

CIHEAM



*International
Centre for Advanced
Mediterranean Agronomic
Studies*

Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

Thèse / Thesis

requis pour
l'obtention du titre

submitted
for the degree of

Master of Science

**Dynamique des marchés
alimentaires et stratégie
des firmes dans le secteur
des boissons au Portugal**

**Alfredo Manuel
JESUS OLIVEIRA COELHO**

collection "Master of Science" n°44
1997

**Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**



CIHEAM

Centre International de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

*International Centre for Advanced
Mediterranean Agronomic Studies*

Secrétariat Général / *General Secretary*

11, rue Newton
75116 PARIS
Tel.: (33-1) 53 23 91 00 – Fax: (33-1) 53 23 91 01



Instituts Agronomiques Méditerranéens
Mediterranean Agronomic Institutes
(IAM)

Bari – Chania – Montpellier – Zaragoza

IAM – Bari
Via Ceglie 23
70010 Valenzano, Bari, Italy
Tel.: (39) 80 78 06 111 – Fax: (39) 80 78 06 206

IAM – Chania
P.O. Box 85
73100 Chania, Crete, Greece
Tel.: (30) 821 81 151 – Fax: (30) 821 81 154

IAM – Montpellier
3191, route de Mende – BP 5056
34033 Montpellier Cedex 1, France
Tel.: (33-4) 67 04 60 00 – Fax: (33-4) 67 54 25 27

IAM – Zaragoza
Apdo. 202
50080 Zaragoza, Spain
Tel.: (34) 76 57 60 13 – Fax: (34) 76 57 63 77

**Dynamique des marchés alimentaires et
stratégies des firmes dans le secteur des boissons
au Portugal**

Master of Science du CIHEAM-IAMM, n°44

Alfredo Manuel de JESUS DE OLIVEIRA COELHO

1997

L'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse

Ces opinions n'engagent que leur auteur

JESUS OLIVEIRA COELHO (Alfredo Manuel de) - *Dynamique des marchés alimentaires et stratégies des firmes dans le secteur des boissons au Portugal* - Montpellier : CIHEAM/IAMM, 1998 - 212 p - (Thèse Master of Science, IAMM, 1997, Collection Master of Science, n°44)

Série Thèses et Masters

Ce Master est le 44^e numéro de la collection "Master of Science" de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (voir liste en fin de volume).

Cette collection réunit les thèses Master of Science du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention "Publication", ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants-chercheurs.

La thèse Master of Science du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

Dynamique des marchés alimentaires et stratégies des firmes dans le secteur des boissons au Portugal.

a été soutenue par **Alfredo Manuel de JESUS OLIVEIRA COELHO** en octobre 1997 devant le jury suivant :

M. V. DORDIO	Directeur Régional de l'Agriculture de l'Alentejo,	Président
M. J. FERRER	Professeur associé, Université Montpellier 1	Membre
M. R. PEREZ	Professeur, Université Montpellier 1,	Membre
M. J.L. RASTOIN	Professeur ENSA, CIHEAM/IAM Montpellier,	Membre
M. Y. TOUNSI	Chercheur associé, CIHEAM/IAM, Montpellier,	Membre

Le travail de recherche a été encadré par M. R. PEREZ

Le texte a été mis en forme pour cette publication par Mme M.C. TIGOULET pour le Bureau des Publications de l'Institut de Montpellier.

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen
de Montpellier

Directeur : Gérard GHERSI
3191, route de Mende
34093 Montpellier Cedex 5 - France
Tél : 04 67 04 60 00
Fax : 04 67.54.25.27

Un auteur non caché

"Être auteur, c'est assumer ses idées pour le meilleur et pour le pire. Je suis un auteur qui, de plus, s'auto-désigne. Je veux dire que cette exhibition comporte aussi de l'humilité. Je donne ma dimension subjective, je la mets sur le tapis, donnant au lecteur la possibilité de détecter et de contrôler ma subjectivité. Moi, j'essaie d'être dénotatif en donnant des définitions et je crois définir tous les concepts que j'avance. Mais, une fois posée la définition, je me laisse aller au langage, avec tout ce que la connotation apporte de résonance et d'évocation".

Edgar MORIN : Introduction à la pensée complexe, p. 153.

Remerciements

Je voudrais exprimer toute ma gratitude à M. le Professeur Roland PEREZ, pour avoir accepté de diriger ce travail. Son aide nous a été précieuse, tant sur le plan scientifique que sur le plan de ses qualités humaines, que nous avons pu apprécier tout au long de notre séjour à l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Grâce aux enseignants et camarades de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, ce travail a pu bénéficier de commentaires, suggestions et critiques tout au long des différentes phases de son élaboration. Je remercie particulièrement les membres du groupe de recherche Agropolis-Stratégies. Certains membres de ce groupe nous ont transmis leur savoir et leur aide précieuse.

Je remercie également M. Youssef TOUNSI qui m'a accompagné dès la première heure. Ses encouragements et l'intérêt qu'il a manifesté à l'égard de notre travail ne doivent pas être oubliés.

Mes remerciements vont aussi à M. Victor DORDIO, ancien élève de cet Institut, qui m'a toujours accompagné et conseillé dès que nous nous sommes connus à l'Université d'Evora.

Sommaire

Introduction	5
Enoncé de la problématique et hypothèses	7
Méthodologie.....	7

Première partie

L'environnement du secteur des boissons	11
Introduction	13
Chapitre I : Importance et déterminisme de l'environnement	13
I. Les boissons au sein de l'agro-alimentaire.....	13
II. Des structures plus proches de l'industrie que de l'agriculture.....	15
III. Les boissons : besoin biologique ou signe social?.....	16
IV. L'environnement réglementaire : un enjeu important.....	17
V. La publicité.....	19
VI. Les lobbies et l'action gouvernementale antialcoolique	21
VII. Les organisations à vocation sociale.....	22
VIII. L'offre d'emballages au Portugal.....	22
IX. La logistique : des flux difficiles à gérer	24
Chapitre II : Les boissons : un marché globalement en expansion	26
I. Hausse globale de la consommation	26
II. Le commerce extérieur : différentes tendances suivant les produits.....	26
III. Des échanges extérieurs privilégiés avec l'Union Européenne.....	27
Conclusion	28

Deuxième partie

Présentation et analyse du secteur par branche d'activité	29
Introduction	31
Chapitre III : Le vin	31
I. Typologie et définition de produits.....	31
II. La dynamique de la demande de vin	32
III. L'offre et la concurrence.....	33
IV. Le secteur des vins mousseux	41
V. Le vin de porto : un marché spécifique	44
Chapitre IV : Les spiritueux	52
I. Les spiritueux : une multitude de produits différenciés.....	52
II. Dynamique du marché.....	54
III. Les entreprises et groupes dans le secteur des spiritueux	56
IV. Dynamique de la demande	61
V. L'offre et la concurrence.....	63
Chapitre V : La bière	66
I. Typologie et définition de produits.....	66
II. Dynamique de la demande.....	66
III. L'offre et la concurrence.....	69
IV. L'offre et la concurrence	73

Chapitre VI : Les eaux embouteillées	77
I. Typologie et définition de produits.....	77
II. Dynamique de la demande.....	79
III. L'offre et la concurrence.....	81
II. Dynamique de la demande.....	92
III. L'offre et la concurrence.....	95
Chapitre VIII : Vins et spiritueux : stratégie dans la commercialisation	103
I. La commercialisation : un négoce en profonde restructuration.....	103
II. Un métier à composantes multiples.....	104
III. Des stratégies commerciales différenciées	105
Conclusion	108

Troisième partie

Analyse concurrentielle	111
Chapitre IX : Outils théoriques	113
Introduction	113
I. La "filière" : une méthode d'analyse au coeur de l'agro-alimentaire.....	113
II. L'étude des stratégies des firmes à l'intérieur d'une filière agro-alimentaire	116
III. Vers la prise en compte de l'environnement externe dans la stratégies des firmes	117
Chapitre X : Analyse concurrentielle du secteur des boissons	120
I. Le modèle des cinq forces.....	120
II. Analyse de la situation concurrentielle.....	123
Conclusion	125
Annexes	127
I - Abréviations	127
II - Liste des tableaux.....	128
III - Liste des annexes, données, graphiques et tableaux sur les IAA de boissons	131
Références bibliographiques	189
Table des matières	197

Introduction

Les boissons occupent une place prépondérante au sein du secteur agro-alimentaire. Leur poids se manifeste d'abord sur le plan économique et social (contribution au solde de l'agro-alimentaire, valeur ajoutée créée, nombre d'emplois, etc.). Toutefois, celui-ci est très diversifié et complexe quant à ses acteurs, produits, activités, technologies et performances. Les firmes sont quant à elles un véritable "patchwork" en ce qui concerne la taille, les systèmes organisationnel et dirigeant, leurs stratégies, voire dans les rapports entretenus avec l'environnement concurrentiel. Par ailleurs, en amont, les producteurs ne remplissent pas tous le même rôle : certains intègrent la fonction d'entrepoteur-grossiste, d'autres pas. En aval, certains distributeurs ont leurs propres entrepôts ; d'autres, par nécessité, privilégient le système de livraisons directes aux magasins.

Plusieurs auteurs ont énoncé un certain nombre de caractéristiques propres aux boissons. Entre autres, METZGER (LEAUTIER J.M. et ANDRE P., 1990) considère celles-ci comme des produits alimentaires complémentaires, jouant un rôle essentiel dans l'équilibre nutritionnel des individus. Ce sont des produits qui au-delà de la spécificité technique, sont fondés sur une consommation du symbolique et de l'imaginaire. Certains auteurs considèrent que la technique d'embouteillage reste le seul facteur commun à l'ensemble des boissons (...). Sur le plan économique, il s'agit de produits pour la plupart non étroitement remplaçables et dont la demande est élastique.

Cela dit et dans le cadre d'une approche sectorielle, nous sommes confrontés à une diversité de domaines d'activité stratégiques (DAS). En effet, la prise en compte des trois éléments traditionnels : les technologies utilisées, l'homogénéité des produits et les marchés cibles (T-P-M) nous amène à conclure qu'il n'existe pas un seul secteur "boissons". De plus, la compétitivité au niveau de chaque catégorie de boissons relève de métiers et de compétences différentes (par exemple, si l'on compare le vin et les eaux embouteillées, il est clair que les deux DAS ne sont pas comparables. De même, nous rencontrons les mêmes différences entre les jus de fruit et la bière).

Ce constat nous a permis d'identifier cinq secteurs, relativement homogènes en termes de DAS : le vin, les spiritueux, la bière, les soft-drinks (jus de fruits, nectars et sirops) et les eaux embouteillées. Il est donc évident que leurs espaces concurrentiels, plus loin définis comme des "forces concurrentielles", sont nettement différenciés.

Dans l'économie portugaise, marquée dernièrement par deux événements majeurs qui ont profondément changé la nature de la concurrence (la révolution des "oeillets" en 1974 et l'adhésion à l'Union Européenne en 1986), le secteur des boissons apparaît ainsi complètement transfiguré. Ce petit marché de l'Europe du Sud possède environ dix millions de consommateurs, dont le pouvoir d'achat moyen se trouve parmi les plus bas de l'Europe. De plus, en étant un pays à forte tradition vinicole, il est évident que cela freine l'essor des autres boissons. Le déterminisme géographique (voisinage de l'Espagne) amène une grande part des firmes multinationales du secteur à privilégier l'implantation directe sur le territoire voisin et, à partir de là, développer des stratégies pour le marché ibérique. Mais, comme nous le verrons, les groupes multinationaux cherchent à s'y implanter et ce mouvement s'est beaucoup accéléré après 1986. En gros, il s'agit des politiques cherchant à réaliser des économies d'échelle importantes.

Ce secteur n'échappe donc pas aux tendances lourdes de l'agro-alimentaire mondial, en particulier, l'oligopolisation des marchés. D'une part, le pouvoir de l'industrie s'exerce par l'intermédiaire d'oligopoles à "franges" et, d'autre part, cette industrie affronte en aval la grande distribution, elle aussi se constituant dans un oligopole et renforçant son pouvoir (il s'agit donc d'un oligopole bilatéral). Dans l'économie portugaise, ce processus est devenu nettement évident vers la fin des années 80.

Sur le plan concurrentiel, la concurrence entre les firmes fabricant les différentes catégories de boissons s'exerce sur plusieurs domaines. D'abord, sur le plan des stratégies de diversification (intégration verticale et horizontale), la multiplication des opérations de croissance externe favorise ce mouvement. Bien souvent, les principaux groupes sont amenés à acquérir des participations financières dans d'autres firmes produisant d'autres catégories de boissons. Ensuite, la montée du pouvoir des réseaux de la grande distribution et leur internationalisation rend difficile le référencement et force à une lutte acharnée pour la conquête d'une place sur les linéaires. De plus, les stratégies menées par les GMS rendent toute stratégie des fabricants moins aisée ; l'offre de marques sous l'enseigne du distributeur et des premiers prix aussi bien que certaines stratégies de merchandising (le *category management*, le *trade-marketing*, entre autres) affaiblissent l'avantage compétitif des fournisseurs.

Plus en aval, le mode de consommation alimentaire des Portugais influe sur le développement des IAA. Or, depuis plusieurs décennies, les habitudes sont en évolution constante. Nous assistons notamment à un développement rapide de la restauration collective et de la consommation alimentaire hors foyers. Les filières de l'agro-alimentaire cherchent bien sûr à s'y adapter. Le Portugal, bien que gardant certains traits du mode de consommation méditerranéen, évolue vers un modèle de consommation de masse. De plus, la demande croissante de certains produits allégés en sucre et en alcool, favorisant la forme et la santé, est en train de réorienter l'offre vers d'autres catégories de boissons.

Seuls ces enjeux suffiraient à mener une réflexion élargie sur la situation concurrentielle du secteur des boissons. Toutefois, nous pourrions encore y ajouter certains facteurs exogènes, à savoir, l'harmonisation en cours sur la réglementation de l'emballage et de l'étiquetage, les normes concernant la protection de l'environnement et la délimitation des territoires de marques et appellations d'origine, pour n'en citer que quelques uns.

En situant notre travail dans ce contexte en mutation, nous nous sommes intéressé aux stratégies des acteurs, c'est-à-dire des firmes productrices de boissons. Par *stratégie* d'une firme nous entendons, "*la voie qu'elle empruntera pour s'assurer un avantage concurrentiel, avantage qui déterminera sa performance*". Notre centre d'intérêt principal concerne une catégorie particulière de stratégies : les *stratégies concurrentielles* consistant à rechercher une "*position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur*". (PORTER M, 1996)

L'objectif premier de notre travail a été de **décoder les stratégies concurrentielles** engagées par les firmes dans le secteur des boissons au Portugal dans un environnement changeant et marqué par des contingences multiples. L'objectif secondaire est un **essai de détermination de profils sectoriels** suivant les secteurs pour identifier les pressions concurrentielles qui déterminent le positionnement de chaque firme et, de ce fait :

- essayer de comparer les différentes pressions concurrentielles subies par les acteurs de chaque secteur ;
- voir comment se structure le "champ concurrentiel" des firmes ;
- déterminer pour chaque firme le degré de vulnérabilité vis-à-vis de l'ensemble des forces concurrentielles.

Dans ce contexte, la délimitation du "champ concurrentiel" des firmes acquiert une importance particulière. En effet, c'est au sein de celui-ci que se bâtissent les différents types de relations qui dominent l'environnement concurrentiel. L'analyse de l'information, réellement pertinente, sortie de cette espèce de "réseau" relationnel est octroyée de vertus dites stratégiques. Ainsi, nous avons été amenés à chercher un cadre d'analyse nous permettant de systématiser et de mettre en valeur celle-ci.

Largement diffusés, les travaux de Michael PORTER (1986 et 1990) ont montré que les firmes améliorent leur position concurrentielle à cause de la quête d'information sur l'environnement externe. Pour l'analyse industrielle, les caractéristiques de l'industrie sont le facteur qui explique une

performance supérieure. L'analyse stratégique est alors vue comme l'identification des industries attractives, la localisation des groupes stratégiques au sein de cette industrie, et la diminution des pressions concurrentielles jouant sur la structure de l'industrie et sur les comportements des concurrents.

Ces travaux renouvellent l'analyse des structures de l'industrie, car l'auteur considère celles-ci comme un ensemble de forces concurrentielles (pouvoir de négociation des clients et fournisseurs, la concurrence entre les firmes établies, la concurrence des produits de substitution et la menace de nouveaux entrants) ; ainsi, il privilégie plutôt les éléments de la structure et non pas leur nombre ou leurs tailles relatives. Il appartiendra donc aux firmes d'essayer de comprendre le "déterminisme situationnel" qui les entoure et, à partir de là, rechercher les stratégies adéquates à leur situation.

I. Enoncé de la problématique et hypothèses

La question centrale de notre recherche peut être formulée de la façon suivante : "*Quel est l'impact des changements de l'environnement concurrentiel sur la stratégie des firmes ?*"

Cette question principale en suscite d'autres : Comment évolue l'environnement des firmes ? Que peut-on dire de la concurrence dans les différents sous-secteurs ? Existe-t-il des stratégies spécifiques propres à la nature de l'activité des firmes ? Quelles sont les tendances actuelles d'évolution des firmes et de l'ensemble du secteur ?

Nous posons tout d'abord deux hypothèses de base :

- * les changements de l'environnement ont induit des mutations sur l'ensemble du secteur ;
- * le secteur est jugé suffisamment représentatif et pertinent pour en illustrer ces changements.

L'hypothèse générale que nous développerons ici est la suivante : **les caractéristiques de l'environnement concurrentiel dans le secteur des boissons constituent le référentiel majeur de la stratégie des firmes concernées. Ces caractéristiques s'expriment par des contraintes stratégiques s'imposant aux stratégies des acteurs.**

II. Méthodologie

Nous exposerons par la suite la démarche générale qui a guidé notre travail de recherche. Dans un premier temps, nous délimiterons le champ d'analyse de notre recherche, puis nous étudierons le cadre général de l'analyse et enfin nous présenterons le guide d'entretien que nous avons utilisé lors des rencontres avec des responsables du secteur des boissons.

1. Définition du champ d'analyse couvert

Le secteur des "boissons" est, comme nous l'avons vu, composé d'acteurs très hétérogènes, réalisant des activités de production, de transformation et de distribution de produits et de services.

Le champ d'analyse couvert par notre travail est celui du marché des boissons au Portugal (continental). Toutefois, il convient de mieux préciser ce champ en observant :

- d'une part, l'ensemble des boissons que nous avons retenu dans l'analyse ;
- d'autre part, le découpage que nous avons effectué dans la perspective de l'analyse concurrentielle du secteur.

a. Le champ d'analyse couvert

Au sein des boissons alcoolisées, nous n'avons pas tenu compte de la production d'alcool domestique. De la même manière, nous avons également ignoré la production d'alcool à usage non alimentaire. Ainsi, le sous-secteur "production d'alcool éthylique" de la nomenclature portugaise CAE¹ 3131.10 ne sera pas pris en considération. Celui-ci regroupait seulement 5 établissements et 18 salariés en 1989.

Parmi les boissons non alcoolisées, nous avons choisi d'exclure certaines d'entre elles, lesquelles ne font pas partie de la définition proposée en termes de comptabilité nationale. Nous n'avons pas tenu compte des boissons suivantes :

- le lait et les boissons lactées ;
- le café, le thé, le cacao, les infusions et d'autres produits dérivés ;
- l'eau du robinet, consommée en tant que "produit alimentaire d'accompagnement".

Ce groupe, qui nous pourrions regrouper en boissons "chaudes" et eau de "bouche", occupe une place importante dans la consommation totale des boissons mais, compte tenu des différents agrégats économiques et des conventions, nous avons été amenés à ne pas les intégrer dans notre analyse.

Par ailleurs, en ce qui concerne le sous-secteur des "vins ordinaires", celui-ci ne fait pas partie de l'ensemble des industries agro-alimentaires. Il est généralement considéré plus proche de l'activité agricole que de l'activité industrielle. En effet, le rattachement du stade de transformation-distribution à l'agriculture rend plus complexe toute analyse et nous obligera, dans le cadre de l'étude des stratégies des acteurs, à remonter jusqu'au foncier. Au regard du poids que la filière vin représente pour l'économie portugaise, il nous a paru important de ne pas délaissier ce sous-secteur dans le cadre de l'étude des stratégies des firmes. Par ailleurs, nous avons pu remarquer que certains des portefeuilles des principales firmes intervenant dans ce sous-secteur sont composés par d'autres boissons, dans une optique de diversification (et vice-versa). Cette politique est plus évidente dans le cadre des stratégies de croissance externe (rachats et participations croisées, par exemple) à l'intérieur du secteur des boissons, alcoolisées ou non.

Notre champ de recherche est donc composé par les familles de produits suivants :

- les vins (ordinaires, mousseux et champagne) ;
- les spiritueux ;
- les bières ;
- les *soft-drinks* (les jus, les nectars et les sirops inclus) ;
- les eaux embouteillées.

b. Découpage du champ d'analyse

Indépendamment des différentes nomenclatures "officielles", nous nous sommes intéressés, à titre principal, aux firmes intervenant dans le stade de la transformation. Notre champ d'analyse sera les firmes ayant pour activité principale la fabrication de boissons, c'est-à-dire le secteur. De cette façon, nous avons exclu certaines firmes produisant des boissons à titre secondaire ou marginal, même si celles-ci pourront avoir un poids considérable sur certains segments de marché (ex. NESTLE et COMPAL).

2. Le cadre général d'analyse

Notre cadre général d'analyse est à la charnière de l'Economie Industrielle et du Management Stratégique. Nos outils de recherche sont basés sur les avancées théoriques proposées par l'école contingente représentée par Michael PORTER, en particulier la démarche portant sur l'analyse concurrentielle.

De façon plus précise, le secteur a été choisi comme unité d'analyse de notre étude. Celui-ci peut être défini comme une modalité de découpage du système productif, un instrument de politique industrielle ou un système de repérage et donc d'analyse de la stratégie des firmes. Nous avons plutôt privilégié cette dernière conception dans le cadre de notre étude. En outre, nous avons tenu compte des différences existantes au niveau de chaque sous-secteur. Nous nous intéressons tout particulièrement à la stratégie des acteurs des différents sous-secteurs, au stade de la transformation.

a. Méthodologie

L'étude des stratégies des firmes n'a jamais été une tâche aisée puisque, d'une part, elle est fort complexe et d'autre part, l'information disponible est souvent très limitée. De plus, les dirigeants tiennent à préserver leur confidentialité.

C'est en tenant compte de ces contraintes d'objectivité que nous avons été amenés à multiplier nos efforts de recherche des données et des informations nous permettant de valoriser notre travail. Ainsi, nous avons accordé une importance particulière à la collecte de ressources à la fois bibliographiques et de terrain.

b. Les ressources bibliographiques

La recherche de ressources bibliographiques a porté sur deux types de documents. D'abord ceux touchant directement les aspects théoriques de notre problématique et trouvant une application dans l'agro-alimentaire. Cela dit, en nous intéressant à un cadre sectoriel particulier, nous nous sommes rapproché du courant méso-économique.

Par ailleurs, nous avons couplé cette démarche avec des recherches dans les principales associations socioprofessionnelles, organismes gouvernementaux, bibliothèques portugaises et dans la presse spécialisée et économique en général, dans le but d'avoir une meilleure connaissance du terrain d'étude. Les informations collectées se sont révélées manifestement insuffisantes, c'est pourquoi nous avons cherché à enrichir notre analyse avec d'autres études similaires portant sur d'autres pays, dont la plupart a été trouvée à la Bibliothèque Nationale de France.

c. Le travail de terrain

Compte tenu du manque d'information enregistré dans nos sources secondaires, nous avons eu besoin d'enrichir notre travail avec des informations collectées sur le terrain. Ainsi, nous avons effectué plusieurs entretiens essentiellement dans la région de Lisbonne et de l'Alentejo afin de mieux pouvoir appréhender les différentes politiques, comportements et tendances enregistrées dans chaque sous-secteur.

Par ailleurs, cela a été complété à l'aide d'un questionnaire envoyé par courrier à environ 200 sociétés. Nous avons assuré une confidentialité totale aux répondants (20 réponses au total). Le nombre de questionnaires reçus et la diversité des acteurs enquêtés ne nous autorise pas à conclure sur leur représentativité, c'est pourquoi nous avons choisi de ne pas procéder à un traitement statistique des données obtenues. Toutefois, ceux-ci nous ont apporté un éclairage important sur les orientations stratégiques des acteurs.

Les limites de la méthode relèvent du caractère ponctuel des entretiens et du manque de représentativité des réponses obtenues par notre enquête. De plus, certaines données ne sont pas totalement fiables car leur vérification est difficile à faire. Cette démarche présente aussi des limites intrinsèques (induction, quantification difficile des données et manque de représentativité, pour l'essentiel).

Nous avons trouvé indispensable de compléter cette démarche avec la présentation des stratégies mises en oeuvre par les principaux acteurs dans chaque sous-secteur et avec les performances des principales firmes leaders (critère du chiffre d'affaires). L'analyse de leurs rapports d'activité et des informations parues dans les mass media ont été à la base de ce propos.

Toutefois, pour certaines de ces firmes, nous n'avons pas pu présenter leurs performances car leurs rapports d'activité ne nous ont pas été remis.

Pour ce faire, nous avons structuré notre plan de travail en trois grandes parties.

D'une part, la présentation d'un état des lieux de l'environnement des boissons. Nous faisons une présentation systématique et élaborée des spécificités économique-réglementaires qui déterminent le comportement des firmes dans notre secteur. En même temps, cela nous permet de montrer que le comportement stratégique des firmes est assez déterministe.

D'autre part, l'analyse détaillée de chacun des différents sous-secteurs, en tant que partie intégrante du secteur "boissons". Ainsi, nous analysons successivement les sous-secteurs du vin, des spiritueux, de la bière, des soft-drinks et des eaux embouteillées. Pour chacun d'entre eux, nous proposons une typologie des produits et tenons compte de l'évolution de la dynamique de la demande. Par ailleurs, nous portons une attention particulière aux comportements stratégiques de l'offre et de la concurrence au Portugal et lorsqu'il a été possible, nous avons positionné chaque sous-secteur dans un contexte concurrentiel plus global (Europe ou Monde). Cette partie apporte donc un éclairage sur les différentes stratégies mises en oeuvre au niveau de chaque sous-secteur et permet de justifier le traitement individualisé accordé à ceux-ci dans la partie suivante.

Enfin, la présentation des outils théoriques de base à l'analyse des stratégies des firmes à l'intérieur d'un secteur. Nous avons essayé de positionner les travaux de notre choix, c'est-à-dire l'approche de Michael PORTER par rapport à l'ensemble des outils les plus couramment utilisés dans les recherches en agro-alimentaire : la filière, le paradigme Structure-Comportement-Performance. Nous avons également tenté d'appliquer cela à l'ensemble du secteur des boissons, à partir de l'analyse effectuée dans la partie précédente.

Nous reconnaissons avoir débuté cette étude fortement handicapés en raison d'un manque de connaissances préalables des cinq sous-secteurs ici analysés.

Nous tenons aussi à affirmer que ce travail s'inscrit dans la tradition de l'ensemble de travaux développés à Montpellier, en particulier, au sein d'Agropolis-Stratégies.

Première partie

L'environnement du secteur des boissons

Introduction

Dans cette première partie, nous avons essayé de faire une présentation des principales variables du contexte dans lequel s'exerce la concurrence. Cela nous a paru important car la dynamique du marché et l'orientation des stratégies des firmes en dépendent étroitement. Ainsi, nous avons été amenés à :

- * placer le secteur des boissons dans un contexte plus global, notamment par rapport à l'ensemble du secteur agro-alimentaire et, à partir de là, essayer d'identifier ses traits particuliers ;
- * présenter les principales contraintes réglementaires et institutionnelles spécifiques au secteur des boissons : taxation, publicité, lobbying, emballage et logistique ;
- * montrer les tendances actuelles en matière d'échanges extérieurs, suivant les produits.

Chapitre I

Importance et déterminisme de l'environnement

I. Les boissons au sein de l'agro-alimentaire

Les boissons occupent une place particulière au sein de l'agro-alimentaire. Plusieurs auteurs ont essayé de positionner ce secteur au sein de l'agro-alimentaire. L'analyse des différentes typologies que nous avons pu observer nous a permis de constater que celles-ci sont des "produits alimentaires d'accompagnement", appartenant au secteur des industries de deuxième transformation et dont les performances sont généralement d'un bon niveau. De plus, ce sont des industries à forte intensité capitalistique qui dégagent des marges brutes d'exploitation fort positives. Donc, il est évident que ces industries ne trouvent pas beaucoup de difficultés pour financer leurs investissements.

La diversité de l'offre et la pression de l'aval de(s) filière(s) obligent les firmes à s'engager dans des activités d'innovation constante et dans fortes campagnes publi-promotionnelles. Et cela pèse évidemment sur les budgets des comptes d'exploitation.

A l'égard des autres industries agro-alimentaires, il y a une forte tendance à "l'oligopolisation" des structures de marché. Cela n'affecte pas toutes les branches de la même façon car les pressions concurrentielles varient selon les caractéristiques du domaine d'activité stratégique, faisant intervenir les produits, les marchés et les technologies.

La constitution d'oligopoles "à franges" concerne autant les firmes que les grandes marques. Ce mouvement s'est fortement intensifié avec les opérations de croissance externe et de restructuration qui, à raison de grandes ruptures stratégiques, aident les firmes à développer des synergies et en même temps sont une voie rapide pour l'internationalisation.

De même qu'en France, "il s'agit d'un secteur à structure plus oligopolistique que les autres secteurs des IAA. Parmi les IAA, c'est le secteur où l'on trouve le nombre le plus important, bien que réduit, d'entreprises cotées en bourse". (LEAUTIER J.M. et ANDRE P, 1990). En effet, actuellement parmi les cinq firmes cotées en bourse et appartenant au secteur agro-alimentaire, quatre produisent des boissons (VIDAGO pour les eaux embouteillées, CENTRALCER et UNICER pour la bière et SUMOLIS pour les soft-drinks).

Un signe du renforcement de la tendance à l'oligopolisation est le nombre croissant d'opérations de croissance externe enregistrées ces dernières années, pour la plupart sous l'impulsion des sociétés et des groupes étrangers.

Ces opérations résultent souvent dans la création de barrières à l'entrée d'autres firmes. Mais celles-ci ne sont pas les seules entraves aux échanges. Entre autres, la législation concernant la fiscalité, la publicité et l'emballage, sous prétexte de considérations écologiques, de limitations des importations et d'augmentation des recettes fiscales, est souvent une importante contrainte pour les stratégies des firmes.

Il faut souligner aussi que les boissons contribuent de façon importante à l'ensemble de l'industrie manufacturière et, de plus, leur poids semble être de plus en plus significatif (Cf. tableau suivant).

Tableau 1. Valeur ajoutée brute des boissons en pourcentage de l'industrie manufacturière

	1985	1989
IAA	16,4%	19,0%
Boissons	3,0%	3,1%
Total industrie manufacturière	100%	100%

*Ces données n'intègrent pas la plupart des vins ; Source : INE

Les firmes du secteur des boissons sous-utilisent la capacité totale de production disponible. La sous-utilisation dépasse celle des autres industries alimentaires (Cf. Tableau suivant).

Tableau 2. Taux d'utilisation moyen de la capacité productive de l'industrie manufacturière

	1990	1991	1992	1993	1994
Alimentation	82	74	74	69	70
Boissons	67	64	64	54	63
Total industrie manufacturière	81	79	79	75	78

*Moyenne annuelle (%)

Source : INE (sur la base des enquêtes mensuelles de conjoncture).

1. Baisse globale du degré d'intégration verticale

Une des dimensions importantes de la structure du marché est le degré d'intégration verticale. Les statistiques disponibles ont conditionné notre choix. Nous avons choisi le ratio VAB/VBP, dont la principale limitation concerne les difficultés que nous avons dans la comparaison de valeurs statiques de ce ratio pour les différentes entreprises ou industries situées dans des stades différents de la production. Donc, il faut savoir que le ratio est plus ou moins sensible à la plus ou moins grande proximité des entreprises ou de l'industrie par rapport au premier stade de la filière (l'amont).

Tableau 3. Evolution du degré d'intégration verticale 1972-89 (VAB/VBP)

	1972	1984	1985	1986	1987	1988	1989
1. Industrie Manufacturière	0,38	0,27	0,27	0,29	0,32	0,32	0,31
2. Alimentation	0,21	0,19	0,17	0,18	0,19	0,20	0,21
3. Boissons	0,57	0,47	0,53	0,56	0,51	0,50	0,47
1. Eaux-de-vie			0,69	0,60	0,55	0,54	-0,04
2. Liqueurs et autres spiritueux			0,36	0,35	0,34	0,37	0,32
3. Vins mousseux			0,38	0,30	0,39	0,40	0,30
4. Malte et Bière			0,57	0,65	0,55	0,54	0,54
5. Boissons non alcoolisées			0,49	0,48	0,49	0,46	0,43

Source : Ministério da Indústria e Energia.

Ces résultats montrent une baisse du degré d'intégration verticale entre 1972 et 1984 pour l'ensemble de l'industrie. Mais, après 1984, cette tendance va dans le sens inverse. L'industrie des boissons suit la même tendance pendant la première période 1972-84 mais, après l'adhésion à l'Union Européenne cette tendance à la baisse se poursuit. Il faut aussi remarquer que cette industrie présente un degré

d'intégration verticale nettement supérieur à l'ensemble de l'industrie. Il s'agit, dans la plupart des cas, de secteurs où l'expansion du marché et le morcellement des activités peuvent avoir comme but l'obtention d'un seuil minimum d'efficacité.

2. Renforcement des barrières à l'entrée

Nous avons essayé de mesurer les barrières à l'entrée dans le secteur des boissons. Pour cela nous avons retenu le ratio FBCF/VBP. Cet indicateur fournit une idée des efforts de capital nécessaires à l'entrée dans le secteur. Ainsi, nous avons obtenu le suivant :

Tableau 4. Evolution des barrières à l'entrée dans l'industrie manufacturière 1985-89

	1985	1986	1987	1988	1989
1. Industrie manufacturière	3,65%	4,52%	5,50%	6,20%	6,30%
2. Alimentation	2,22%	2,45%	2,98%	4,07%	4,46%
3. Boissons	4,76%	7,84%	8,81%	14,06%	14,58%
3.1. Eaux-de-vie	2,97%	3,85%	0,88%	0,35%	5,44%
3.2. Liqueurs et autres spiritueux	4,60%	1,87%	2,16%	6,94%	7,97%
3.3. Vins mousseux	2,25%	2,58%	10,10%	24,29%	24,26%
3.4. Malte et bière	5,20%	5,94%	8,05%	10,84%	10,94%
3.5. Boissons non alcoolisées	5,02%	12,48%	10,87%	18,52%	18,47%

Source : Ministério da Indústria e Energia.

L'analyse des valeurs ci-dessus nous amène à conclure que les barrières à l'entrée dans le secteur des boissons ont augmenté. L'augmentation a été fort supérieure à celle du secteur alimentaire et de l'industrie transformatrice, considérée dans son ensemble.

Nous constatons ainsi qu'il y a eu des efforts d'investissement dans ce secteur, de façon à moderniser et/ou élargir le potentiel de production afin de rendre plus compétitif le secteur en question. Toutefois, il faut remarquer que ces données concernent la période suivant l'adhésion à l'U.E. (1986) et il est donc normal qu'on puisse remarquer une certaine "euphorie".

Comme nous pouvons constater à travers le tableau ci-dessus, cette tendance à l'acroissement des barrières à la mobilité n'a pas touché tous les secteurs de la même façon. Le secteur le plus touché a été celui des vins mousseux. Celui des boissons non alcoolisées a aussi subi des changements appréciables. Il est évident que le pouvoir de dissuasion à l'entrée d'autres firmes dans chaque secteur dépendra de la taille des firmes qui déterminera la taille critique optimale. La spécificité des boissons s'exprime tant sur le plan de la consommation que sur celui du commerce extérieur, ainsi qu'au niveau des structures industrielles.

II. Des structures plus proches de l'industrie que de l'agriculture

A l'exception de la plupart des vins, toutes les boissons sont produites à l'aide de procédures essentiellement industrielles. Mais même les vins n'échappent pas au processus d'industrialisation car ces produits ont tendance à se développer à l'aide de procédures biotechnologiques (ex. développement de nouveaux cépages et filtrations de plus en plus poussées). Dans l'ensemble, les firmes sont plus proches de l'industrie que de l'agriculture.

Cela ne signifie pas que les firmes portent une attention de moins en moins importante à l'aval de la filière. Dernièrement, la plupart des firmes produisant des vins s'intéressent de plus en plus au foncier et au développement du vignoble (plantation de nouveaux cépages, mécanisation, etc.). Les synergies se trouvent aussi en amont de la production et la maîtrise des coûts y est indispensable.

III. Les boissons : besoin biologique ou signe social ?

Les boissons sont à la fois un besoin biologique car elles assurent d'abord une bonne partie des besoins hydriques de l'organisme humain et un symbole d'intégration dans un groupe social, "qu'il soit défini par son pays, son âge, son sexe, sa fortune ou ses références culturelles, la boisson n'a pas à être "bonne" ou "mauvaise", nuisible ou bénéfique, ruineuse ou économique. (...) nous ne buvons ni par soif, ni par goût, mais, dans le premier toast porté avec l'appréhension de la découverte, pour faire comme les autres. Après viendront l'habitude, le plaisir, l'intoxication, la nécessité...". (BOLOGNE J. - C, 1971).

Ces deux raisons (de boire) ne sont jamais complètement absentes des occasions que l'on a de consommer quotidiennement. C'est ensuite que, contrairement à beaucoup d'autres motivations qui poussent l'homme à boire, l'une et l'autre sont en quelque sorte auto-régulées si bien qu'elles ne conduisent généralement pas à une consommation excessive. En revanche, la plupart des autres impulsions qui nous amènent à boire ne s'accompagnent pas des mécanismes d'autorégulation de sorte qu'elles peuvent engendrer des consommations abusives.

1. Un besoin biologique

Le corps humain contient 70 % d'eau et son besoin en renouvellement hydrique atteint 1,75 litres. L'apport d'eau peut s'effectuer de multiples manières : par l'eau contenue dans les aliments solides : légumes, fruits, ... de même que dans les liquides tels que les boissons chaudes (lait, café, thé et tisanes), les jus de fruits, la bière et les vins et spiritueux. Par conséquent, un individu peut subsister fort longtemps sans absorber une seule goutte d'eau pure.

Il convient de préciser que le seul élément liquide irremplaçable essentiel à la vie, contenu dans les différentes boissons que nous consommons chaque jour est l'eau. Cela ne veut pas dire que les autres éléments présents dans les différents liquides (vitamines, sels minéraux, protéines et d'autres substances) ne soient pas nécessaires au maintien de l'équilibre nutritionnel, mais simplement qu'aucun de ces liquides, l'eau mise à part, ne peut se prétendre indispensable à cet équilibre nutritionnel.

Il faut ajouter aussi que la régulation des besoins hydriques est assurée par un enjeu "très complexe d'excitation et d'inhibition neurologiques et hormonales qui jouent à la fois sur le comportement, par le biais de la sensation de soif qui pousse l'individu à boire pour compenser ses pertes d'eau, mais aussi par l'intermédiaire du métabolisme interne lequel tend à freiner les différentes formes d'élimination de l'eau par le corps humain - ou bien à les accélérer - selon que l'individu se trouve dans un état de sous-hydratation ou bien de sur-hydratation, état qu'il ne peut compenser par son comportement. C'est-à-dire que dans les cas où l'individu sous hydraté ne peut boire, un certain nombre de réflexes jouent et font en sorte que la sudation ou l'élimination par l'urine ne se fasse". (BOUFFARD J.-J., 1987). Il y a donc un processus de régulation "cybernétique".

Par ailleurs, il est aussi clair que ce **besoin biologique** est **limité quantitativement**. Le fonctionnement associé à celui-ci est assez précis et auto-régulé, à l'exception de certaines situations moins habituelles comme celle de la **potomanie** (propension à boire de manière incontrôlée).

2. Un signe social

Jusqu'ici nous avons parlé des boissons en général car nous nous sommes intéressés fondamentalement au degré de contribution hydrique des différents types de boissons sans y ajouter la signification socio-culturelle de celles-ci. Cela dit, lorsque notre attention se tourne vers la diversité des boissons présentes sur un marché, les choses ne sont pas si simples. Les choix des consommateurs ne se font que très rarement en fonction de l'apport en eau. En effet, chaque boisson est spécifique vis-à-vis d'un consommateur ou d'une société.

Il y a des boissons de tradition relativement récente, donc "manquant" d'histoire comme c'est le cas pour la plupart des boissons non alcoolisées (le lait mis à part). Cela pourrait éventuellement expliquer pourquoi elles sont faiblement chargées de sens. En revanche, les boissons alcoolisées, qu'elles soient fermentées ou qu'elles soient distillées, sont héritières d'une très ancienne tradition culturelle. Nous voyons encore aujourd'hui l'utilisation de techniques et de technologies à dominante traditionnelle dans leur fabrication ou conservation.

Cette importance historique et culturelle est nuancée selon les régions du monde. La Méditerranée est de ce point de vue un des endroits les plus riches. Le Portugal n'échappe pas à cette richesse (il suffit de citer le cas du vin de porto, une des appellations les plus vieilles au monde : 1754).

IV. L'environnement réglementaire : un enjeu important

La fiscalité des boissons est un facteur de distorsion concurrentielle et en même temps une barrière à la libre circulation de ces produits entre différents pays. Le niveau de taxation, la limitation des points de vente (débits de boissons) et le contrôle de la qualité poursuivent aussi des objectifs extra-économiques (la protection de la santé publique). Il faut dire aussi que la politique fiscale de l'U.E., en particulier, n'est pas encore harmonisée au niveau des Etats-membres.

La conjonction des réglementations fiscales et économiques constitue l'originalité de ce secteur d'activité. De plus, les implications des politiques fiscales sur les stratégies des firmes ne sont pas négligeables car d'une part l'application de différents niveaux d'imposition fiscale entre pays crée des distorsions concurrentielles et d'autre part à l'intérieur d'un même pays, il y a une concurrence qui s'exerce entre les différentes catégories de boissons.

1. Les boissons : une harmonisation fiscale inachevée

Les taxes fiscales spécialement liées à la consommation sont généralement constituées par la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les droits d'accises et plus rarement des taxes sur les emballages.

Les différentes catégories de boissons font l'objet d'un traitement fiscal différencié. Ainsi, l'ensemble des boissons non alcoolisées est assujéti à une seule taxe sur la valeur ajoutée et les boissons alcoolisées le sont non seulement à la TVA mais aussi à une taxe spécifique (accises). L'imposition fiscale affecte avant tout les prix à la consommation.

L'arbitrage entre les différentes préoccupations économiques et sociales à la base de la politique fiscale du secteur des boissons varie d'un pays à l'autre et selon la période, d'où la superposition et l'accumulation nationale et internationale de régimes souvent différents et parfois même contradictoires.

Les boissons alcoolisées ont été l'objet de plusieurs directives et règlements par l'U.E. Cette dernière précise les dispositions fiscales applicables à leur taxation et à leur circulation (entre autres) indépendamment des mesures prises dans le cadre de la réglementation agricole. Les deux principaux règlements cherchant à harmoniser les différentes pratiques fiscales au sein de l'U.E. sont les Directives N.º 92/83/CEE et 92/84/CEE¹, en vigueur depuis le 1er janvier 1993. Ces directives considèrent quatre catégories différentes de boissons : la bière, les vins, les autres boissons fermentées, les produits intermédiaires et les spiritueux.

En ce qui concerne les taxes appliquées aux boissons alcoolisées, l'harmonisation est fondée sur la base de taux minima et sur une convergence des taux pratiqués dans les Etats-membres vers des objectifs communs.

¹ Publiées, respectivement, dans le J.O.C.E. nº L 316/22 et nº L 316/29 du 31/10/92.

Les taxes spécifiques sur les boissons alcoolisées constituent une importante recette fiscale et un outil de la politique de consommation. Les taux d'accises sont généralement beaucoup plus élevés pour les spiritueux que pour les autres produits (tabacs, par exemple). L'objectif économique est sous-jacent mais il est primordial. Il est lié à un objectif économique, mais va au-delà de la simple perception d'une taxe. Les motivations sont multiples et varient en fonction des produits : participation à la régulation économique et à l'organisation du marché.

En ce qui concerne le vin et la bière, les taux appliqués dépendent du niveau de production de chaque pays : moins le pays est producteur, plus le produit est taxé et plus le pays est producteur, moins le pays est taxé. Dans ce cas, il est évident que la taxation est justifiée plutôt par un impératif de protection de la production que par la protection de la santé publique.

2. Les directives sur les boissons alcoolisées au Portugal

L'arrêté n.° 104/93 du 5 avril transpose les deux accises citées ci-dessus, relatives à l'harmonisation fiscale. Compte tenu de la spécificité des vins de liqueur au Portugal et de façon à éviter la double taxation, l'impôt qui a une incidence sur les produits intermédiaires est déterminé par rapport au produit fini.

De plus, une situation d'exception a été accordée aux régions autonomes de Madère et des Açores du fait de leur situation périphérique. Ces régions bénéficient donc d'une fiscalité plus favorable pour les produits considérés comme "traditionnels". Les boissons alcoolisées destinées à l'exportation ne sont pas soumises aux taxes car les échanges entre les différents pays sont assujettis, en général, au principe de la "taxation selon le pays de destination" afin d'assurer un certain degré de neutralité fiscale.

A. Taxation de la bière

L'impôt est déterminé par rapport au nombre d'hectolitres/degré plato, ou au degré alcoolique acquis, de produit fini. Les taux d'impôts appliqués sont les suivants (1 FF. équivaut à environ 30 escudos):

- plus de 0,5° et moins de 2,8° d'alcool acquis	: 1000 escudos/hectolitre ;
- jusqu'à 8° Plato	: 1250 escudos/hectolitre ;
- de 8° jusqu'à 11° Plato	: 2000 escudos/hectolitre ;
- de 11° jusqu'à 13° Plato	: 2500 escudos/hectolitre ;
- de 13° jusqu'à 15° Plato	: 3000 escudos/hectolitre ;
- supérieur à 15° Plato	: 3500 escudos/hectolitre.

B. Taxation du vin

Le calcul de l'impôt est effectué par rapport au nombre d'hectolitres de vin ordinaire ou de vin mousseux. Au Portugal, contrairement à d'autres pays européens, le taux a été fixé à zéro escudos pour les deux catégories de vin.

C. Taxation des autres boissons fermentées ordinaires et mousseux

L'impôt est calculé par rapport au nombre d'hectolitres de produit fini. Le taux appliqué est le même que les autres catégories de vins.

D. Taxation des produits intermédiaires

L'impôt est calculé par rapport au nombre d'hectolitres de produit fini. Le taux appliqué est de 8000 escudos par hectolitre. A titre d'exemple, les vins doux naturels et les vins de liqueur appartiennent à cette catégorie.

E. Taxation des spiritueux

L'impôt est déterminé par rapport au nombre d'hectolitres d'alcool pur du produit et mesuré à la température de 20° C. Le taux appliqué était de 127200 escudos par hectolitre en 1993 et, de 140000 escudos en 1995.

3. La taxe sur la valeur ajoutée

La taxe *ad valorem* (TVA) constitue la deuxième grande source de recettes sur les boissons. L'élaboration du Marché Unique suppose la définition d'un taux unique applicable à tous les pays. Actuellement, l'harmonisation au niveau de l'U.E. est encore loin d'être réalisée et il existe encore des nombreuses disparités nationales.

La TVA est un impôt sur la consommation qui est aussi à la base de distorsions concurrentielles. Au Portugal, la TVA appliquée en 1995 sur différentes catégories de boissons a été la suivante :

- bières	: 17%
- vins ordinaires	: 5%
- autres vins (mousseux, par exemple)	: 17%
- spiritueux	: 17%
- produits intermédiaires	: 17%
- boissons non alcoolisées	: 17%

Il faut souligner que la TVA sur les boissons non alcoolisées a créé des distorsions concurrentielles importantes, en particulier, entre les firmes espagnoles et portugaises car en Espagne la TVA était de 7%. En conséquence, nous avons pu constater que durant ces dernières années il y a eu un flux important de boissons non alcoolisées au Portugal en provenance de l'Espagne. Ce flux était plus intense au niveau des différentes régions transfrontalières.

V. La publicité

La publicité est une partie intégrante de la politique de marketing-mix des stratégies des firmes et touche tout particulièrement les marques. Toutefois, celle-ci est un outil à manier avec précaution surtout lorsqu'elle concerne les boissons alcoolisées. Cet outil peut se révéler à double tranchant étant donnée la nocivité potentielle qui peut être attribuée aux différentes catégories de produits. C'est pourquoi la publicité des boissons alcoolisées doit refléter de façon adéquate le style de consommation approprié à ces produits.

La publicité fait généralement l'objet de deux types de réglementations : des réglementations de source législative et celles de source volontaire².

Les **réglementations de source législative** sont assez peu restrictives, sauf pour certains pays tels que le Canada et la France. Toutefois, ces lois sont perçues comme une menace pour la profession. En effet, ces réglementations sont un moyen peu coûteux pour les gouvernements de s'impliquer et d'affronter l'alcoolisme. Cependant, des études menées par plusieurs organisations confirment l'inefficacité de ces lois dans la lutte contre la consommation d'alcool (le Rapport du Groupe d'Amsterdam en est bien l'exemple).

Les **réglementations de source volontaire** sont constituées par les règles d'autodiscipline, par les codes de bonne conduite correspondant aux pratiques déontologiques de la profession élaborées soit par des associations de publicitaires soit par des associations de professionnels participant à la production et au négoce de vins, bières et spiritueux. Ces normes cherchent normalement à encourager une consommation appropriée et à détourner la consommation inadaptée.

²cf. CFCE.- *Entraves à la consommation et à la promotion des vins, bières et spiritueux dans dix pays.*

1. Les cadres légaux internationaux

A l'échelle internationale, il n'y a pas véritablement de réglementation sur la publicité des boissons alcoolisées au sens juridique du terme. Les normes en vigueur ne concernent que l'U.E. et sont composées du Traité de Rome et de la Directive 552/89/CEE.

Le **Traité de Rome** ne contient pas de dispositions explicites relatives à la publicité ; toutefois, celle-ci est comprise dans les activités de "prestation de services" et doit donc faire l'objet d'une circulation libre au sein de l'U.E. (article 30° du Traité). A ce propos, la cour de Justice Européenne a établi que la réglementation des différents Etats membres touchant la publicité et rendant celle-ci plus difficile (voire impossible) que celle des produits locaux soit interdite.

La cour considère que les règlements limitant certaines formes de publicité ou certains moyens de promotion des ventes peut restreindre le volume de ces dernières par le fait qu'elle affecte les possibilités de commercialisation pour les produits importés. Toutefois, dans certains cas, on peut restreindre la publicité lorsqu'il s'agit de protéger la santé publique et à condition que les moyens mis en oeuvre ne soient pas disproportionnés à cet effet (article 36° du Traité).

La **Directive 552/89/CEE** dans son article 15° établit les normes applicables aux boissons alcoolisées en matière de publicité. Toutefois, ces normes ne concernent que la publicité télévisée. Ainsi, cet article considère que "la publicité télévisée pour les boissons alcooliques doit respecter les critères suivants :

- a) Elle ne peut pas être spécifiquement adressée aux mineurs et en particulier présenter des mineurs consommant ces boissons ;
- b) Elle ne doit pas associer la consommation d'alcool à une amélioration des performances physiques ou à la conduite automobile ;
- c) Elle ne doit pas susciter l'impression que la consommation d'alcool favorise la réussite sociale ou sexuelle ;
- d) Elle ne doit pas se référer aux boissons alcooliques comme étant porteuses de propriétés thérapeutiques ou d'autres (effets stimulants, sédatifs ou anticonfliktuels) ;
- e) Elle ne doit pas encourager la consommation démodée de boissons alcooliques ou donner une image négative de l'abstinence ou de la sobriété ;
- f) Elle ne doit pas mettre en valeur leur forte teneur en alcool.

2. Les cadres auto-disciplinaires internationaux

Sur le plan international, deux codes de pratiques servent de référence : le Code de la Chambre de Commerce Internationale (C.C.I.) pour la publicité en général et le code de bonne conduite de la Fédération Internationale de Vins et Spiritueux (F.I.V.S.).

Le **code de la C.C.I.** existe depuis 1937 et prône l'application de standards d'éthique élevés dans le domaine du marketing en général. Ce code s'inscrit dans les préoccupations des professionnels, montrant leurs soucis envers les consommateurs et la société. Il est justifié par le besoin de trouver un juste équilibre entre les intérêts du commerce et celui des consommateurs. Dans un certain sens, les professionnels manifestent ainsi l'intention d'agir comme des *bonus pater familia*.

Le **code d'éthique en matière de publicité en faveur des vins et spiritueux de la F.I.V.S.** est le seul code de conduite spécifique à avoir une vocation internationale puisque la F.I.V.S. regroupe environ 60 pays membres et son application est souvent juxtaposée aux normes nationales. Il s'agit donc d'un ensemble de normes dont l'adhésion est volontaire.

Ces normes réaffirment le principe de la libre et loyale concurrence en matière de publicité véhiculant la connaissance de certains produits (fonction d'information), manifestent la conviction profonde que la consommation modérée de leurs produits a un effet positif et bénéfique sur la santé et, de même,

soulignent l'inexistence des liens entre la publicité en faveur des boissons alcoolisées et l'abus qui peut en être fait. Par conséquent, les membres s'engagent à respecter un ensemble de règles de conduite de façon à assurer un juste équilibre entre la production et la consommation. Ces règles concernent la publicité dans tous les mass media (prévention de l'abus, protection des mineurs, conduite de véhicules, protection de la santé, aspects relatifs à l'équilibre psychosocial et restrictions relatives à l'utilisation du degré alcoolique comme argument publicitaire).

3. La réglementation portugaise

Au Portugal, ainsi que dans beaucoup de pays, il existe une loi et un code de bonne conduite. Ce système mixte existe depuis peu de temps. L'article 24 de l'arrêté N.° 303/83 du 28 juin établit le cadre légal de la publicité de boissons alcoolisées. Cette loi limite les heures de diffusion de la publicité de ces produits à la radio et à la télévision. Entre 6h et 22h cette publicité n'est pas autorisée.

D'autre part, cette publicité doit respecter un certain nombre de principes :

- a) Les mineurs ne devront pas y participer ;
- b) Elle ne doit pas s'adresser aux mineurs, les amenant à consommer ;
- c) Elle ne doit pas encourager la consommation excessive ;
- d) Elle ne doit pas mépriser les consommateurs ;
- e) Elle ne doit pas suggérer que la consommation d'alcool favorise la réussite ;
- f) Elle ne doit pas suggérer ou contenir des images de l'acte de boire ;
- g) Elle ne doit pas associer la bière à la conduite de véhicules.

Cette législation est complétée par un **code de conduite** élaboré en 1994 par la principale association des producteurs et négociants de vins et spiritueux (ACIBEV). Les normes de conduite déconseillent en général les consommations immodérées, irresponsables ou excessives et la suggestion d'effets entraînant le succès, la réussite, l'invincibilité ou l'intégration sociale. De plus, certains thèmes particuliers sont parfois abordés comme l'alcool et la santé, l'alcool et le sport, boire et conduire.

En cas de publicités non conformes, les signataires des codes de pratiques sont obligés de se conformer aux mesures décidées par le corps disciplinaire qui consistent souvent dans le retrait des publicités non conformes.

4. La disponibilité des boissons alcoolisées

La disponibilité du produit fait l'objet d'une réglementation dont le but est la prévention de l'alcoolisme. Cette réglementation concerne quatre conditions essentielles.

D'abord, afin de pouvoir distribuer des boissons alcoolisées, l'exploitant d'un établissement devra posséder une licence. Deuxièmement, les heures d'ouverture des différents établissements sont aussi réglementées. Troisièmement, en ce qui concerne les modalités de vente et de consommation, il y a certaines restrictions concernant les lieux de vente. Et finalement, la loi portugaise impose aussi un âge minimum pour la consommation de boissons alcoolisées qui est de 16 ans.

VI. Les lobbies et l'action gouvernementale anti-alcoolique

Certains pays possèdent des lobbies particulièrement importants dans la lutte contre l'alcoolisme (les USA par exemple). Cette lutte prend des formes différentes selon les pays. Au niveau européen, les plans d'action de l'Organisation Mondiale de la Santé constituent une véritable menace pour les groupements des professionnels. Les mesures publiques s'attachent autant à réduire la consommation moyenne de toute la population qu'au ciblage des groupes à risques.

Au Portugal, le pouvoir de ces lobbies n'est pas très influant en soi-même, mais dans leurs recommandations, ils suggèrent, entre autres, l'interdiction de toute publicité à la radio et à la

télévision. Le CONSELHO NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (CNAN) (1989) a soutenu cette idée dans ces recommandations afin d'améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle portugaise³. Toutefois, cela est loin de constituer un véritable danger pour les professionnels. Les efforts des autorités publiques semblent porter plus sur la reconquête du marché intérieur que sur la lutte contre l'alcoolisme.

VII. Les organisations à vocation sociale

Les organisations à vocation sociale sont composées de groupements de professionnels dont le but est d'encourager une consommation responsable de boissons alcoolisées et, en même temps, de réduire le mauvais usage et les méfaits de l'alcool. Pour ce faire, ces organisations adoptent des lignes de conduite adaptées, résidant dans l'éducation et dans la diffusion d'information relative à la consommation d'alcool. Certaines exercent également des activités de recherche, en collaboration avec des laboratoires et des universités.

Au niveau communautaire, plusieurs interprofessions basées à Bruxelles s'intéressent à promouvoir une consommation responsable des boissons alcoolisées. Ces organisations sont : la Confédération des Brasseurs du Marché Commun, le Comité de l'Union Européenne des Industries du Commerce des Vins, Vins Aromatisés, Mousseux et Vins de Liqueurs et la Confédération Européenne des Producteurs de Spiritueux.

Au niveau international, l'Office International du Vin et la Fédération Internationale des Vins et Spiritueux possèdent aussi des groupes de travail et de recherches en la matière.

VIII. L'offre d'emballages au Portugal

1. Introduction

L'emballage - conditionnement est "le contenant issu de technologies de plus en plus élaborées qui protège, transporte, met en valeur et favorise la vente du produit - contenu". On distingue généralement trois types d'emballage⁴ :

- *l'emballage primaire pour l'unité de consommation* : l'emballage qui est en contact direct avec le produit. Il assure principalement la conservation ;
- *l'emballage secondaire pour l'unité de manutention* : il assure le regroupement des emballages primaires et facilite la manipulation ;
- *l'emballage tertiaire pour l'unité de mécanisation* : il permet le chargement et le transport, la mécanisation des manipulations. C'est l'utilisation des palettes.

D'après les estimations de Pechiney Packaging, la segmentation mondiale des marchés de l'industrie de l'emballage serait la suivante en 1994 : 42,1% pour l'alimentaire, 27% pour les boissons, 13,1% pour la cosmétologie et les soins corporels et 17,8% pour l'entretien et divers.

En ce qui nous concerne, nous avons considéré à peine le premier type d'emballage, c'est-à-dire l'emballage primaire pour l'unité de consommation.

2. Un fort niveau de concentration

Le Portugal fabrique pratiquement tous les types d'emballages (en bois, verre, plastique, métal, papier et carton). Les firmes sont localisées un peu partout dans le pays bien qu'il existe deux régions particulièrement importantes dans le cas du verre (Lisbonne et Marinha Grande) et Vale de Cambra

³cf. CNAN.- *Contribuição para uma política alimentar e nutricional em Portugal.*

⁴EUROSTAF.- *Les marchés de l'emballage en Europe.*

en ce qui concerne le métal. A l'exception des industries verrières, le secteur comporte près de 150 sociétés dont la plupart sont de petite et moyenne taille. Environ 40% de la production totale est destinée à l'exportation.

A. Les emballages en verre

En ce qui concerne le verre d'emballage, six firmes se partagent le marché. Cinq d'entre elles ont comme principal débouché les IAA. De plus, le Portugal est classé parmi les pays européens où le verre d'emballage occupe une position relativement importante par rapport à l'ensemble des emballages (41% en 1991, tandis qu'en France ce pourcentage se situe aux alentours de 20%).

Ces firmes sont de plus confrontées à la concurrence du plastique, qui est devenu leader dans l'emballage des eaux minérales (près de 60%). En revanche, le verre domine presque la totalité des marchés des vins et spiritueux et occupe une place importante dans le marché de la bière et des soft drinks (68% et 75% respectivement). Malgré les contraintes concurrentielles imposées par les autres matériaux, la demande reste relativement stable, présentant dans certaines années une légère hausse.

Tableau 5. Répartition de la production de verre d'emballage destiné à l'industrie des boissons - 1993

	Production (tonnes)	%
Vins	106400	35%
Champagne et mousseux	9200	3%
Spiritueux	61600	20%
Bières	71400	24%
Soft drinks et eaux minérales	27800	9%
Jus de fruits	10	---
Autres	27100	9%
Total	303500	100%

Source : F.E.V.E.

Ces dernières années, l'industrie du verre a réalisé des investissements importants leur permettant de surmonter ses principales contraintes de compétitivité, fondamentalement techniques (le poids et la fragilité), mais aussi à offrir des produits de qualité. En effet, par le biais des investissements, le poids moyen de chaque unité a été diminué d'environ 30% et la résistance a augmenté de 50%. Il existe six grands fabricants au Portugal, parmi lesquels il s'en trouve un spécialisé dans les segments des bouteilles (32% du marché national) et qui possède une part de marché supérieure à 90% pour les bouteilles de vin de porto.

B. Les emballages en papier-carton

Il s'agit d'un secteur tourné principalement vers le marché interne. La part de marché destinée à l'emballage s'est réduite depuis l'adhésion à l'U.E. Le secteur est dominé par un réseau de P.M.I. (Tetra Laval, entre autres). C'est un marché encore peu important dans la perspective de l'industrie des boissons.

C. Les emballages en plastique

Il s'agit d'un secteur leader sur plusieurs segments de marché (plus de 60% pour les eaux embouteillées). Le secteur est frappé par une forte concurrence et c'est en même temps celui où les asymétries sont plus grandes.

Ce secteur est caractérisé par une forte présence étrangère (Elf Atochem, Rhône-Poulenc, Pechiney, Solvay, Neste Polimeros, entre autres).

D. Les emballages en liège

Premier producteur et transformateur mondial de liège, ce secteur assume une importance particulière au Portugal. Dans la transformation coexistent plus de 600 sociétés, la plupart localisée dans la région nord. Il semble que ce fait est dû, en grande partie, à l'influence de la production de vin de porto qui absorbe une partie importante de la production de bouchons.

E. Les emballages en métal

La plupart des emballages en métal sont produites en Espagne. Telle est la stratégie suivie par les grandes firmes du secteur (COCA-COLA et PEPSICO). Cela est dû non seulement à des coûts plus avantageux mais aussi au manque de capacité des firmes nationales à assurer un volume d'offre suffisant. Toutefois, nous avons signalé la présence de quelques fabricants étrangers (Carnaud Metalbox et Pêchiney via sa filiale espagnole) mais aussi nationaux (Publidelta et Colep).

3. Nouvelles contraintes réglementaires

Le gouvernement portugais vient d'approuver une nouvelle réglementation obligeant les firmes à réutiliser les emballages des eaux embouteillées, des soft drinks et de certaines boissons alcoolisées. Celle-ci sera en vigueur à partir du début de l'année 1997. Cette mesure n'a pas été innovatrice en Europe. De pareilles mesures ont été adoptées dans le passé, par exemple, au Danemark (pour empêcher la pénétration de la bière allemande) et en Allemagne (pour créer des barrières à l'entrée des eaux minérales françaises).

Cette réglementation alourdira les coûts logistiques des firmes et en même temps demandera la mise en oeuvre de ressources additionnelles. Sur le plan de la concurrence entre les firmes, cette mesure permettra, au moins à court terme, d'empêcher la pénétration sur le marché portugais de boissons en provenance du marché espagnol, surtout les boissons qui bénéficient d'une taxation inférieure dans le marché voisin (soft-drinks, eaux embouteillées et bières). En effet, contrairement à l'Espagne, les boissons non alcoolisées sont taxées à un taux supérieur au Portugal (les écarts sont dans certains cas supérieurs à cinq points percentuels).

IX. La logistique : des flux difficiles à gérer

La logistique cherche à optimiser la gestion des flux physiques de marchandises et des flux d'informations qui leur sont associés. Celle-ci constitue actuellement une contrainte majeure pour les IAA. Au-delà des problèmes techniques, cela pose des problèmes économiques liés à l'industrialisation, à savoir : le coût de transport et le coût de stockage.

L'industrie et la distribution ont des objectifs qui sont le plus souvent conflictuels. L'industriel veut surtout maintenir un long flux régulier, en revanche, le distributeur suit avant tout le rythme de consommation du consommateur. Par ailleurs, l'industriel voudrait bien assurer à ses clients un approvisionnement régulier, sans délais d'attente, sans rupture de stocks et sans erreurs de chargement. Cela implique inéluctablement la mise en oeuvre d'un système de production et d'un magasinage dynamique et bien maîtrisé.

Le problème logistique ne se pose pas de la même manière pour tous les produits agro-alimentaires. Il y a des produits où les flux logistiques sont très difficiles à gérer (ex. fruits et légumes prêts à l'emploi) et d'autres où ce problème ne se pose pas de façon si aiguë (ex. les boissons). En effet, les boissons sont des produits relativement faciles à gérer en termes logistiques ; ceux-ci ont une durée limite de validité qui autorise des stockages plus ou moins longs. Par ailleurs, la consommation des boissons s'effectue de façon plus ou moins saisonnière, suivant les produits. En conséquence, les firmes appartenant à ce secteur sont le plus souvent hyper-dimensionnées, de manière à pouvoir présenter différentes cadences de production suivant les fluctuations de la demande.

La gestion des cadences et le besoin de proposer une offre diversifiée font que le fabricant a besoin d'avoir une bonne maîtrise des temps de production et de livraison, tout en minimisant en même temps les durées de stockage. De plus, la pression de la concurrence fait que les industriels sont contraints d'améliorer sans cesse la qualité de leur prestation. D'autre part, la rationalisation des temps des parcours représente environ 50% de la durée de préparation de la commande ⁵.

Au Portugal, deux problèmes logistiques fondamentaux semblent déterminer la stratégie des firmes du secteur des boissons : la livraison des GMS utilisant des achats centralisés et la collecte des emballages vides. En ce qui concerne le premier aspect, il faut souligner l'importance des coûts découlant des files d'attente créées lors des livraisons chez le client et les difficultés de planification des livraisons en conséquence de cette incertitude. Le deuxième aspect soulève surtout des problèmes opérationnels associés au besoin d'articulation entre les livraisons du produit et la collecte des emballages (et aussi leur séparation).

Nous avons pu constater que l'offre portugaise de boissons est, du point de vue logistique, très contrastée. En effet, c'est surtout ce qui concerne le transport du magasin jusqu'au client (distributeur, centrale d'achats, CHR) qu'il y a plus de différences. Trois situations peuvent être identifiées :

- livraison par le fabricant ;
- transport de l'usine jusqu'au client final effectué par celui-ci (externalisation) ;
- des situations intermédiaires.

Beaucoup de producteurs préfèrent assurer eux-mêmes la livraison de leurs produits. Toutefois, celle-ci semble ne pas être la situation la plus économique, surtout lorsque les produits commercialisés ne permettent pas de dégager des marges importantes. Cela est pratiqué en général par des firmes fortement marquées par une gestion centralisée. Ce système présente des avantages notamment vis-à-vis des politiques de croissance externe pratiquées par certains concurrents et amenant à la perte des réseaux de distribution (indépendants). De plus, dans ce cas, l'industriel est relativement plus proche du client final. Celui-ci pourra ainsi mettre en oeuvre des systèmes de gestion d'information plus adaptés au marché.

Certaines firmes considèrent que la fonction logistique relève des compétences extérieures à leur métier. C'est pourquoi elles empruntent souvent la voie de l'externalisation de ce service. Dans certains cas, c'est le client (ex. centrale d'achats) qui propose lui-même de prendre en main l'outil logistique.

Les situations intermédiaires sont aussi fréquentes. Cela est pratiqué par certaines firmes qui opèrent généralement sur tout le territoire portugais mais qui préfèrent approvisionner elles-mêmes certains marchés locaux ou régionaux.

⁵Boissons de France, n° 395, le 7 mai 1993.

Chapitre II. Les boissons : un marché globalement en expansion

I. Hausse globale de la consommation

A partir des données disponibles en matière de consommation de spiritueux, de vin, de bière, de jus, d'eau minérale et de boissons gazeuses nous avons pu constater qu'il s'est vérifié une hausse globale de celle-ci entre 1988 et 1993, passant de 1709 à 1908 millions de litres. Cette hausse a été d'environ 2 litres par personne (cf. annexe 5).

Cela a été fondamentalement dû à la progression des boissons non alcoolisées, en particulier les boissons carbonatées et l'eau minérale embouteillée. Par ailleurs, l'analyse des tendances globales de la consommation montre une augmentation significative de la bière et un recul du vin. La consommation de spiritueux reste stable depuis longtemps.

II. Le commerce extérieur : différentes tendances suivant les produits

Les échanges extérieurs sont d'une grande diversité tant au niveau des sous-secteurs des boissons qu'au niveau des différents pays. Depuis l'adhésion du Portugal à l'U.E., ils se sont développés.

L'excédent global des boissons représentait 42701 milliards d'escudos en 1994, soit un solde cinq fois supérieur à celui de l'agro-alimentaire. Cela à raison de la forte contribution du secteur des vins, lequel représente 88% des boissons exportées. Il représente donc un important atout du commerce extérieur portugais.

Le **taux de couverture** de l'ensemble des boissons (en valeur) est de 203% en 1994. Ces dernières années, le taux de couverture s'est dégradé (passant de 524% en 1988 à 203% en 1994). Ce taux de couverture est supérieur à celui du secteur agro-alimentaire car il s'agit du secteur à plus forte vocation exportatrice.

En ce qui concerne les importations, trois sous-secteurs y contribuent fortement :

- spiritueux : (70,7% en 1988 ; 45,6% en 1994) ;
- vins : (3,5% en 1988 ; 25,9% en 1994) ;
- soft drinks (16,5% en 1988 ; 19,9% en 1994).

En ce qui concerne les exportations, deux secteurs sont en tête :

- vins : (94,8% en 1988 ; 87,7% en 1994) ;
- bières (2,2% en 1988 ; 7,1% en 1994).

Cinq secteurs sont déficitaires :

- les soft drinks, les vermouths, les autres boissons fermentées (cidre, hydromel,...), celui de l'alcool éthylique de teneur en alcool égale ou supérieure à 80% du volume et celui des spiritueux. Outre les vins et les bières, les eaux embouteillées ont également un solde positif bien que faible en valeur.

A l'exception des vermouths, toutes les autres boissons ont maintenu les soldes déficitaires pendant la période considérée (1988-94).

La **structuration du commerce extérieur** a été définie dans le tableau ci-après :

Tableau 6. Importance des échanges extérieurs en valeur : 1991 (% des importations par rapport à la consommation, % des exportations par rapport à la production portugaise)

Export./Prod. Import./Consommation	Faibles < 10%	Moyennes 10 à 20%	Elevées > 60%
Faibles < 10%	Eaux embouteillées Soft drinks Bières Vermouths	Vins	
Elevées > 20%			Spiritueux

Note : Pour les autres sous-secteurs les données n'étaient pas disponibles.

Source : Nos calculs d'après l'INE et l'OIV.

III. Des échanges extérieurs privilégiés avec l'Union Européenne

Les importations :

La plupart des importations de boissons proviennent de l'U.E. Trois pays (Espagne, France et Royaume-Uni) réalisent environ 64% du total des importations en valeur (1994).

La provenance géographique de ces produits était structurée de la façon suivante en 1994 (principaux partenaires) :

- eaux embouteillées : G.-B. (48%), France (44%) ;
- soft drinks : Espagne (86%) ;
- bières : Espagne (39%), Pays-Bas (29%), France (17%) ;
- vins : Espagne (60%), Italie (32%), France (6%) ;
- vermouths : Espagne (57%) ; Italie (41%) ;
- autres boissons fermentées : Espagne (58%), G.-B. (20%), France (19%) ;
- alcool éthylique > 80% du vol. : Espagne (58%), France (16%), Belgique/Lux.(13%) ;
- spiritueux : G.-B. (71%), France (11%), Espagne (8%).

Les exportations :

Les destinations des exportations de boissons sont moins concentrées que celles des importations. Deux pays (France et Royaume-Uni) concentrent près de 37% du total (1994). Il faut souligner aussi que certains pays africains (Angola, Mozambique, Cape-Vert, Sao Tomé et Príncipe et Guinée-Bissau), anciennes colonies portugaises, sont concernés par une partie importante des exportations de boissons (10%).

Environ 80% des exportations de vins sont vendues dans l'U.E.

La destination géographique des boissons était structurée de la façon suivante en 1994 (principaux partenaires) :

- eaux embouteillées : EUA.(26%), Angola (18%), Taiwan (9%), Espagne (9%) ;
- soft drinks : Angola (56%), EUA (14%), France (9%), Canada (6%) ;
- bières : Angola (53%), Espagne (12%), Suisse (8%), France (6%) ;
- vins : France (26%), G.-B. (15%), Belgique/Luxembourg (14%), Pays-Bas (10%) ;
- vermouths : Angola (45%), Espagne (19%), Cape Vert (16%), Pays-Bas (7%) ;
- autres boissons fermentées : Angola (56%), G.-B. (31%), Brésil (7%) ;
- alcool éthylique > 80% du vol. : Angola (87%), Guinée-Bissau (8%) ;
- spiritueux : Espagne (38%), Angola (24%), EUA (10%).

Conclusion

Le secteur des boissons s'individualise au sein de l'agro-alimentaire par ses caractéristiques intrinsèques mais aussi par une consommation basée sur le symbolique et l'imaginaire. Les structures du secteur sont beaucoup plus proches de l'industrie que de l'agriculture.

L'environnement peut imposer des contraintes sévères pour les stratégies des firmes. L'intervention gouvernementale en matière de taxation, de publicité et d'emballage, pour des raisons de politique économique ou autres (écologiques et budgétaires, par exemple) crée souvent des distorsions concurrentielles importantes tant sur le plan du marché intérieur que du marché international. Ces contraintes pourront aussi être issues d'institutions non gouvernementales ou tout simplement d'aspects techniques. La logistique en est bien l'exemple puisque la montée de la grande distribution dans les dernières années a obligé les firmes à affiner leurs démarches de livraison de produits et d'obtention d'informations.

L'environnement est aussi marqué par une hausse globale de la consommation qui bénéficie tout particulièrement aux boissons non alcoolisées. En revanche, la consommation de certaines boissons s'est ralentie, elle a même reculé pour le vin.

Ce secteur affiche un solde commercial extérieur positif, mais celui-ci semble être de moins en moins important. Les vins sont les boissons qui contribuent le plus positivement à ce solde. En revanche, les spiritueux sont ceux qui affichent le volume d'importation le plus important. Par ailleurs, nous remarquons que, dans ce contexte de dynamique, les échanges avec l'Union Européenne gagnent de plus en plus d'importance.

Deuxième partie

Présentation et analyse du secteur par branche d'activité

Introduction

Dans cette deuxième partie, nous nous proposons d'analyser en détail chacun des sous-secteurs identifiés en détail. Pour des raisons opérationnelles, nous avons divisé le secteur des boissons en cinq sous-secteurs relativement homogènes : vins, spiritueux, bières, soft-drinks et eaux embouteillées. Toutefois, nous sommes certains que notre classement est sûrement discutable, tout particulièrement en ce qui concerne le traitement accordé aux jus de fruits, nectars et sirops (intégrés dans les soft-drinks) et au vin de porto (certains experts qui le classent parmi les vins et d'autres parmi les spiritueux).

Pour chacun des sous-secteurs, nous effectuerons l'analyse suivante :

- * typologie et définition des produits ;
- * dynamique de la demande ;
- * situer chaque sous-secteur dans un contexte concurrentiel global mondial d'évolution des firmes (européen ou mondial) ;
- * spécificités du sous-secteur portugais et situation de l'offre, de la demande et de la concurrence.

Chapitre 3 : Le vin

I. Typologie et définition de produits

D'après la législation portugaise en vigueur, le vin est la "*boisson qui résulte exclusivement de la fermentation complète ou partielle du raisin frais (ou du jus de raisin frais)*". Le marché du vin est constitué par l'ensemble des transactions qui portent sur les produits répondant à cette définition.

Ce produit typique des pays méditerranéens est un **liquide très complexe**, il contient "*de l'eau, de l'alcool, des sucres non fermentés, des acides organiques, des sels minéraux, un peu de vitamine B ; en outre, dans les rouges, diverses substances colorantes et du tanin. Le vin a une forte acidité, proche de celle du suc gastrique, qui contribue à lui donner des qualités gustatives, mais fort heureusement pour le goût, l'alcool atténue considérablement la sensation d'acidité (...). Les qualités gustatives d'un vin, son bouquet, sa palatabilité sont bien autre chose qu'une teneur en alcool et représentent un ensemble de caractères beaucoup plus complexes*".

La production de vin par les viticulteurs est longtemps restée une activité artisanale. Mais, depuis quelques décennies, le progrès de l'oenologie, l'augmentation des quantités de vin traitées et les soucis croissants d'amélioration de la qualité des produits confèrent à cette fabrication des caractères industriels.

Les traitements qui cherchent à améliorer les aspects physiques et les qualités gustatives et organoleptiques des vins relèvent de recherches scientifiques et sont appliqués selon des méthodes industrielles (par exemple, l'innovation technique a rendu possible des filtrages très poussés, a accéléré le processus de vieillissement et de conservation et la possibilité d'addition de mélanges afin d'harmoniser les productions).

La réglementation communautaire qui régit l'ensemble des définitions des produits portugais d'origine vinicole et les différentes pratiques oenologiques autorisées ont défini 2 grandes catégories de vins : les **vins de table** avec ou sans indication de provenance géographique et les **vins de qualité** produits dans une région déterminée. Toutefois, la segmentation de l'offre peut être effectuée selon une pluralité de critères, à savoir :

- par couleur (rouge, blanc et rosé) ;
- par qualité (vin de table, VQPRD, VEPRD, ...)

- par titre alcoométrique ;
- par type (non mousseux, mousseux, vin de liqueur,...) ;
- par méthode de conditionnement (bouteilles et flasques de différentes capacités, briques en carton, *bag in a box*, boîtes en métal, ...)
- par région géographique d'origine.

Dans le cas des vins, le concept de marque est généralement remplacé par celui d'appellation d'origine.

II. La dynamique de la demande de vin

1. Le rétrécissement quantitatif et la réorientation qualitative

Le vin, boisson traditionnelle des pays méditerranéens, a subi ces dernières années un dur revers. En effet, nous avons assisté ces dernières années à un infléchissement de la consommation. Cela est non seulement dû à la métamorphose des habitudes de consommation, mais aussi à la concurrence d'autres boissons de substitution et à la situation structurelle du secteur. On estime que cette tendance devra s'accroître dans les années à venir.

Par ailleurs, la demande change aussi qualitativement. Dans l'ensemble des pays de l'U.E., nous assistons à une réorientation des achats vers des vins de qualité supérieure.

2. Les déterminants de la métamorphose de la consommation

Les facteurs à la base de la dynamique de la demande de vins sont de plusieurs ordres. Au-delà des prix et des revenus, il faut prendre en considération le **changement des modes de vie**, la **concurrence des produits substitués** (les autres boissons) et la **modification de la situation de la structure du secteur**.

Au Portugal, la consommation de vin est largement diffusée dans toutes les classes d'âge et de revenus et les vins rouges sont bus généralement pour accompagner les repas (vin-aliment). Depuis plusieurs années, nous assistons à un passage d'une consommation régulière, où le vin a un caractère essentiellement énergétique, à une situation de consommation occasionnelle, où celui-ci est destiné à agrémenter les repas.

Le vin souffre avec le **changement des modes de vie** qui affectent la globalité du secteur des boissons et, en particulier celui des boissons alcoolisées. Soulignons aussi qu'il n'y a pas longtemps le vin était consommé en tant que supplément calorique. L'accroissement du niveau de vie de la population et le fait qu'une partie grandissante de la population alloue des parties considérables de leur temps à des activités sédentaires, a contribué fortement au développement des préoccupations nutritionnelles et diététiques et à la recherche de produits de qualité supérieure (il ne faut pas oublier non plus les campagnes de sensibilisation de l'opinion publique aux problèmes dérivés des consommations abusives). Toutefois, les opérateurs du secteur sont déjà en train de s'y adapter. Par exemple, l'introduction dans le marché des "*wine coolers*" (des vins à faible teneur en alcool) a connu une réussite spectaculaire dans certains pays, ayant en tête les EUA. Au Portugal, il n'existe pas encore une véritable demande pour ce genre de produits.

La **concurrence des produits substitués** est inégale. Cela concerne non seulement les ressources publi-promotionnelles engagées et qui sont relativement limitées, mais aussi leur propre réglementation qui limite de plus en plus les possibilités de mise en oeuvre et les occasions pour la consommation de boissons alcoolisées. Les possibilités de substitution dépendent principalement des **fonctions d'utilisation du produit**. Le tableau suivant illustre ces possibilités :

Tableau 7. Les principaux produits substitués du vin selon les fonctions d'usage

Fonctions d'usage	Produits substitués
Désaltérante	Eau minérale ; Bière ; Soft drink (Jus de fruit)
Socialisante	A forte teneur en alcool ; Soft drink
Tonifiante	Café ; Thé ; A forte teneur en alcool
Accompagnement de repas	Eau minérale ; Bière
Alimentaire	(Lait) ; Jus de fruit
Symbolique	***
Exhibition	(Soft drink) ; A forte teneur en alcool
Gratification orale	Soft drink ; A forte teneur en alcool
Compensatoire	A forte teneur en alcool
Plaisir	A forte teneur en alcool
Collection	***

() - Produits substitués moins significatifs.

*** - fonctions pour lesquelles le vin est difficilement substituable. Source : ISMEA.- Filiera vino.- p. 82.

En ce qui concerne la **modification structurelle du secteur**, nous devons souligner ici l'importante contribution des GMS dans la réorientation de la demande et dans le pilotage de l'amont de la filière. En effet, celles-ci informent mieux le consommateur et proposent un assortiment en général très étendu, couvrant presque toutes les régions viticoles réglementées du pays (au moins les plus importantes) et certaines régions étrangères. D'autre part, celles-ci sont très exigeantes dans la sélection de leurs fournisseurs et produits respectifs (référencement, délais de livraison), en restant très attentives au rapport qualité/prix et dans certains cas rivalisent avec les producteurs (MDD).

III. L'offre et la concurrence

1. Le secteur des vins en Europe

A. La structure du secteur en Europe

L'industrie européenne de production de vins est très fragmentée. Les intermédiaires (négociants) disposent souvent d'un pouvoir important dans la filière car ils disposent en général d'une connaissance approfondie de l'amont et de l'aval. Toutefois, ces dernières années des groupes multinationaux y ont fait leur apparition.

Dans les principaux pays producteurs, il existe une grande diversité d'entreprises de petite taille souvent à caractère familial qui produisent des quantités souvent non spécifiées. Ainsi, il est difficile de déterminer leurs parts de marché. Au sein de l'U.E., la concurrence concerne surtout les produits du milieu et du haut de gamme, qui sont produits pour la plupart dans les pays méditerranéens.

En général, l'ensemble des pays producteurs européens souffre de la concurrence d'autres grands viticulteurs mondiaux et tout particulièrement des nouveaux pays producteurs (la Turquie, la CEI, le Chili, le Maghreb, la Californie et l'Afrique du Sud, la Nouvelle Zélande, l'Australie, entre autres).

B. Une offre très atomisée et internationalisée

Il s'agit d'un secteur où il y a un grand nombre d'opérateurs tout au long de la filière viti-vinicole où l'interaction entre l'agriculture et l'industrie est élevée. Au sein de l'U.E., la plupart des opérateurs sont groupés dans des associations qui représentent environ 80% de l'ensemble de production. Les grands groupes multinationaux ont une part de marché d'environ 15%. Ces groupes sont généralement ceux du secteur des spiritueux mais les sociétés opérant à des niveaux importants dans plusieurs marchés communautaires sont encore rares. Il s'agit d'un secteur où les opérations de croissance externe sont très importantes et concernent non seulement les producteurs mais aussi le foncier (intégration en amont). Certaines sociétés privilégient l'intégration en aval mais cela n'est pas le cas des opérateurs au Portugal. Par ailleurs, nous avons pu remarquer qu'il existe des liens étroits avec l'activité bancaire.

2. Le secteur des vins au Portugal

A. La structure vitivinicole

a. Les régions réglementées

Le Portugal compte avec une des régions réglementées les plus anciennes au monde (celle du vin de porto, depuis 1756). Actuellement, il existe 47 régions de production réglementées V.Q.P.R.D. (Vins de Qualité Produits dans des Régions Déterminées) dont 13 sont des D.O.C. (Dénominations d'Origine Contrôlée) et 34 des régions I.P.R. (Indications de Provenance Réglementée).

Tableau 8. Les régions réglementées V.Q.P.R.D au Portugal

D.O.C.	I.P.R.	
Vinhos Verdes	Chaves	Tomar
Porto et Douro	Planalto Mirandês	Alenquer
Dão	Valpaços	Arruda
Bairrada	Encostas da Nave	Torres Vedras
Bucelas	Varosa	Arrabida
Colares	Lafões	Palmela
Carcavelos	Castelo Rodrigo	Borba
Setúbal	Cova da Beira	Portalegre
Lagoa	Pinhel	Redondo
Lagos	Alcobaça	Reguengos
Portimão	Encostas d'Aire	Vidigueira
Tavira	Óbidos	Granja-Amareleja
Madère	Almeirim	Évora
	Cartaxo	Moura
	Chamusca	Pico
	Coruche	Biscoitos
	Santarém	Graciosa

Depuis l'adhésion à l'U.E., la politique vitivinicole portugaise est régulée par l'OCM du secteur (Règlement CEE 82/87). Cette législation a établi le régime des prix et des interventions, le régime d'échanges, a défini les pratiques œnologiques, les règles sur la présentation et la commercialisation des vins et le contrôle de la production et du potentiel viticole (arrachage des vignobles, entretien, etc.). D'autre part, la politique sectorielle est aussi fortement déterminée par l'Organisation Mondiale du Commerce dont le but consiste à éliminer toutes les entraves aux échanges mondiaux.

b. Des rendements suivant les régions

En général, les rendements sont fonction des caractéristiques intrinsèques de chaque région, des pratiques culturelles et des cépages utilisés. Nous avons retenu une année de production moyenne (environ 10 millions d'hectolitres de vin) afin d'illustrer les différences de rendement obtenues, suivant les régions :

Tableau 9. Rendement moyen des vignobles (Kg raisin/Ha) en 1990

Régions	Surface cultivée		% de la S.A.U.	N.º d'exploitations avec vigne	Production (Ton.)	Rendement (Kg/ha)
	ha	%				
Vinhos Verdes	70479	19,1	22,8	213000	611229	8373
Douro	31365	8,5	31,0	30000	159000	5300
Dão	19188	5,2	14,3	105000	42000	2100
Bairrada	33948	9,2	45,3	30000	63000	3000
Trás-os-Montes	25830	7,0	12,5	40000	127500	4250
Beira Interior	25830	7,0	4,6	29000	60000	2000
Ribatejo/Oeste	144648	39,2	34,2	87000	19929	4533
Alentejo	12546	3,4	0,5	6000	673151	1533
Algarve	5166	1,4	1,6	4000	6895	1970
Total	369000	100	8,0	542000	1762704	moyenne = 4778

Source : I.V.V.

Cela nous permet de conclure que la productivité moyenne de la production de vin doit se situer dans les alentours de 60 litres par hectare.

c. Des vignobles très anciens

L'âge avancé de la plupart des vignobles constitue un des principaux handicaps de l'avenir du secteur, c'est pourquoi depuis la fin des années 80 plusieurs programmes de reconversion ont été mis en oeuvre en parallèle avec les prescriptions réglementaires européennes.

Tableau 10. L'âge des vignobles au Portugal et dans l'Union Européenne

Classes d'âge	Union Européenne (12)			Portugal		
	Total	Noirs	Blancs (*)	Total	Noirs	Blancs (*)
Total	3206010	1699105	1506905	252064	151403	100661
Moins de 3 ans	154045	83691	70355	7223	3858	3365
De 3 à 9 ans	531448	278099	253349	34927	19728	15199
De 10 à 19 ans	957891	480122	477769	57169	33065	24103
Plus de 20 ans	1562625	857193	705432	152745	94652	57994

(*) Blancs et d'autres couleurs non spécifiées. Source : Eurostat

d. La diminution de la surface du vignoble

Pendant les années 90, la surface du vignoble portugais est restée relativement stable. Toutefois, les excédents existants sur le marché mondial et en Europe en particulier, font que les nouvelles orientations en matière de politique agricole débouchent sur une diminution prévisible de celle-ci.

De plus, compte tenu des programmes de modernisation et de reconversion du vignoble portugais, on doit s'attendre à la mise en oeuvre de politiques plus sélectives des cépages axées sur le renforcement de la qualité. En conséquence, il y aura une tendance à la diminution des superficies consacrées à la culture de raisin destiné à la production de vin.

e. Principales caractéristiques socio-économiques du secteur

Le secteur viti-vinicole occupe environ 20% de la population agricole active et contribue avec près de 20% du Produit Agricole Brut (P.A.B.). Il est aussi un des secteurs où le solde des échanges avec l'extérieur est nettement positif. Les vignes occupent une partie importante du territoire portugais : près de 369 000 hectares, soit 8% de la Surface Agricole Utile (S.A.U.). Près de 355 000 hectares produisent du raisin destiné à la vinification.

La plupart des exploitations viticoles sont de petite dimension, rendant difficile l'utilisation du machinisme agricole. De plus, ces exploitations sont à dominante familiale et la posture "individualiste" de la plupart des producteurs empêche la réussite des mouvements cherchant le remembrement.

B. Evolution de la production

Le Portugal occupe la septième position dans le rang de la production mondiale de vins. Celle-ci est fort influencée par les aléas climatiques, les caractéristiques des cépages et les pratiques culturelles. L'analyse de la production depuis le début des années 1970 nous permet d'affirmer que les moyennes de production se situent autour de 10 millions d'hectolitres. Par ailleurs, celle-ci est très irrégulière et dépend, comme nous l'avons indiqué ci-dessus, de beaucoup de facteurs exogènes. Il est alors évident que les stratégies des acteurs sont ici nécessairement plus incertaines que dans d'autres branches du secteur des boissons.

3. Les acteurs

La production et la commercialisation de vins sont réalisées par un ensemble d'acteurs très hétérogène. Une partie des rapports entre acteurs entre lesquels circule le produit ne sont pas des rapports commerciaux au sens juridique du terme, mais des rapports administratifs, dans le cas

notamment d'une firme ou d'un groupe qui contrôlèrent deux ou plusieurs fonctions de la filière, réalisant alors une intégration verticale. Malgré ces difficultés, certains organismes proposent les catégories suivantes :

- les producteurs-embouteilleurs ;
- les caves coopératives ;
- les autres entreprises.

Les **producteurs-embouteilleurs** sont les agents économiques individuels qui interviennent dans tous les stades de la filière viti-vinicole, indépendamment de leur taille (ils possèdent et gèrent leurs propres exploitations, transforment la matière-première et négocient directement le produit final).

Les **caves coopératives** sont environ 120 et produisent près de 8,2 millions d'hectolitres de vin. Ces caves sont localisées partout dans le pays, spécialement dans les régions du Dão, Algarve et Alentejo et Beira Interior. Dans ces régions, le secteur coopératif a un poids supérieur aux sociétés privées. En revanche, dans la région des Vinhos Verdes, le secteur privé est mieux représenté.

Les caves coopératives jouent un rôle très important dans l'ensemble de la production portugaise de vin. En termes de pourcentage du volume de production, c'est dans la région du Dao qu'elles sont mieux représentées. Regroupant environ 70 mille producteurs individuels, avec 5 unions et une fédération (FENADEGAS), elles totalisent plus de 43% de la production portugaise de vins (ANDRADE I.REBELO DE, 1991). La plupart des caves coopératives (94%) ont plus de 30 ans et n'ont pas beaucoup de cadres techniques (oenologues et gestionnaires). De plus, elles font face à beaucoup de difficultés notamment en ce qui concerne l'accès au crédit. Cela constitue une barrière à la modernisation des technologies et équipements utilisés.

Les **autres entreprises** participent dans plusieurs stades de la filière et sont caractérisées par une très grande hétérogénéité. Dans l'ensemble, les producteurs-embouteilleurs et les "autres entreprises" possèdent une capacité installée d'environ 11 millions de litres, participant dans 55% de la production nationale. Les grandes entreprises détiennent environ 37,7% de cette capacité, soit 4 millions d'hectolitres. En ce qui concerne la taille des acteurs, il s'agit pour la plupart des petites et moyennes organisations. La plupart des entreprises ont moins de 250 salariés et très peu d'entre elles ont une dimension supérieure.

Les organismes officiels, en particulier l'INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO (I.V.V.) utilisent généralement une autre typologie dans la différenciation des acteurs, à savoir : les viticulteurs, les viniculteurs, les entrepositaires, les embouteilleurs et les exportateurs.

Tableau 11. La répartition des acteurs dans la sphère viti-vinicole

Régions	Viticulteurs	Viniculteurs	Entrepositaires	Embouteilleurs	Exportateurs
T. Montes/A. Douro	37915	17100	50	20	40
Entre Douro/Minho	102877	47100	610	100	130
Beira Interior	23023	16500	110	20	20
Beira Litoral	103023	10000	220	150	70
Ribatejo/Oeste	64798	14000	550	290	190
Alentejo	4478	230	90	30	10
Algarve	3579	70	50	20	10
Total	339693	105000	1680	630	470

* Ces chiffres sont biaisés car la plupart des acteurs participent à plusieurs stades de la filière.

** Les Açores et Madère ne sont pas compris.

Source : I.V.V.

4. Les stratégies de l'offre : problématique générale

A. Faire face à une consommation forte mais en décélération

La consommation de vin au Portugal ainsi que dans les pays producteurs traditionnels est en décélération. Au Portugal, cette tendance est enregistrée depuis le début des années 90. De plus, on estime que cela devra se poursuivre dans les années à venir. A l'origine du recul de la consommation il y a les facteurs déjà cités avant : d'une part, les soucis des consommateurs touchant la santé, l'environnement, l'esthétique, les campagnes anti-alcool et, d'autre part, la concurrence des autres boissons est effectuée essentiellement par l'intermédiaire des prix et des campagnes agressives de *marketing-mix*.

B. Faire face au changement des habitudes de consommation

Le changement des habitudes de consommation a poussé les firmes vers la production de vins de meilleure qualité et aussi vers la diversification de la gamme des produits offerts. Leurs efforts portent de plus en plus sur la diversification des produits de la vigne et dans certains cas sur le service rendu au client. Nous avons constaté, à cet égard, une segmentation de plus en plus fine des marchés et un accroissement du nombre de références dans les linéaires des grandes surfaces.

C. La saisonnalité

La saisonnalité n'affecte pas toutes les catégories de vins. En effet, les vins qui subissent de plus fortes variations conjoncturelles sont les vins de liqueur (porto) et les vins mousseux. La demande pour les autres catégories de vins ne subit pas, en général, des fluctuations conjoncturelles significatives.

D. Persistance de beaucoup d'appellations peu soutenues financièrement

Pendant les années 80, nous avons assisté au Portugal à la prolifération de petites marques de producteur à faible notoriété. Ceci a été possible grâce à la relative atomisation du commerce de détail portugais. D'autre part, une partie significative de la production portugaise de vins est constituée par des produits de faible qualité. C'est pourquoi à l'étranger ils sont généralement associés à des vins bon marché et de qualité inférieure. Cela est une conséquence des pratiques de vente massives en vrac. De plus, à l'étranger, ceux-ci ne sont pas soutenus par des politiques publicitaires actives. Cela a été confirmé par une étude récente dirigée par Michael PORTER⁶.

En même temps, cela constitue une barrière à la pénétration des vins étrangers car la concurrence sur la base des prix est en général favorable aux producteurs portugais (cela est encore plus évident si l'on tient compte du faible pouvoir d'achat du consommateur portugais comparé à d'autres consommateurs européens).

E. Faire face au pouvoir de la grande distribution

La grande distribution est une contrainte importante en matière de commercialisation. Mais il faut bien différencier les acteurs selon la taille et la nature juridique. Dans le cas des grandes firmes, il nous semble que celles-ci détiennent encore des avantages liés aux produits/terroirs faisant partie de leurs portefeuilles (elles ne refusent pas l'affrontement direct).

Les petits et moyens producteurs sont plus limités en termes de ressources et de savoir-faire. Selon les cas, la notoriété du produit, de la marque ou du terroir pourront jouer en leur faveur. Souvent, la cible choisie est plutôt la région que le territoire national : les ressources pour ce faire sont à la portée de presque toutes les firmes.

La structure actuelle de l'offre portugaise de vins conditionnés offre certains avantages pour la grande distribution. La relative atomisation de l'offre permet à la grande distribution de faire jouer la concurrence entre les marques ou appellations et aussi d'utiliser les produits à plus bas prix en tant que produits d'appel ou de promotion.

⁶cf. MONITOR COMPANY.- Construir as vantagens competitivas de Portugal.

Certains segments de l'offre sont en position de force (principalement les grandes firmes qui disposent de produits phares). Il est donc possible à la grande distribution d'échelonner les prix des produits par rapport à ces produits et de maintenir ainsi une position de force.

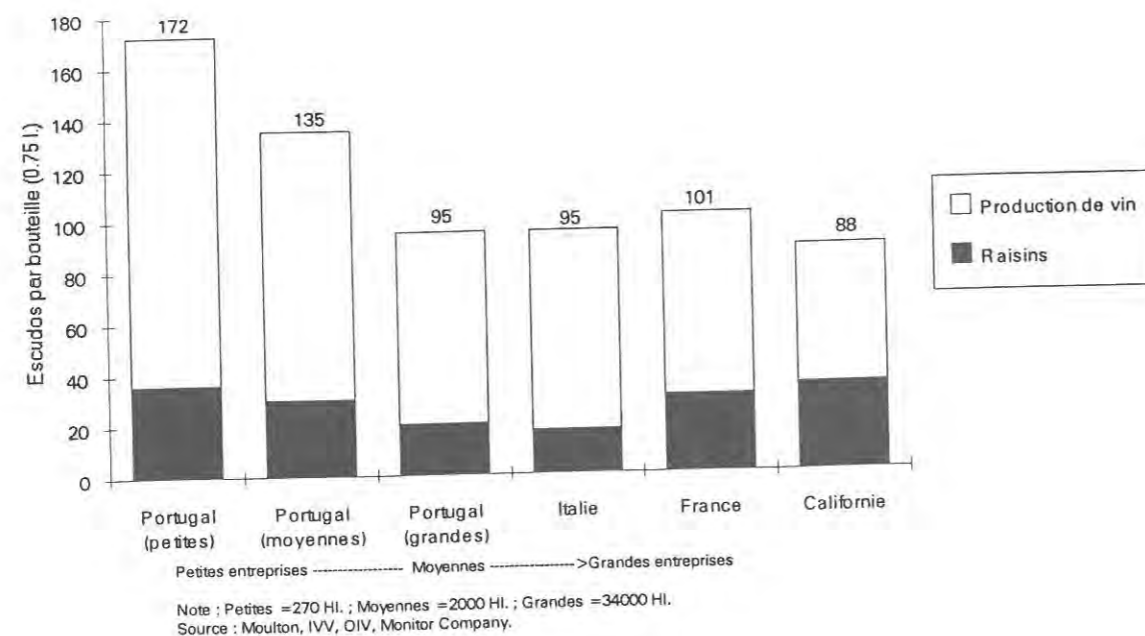
Dans certains cas, la grande distribution propose des produits sous marque du distributeur. Cela consiste dans une politique de réduction des coûts de transaction qui contribue en même temps à la diversification de l'offre et en conséquence à l'avivement de la concurrence sur certains segments.

F. Une offre nationale très atomisée

Le secteur vitivinicole est caractérisé par une grande diversité et la fragmentation des opérateurs, qui commercialisent une vaste gamme de produits. Au niveau des sous-secteurs, il existe une très grande hétérogénéité, non seulement en termes de produits proposés mais aussi de processus de production, de structure de la production, de manière de parvenir au marché final, du type de conditionnement et d'embouteillage, de méthodes de consommation et de segment de marché touché. Le secteur est composé d'un grand nombre d'opérateurs de petite taille souvent à caractère familial. On y trouve aussi un nombre limité de grandes firmes qui cohabitent avec les caves coopératives.

G. Des équipements et des technologies en voie de restructuration

Graphique 1 : Coûts de production du vin et des vignes dans plusieurs pays - 1986



Le secteur vitivinicole est en train de se restructurer et de moderniser ses technologies et ses équipements. En effet, après l'adhésion à l'U.E. et dans le cadre de l'application du Règlement (CEE) 355/77, un programme d'investissement a été proposé.

L'investissement permettra non seulement l'amélioration de la qualité du produit final (et donc sa valorisation) mais aussi la réduction des coûts de production. La pertinence de cette politique d'investissement pourra être induite à travers l'analyse du graphique 1.

Les écarts en termes de coûts étaient donc nettement défavorables au Portugal. Au milieu des années 80, le panorama du secteur n'était donc pas positif en termes de concurrence internationale sur la base des coûts. Dans les sections suivantes, nous dresserons une synthèse-diagnostique de la situation vécue à ce moment-là.

a. L'équipement de transport et de stockage de raisin

Vers le milieu des années 80, la plupart des coopératives ne disposait pas encore des équipements de transport de raisin (du vignoble jusqu'aux installations) leur assurant le maintien des propriétés des moûts, ce qui diminuait inéluctablement la qualité du produit final.

Dans certaines coopératives (20), la mesure du degré d'alcool probable, à l'arrivée du produit aux installations, était effectuée par l'intermédiaire d'un densimètre, ce qui rendait cette opération coûteuse en termes de temps et de main-d'oeuvre. On constatait aussi que, lors de l'arrivée du produit, la plupart des coopératives ne procédaient pas à un triage des cépages selon la qualité du vin à obtenir. Dans le secteur privé, la situation n'était pas meilleure, des équipements modernes avec d'autres peu adaptés coexistaient.

b. L'équipement de vinification

Pendant la même période, on remarquait que l'utilisation des technologies de vinification était souvent inadaptée (70% des caves coopératives utilisaient des équipements non adaptés aux conditions climatiques). Cela affectait nécessairement la qualité des vins. Par ailleurs, dans certains cas la production de vins rouges et blancs utilisait les mêmes équipements, ne respectant pas certaines procédures de qualité.

Dans le secteur privé, les firmes de taille supérieure étaient dans la même situation et, dans les plus petites, le scénario était encore plus sombre. La fermentation était souvent réalisée dans des mauvaises conditions et l'absence d'équipements de froid était la règle.

c. L'équipement pour le traitement et la stabilisation des vins

La plupart du traitement et la stabilisation de vins sont effectués en dépôts de béton (75% du total) ; ils sont anciens et leur état de conservation est mauvais. Ainsi, le vieillissement des vins et des eaux de vie est réalisé dans de mauvaises conditions. Dans le secteur privé, une bonne partie des agents a déjà commencé à remplacer le béton par des conteneurs en bois. Toutefois, dans le secteur coopératif, à peine 60% de l'ensemble des établissements possédait des équipements de stabilisation et de traitement en bois et très peu d'unités disposaient d'équipements de froid (20%). Celles-ci n'utilisaient pas encore la technique de pasteurisation afin de stabiliser leurs vins.

Dans ce domaine, les établissements privés ont déjà beaucoup devancé le secteur coopératif. Les grandes firmes ont en général déjà des technologies modernes et les autres firmes sont en train de se moderniser. D'après GARNACHO, (CEE, 355/77.- p. 6.) c'est à ce stade de la production que le retard technologique est plus frappant.

H. L'embouteillage et la commercialisation

Le secteur coopératif effectue l'embouteillage d'une partie considérable de l'ensemble de la production, bien que la plupart des caves coopératives (80%) utilise encore des chaînes manuelles ou pas totalement automatisées. En fait, les caves coopératives ont toujours accordé plus d'importance à la transformation qu'au conditionnement. De plus, celles-ci manquent souvent de capacité de stockage du produit embouteillé. Dans le secteur privé, les grandes firmes embouteillent en général l'ensemble de la production et exportent des quantités importantes de celle-ci. En revanche, celles de petite taille commercialisent le vin soit en vrac soit conditionné.

I. Le contrôle de qualité

La plupart des caves coopératives sont très handicapées pour réaliser des contrôles de qualité : les outils dont elles disposent ne permettent que de faire face à leurs besoins minimums (souvent celles-ci font appel à des laboratoires officiels). D'autre part, peu de techniciens spécialisés y travaillent. En

ce qui concerne le secteur privé, il existe une situation contrastée. Les grandes firmes réalisent elles-mêmes les contrôles nécessaires, mais dans les petites firmes les outils de contrôle n'existent pas.

J. Les sous-produits de vinification

En ce qui concerne les sous-produits de vinification, ceux-ci ne sont pas toujours valorisés car les secteurs coopératif et privé ne disposent pas, en général, d'équipements de distillation nécessaires. Souvent les sous-produits sont vendus à des firmes tiers, qui se chargent de la distillation. Ces dernières années, les investissements portugais dans le secteur ont surtout concerné la restructuration et l'amélioration des conditions techniques de production (Règlement CEE 866/90), contribuant ainsi à la hausse de la productivité. Toutefois, la plupart des opérateurs affirme qu'actuellement le principal handicap du secteur se trouve dans l'aval de la filière, c'est-à-dire au niveau des structures de commercialisation (réseaux et image du produit).

K. Un savoir-faire commercial limité

Au stade actuel du secteur, on considère que les connaissances techniques sont bonnes mais le savoir-faire dans la commercialisation est très limité. En effet, deux aspects semblent restreindre la réussite des firmes dans ce domaine. D'abord, une bonne partie de celles-ci concentrent leurs efforts sur la production et négligent l'aspect communication avec le marché (nous avons pu constater auprès de certaines firmes l'inexistence d'un département commercial). Et l'absence de communication avec le marché rend les firmes vulnérables vis-à-vis des réseaux de distribution modernes (atouts principaux : concentration des achats et accessibilité à l'information sur le consommateur).

Tableau 12. Vins courants : synthèse des problèmes structurels

Production	Transformation	Commercialisation
<ul style="list-style-type: none"> - Petite taille des exploitations ; - Des vignes très anciennes ; - Encépagements incorrects ; - Implantation des vignes sur des terrains de difficile mécanisation (ex. Douro) - Transport des raisins effectué dans des conditions difficiles (insuffisante capacité de conditionnement et des délais de livraison longs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Relative atomisation des viculteurs, utilisant des technologies inadaptées ; - Equipements et technologies de réception et de transformation des raisins obsolètes ; - Manque d'infrastructures de soutien, en particulier, de stockage de produits secondaires et de produits finis (vieillessement). 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de structures de conditionnement ; - Dans bien des cas, le design des étiquettes et d'autres ressources de communication ne sont pas adaptés ; - L'investissement en marketing est faible (pas de "culture" dans le domaine) - Une bonne partie du vin de basse qualité est vendue en vrac et est embouteillée par des intermédiaires qui le vendent à l'étranger bon marché (communautés portugaises et ex-colonies portugaises). Cela crée une mauvaise image internationale pour le produit et choque avec les tentatives de placement du vin par les producteurs de vins de qualité dont les prix sont supérieurs.

Source : ICEP.- Perfis sectoriais : informação sobre a oferta portuguesa.

Dans ce contexte, la différenciation du produit est souvent très limitée. Pour l'instant, les GMS n'exercent pas encore une pression très forte, compte tenu de la relative atomisation des points de vente. Toutefois, à moyen et long terme cette situation pourra changer.

L. Internationalisation axée sur l'exportation

Il s'agit d'un secteur où la voie privilégiée d'internationalisation est l'exportation. En effet, peu de firmes ont des filiales à l'étranger (seulement 5 ou 6 dans le secteur des vins courants, d'après l'ICEP). Les vins courants semblent ne pas attirer l'attention des grands groupes multinationaux.

M. Un secteur menacé par la concurrence internationale

Dans ce secteur, caractérisé par une situation d'excédents structurels, où la demande se rétrécit de plus en plus, la concurrence est exacerbée. Les nouveaux pays producteurs (Australie, Nouvelle-Zélande, Californie, Argentine, Chili et Afrique du Sud, entre autres) affrontent les pays traditionnels qui traversent en ce moment une profonde crise viti-vinicole. En effet, l'essor des producteurs de l'hémisphère sud est issu de fortes campagnes publicitaires, de l'application de technologies modernes et de prix compétitifs. Cela nous laisse penser que sur le moyen et long terme une grande partie des firmes portugaises devra disparaître : les nouvelles orientations en matière de l'Organisation Commune du Marché pourront y jouer un rôle prépondérant.

Sur le marché mondial, les vins courants portugais ont une image faible. Compte tenu de l'absence de fortes campagnes de marketing ciblées, ils jouent la concurrence plutôt sur la base des prix. En effet, jusqu'à présent il n'a pas eu un véritable effort systématique de valorisation de la notoriété des marques (mis à part le vin de porto et uniquement dans un nombre très restreint de pays).

Le manque de ressources, en particulier commerciales, constitue une forte barrière à la pénétration sur les marchés internationaux. De plus, les appuis promotionnels, institutionnels et autres, sont souvent très inférieurs à ceux obtenus par leurs concurrents directs.

IV. Le secteur des vins mousseux

1. Présentation du secteur

Les vins mousseux ou effervescents constituent une petite partie de la filière vitivinicole portugaise car la production de cette catégorie de produits s'obtient généralement à partir d'une deuxième fermentation du vin.

Ils se distinguent de l'ensemble de la production vinicole par la présence au débouchage de la bouteille, d'un dégagement de dioxyde de carbone.

Ce sont dans leur majorité des vins blancs, éventuellement rosés ; la saveur du gaz carbonique s'harmonise mal avec celle des tanins des vins rouges. Au Portugal, les premiers vins mousseux ont été produits vers la fin du XIX^{ème} siècle.

Compte tenu des étapes technologiques ultérieures, ces vins de base possèdent un degré alcoolique faible (10°) et une acidité relativement élevée.

La préparation des vins mousseux comprend deux étapes bien distinctes, à savoir :

- la vinification d'un "vin de base" est suivie de la "prise de mousse",
- la deuxième fermentation destinée à apporter le dioxyde de carbone nécessaire.

En général, on distingue trois méthodes de fabrication :

- la méthode champenoise ("classique"), où la deuxième fermentation est effectuée dans la bouteille définitive livrée au consommateur. Cette méthode est la plus longue et complexe, d'une durée d'environ trois ans (il s'agit de la méthode employée dans la région de Champagne) ;

- la méthode *charmat*, où la fermentation s'effectue à l'aide de grands récipients avant le tirage en bouteilles (cuve close) à une durée plus courte (soit deux mois, soit dans une version plus longue de 9 à 12 mois) ;

- la méthode "continue", qui est caractérisée par la circulation du vin entre tous les récipients (transvase).

Les firmes opérant dans ce secteur ne sont pas nombreuses car à l'heure actuelle, celui-ci est en train de s'étendre et traverse une phase d'émergence (de nombreuses marques sont en train d'apparaître dans le marché).

Cette activité représente en moyenne :

Tableau 13. Caractéristiques du secteur des vins mousseux 1980-91

	Mousseux "naturels"	Mousseux gazéifiés
Production (1980) sociétés : 27 salariés : 35		
Production (1986) sociétés : 26 salariés (moyenne) : 37	58,8 mil hl 1242,8 millions d'escudos	14,8 mil hl 172,3 millions d'escudos
Production (1991) sociétés : 23 salariés (moyenne) : 37(*)	76,1 mil hl 2735,3 millions d'escudos	13,8 mil hl 263,2 millions d'escudos

(*) 1989. Source : INE.

2. Une demande en mutation

La demande portugaise n'est pas importante. On estimait cette demande à environ 0,5 litre au début des années 90. Mais le développement des GMS depuis la deuxième moitié des années 80 a contribué à augmenter et à diversifier l'offre. En effet, ce sont les produits d'origine extérieure qui sont en train de dynamiser le marché au niveau du détail (des assortiments plus riches et variés). En plus, les habitudes des consommateurs sont en voie de transformation car les mousseux ne sont plus seulement bus dans des occasions festives mais aussi comme apéritifs. Ce changement a beaucoup favorisé l'étendue du marché des vins mousseux naturels et a réduit considérablement celui des vins mousseux gazéifiés.

3. Les acteurs

Cette activité fait intervenir deux grandes catégories d'entreprises :

- les entreprises de vinification et/ou d'élaboration de vins effervescents. Ce sont des entreprises pour la plupart de statut privé ;
- les producteurs-embouteilleurs : leur poids n'est pas encore significatif dans l'ensemble de la production.

L'analyse des données les plus récentes (1991) indique qu'il existe 23 établissements produisant des vins mousseux naturels et gazéifiés, la plupart d'entre eux (23) sont concentrés dans une seule région (Bairrada). On peut dégager deux types de comportement : les spécialistes (dont la production est concentrée uniquement sur la production de vins mousseux) et les généralistes (participant aussi dans la production d'autres catégories de vins et spiritueux et donc gérant un portefeuille de marques plus important). La plupart d'entre eux ne disposent pas d'un budget communication important. Parmi les 1000 principales sociétés agro-alimentaires recensées en 1994, nous avons pu en trouver 10 produisant (et commercialisant) des vins mousseux en tant qu'activité principale (tableau 14) :

Tab.14. Caractéristiques economico-financières des dix premières sociétés du secteur des vins mousseux

Société	Capital Social	C.A.H.T.	Salariés	C.A.H.T./ Salariés
Caves Aliança	1.000.000.000	4.879.990	325	15.015
Soc. Vinhos Borges & Irmão	2.200.000.000	2.196.747	205	10.715
Caves do Solar de São Domingos	180.000.000	914.054	40	22.851
Caves Raposeira	10.000.000	788.582	63	12.517
Caves Altoviso	105.000.000	587.728	49	11.994
Caves Borlido	70.000.000	571.217	61	9.364
Caves do Barracão	150.000.000	392.819	47	8.358
Caves Neto Costa	30.000.000	345.846	40	8.646
A. Henriques Lda	50.000.000	330.613	55	6.011
Caves Fundação Lda	60.000.000	330.000	30	11.000
				moyenne = 11.647

Source : Correio Agrícola, août 1995.

Ces sociétés sont toutes de petite et moyenne dimension. D'après les opérateurs du secteur, cela expliquerait les difficultés à l'internationalisation subies par ces sociétés (même au stade de l'exportation).

La plupart de ces sociétés ont mis en marche des programmes de modernisation, technologique et des installations de production. Les conditions spécifiques d'élaboration et de "repos" du produit rendent l'accroissement des quantités produites souvent limité et cela amène les firmes à privilégier plutôt la qualité.

4. Un secteur touché par la croissance externe

Nous avons pu aussi constater qu'un certain nombre de sociétés font appel à des stratégies de croissance externe. Celles-ci facilitent la modernisation des équipements et installations de production et en général donnent accès à de nouveaux marchés par l'intermédiaire des nouveaux partenaires. Compte tenu de la petite taille des producteurs, l'intérêt pour les partenaires étrangers semble résider dans la qualité des produits nationaux.

Les Caves *da Raposeira*, fondées à la fin du XIXème siècle, sont une société, la plus importante dans le domaine de la production de vins mousseux naturels (capacité de stockage d'environ 2 millions de bouteilles). Celle-ci appartient au groupe multinational SEAGRAM.

La *Sociedade Agrícola e Comercial do Varosa* (désignée souvent par "Caves da Murganheira"), fondée en 1947, a aussi recherché cette voie. Celle-ci possède un associé belge et une banque portugaise, mais la structure du management reste encore pour moitié familiale et une partie de la production utilise encore des procédures traditionnelles. La société dispose de 25 ha de vigne, couvrant environ 25% de ses besoins. Les investissements de modernisation technologique réalisés depuis 1990 ont visé surtout l'amélioration de la qualité du produit. A partir de 1992, la société a adopté un marketing plus agressif, contrastant avec la gestion presque "artisanale" qui existait auparavant. La commercialisation, effectuée actuellement par une force de ventes de 10 personnes, intègre aussi des vins de table.

La société californienne *Schramsberg Vineyards*, productrice de vins mousseux naturels, s'est associée aux Caves Riba Tua et Pinhão afin de créer une nouvelle cave coopérative (Caves Transmontanas : 3500 associés).

5. L'offre et la concurrence de vins mousseux

Ce marché est véritablement segmenté, non seulement en ce qui concerne les technologies employées dans la fabrication, mais aussi sur la base d'autres variables, à savoir : la zone de production, les cépages utilisés, les caractéristiques organoleptiques, le positionnement spécifique sur un segment de la demande en termes de prix et de qualité.

Au Portugal, les firmes détenant des produits phares commencent à mettre en oeuvre des politiques de communication actives, toutefois les marques étrangères semblent y consacrer des budgets beaucoup plus importants (*Asti* et *Muscato* entre autres). Le fort taux de pénétration des marques étrangères a favorisé la consommation de vins mousseux et le lancement de marques propres dans les GMS. Certaines marques rivalisent en termes de qualité avec les marques importées (de France et d'Italie principalement) mais les marques portugaises en général prennent l'avantage sur les prix. De plus, il n'est pas étonnant de voir des linéaires avec plus de produits français et italiens que portugais.

6. Prix et coûts de production

La segmentation des vins mousseux selon les différentes catégories correspond en fait à quatre niveaux de prix de consommation. Ces différences résultent fondamentalement de plusieurs faits :

- le coût de la matière première (raisin ou vin de base). Nous avons estimé, pour l'année de 1991, que le coût du vin atteignait 49% du coût de l'ensemble des matériaux consommés, y compris l'emballage (source : INE) ;
- la méthode d'élaboration ;
- la notoriété du produit et la marge que cette notoriété permet de dégager.

Le conditionnement n'influe que très peu sur cette disparité (24% de l'ensemble des matériaux).

V. Le vin de porto : un marché spécifique

1. Introduction

Les conditions politiques ont toujours favorisé l'essor du vignoble portugais. Mais c'est à partir du moment où l'Espagne s'allie à la France que le Portugal supplante celle-ci sur le marché britannique, et devient à la charnière du XVII^e et du XVIII^e siècles le fournisseur principal de l'Angleterre. En ce sens, le traité de Methuen (1703) qui consacre l'alliance anglo-portugaise vient formaliser ce qui existait déjà sur le plan pratique. Le traité consacrait entre autres choses, un droit d'entrée préférentiel pour les vins portugais dans le marché britannique.

C'est ainsi que grâce au changement des conditions politiques et à ce nouveau et important débouché que le vignoble situé dans la région de l'Alto Douro se développe (un essor notable pendant la période 1680-1720). C'est toutefois au XVIII^e siècle que la dénomination "vin de Porto" est reconnue officiellement. Ainsi comme le vignoble de Bordeaux, "ce sont les Anglais qui les ont "inventés", encore que sous des formes différentes : en Aquitaine, par la maîtrise politique et l'exclusivité du transport maritime ; au Portugal, par une intervention franchement plus commerciale mais aussi par une présence sur place plus nettement marquée", (GUICHARD F. et ROUDIE P., 1985)

Le succès international du vin de porto et l'importance de ce secteur exportateur pour l'économie nationale ont attiré l'attention des pouvoirs publics qui ont consacré des efforts à surveiller étroitement les caractéristiques du vin et même à les modifier en raison de certains facteurs techniques et commerciaux (principalement, la conservation dans le voyage en mer et la stabilisation de la qualité offerte). Le XVIII^e siècle a vu naître ainsi la préoccupation de produire du vin de porto de qualité : préoccupation qui s'est maintenue depuis, en parallèle à celle de régularisation de la qualité par le mutage (addition d'eaux de vie).

A l'époque, chaque maison de négoce effectuait à sa manière les contrôles, les mutages et les mélanges de différents vins de la région. Aujourd'hui, le contrôle est fait par l'Institut du Vin de Porto et la régularisation des stocks aussi (le stockage obligatoire est d'environ 1/3 de la production). Cela représente évidemment des immobilisations de capitaux assez importantes mais d'autre part assure la stabilité des prix et de la qualité face aux fluctuations de la production.

A la fin du XIX^e siècle (période post-phyloxéra), les grandes maisons de négoce ont commencé à **intégrer en amont de la filière**. En effet, l'achat des propriétés ("domaines") est devenu une pratique plus ou moins courante et il s'en est suivi un mouvement d'internalisation des transactions avec les fournisseurs de raisin remplaçant les contrats traditionnels avec les producteurs.

Au départ, ce mouvement a été déclenché par les négociants portugais et c'est un peu plus tard que les négociants anglais basés au Portugal et qui s'approvisionnaient auprès des petits producteurs les ont suivis. Il est aussi clair que les négociants (les "fabricants-éleveurs") ont toujours joué un rôle plus important dans la garantie des vins que les propres producteurs (cette caractéristique est aussi typique des vins de Madère et diffère de celle des vins de table).

A partir de 1860 se déclenche un mouvement de prolifération de marques et les négociants ont commencé à faire vieillir séparément les vins de leurs meilleures années non seulement dans les fûts

de chaîne lithuanien, mais aussi en bouteilles de verre (c'est à cette date que sont apparus les vins fins dénommés *vintage*). Là aussi, les maisons de négoce britanniques ont amorcé ce mouvement mais peu de temps après elles se sont aperçues qu'il y avait une demande effective en pleine progression.

Après l'introduction des bouteilles, il y eut un processus de création de marques par "domaine" et le perfectionnement de ces mêmes bouteilles.

Les *blends* ou les vins de porto d'assemblages courants, représentent donc bon an mal an de 98 à 99% du marché extérieur et plus encore probablement sur le marché national qui reste en moyenne attaché aux types les plus communs puisque c'est comme toujours l'Angleterre qui représente le meilleur débouché des vins de prestige" (p. 39).

En Angleterre, le vin de porto est consommé au dessert après le café ou à n'importe quel moment sauf comme apéritif. Toutefois, avec le changement des habitudes de consommation depuis une trentaine d'années, ce vin est de plus en plus consommé aussi en tant qu'apéritif (ce qui a constitué un nouveau créneau pour les portos blancs). La production de vin de porto blanc est ainsi dans une phase de développement après avoir subi une période d'engouement car le vin blanc était en général associé à des vins de qualité inférieur (à l'intérieur du segment du luxe). Actuellement, la plupart des portos commercialisés sont secs, allant du demi-sec à l'extra-sec.

Presque la totalité des firmes produisent des vins de porto blancs aujourd'hui mais ce sont les "*blends*" rouges qui sont largement majoritaires. Comme les blancs, ils ne peuvent pas être commercialisés qu'au minimum trois ans après les vendanges. "*Chaque maison a une espèce de recette secrète ou plutôt ses recettes secrètes, autant que des types de vins qu'elle met sur le marché, que des créneaux sur lesquels elle se place. Ce sont non seulement des "blends" d'âges différents mais aussi très souvent de types différents à âge équivalent : tous correspondent à des marques commerciales bien précises auxquelles l'acheteur s'habitue et en fonction desquelles il oriente son choix. Ces marques peuvent être des créations récentes de la firme lorsque celle-ci veut imposer un produit nouveau ; mais il s'agit dans la plupart des cas de la conservation des noms des marques des firmes peu à peu absorbées ou satellisées auxquelles une partie du public a pu rester fidèle*". (GUICHARD F. et ROUDIE P.- op. cité, p. 41). Personnalisation certes mais tout de même soumise comme pour tout vin de porto commercialisé au contrôle et à l'approbation de l'Institut du Vin de Porto : l'habilitation de celui-ci est toujours indispensable. On a parlé d'âge ; comme il s'agit de vins d'assemblage, c'est évidemment d'âge moyen qu'il s'agit. Il se situe dans la plupart des cas entre 5 et 8 ans.

Autre différence fondamentale avec la hiérarchie de la qualité classique de la plupart des vignobles à vins de table, c'est qu'il n'y a pratiquement pas de vins de "quinta" (propriété) ou si peu. Ceux-ci appartiennent à quelques familles aisées et sont destinés essentiellement à l'autoconsommation ; de plus, ils sont assemblés et vieillissent à la propriété même. En revanche, les vins de porto sont assemblés et vieillissent aux chais de Gaia (point de porto hors de Gaia) dans des conditions thermo-climatiques différentes.

D'autres caractéristiques spécifiques partagées avec d'autres régions de production, principalement pour le xérès et le champagne, consistent dans le fait que le système économique est profondément enraciné dans un système social relativement stable et structuré et par ailleurs qu'il est soumis à une législation stricte et est en même temps protégé par l'autorité gouvernementale. La qualité est conjointement garantie par les organismes publics et professionnels et par le négoce. L'importance accordée à la maîtrise de la qualité depuis des décennies explique pourquoi ces produits sont apparus très précocement comme des produits de luxe. On peut même affirmer qu'il s'agit d'un système où l'innovation technologique est relativement peu importante mais où d'autres formes d'innovation (organisationnelle et marketing, entre autres) pourront jouer un rôle important, voire décisif.

En 1975, les caves coopératives regroupaient 37% de la production et 25% des viticulteurs. (GUICHARD F et ROUDIE P, 1985)

2. Une demande internationale et géographiquement concentrée

Les exportations de vin de porto sont concentrées sur un nombre restreint de pays. En effet, cinq pays (France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas et Grande-Bretagne) représentent environ 65% des débouchés. Le Portugal n'en consomme que 10% de la production.

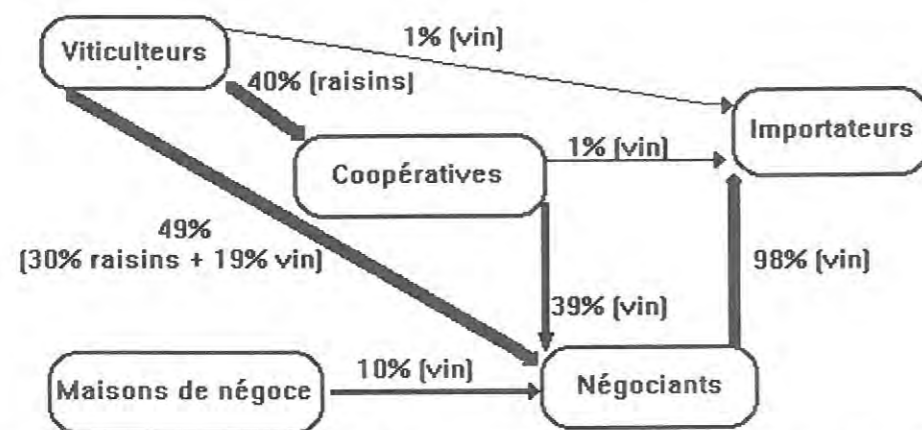
3. Structure de l'offre

L'offre de vin de porto ne fait pas exception aux structures dominantes dans l'agro-alimentaire. En effet, le secteur est structuré dans un oligopole à franges dont on va présenter maintenant les principales caractéristiques :

- la superficie du vignoble : il s'agit de 40.000 ha plantés détenus par une multitude de petits propriétaires (on estime à 1 ha en moyenne la surface exploitée par chaque viticulteur) sur une région délimitée d'environ 250.000 ha. Le vignoble correspond à 10% de la superficie viticole nationale et y sont produits 1.400.000 hl de vin en moyenne soit 14% de la production portugaise de vin ;
- la vallée du Douro regroupe 30.000 producteurs (85.000 parcelles) travaillant pour en gros 60-70 sociétés de négoce et 40 coopératives, ces dernières comptant pour 50% des volumes traités. Parmi ces sociétés de négoce, une quarantaine est groupée dans 13 groupes contrôlant près de 75% des exportations. En général, ces groupes appartiennent à des firmes multinationales ;
- le vignoble est concentré sur trois régions : le Bas Corgo (51% du vignoble - la plus à l'ouest, la moins chaude, la plus humide aussi, bref, celle qui donne la qualité la plus moyenne) ; le Haut Corgo (36% du vignoble - le coeur de celui-ci, là où se trouvent les meilleurs terroirs) ; le Douro supérieur (environ 13% du vignoble - région la plus à l'est et la plus récemment ouverte à la viticulture avec un climat chaud et sec donnant une bonne qualité des vins de porto) ;
- les vignobles sont soumis à un classement de A à F, en fonction de la qualité des vins. Une évaluation qui tient compte de la localisation, de l'altitude, de la nature du sol, de l'encépagement, etc. Les vignobles A et B représentent 23% des vins de porto ;
- la productivité légalement autorisée pour le vin de porto est de 35 hl. à 40 hl.

Les maisons de négoce contrôlent la plupart des circuits de commercialisation à l'exportation mais elles ne possèdent aujourd'hui qu'environ 10% des vignobles (6% en 1978) (cf. figure et tableau suivants) :

Figure 1 - Les circuits de commercialisation du vin de Porto



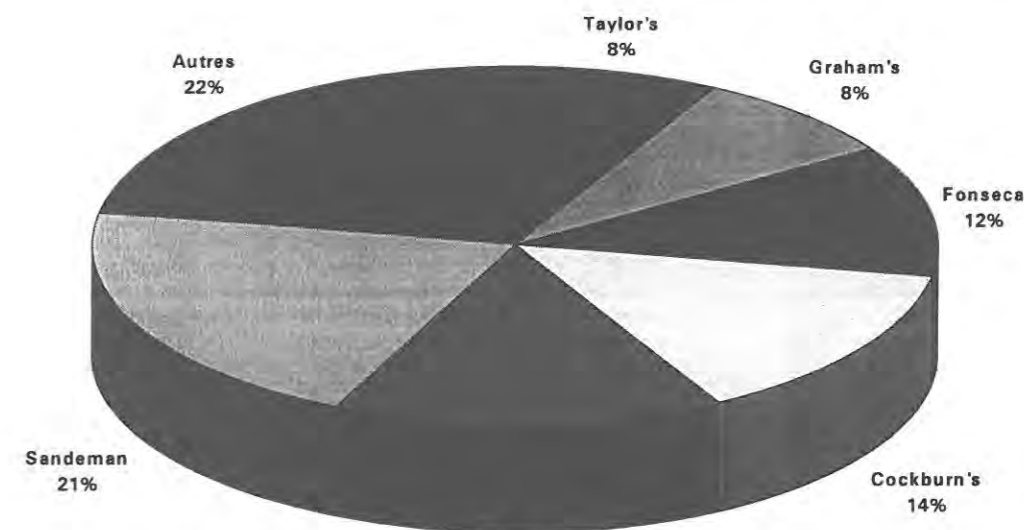
Source : BRITO C.- Formal and informal cooperation : the case of port wine industry.

Tableau 15. Principaux groupes du négoce de vin de porto

Barros & Almeida	Forrester	Symington	Sogrape
Feist, Kopke, Sousa, Hutcheson, Flagman, Rocha, Maia	Diez, Rainha Santa	Graham's, Dow's, Warre's, Quinta do Vesuvio, Smith Woodhouse & Co, Gould Campbell, Quarles Harris	Ferreira, Offley
1, 4 million de caisses de 12 par an (8 lignes d'embouteillage)			

Source : Revue Vinicole Internationale, février 1996.

Graphique 2 : Parts de marché des principales marques de vin de porto - 1994



Source : Impact Databank (sur la base de 155.000 caisses de 9-litres, soit 100%) Market Watch, mars-avril 1996, p. 59.

4. Catégories de vin de porto

En tant qu'appellation d'origine contrôlée, le vin de porto regroupe un ensemble de catégories réglementées, à savoir :

- *Blanc* : produit à partir de raisins blancs et vieilli dans des fûts en bois. Il s'agit d'un apéritif ;
- *Ruby* : produit à partir de raisins noirs, il est vieilli dans des fûts en bois. Il s'agit d'un vin nouveau et fruité ;
- *Tawny* : il s'agit d'un vin plus âgé qui pourra être consommé soit en tant qu'apéritif soit en tant que digestif ;
- Catégories spéciales :
 - vin de porto avec indication de l'âge : ex. 10, 20, 30 et plus de 40 ans ;
 - *Colheita* : vin en provenance d'une seule vendange et vieilli pendant au moins sept ans ;
 - *Vintage* : vin en provenance d'une seule vendange, obtenu dans une année exceptionnelle et embouteillé entre la 2ème et 3ème année et ensuite vieilli dans des bouteilles ;
 - L.B.V. - *Late Bottled Vintage* : diffère de la catégorie *vintage* sur la date d'embouteillage (celui-ci est effectué entre la 4ème et la 6ème année).

Les catégories spéciales ne représentaient que 8% de l'offre en 1994. Les firmes exportatrices ont des gammes de portos assez semblables, allant des portos moins âgés jusqu'aux vintages. De plus, presque

toutes les firmes disposent d'un budget publicité relativement important (normalement celui-ci varie selon la taille).

5. Le porto : un produit de luxe

A. Généralités

Le porto appartient à la catégorie des produits de luxe. En effet, la production et les firmes sont assujetties à des critères contraignants, typiques des filières du luxe. Pour cela, cette boisson doit répondre à 6 critères :

1. Présenter en tout point la garantie d'une absolue perfection, ce qui implique qu'il soient conjugués trois facteurs :
 - la perfection du travail à chacune des étapes de production (...);
 - le choix très soigné des matières et matériaux;
 - la sélection et le contrôle attentifs des éventuels sous-traitants et licenciés.
2. Assumer des contraintes qui lui garantissent, en tout point, haute qualité et performance.
3. Être rare, sachant que la rareté est absolue et le restera (...).
4. Pouvoir être individualisé ou personnalisé par son originalité, par les égards portés à son acheteur, son possesseur ou son usager.
5. S'inscrire dans une "tradition" (...). La tradition se fonde sur la durée.
6. Être capable de séduire". (JOCE, Filière luxe, production et services, Paris, 13 février 1996, p. 44).

Il faut dire aussi que les produits de luxe se différencient nettement des produits haut de gamme. Il s'agit bien de deux univers différents puisque au sein de ces derniers, il pourra y avoir des différences significatives de caractéristiques et de degrés. Dans ce contexte, la marque (sa notoriété) est très souvent le critère déterminant du choix de l'acheteur.

B. Une stratégie de marque spécifique

Les stratégies de positionnement des marques de luxe possèdent souvent des caractéristiques propres, qui leur permettent de délimiter son propre champ concurrentiel.

Une étude menée par ROUX (1991) a essayé de comparer les stratégies de différenciation menées par les deux types de produits évoqués ci-dessus (cf. tableau suivant).

T 16. Comparaison des stratégies menées par les marques de luxe et par les marques haut de gamme

Composantes du marketing-mix	Luxe	Haut de gamme
Production	Locale Intégrée	Délocalisée Sous-traitée (contrôle des sous-traitants)
Politique des produits	Gamme courte Création hors tendance	Gamme longue Création mode Fréquence de création
Politique de prix	Absence de soldes	Solde chaque saison
Politique de distribution	Exclusive / sélective Contrôlée Intégrée	Sélective Contrôlée
Politique de communication	Magasins propres / franchisés Multi-marques Institutionnelle Sponsoring Catalogues Mécénat	Magasins propres / franchisés Multi-marques Publicité produit marques Presse magazine Affichages - catalogues Promotions

Source : ROUX E. - Comment se positionnent les marques de luxe. - Revue Française de Marketing, n°s 132-133, février-mars 1991.

L'analyse de ce tableau nous amène à conclure que le vin de porto est un produit dont le *marketing-mix* actuel se rapproche plus des caractéristiques d'un produit de luxe que de celui du haut de gamme.

C. Une politique de communication active et porteuse de signification

Il faut noter que contrairement à d'autres vins (courants et A.O.C., entre autres), la **politique de communication** est en général très soutenue et touche un large éventail d'aspects. Celle-ci est basée sur la notoriété de l'image de marque, reflétant un caractère valorisant et de confiance. Elle se rattache souvent à l'histoire du produit, des firmes et de l'ensemble de la filière, mettant en valeur l'évolution de son développement commercial. L'histoire de la marque, liée aux différentes maisons de négoce, est un signe de confiance pour l'aval de la filière, assurant ainsi l'intégrité du produit vendu. Ainsi et bien souvent, la stratégie de communication porte plus sur l'offre que sur la demande. Cette politique de communication est basée sur un contrôle strict de la qualité du vin et par l'offre d'emballages et de packagings porteurs de signification, cohérents avec les marques et le produit.

D. Une politique de distribution spécifique

Pendant la période 1986-96, la structure du marché de vin de porto a beaucoup changé. En effet, l'autorisation législative concernant les exportations en vrac de vin a affaibli, sur le plan international, l'image de marque du produit. Cela a favorisé la création en particulier des premiers prix et des marques de distributeurs, changeant ainsi le positionnement du porto au niveau des linéaires.

L'intervention réglementaire a ainsi contribué au repositionnement du produit contrariant ainsi un des principes de base de la filière du luxe qui repose sur la **gestion de la rareté**. La nouvelle législation qui sera en vigueur au 1er juillet 1996 envisage déjà ce principe de façon à rapprocher le porto des produits des filières du luxe. En général, il existe une grande sélectivité des points de vente. Le produit est présent dans les locaux les plus prestigieux et souvent l'environnement extérieur joue un rôle décisif sur le comportement d'achat de la clientèle (segment HORECA de 5 étoiles, magasins hors taxes, entre autres). Dans les grandes surfaces, on trouve généralement les catégories les moins réputées.

E. Des stratégies en cours de mutation

a. Revalorisation de l'image à l'export

Les dix dernières années (1986-96) ont été marquées par une législation qui a bouleversé la structure du marché au niveau mondial. Il y a été consacré une pratique discriminatoire qui permettait aux distributeurs étrangers d'importer du porto en vrac alors que les opérateurs portugais n'y étaient pas autorisés. De plus, celle-ci définissait le porto comme un vin de liqueur, alors que la plupart des négociants considéraient celui-ci non seulement un apéritif mais aussi et surtout un vin. Cette politique nuisait à l'image du produit car les portos mis en bouteille à l'extérieur du pays étaient souvent présentés sous des packagings de mauvaise qualité, dégradant ainsi l'image générale du vin dans les linéaires.

L'arrêt prévu des exportations en vrac (au 1er juillet 1996), devra entraîner sur le court terme un repositionnement du porto dans l'univers des vins : "lier le porto à une mise en bouteille dans le pays d'origine lui permet de réaffirmer sa proximité avec l'univers des vins" (SYMINGTON). Toutefois, cette législation devra être transitoire, elle sera en vigueur jusqu'à ce que les pays de destination du vin en vrac mettent en place des systèmes de contrôle d'intégrité du produit. Les effets de la nouvelle législation se font déjà sentir depuis quelque temps. Nous assistons à une forte demande en conséquence de l'anticipation du marché du côté des embouteilleurs.

b. Effets attendus de la suspension des ventes en vrac

Les effets probables de la "nouvelle" politique sont assez importants, à savoir :

- une revalorisation de l'image du produit auprès des consommateurs ;
- la disparition des premiers prix; en conséquence l'augmentation du prix moyen de chaque bouteille ;
- en France, le positionnement du porto au sein de son univers de référence, les apéritifs, s'en trouvera modifié ;

- des pertes inévitables de marché qui certainement bénéficieront à d'autres familles de produits concurrents.

La nouvelle réglementation réhabilitera les notions de millésimes et de vieillissement des catégories spéciales, propres aux produits de luxe (et en s'éloignant ainsi des définitions standards). Les maisons de négoce de porto verront non seulement l'image du produit revalorisée mais bénéficieront aussi d'une plus grande intégration dans la filière.

Ce nouveau positionnement aura des répercussions importantes dans le domaine de la communication et de la promotion des produits car jusqu'à présent les offres promotionnelles, surtout quantitatives, et de hard selling (ventes en masse à des prix réduits) n'étaient pas véritablement adaptées à l'image souhaitable du vin de porto.

c. Le rapport client-fournisseur modifié

Le passage de l'expédition du vrac à la bouteille ne s'est pas fait en douceur. Toutefois, les opérateurs étrangers sont en train, depuis quelque temps, d'essayer de stocker le maximum afin d'amortir les effets néphastes de cette mesure. Cela leur permettra de s'offrir un délai dans la mise en marche de nouvelles relations. Les stratégies des acteurs devront en conséquence changer (ça sera le cas des grandes maisons de champagne MOËT-HENNESSY, ROEDERER et VRANKEN qui expédient des volumes de vin importants directement des vignobles).

Par ailleurs, le bouchage à l'aide de capsules et le transport en caisses-cartons devront disparaître. Ils seront remplacés par le bouchon et la caisse en bois. De ce fait, le coût des matières-premières devra monter et, en conséquence, le prix du produit aussi.

d. L'inéluctable hausse des prix

La hausse des prix des matières-premières devra entraîner une hausse moyenne des prix de 1 à 2 FF par bouteille. Cela permettra aux négociants de faire remonter leurs marges commerciales.

Parallèlement, la disparition des premiers prix favorisera la hausse des prix et même si certaines marques de distributeurs, mises en bouteille au Portugal, se retrouvent dans les linéaires, elles n'y sont généralement présentes que de façon ponctuelle. Leur impact sur le prix ne se fera donc pas sentir.

F. Un négoce dominé par les maisons de négoce étrangères

a. XIX^{ème} siècle : l'étendue du pouvoir des sociétés anglaises au foncier

Longtemps, les exportateurs et marchands qui faisaient vieillir dans leurs entrepôts de Vila Nova de Gaia, leurs *blends* (assemblages) ignoraient pratiquement tout du vignoble d'origine. Ce n'est donc qu'à la fin du XIX^{ème} siècle, après l'apparition du phylloxera, que les grandes sociétés du négoce s'y engagent par le biais du financement des replantations. Par force, elles ont fini par investir dans le foncier de la vallée du Douro.

Organisé comme une caste, avec un club très fermé, la Feitoria qui existe toujours et qui réunit chaque mercredi ses douze membres, représentant les douze sociétés encore liées à la Grande-Bretagne (une seule est détenue par des descendants des familles d'origine), le négoce d'origine britannique a cédé place au gré de nombreuses alliances dans la société locale, à des propriétaires portugais et aujourd'hui à des sociétés multinationales.

b. 1986 : une année charnière

L'année de 1986 a marqué profondément l'activité des sociétés de négoce de vin de porto. D'abord, l'entrée du Portugal dans la Communauté Européenne qui a facilité, entre autres, l'arrivée massive d'investissements étrangers dans le secteur agro-alimentaire portugais en conséquence de la déréglementation et de la libéralisation de capitaux et de marchandises, prévues dans le traité d'adhésion. Deuxièmement, l'autorisation gouvernementale qui a permis aux firmes de réaliser des exportations en vrac. A partir de cette année charnière, il s'en est suivi toute une série de rachats qui ont favorisé en particulier les sociétés de négoce françaises (cf. tableau suivant) :

Tableau 17. Investissements français dans les "Quintas" de la vallée du Douro

Partenaires	Actionnaires (% détenu)	Surface possédée	Nombre de salariés	Année de réalisation
Quinta do Noval	Axa Millésimes (100%)	83 ha	60	1993
Rémy Calém	Rémy Martin			1992
Ramos Pinto	Roederer : 51% (*) avec Rar et Rima	200 ha	140	1990
Quinta de Sao Pedro das Aguias	Vranken (100%)	300 ha dont 184 plantés	80	1986
Rozès	Moët-Hennessy (60%) et Moët et Chandon (40%)	5 ha	12	1986 (**)
Cruz	La Martiniquaise	450 ha	30	1975

(*) 51% du holding qui contrôle 64% de l'entreprise.

(**) Moët-Hennessy était présent dans le capital depuis 1978.

Sources : Portugal Finance/RVI (cité dans Revue Vinicole Internationale, mai 1994, p. 76).

- La recherche de synergies tous azimuts

Ce nouveau développement stratégique pourra s'expliquer, en partie, par les prix relativement élevés de gestion du foncier et par le besoin de maîtrise du produit car il faut être sur place pour mieux comprendre la complexité du marché, pour veiller à la qualité des approvisionnements, voire faire du lobbying de façon à pouvoir se constituer en contre-pouvoir dans les décisions prises par l'institut du vin de porto sur la politique de valorisation du vignoble. Bref, la clé de la réussite à l'international se trouve aussi dans la vallée du Douro où un certain nombre de firmes essayent d'asseoir leurs gammes de portos sur la notion de vin de propriété.

Il est aussi vrai que ce mouvement s'est trouvé accéléré depuis qu'on a autorisé les vigneron à expédier directement leurs vins de la vallée du Douro (1986). Cela a mis fin au contrôle des expéditions de vin, exercé depuis toujours par les maisons de négoce. Cette nouvelle politique a permis aux viticulteurs de vendre eux-mêmes leurs vins. En 1993, près de 6% des expéditions de vin de porto étaient effectuées directement à partir des propriétés viticoles.

La plupart de ces nouveaux investisseurs cherche à moderniser la chaîne de production (les anciens propriétaires ne disposaient généralement pas des moyens nécessaires pour y parvenir). Ces acquisitions par des firmes étrangères s'inscrivent souvent dans leurs stratégies de diversification internationale. Ainsi, par exemple, la compagnie d'assurances AXA envisage son investissement non seulement en tant que placement viticole mais aussi financier. ROEDERER allie le porto et le champagne dans "un même combat pour l'entreprise familiale"⁷ et profite ainsi des synergies commerciales offertes par son réseau de vente sur les produits.

D'autres, tels VRANKEN, cherchent à contrôler la plupart de la filière, de la production jusqu'à la commercialisation et à valoriser leurs produits. Au départ, simple distributeur de porto, cette maison de champagne s'est engagée depuis 1986 dans l'achat de vignobles (300 ha en 1994 dont 184 plantés en nouveau cépages). En même temps, VRANKEN expédie directement le vin à partir du vignoble vers sa maison mère. Et c'est à partir de celle-ci que sont réexpédiés les vins vers la France ou d'autres pays. Il s'agit donc d'un cas où la société-mère essaie de faire jouer les synergies.

⁷cf. Revue Vinicole Internationale, mai 1994, p. 81.

Chapitre IV Les spiritueux

I. Les spiritueux : une multitude de produits différenciés

La terminologie utilisée dans le domaine des boissons alcoolisées varie souvent d'un pays à l'autre. Au Portugal, le cadre réglementaire actuel de la fabrication, préparation, stockage et commercialisation des spiritueux est en vigueur depuis 1974, bien qu'ayant subi quelques modifications. Pratiquement toutes les régions viticoles produisent de l'eau-de-vie. Certaines eaux-de-vie font l'objet d'une appellation d'origine réglementée (ex. "Lourinhã"), mais on n'en compte pas encore beaucoup d'exemples.

1. Définition de produit

Ce terme générique recouvre en réalité l'ensemble des boissons composées principalement d'eau-de-vie ou d'alcool éthylique provenant de matières naturelles distillées après fermentation.

En fait, par extension de langage, on a tendance à désigner sous le nom de "spiritueux" l'ensemble des boissons alcoolisées bues en "apéritif" ou en "digestif". Les spiritueux recouvrent ainsi deux types de produits bien distincts : les "**eaux-de-vie**" et les "**liqueurs au sens large**" (anisés - amers et liqueur douce).

2. Les eaux-de-vie

L'originalité de l'eau-de-vie est rattachée à l'utilisation d'une seule matière première qui lui donne son goût, sa couleur et son odeur spécifique. On distingue **quatre catégories** d'eaux-de-vie selon l'origine de la matière distillée :

- les eaux-de-vie à base de fruits (autres que le raisin) ; ce sont les eaux-de-vie de fruits proprement dites : brou, kirsch (cerise), mirabelle, framboise, poire;
- les eaux-de-vie à base de vin (le cognac, par exemple) ou de marc de raisin (grappa).
- les eaux-de-vie de céréales et autres plantes : whisky, gin, vodka, rhum, arack, tafia, aquavit.
- les autres eaux-de-vie de fermentation de produits végétaux : gentiane ou genièvre.

3. Les eaux-de-vie de fruit et de vin (brandies)

Les eaux-de-vie proviennent de la distillation de fruits fermentés : eaux-de-vie de vins, de marc, de cidre, de poire, de cerise (kirsch), de prune, de mirabelle, de quetsche.

Les eaux-de-vie de baies (framboise, mûre, myrtille, prunelle, etc.) peuvent provenir de la distillation de ces baies additionnées d'une autre eau-de-vie (en général, eau-de-vie de vin ou de marc). Le qualificatif "**fantaisie**" indique qu'il s'agit d'un mélange d'eau-de-vie entre elles ou avec de l'alcool neutre. Il en est de même pour la dénomination "**commerce**" pour un mélange de kirsch et d'alcool. Le **genièvre** est réservé à l'eau-de-vie obtenue par distillation, en présence de baies de genièvre, de moûts fermentés de seigle, de blé, d'orge ou d'avoine ; le rhum est l'eau-de-vie de canne à sucre.

4. Les eaux-de-vie de céréales

Parmi les assimilés aux eaux-de-vie, on ne peut pas oublier les whiskies, la vodka, les schnaps, l'aquavit et le gin. La plupart de ces produits ne sont pas explicitement définis dans la législation portugaise. Dans leur pays d'origine, ce sont souvent des produits de qualité (*scotch whisky* et *irish whisky*, par exemple) provenant de la distillation traditionnelle de certaines substances (maïs, seigle, blé, avoine, pomme de terre, etc).

Le **whisky** est la plus connue des eaux-de-vie de céréales. On a tendance à distinguer les whiskies en fonction de leur pays d'origine ; leur fabrication est concentrée géographiquement en Ecosse et en Irlande.

Le **bourbon** est fabriqué aux EUA, à partir d'un moût de maïs (dont la proportion ne peut être inférieure à 51% du total), de malt, de blé ou d'orge.

Le **rye** est produit dans l'Amérique du Nord (EUA et Canada). Son nom n'a aucune signification géographique.

La **vodka** est préparée à partir d'alcool de blé, de seigle ou d'orge et n'exige aucun vieillissement.

Le **rhum** est un alcool produit à partir de canne à sucre fermentée et distillée dans le pays producteur de canne à sucre. Il n'existe aucune différence légale entre le rhum blanc et le rhum brun.

Le **korn** est fabriqué en Allemagne à partir de blé, d'orge, de millet, d'avoine et de seigle mais non de maïs. Il peut être aromatisé avec des baies de genévrier (wachholder).

Le **gin** et l'**aquavit** sont un peu en marge de la notion d'eau-de-vie en ce sens qu'ils sont généralement parfumés par addition de plantes. Le gin provient de la distillation d'un mélange de céréales qui est redistillé et aromatisé au genièvre, au coriandre et autres plantes diverses. Il ne nécessite aucune maturation. L'aquavit est composé indifféremment d'alcool de pommes de terre ou de céréales et parfumé nécessairement avec du cumin et éventuellement avec de la cannelle ou de la myrte.

5. Les liqueurs (au sens large)

À la différence des eaux-de-vie, ces boissons sont des produits "composés", c'est-à-dire élaborés selon les recettes conçues ou adaptées par le producteur. On distingue :

- les liqueurs et les liqueurs dites crèmes ;
- les anisés et amers (autres qu'à base de vin).

La dénomination "**liqueur**" est réservée aux eaux-de-vie ou alcools aromatisés, soit par macération de substances végétales, soit par distillation de ces mêmes substances, soit par addition des produits de la distillation desdites substances en présence de l'alcool ou de l'eau, soit enfin par l'emploi combiné de ces divers procédés. Elles peuvent être édulcorées au moyen de sucre, de glucose ou de miel. Les liqueurs proprement dites, pour la plupart, sont sucrées et titrent 15° minimum. On rattache à ce groupe les "punchs" et les "groggs", qui peuvent indiquer la mention "au rhum", seulement si l'intégralité de la base alcoolique est constituée de rhum.

Il faut ajouter également les boissons contenant de l'oeuf (ex. *advocaat* au Pays-Bas et *eierliköre* en Allemagne), de la crème fraîche (ex. whisky à la crème) ou du lait concentré, bien qu'en toute rigueur elles ne correspondent pas à la définition.

La saveur et l'arôme des **anisés** (appelés pastis lorsqu'ils contiennent de la réglisse) proviennent exclusivement des plantes. L'extrait de base est composé d'essence d'anis, de réglisse et d'autres plantes aromatiques. Afin d'obtenir le produit fini, cet extrait est mis dans l'alcool (d'origine agricole) à 45 degrés.

Les **amers** sont des boissons peu sucrées et dont le degré est inférieur à celui des anisés. Ce sont des boissons caractérisées par un fort degré d'amertume (ex. gentianes).

6. Les vins de liqueur et les vins doux naturels

Il s'agit, du point de vue de la fabrication, de produits semblables, différenciés pour des raisons fiscales. Les vins doux naturels, qui ont en général une appellation d'origine contrôlée (Frontignan, Rasteau, Beaumes de Venise, Saint-Jean-de-Minervois, Rivesaltes, Muscat de Rivesaltes), sont obtenus par additon à un moût en fermentation de 14 degrés en puissance provenant des cépages Muscat, Grenache, Maccabès, Malvoisie, et d'une certaine quantité d'alcool ; leur titre alcoométrique acquis final peut varier entre 15 et 21,5% vol. (il est rare qu'il dépasse, en fait, 18 degrés).

On appelle parfois ces vins, dans le langage courant, "vins de dessert". Si cette expression recouvre les vins doux naturels et vins de liqueur (dont le plus connu est le Pineau des Charentes, produit en ajoutant du cognac au moût), elle englobe également les vins dits "liqueureux", qui sont des VQPRD (genre Sauternes, Monbazillac, Ste-Croix-du-Mont, etc.) dont l'alcool provient intégralement de la fermentation, et qui pour être stabilisés reçoivent trop souvent, à l'exception de produits de grande qualité, des doses massives d'anhydride sulfureux.

7. Les apéritifs à base de vin et les vermouths

On peut presque dire qu'il s'agit d'une technique hybride entre celles des vins de liqueur et celle des liqueurs, puisque l'on aromatise, par des substances végétales (brou de noix, quinquina, écorce d'oranges amères, etc.) une base de vin de liqueur, de moûts de raisin et au de vin titrant au moins 10 degrés. C'est la dénomination légale des produits qu'on trouve parfois (ou que l'on fabrique soi-même) sous le nom de "vin de noix, de pêches, d'oranges", etc.).

8. Conclusion

En guise de conclusion, nous pourrions dire que tous ces produits ont en commun d'être constitués d'une base alcoolique, éventuellement sucrée, à l'exclusion de tout arôme artificiel. Par ailleurs, si l'on tient compte de la nature des produits il est possible d'identifier deux types : des spiritueux **traditionnels**, de fabrication locale et des spiritueux très **fortement internationalisés** (whisky, gin, vodka, rhum et le brandy). Ce sont ces derniers qui ont attiré le plus notre attention car leur caractère international se traduit par le franchissement aisé des frontières.

II. Dynamique du marché

1. Un marché de marques

La structure de ce marché est fort déterminée par le nombre de marques phares détenues par chaque firme. En effet, ces firmes gèrent d'abord un portefeuille de marques et c'est à partir de celles-ci que s'opère la structuration du marché (surtout par l'intermédiaire des opérations de croissance externe et à une moindre échelle par l'acquisition directe des marques à plus forte notoriété).

2. Le secteur des spiritueux

Peu de secteurs ont connu des bouleversements aussi marquants que celui des spiritueux, au cours des dernières années. Longtemps caractérisé par un ensemble d'entreprises essentiellement familiales et par des produits concentrés sur des marchés géographiquement restreints, le secteur s'internationalise, adopte un marketing offensif et devient le lieu de constitution d'accords de distribution complexes intergroupes.

Le déclin des marchés traditionnels et l'explosion de la consommation dans certains pays asiatiques ont poussé les groupes leaders à adopter des stratégies de recentrage, à s'orienter vers le développement de produits nouveaux et à forte valeur ajoutée, enfin à mettre en place des synergies industrielles et commerciales. Il faut aussi ajouter qu'il s'agit d'un des secteurs le plus rentables de l'agro-alimentaire où l'on trouve un très grand nombre de produits internationalisés.

3. Le contrôle inéluctable des circuits de distribution

La deuxième partie des années 80 a été marquée par un point de virage dans la stratégie des fabricants de spiritueux car la plupart d'entre eux ont focalisé leur attention plus sur la distribution que sur la production. En effet, certains groupes telles BACARDI-MARTINI, MARIE BRIZARD et ALLIED DOMECQ viennent de modifier en profondeur leur organisation pour faire face à un environnement commercial beaucoup plus compétitif que dans le passé. Leurs structures étaient anciennes, trop sensibilisées à l'amont -la production- et pas assez à l'aval -le consommateur et le distributeur. Cela sous-entend qu'une nouvelle source d'avantage compétitif a gagné du terrain au sein du "champ stratégique"⁸.

Ce nouveau positionnement est expliqué fondamentalement par trois facteurs :

- le renforcement du positionnement des principaux groupes sur ce qu'on nomme les produits véritablement "internationaux" (tequilla, gin, vodka, whisky, rhum, etc.) ;
- le ralentissement de la demande et la compression des marges commerciales des fabricants ;
- l'application d'une politique de marketing-mix de plus en plus agressive sur des marchés de plus en plus segmentés.

Dans ce contexte, les grands groupes multinationaux devraient réserver une place secondaire pour des petits débouchés comme le Portugal où la consommation reste presque marginale. Paradoxalement, ce pays à forte tradition vitivinicole a enregistré un très fort mouvement d'opérations de croissance externe dans les dernières années (cf. tableau en annexe). Ces opérations stratégiques ont suivi de près la tendance générale en Europe : l'augmentation du pouvoir des grands groupes du secteur et la consolidation de leurs réseaux de commercialisation.

GRAND METROPOLITAIN (IDV), GUINNESS et SEAGRAM sont des archétypes de firmes mondiales du secteur des boissons alcoolisées. Elles sont toutes amenées à mettre en place un système de distribution internationale efficace qui leur permette de maintenir un portefeuille de marques solides, de haut de gamme, et les positionne au mieux face à leurs concurrents. En général, ces firmes choisissent de centraliser la gestion des marques "globalisables" et les autres sont gérées par leurs filiales au niveau de chaque marché domestique. Chacune a cherché en rachetant des entreprises de vins établies à créer des effets de synergie dans la distribution ou dans la gestion des marques (voire dans la production). Par ailleurs, les stratégies de croissance externe entraînent souvent des modifications dans les structures de gouvernement d'entreprise au niveau de chaque pays.

La stratégie de croissance externe n'a pas toujours été la meilleure solution pour ces firmes. Certaines, contraintes par le besoin d'atteindre une taille critique dans la commercialisation, ont choisi de ne pas intégrer en aval mais d'utiliser plutôt des réseaux d'agents indépendants.

D'autre part, les firmes ne disposant pas d'une taille suffisante sont forcées de commercialiser leurs produits à travers les distributeurs indépendants. Même si cela trouve sa justification sur le plan économique, les risques ne sont pas moindres. En effet, celles-ci, au vu de l'acquisition d'un de leurs distributeurs, se voient ainsi contraintes de trouver rapidement un autre partenaire dans la distribution. Les cibles mieux placées pour l'intégration en aval sont généralement les firmes avec qui des liens avaient déjà été noués auparavant (principalement les anciens distributeurs).

⁸Nous reprenons ici l'expression de François BIDAULT. Le "champ stratégique" peut être défini comme l'environnement concurrentiel d'une organisation dont les dimensions (le progrès technique, la contrainte écologique, les relations économiques internationales, les aspirations de la société, les rapports de force politiques, pour n'en nommer que quelques-uns) doivent être maîtrisées par celle-ci.

4. Changement radical du rapport fabricant-distributeur

Le rapport entre le fabricant et le distributeur est conditionné par les liaisons contractuelles (contrats d'agence) ou financières (*joint-ventures*, prise de participation, participations croisées, pour n'en citer que quelques-unes). Celles-ci déterminent la nature et l'extension des décisions prises, les compétences exigées et les facteurs-clés de succès. Il est évident qu'il existe un certain nombre de moeurs, propres à chaque pays, ayant une influence directe sur la façon dont ce rapport s'établit. D'autre part, l'*interface* entre les deux doit être adaptée à la diversité des attentes, demandes et pouvoir de négociation du système de distribution de chaque pays (GMS, CHR, magasins spécialisés, *catering*, etc.).

Parmi ces participants en Europe, il est possible d'identifier deux profils-types dans la distribution :

- des producteurs-distributeurs, produisant des produits nationaux et distribuant en même temps des marques des grands groupes internationaux. Le rapport entre ces groupes et les producteurs-importateurs est de nature financière ou simplement contractuelle.
- les importateurs-distributeurs ; à l'origine, ils étaient simplement des importateurs de boissons alcoolisées mais quelques-uns ont progressivement choisi d'intégrer d'autres fonctions (la distribution, par exemple). Parallèlement, certains distributeurs-grossistes ont commencé à importer directement les marques internationales. Ainsi, la participation des groupes internationaux peut être financière ou simplement contractuelle.

Les stratégies des firmes participant à la distribution, compte tenu de leur position sur la filière, se trouve généralement parmi les trois suivantes :

- la **spécialisation** sur un circuit de distribution (alimentation générale ou spécialisée) ou liée à un certain nombre de marques phares (de premier et deuxième rang) ;
- la **diversification des activités** à travers la distribution de certains vins (vins de table et autres) et de façon marginale certaines spécialités gastronomiques, parfois à travers la production de vins sous marque du même distributeur ;
- la **focalisation**, à travers la concentration des efforts sur le seul négoce de la distribution, de façon à augmenter l'efficacité des structures de commercialisation (cela peut favoriser la réduction des coûts et éventuellement élargir l'éventail des services offerts).

Indépendamment des stratégies poursuivies, la configuration du secteur est dictée par les principaux groupes du secteur qui sont confrontés avec l'intensification de la concurrence parmi les distributeurs, au resserrement des marges de commercialisation, à l'élargissement des contraintes de rentabilité imposées par les groupes internationaux du commerce des vins et spiritueux et à l'amélioration des méthodes de gestion (implantation de systèmes de qualité totale, certification de produits et d'entreprises, fonctionnement en flux tendu, parmi d'autres).

III. Les entreprises et groupes dans le secteur des spiritueux

1. La structure du secteur en Europe

Les boissons internationales, comme le whisky, le gin, la vodka ou la tequila, qui sont fabriquées et distribuées par les principales multinationales opérant sur le marché des spiritueux appartiennent le plus souvent à des entreprises dont le siège est au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis.

Tableau 18. Spiritueux : classement des douze premières firmes mondiales en 1993

		CA HT 1993 (USD)	CA HT 1994 (nombre de caisses - estimation)	Répartition du chiffre d'affaires	Pourcentage des ventes effectuées en Amérique du Nord
1	Grand Metropolitan (IDV)	5095	87 millions	65% spiritueux 29% vins	38%
2	Seagram	4553	56 millions	67,5% spiritueux 25,9% vins	44,6%
3	United Distillers (Guinness)	4133	52 millions	spiritueux seulement dont 52% scotch	38%
4	Suntory	3673			
5	Hiram Walker (Allied Domecq)	2878	63 millions	72% spiritueux 16% vins	25%
6	Bacardi Martini	2800	63 millions	35,2% rhums 29,2% vermouths 18,7% vins	21%
7	LVMH	1908			
8	Pernod Ricard	1355			6%
9	American Brands	1195		spiritueux seulement	64,5%
10	Pedro Domecq	1175			
11	Brown Forman	1141		axé sur les spiritueux 27,4% vins	86%
12	Remy Cointreau	1078			17%

Source : *International Drinks Bulletin* (les autres valeurs n'étaient pas disponibles).

* En 1994, ALLIED-LYONS fusionne avec PEDRO DOMECCQ et crée le groupe ALLIED DOMECCQ.

Compte tenu de la composition du marché (boissons "internationales" versus boissons produites localement), la conséquence la plus évidente est une forte concurrence entre les deux types de boissons, bien que les stratégies de ces firmes passe aussi par la prise de participations dans des firmes fabricant certains produits localement.

Les petites entreprises, Edith PENROSE l'a théorisé, profitent des interstices et sont souvent capables de saisir des opportunités dans des créneaux en se spécialisant dans la production de spécialités locales.

Le secteur en Europe est assez concentré : les six premiers distillateurs et distributeurs contrôlent plus de 40% du marché (EUROSTAT: Panorama de l'Industrie Communautaire).

Ces entreprises sont :

Guinness (Royaume-Uni), Pernod Ricard (France), Grand Met (Royaume-Uni), Allied-Lyons (Royaume-Uni), Martini & Rossi (Italie) et Seagram (Etats-Unis). Pour faire face au tassement de la consommation, ces groupes ont cherché à se repositionner sur les produits haut de gamme, à forte rentabilité.

Cela a entraîné soit un recentrage sur les activités touchant les spiritueux en détriment d'autres boissons alcoolisées moins rentables telles la bière ou le vin, soit la réduction du degré de diversification de chaque groupe par l'abandon de certaines activités jugées insuffisamment rentables (dans d'autres secteurs).

2. Les marques leaders

Ces groupes à vocation mondiale possèdent un plus ou moins grand nombre de marques qu'ils diffusent à travers le monde entier. Toutefois, leurs efforts de promotion mondiale sont focalisés sur un nombre restreint de marques ; seules les plus grandes en bénéficient.

Tab 19. Classement des 100 premières marques de spiritueux (ventes en millions de caisses de 9 litres)

Classement	Marque	Firme	Catégorie	1990	1991	1992	1993	Var. (%)
1	BACARDI	Bacardi & Co Ltd	Rhum	23,5	21,4	21,3	20,0	- 5,2
2	SMIRNOFF	The Pierre Smirnoff Company (IDV/GrandMet)	Vodka	14,9	14,8	14,2	14,8	- 0,2
3	RICARD	Pernod Ricard	Anis/Pastis	7,5	7,5	7,4	7,4	- 0,2
4	JOHNNIE WALKER RED	United Distillers (Guinness)	Scotch Whisky	6,6	6,5	6,6	7,0	2,0
5	J&B RARE	IDV (GrandMet)	Scotch Whisky	5,6	6,0	6,2	6,2	3,4
6	GORDON'S GIN	United Distillers (Guinness)	Gin	6,3	6,2	5,5	5,6	- 3,8
7	BALLANTINE'S	Allied-Domecq	Scotch Whisky	5,2	5,2	5,2	5,2	0
8	PRESIDENTE	Allied-Domecq	Brandy	4,7	5,0	5,3	5,1	2,8
9	JIM BEAM	Jim Beam Brands Co (American Brands)	Bourbon	4,7	4,5	4,8	5,0	2,1
10	JACK DANIEL'S BLACK	Brown-Forman Corp	Tennessee Whisky	4,2	4,2	4,4	4,6	2,7
Total 10 premières		83,2	81,2	80,7	80,9	- 0,9		
Total 15 premières		102,0	101,3	101,2	102,2	0,1		
Total 20 premières		120,8	119,4	119,0	120,1	- 0,2		
Total 25 premières		134,9	133,8	134,5	135,7	0,2		
Total 50 premières		195,9	194,7	193,2	195,2	- 0,1		
Total 75 premières		239,7	238,9	236,5	238,1	- 0,2		
Total 100 premières		272,8	271,1	268,2	270,3	- 0,3		

Source : Impact Databank, 1994.

3. Des niveaux inégaux de diversification des portefeuilles

Sur la base du classement des 100 premières marques de spiritueux pour l'année de 1993, nous avons pu constater que le portefeuille des groupes leaders présente des niveaux inégaux de diversification. Ainsi, la répartition des ventes des premiers douze groupes par les différents segments était le suivant. Sur les 100 premières marques mondiales, 9 marques totalisant 41,7 millions de caisses (MC) appartiennent à GRAND METROPOLITAN (IDV). La répartition donne : 18,5 MC de vodka, 8,6 MC de whisky, 7,2 MC de brandy, 5,1 MC de liqueurs, 2,3 MC de gin. GRANDMET est leader sur le segment vodka, dont les produits phares sont "Smirnoff" et "Popov".

Le groupe SEAGRAM possède 9 marques pour un total de 22,4 MC de volume de ventes. L'essentiel du portefeuille du groupe se compose de whiskies (13,4 MC) (marques leaders : "7 Crown" et "Chivas Regal"). Les autres produits totalisent : gin (4,2 MC), rhum (3 MC) et cognac (1,8 MC).

Le total de marques appartenant à UNITED DISTILLERS (Guinness) est de 9, correspondant à un volume de ventes de 28,3 MC, dont 18 MC en whisky, 7 MC en gin, 2,1 MC en vodka et 1,2 MC en brandy. Le groupe est le premier mondial sur le segment des whiskies (marques principales : "Johnnie Walker Red", "Dewar's" et "Johnnie Walker Black"), suivi de SEAGRAM et SUNTORY.

La répartition des produits du portefeuille du groupe ALLIED DOMEQC est plus équilibrée que dans les groupes précédents. Parmi les 29,9 MC vendues, nous avons compté 12 marques réparties de la façon suivante : whisky 11,9 MC, brandies 10,9 MC, liqueurs 3,7 MC, gin 2,2 MC et cognac 1,2 MC. Ce "nouveau" groupe est issu du lancement d'une offre publique d'achat du groupe britannique ALLIED LYONS sur l'espagnol PEDRO DOMEQC (1994), les deux appartenant au *top 10* mondial

du secteur. L'opération est si importante pour Allied-Lyons qu'il propose tout de suite de modifier son nom. Cette opération a permis au groupe d'étendre l'éventail des marques du portefeuille. En effet, le groupe dispose actuellement de deux marques classées parmi les dix les plus vendues au monde (le whisky "Ballantine's" et le brandy "Presidente").

Le groupe japonais SUNTORY, comme les autres cités ci-dessous, présentent un portefeuille beaucoup plus réduit. SUNTORY détient 7 marques pour un volume de ventes de 13,4 MC dont whisky 11,5 MC et brandy 1,9 MC.

Le groupe BACARDI-MARTINI détient la boisson spiritueuse la plus vendue au monde, le rhum "Bacardi". Cette marque, née à Cuba en 1862 et produite actuellement aux Bahamas, est la première depuis plusieurs années sur le marché mondial. Si l'on considère les marques de rhums figurant dans le *top 100* de 1993, "Bacardi" représente à lui seul environ 77% de l'ensemble. Ce groupe monoproduit est né aussi de l'acquisition récente du groupe italien MARTINI par le nord-américain BACARDI, les deux entreprises privées et familiales.

Le groupe LVMH est aussi un groupe **monoproduit**, car parmi les 100 premières marques mondiales nous en avons compté à peine une : le cognac "Hennessy" avec 2,4 MC. Ce groupe et UNITED DISTILLERS (Guinness) sont actionnaires importants l'un de l'autre (Guinness ayant 34% de Moët Hennessy, et LVMH 20% du britannique (Le Monde, 5/4/1994, p. 5). Les deux restent indépendants mais leurs réseaux de distribution sont développés en commun.

Le portefeuille de PERNOD RICARD est reparti par 3 marques, mais focalisé sur les anisés. Ce groupe a vendu 11,3 MC dont la répartition est la suivante : anis/pastis 9,9 MC et bitter 1,4 MC. Son produit phare est le "Ricard" (7,4 MC).

Le total pour AMERICAN BRANDS (Jim Beam Brands) s'élève à 9,7 MC pour 4 marques dont 5 MC pour le bourbon, 3,3 MC pour le whisky et 1,4 MC pour la vodka. Le groupe détient la marque "Jim Beam", le numéro un mondial des bourbons.

Le groupe américain BROWN FORMAN CORPORATION détenteur de 4 marques parmi les 100 premières mondiales, pour un volume de ventes de 11,4 MC. La répartition est la suivante : 9,2 MC pour le whisky et 2,2 MC pour les liqueurs. Depuis sa création (1870), BROWN FORMAN s'est développé essentiellement par le rachat de marques. Trois d'entre elles, les whiskies "Jack Daniel's Tennessee", "Canadian Mist" et la liqueur "Southern Comfort", aujourd'hui les trois premières marques du groupe ont été acquises respectivement en 1956, 1971 et 1979. Elles constituent près de la moitié du chiffre d'affaires total du groupe. Géographiquement, les Etats-Unis représentent plus de 80% des ventes totales du groupe. Il faut aussi souligner que ce groupe est toujours aux mains de la famille Brown.

Le dernier groupe de notre échantillon, c'est REMY COINTREAU. Celui-ci totalise 3,1 MC réparties par le cognac (1,8 MC) et la liqueur (1,3 MC). Ce "nouveau" groupe issu du rapprochement entre REMY MARTIN et COINTREAU a rassemblé deux marques phares parmi les cent premières mondiales : le cognac "Remy Martin" et la liqueur "Cointreau".

4. Création de synergies inter-groupes

Bien souvent, ces groupes adoptent des stratégies de "confrères" dans le but d'élargir les potentiels de production et/ou de distribution sur certains marchés nationaux et étrangers. Ces stratégies incrémentent aussi la gamme et la notoriété des marques et produits des groupes alliés et en même temps favorisent la réduction des coûts de distribution par la mise en commun des gammes de produits sur les différents segments. Bref, il s'agit de la création d'économies d'échelle par la mise en commun des ressources des "confrères" tout en maintenant l'autonomie relative de chaque groupe.

5. Un mode de distribution internationale spécifique

Ces groupes diffusent le plus souvent leurs produits et leurs marques à l'étranger par l'intermédiaire de distributeurs locaux indépendants (agents) sans y avoir beaucoup de filiales de production, voire des filiales de distribution.

Sur certains marchés, notamment ceux où se situent les filiales de production, où la demande reste faible pour les produits internationaux (Portugal, par exemple), les groupes cherchent à acquérir des réseaux de vente locaux. Au Portugal, 2 exemples récents illustrent cette politique : Pernod Ricard a acheté le distributeur portugais Somagnum et William Pitters a créé Machado & Pitters en association avec une société de négoce portugaise.

Une autre spécificité découle du fait que les groupes passent des nombreux accords de distribution entre eux, soit de portée limitée à un certain pays soit élargie à un ensemble de pays (joint ventures).

6. Conclusion

En guise de conclusion et après ce bref aperçu, nous sommes amenés à conclure le suivant :

- les groupes leaders sur le plan mondial gèrent des portefeuilles de marques présentant des niveaux inégaux de diversification. Leurs repositionnements stratégiques s'effectuent par le rachat de marques phares, dont la notoriété est déjà acquise. Le lancement de nouvelles marques semble avoir un poids marginal, c'est pourquoi ces groupes utilisent davantage l'extension de marque ;

- la conséquence immédiate des rachats de marques est l'inéluctable concentration des groupes. Encore très atomisé, malgré le poids d'un nombre restreint de très grands groupes, la dynamique de ce secteur passe par la concentration où une dizaine de groupes se partage l'essentiel des marques les plus vendues au monde. "*Dans ce petit cercle où l'appellation "confrère" est préférée à celle de "concurrent", les mouvements sont nombreux mais n'ont plus l'ampleur de ceux des années 80. Les alliances, rachats ou réorganisations sont bien souvent empreints de courtoisie, pour ne pas altérer l'image de qualité que leur confèrent les cognacs, whiskies, bourbons et autres brandies*" (Le Monde, 5/4/1994, p. 5). Ce pouvoir se mesure par les réseaux de distribution, par la palette d'alcools proposés, par l'importance des marques et aussi par la taille des intervenants.

Le poids des groupes est déterminé par la réputation des marques détenues. Le classement des 100 premières ventes annuelles de spiritueux (1993) est clair. BACARDI-MARTINI ne doit son rang qu'au rhum du même nom (*Bacardi*), premier spiritueux consommé au monde. GRAND METROPOLITAN (IDV), est le leader incontesté des firmes avec 10 marques qui représentent en volume 15,3% des cent premières ventes. Entre ces deux extrêmes, nous pouvons trouver toutes les combinaisons possibles qui définissent ensuite la stratégie des groupes.

- les cent premières marques ne font pas le marché, puisqu'elles couvrent à peine plus de la moitié des 530 Millions Caisses vendues dans le monde. Il s'agit donc d'un marché très atomisé, introuvable dans une autre branche de l'agro-alimentaire, en dehors d'une dizaine de grands groupes, le reste est éparpillé. Il est donc probable que ce mouvement de concentration va se poursuivre dans les prochaines années.

- les grands groupes sont donc placés devant un double impératif : le maintien de la suprématie de leurs premières marques et la pénétration de nouveaux marchés régionaux porteurs. Cette réorganisation passe inéluctablement par les réseaux de distribution, c'est depuis de nombreuses années une des clefs du succès.

- les objectifs *ex-ante* de ces opérations sont la création de valeur pour les actionnaires, exprimée par la différence de rentabilité attendue après et avant celles-ci et ceux *ex-post*, sont l'augmentation du

pouvoir de marché des groupes cités ci-dessus. Il est évident que ces opérations aboutissent à des distortions éventuelles dérivant des relations d'agence.

IV. Dynamique de la demande

1. Caractéristiques du marché portugais : *approche produit*

Comme nous l'avons vu ci-dessus, le marché des spiritueux est un marché très segmenté comportant une multitude de produits dominants. En Europe, aux EUA, au Canada et au Japon, on peut toujours retrouver ces grands segments de marché mais dans des proportions très variables. Les statistiques cachent toujours la structure de la consommation, entre ce qu'on appelle les produits internationaux et ceux fabriqués localement. Les statistiques montrent qu'en dépit du faible niveau de la consommation de spiritueux au Portugal, celui-ci reste stable. Le marché portugais est donc un marché à faible potentiel.

2. Parts de marché

Le marché portugais est dominé par les spiritueux bruns (le whisky et le brandy), si l'on considère différemment le vin de Porto et les liqueurs. En termes de ventes en valeur, le consommateur portugais préfère le whisky (48%). Le vin de Porto représente aussi un niveau important de la consommation (22%), mais la propension à sa consommation est en régression.

Le gin et le vodka sont les segments les moins représentatifs. Toutefois, si le premier révèle quelques problèmes d'expansion en termes de ventes, compte tenu de son image vieillie et de sa saveur très caractéristique, le deuxième, bénéficiant d'une plus large capacité à être mélangé et d'une plus grande popularité parmi les consommateurs les plus jeunes enregistre des taux de croissance annuels qui dépassent les 30% en valeur.

Il est important de remarquer la croissance généralisée des spiritueux blancs, bien que les *brown spirits* soient dominants car ces derniers s'identifient surtout à un consommateur jeune. La vodka, la tequilla et le rhum blanc présente le taux de croissance le plus élevé dans le segment. Finalement, il faut aussi tenir compte de la création et de l'élargissement des boissons avec une graduation inférieure.

A. Whisky

Le whisky constitue le spiritueux le plus vendu au Portugal. Le whisky commercialisé au Portugal est pour la plupart importé (87.5%) ; ainsi, à peine une petite partie est produite localement.

Parmi les whiskies importés et commercialisés dans les GMS, le whisky nouveau (jusqu'à 8 ans) est préféré des consommateurs (81,8% de l'ensemble) car son prix est inférieur. Les whiskies les plus vieux représentent seulement 14,4% des consommations. Ceux de malt ne participent qu'à environ 2,4% des ventes. Les autres segments n'ont pas une participation très significative à l'ensemble de la consommation. La préférence dans ce segment est justifiée en grande partie par l'étendue des gammes du produit, touchant pratiquement toutes les couches sociales en matière de prix. Toutefois, une grande partie des marques rentrant sur le marché n'arrivent pas à survivre. Cela est dû à de nombreuses raisons : pour des raisons intrinsèques au produit, de marketing ou de distribution, ce secteur présente un taux de mortalité élevé.

On estime que la consommation immédiate, c'est-à-dire *on trade* (CHR) soit 40% du total et celle "*off trade*" (GMS) de 60%. Ce segment est affecté par une très grande saisonnalité puisqu'environ 40% des ventes sont effectuées dans les trois derniers mois de l'année.

B. Brandies et marcs

Le marché des brandies correspond à 1,67 million de bouteilles et celui des marcs très rarement dépasse un million de bouteilles.

C. Liqueurs et apéritifs

Ce segment a aussi un poids peu significatif en termes de quantités vendues. En effet, on comptait à peine 1964 milliards de bouteilles (0,70/0,75 cl.). Toutefois, il s'agit d'un marché avec une identité propre et très segmenté ; cela dit, on peut s'attendre à une massification en termes de consommation. Les segments, qui le composent, s'identifient plus avec des moments particuliers, l'expérimentation, la préférence par l'exotique... D'après le panel Nielsen, nous pouvons segmenter ce marché en "exotiques", "traditionnels", "anisés", "fruits secs", "crèmes "whisky"", "café" et "autres". Les consommateurs portugais préfèrent les liqueurs aux fruits secs (CHR non compris) représentant près de 26% des quantités vendues. Les liqueurs traditionnelles sont aussi importantes (19% des ventes). Les crèmes de whisky ont aussi un poids semblable (17,8%). La plupart des liqueurs consommées au Portugal sont produites localement (environ 64%).

D. Vin de porto

Nous avons classé le vin de porto parmi l'ensemble des vins. Mais, compte tenu des critères pris en compte par certains cabinets d'études, nous avons décidé de le comparer ici aux autres spiritueux. Ce marché porte, comme nous l'avons vu précédemment, une identité très propre. Pendant la période considérée, la distribution alimentaire (CHR non compris) a enregistré une croissance de 13% en quantité et en valeur. Celle-ci a permis d'écouler 6,7 millions de bouteilles correspondant à une valeur de 5,5 milliards d'escudos. Cette croissance correspond à un transfert de la consommation du canal CHR vers les grandes surfaces et, d'autre part, à un phénomène de substitution des boissons plus alcoolisées par celles détenant une teneur plus faible d'alcool.

E. Gin et vodka

La part de marché de ces deux produits est relativement faible. Les ventes globales de gin et de vodka suivent des tendances adverses, reflétées dans les taux de croissance respectifs. Une fois de plus, ce sont les caractéristiques particulières de ces produits qui déterminent cette évolution. Ainsi, par exemple, la vodka est facilement mélangée avec plusieurs mixeurs et n'a pas une saveur intense comme c'est le cas du gin. La vodka n'a pas un poids significatif sur le plan national mais les taux de consommation tournent aux alentours de 30% ces dernières années. Cela semble prédire un fort potentiel de développement pour ce produit, dont les ventes se situent actuellement aux alentours des 174,5 milliers d'unités, ayant une valeur d'environ 267 milliards d'escudos (panel Nielsen).

Le gin n'est pas beaucoup consommé non plus. En effet, en 1994, à peine 253 000 bouteilles ont été vendues (CHR non compris). Il existe presque un équilibre entre le gin produit localement (47%) et celui importé (53%). La plupart de la vodka vendue au Portugal est importée (62,3%), le reste est de production locale (panel Nielsen).

F. Spiritueux blancs

La vodka et le rhum ont réussi à s'imposer pendant les années quatre-vingt grâce au développement du marché des jeunes. Toutefois, la concurrence a tendance à s'intensifier actuellement. Dans le contexte portugais actuel, la survie des firmes est de plus en plus difficile car l'offre propose des palettes d'alcools de plus en plus diversifiées et la demande a tendance à se stabiliser. De cette façon, les efforts marketing sur les marchés de la vodka et du rhum blanc portent de plus en plus sur la fidélisation des consommateurs.

D'autre part, les changements sociaux à l'égard des boissons alcoolisées sont aussi en train de pousser la demande des spiritueux vers des seuils inférieurs de consommation (en particulier, une conscience plus grande des problèmes survenus à cause de l'alcool et de son influence sur les conducteurs, le rapport entre la criminalité et l'ivresse et aussi leurs effets néfastes sur la santé). Ces changements n'ont pas été complètement désavantageux pour les spiritueux blancs. La tendance à la diminution de

la consommation d'alcool a déclenché un processus de substitution des spiritueux bruns vers des boissons plus légères non seulement en termes de couleur mais aussi en termes de teneur en alcool.

Bien que la teneur en alcool des spiritueux bruns reste dans les 40 degrés, celui de la vodka et du rhum blanc reste inférieur (37,5 degrés).

En 1992, l'application de cette tendance au gin a été d'abord entreprise par la marque "Gordons". Cela a créé les conditions favorisant l'introduction d'une innovation majeure : l'élargissement des possibilités de segmentation du marché, créant des segments *premium* fondés sur la teneur en alcool.

Le segment *premium* a été implanté sur ce marché il y a à peine quelques années. L'introduction de cette mesure ne s'est faite que par l'effort marketing des marques internationales, tandis que les marques les moins implantées ont mis l'accent surtout sur les prix, entraînant le ralentissement de la croissance des marques propres et des premiers prix. D'autre part, il s'avère encore difficile de classer les spiritueux blancs appartenant au secteur *premium* en suivant un seul critère accepté universellement.

Certains spiritueux ont acquis un positionnement *premium* grâce à leur région ou pays de production. Les opérateurs du secteur affirment que cette différenciation sera faite soit en faisant appel à la tradition soit par les spécificités de leur processus de production.

3. Investissements publicitaires en hausse

La plupart des efforts publi-promotionnels sont effectués par les sociétés associées à des groupes internationaux ou par des importateurs. Nous avons pu constater que ces investissements sont considérables et de plus qu'il y a une tendance à l'augmentation des budgets alloués à cette activité. Le principal moyen de communication utilisé pour ce faire est la télévision.

4. Changements dans les circuits de distribution

Les changements dans le réseau de distribution alimentaire portugais ont favorisé la consommation à domicile (ménage) et réduit la consommation immédiate (CHR). L'opinion générale des agents du secteur est que les changements dans les flux de distribution (plus nets dans le cas du segment whisky) semblent constituer un bénéfice pour le consommateur car les différentes politiques assumées dans ce secteur ont favorisé la chute des prix à la consommation.

V. L'offre et la concurrence

1. Les acteurs

L'offre de spiritueux fait intervenir des firmes intervenant dans tous les stades de la filière, soit produits au Portugal soit importés. Dans ce secteur coexistent des firmes de toutes les tailles mais ce sont les principaux groupes multinationaux qui dynamisent l'offre.

La petite taille du marché et le faible niveau de la consommation sembleraient être des handicaps majeurs pour ne pas attirer l'attention de les groupes multinationaux. Or, en toute vérité, ce secteur a été bouleversé ces dernières années par une tendance vers la concentration qui ne touche pas seulement le stade de la production mais aussi celui du négoce.

2. Les stratégies de l'offre au Portugal

A. Problématique générale

a. Faire face à une consommation faible et stable

Depuis les années 60, la consommation de spiritueux reste relativement stable. Cette situation peut s'expliquer notamment par la forte tradition associée à la consommation de vin et d'autres produits dérivés de la vigne. D'autre part, les prix des spiritueux sont en général supérieurs à ceux du vin et de la bière ce qui entraîne des difficultés accrues de pénétration pour les firmes. Dans la grande majorité des cas, l'imaginaire du consommateur identifie ces produits comme étant des produits de luxe, donc chers. Par ailleurs, des raisons historiques pourraient aussi expliquer les niveaux actuels de la consommation. Pendant longtemps, il a existé au Portugal une loi⁹ interdisant l'importation de certains produits (qui inclut les spiritueux), empêchant le développement d'un mode de consommation plus favorable à ceux-ci.

b. Faire face au changement des habitudes de consommation

Cette consommation faible et stable accompagne aussi le changement des habitudes de consommation, qui ne s'heurtent pas à des phénomènes de mode. Cette demande est donc issue de l'effet conjugué de différents facteurs.

D'abord, même dans les pays à forte tradition vinicole, l'évolution des modes de vie oriente la demande vers un nouveau type de consommation. La tendance en faveur des boissons moins titrées, et plus désaltérantes est un phénomène international qui touche la plupart des pays. Cette tendance au *long drink*, boisson alcoolisée largement allongée d'eau ou de soda implique une diminution de la demande de spiritueux. En deuxième lieu, le phénomène de déstructuration des repas s'est nettement prolongé au niveau des boissons et des schémas classiques, comme les apéritifs/digestifs, ont éclaté. Les consommateurs montrent des tendances à boire à tout moment de la journée, d'où une inclinaison marquée vers les *cocktails* et davantage encore vers les *long drinks*. En troisième lieu, de plus en plus, les campagnes promotionnelles des filiales de distribution et des agents s'adressent aux jeunes : ils sont les demandeurs d'aujourd'hui et plus encore de demain avec un mode de consommation assez différent de leurs parents. Finalement, face au développement de la consommation d'alcool vers des produits à plus faible teneur en alcool, les campagnes anti-alcool apportent leur contribution pour des raisons de santé, d'hygiène voire de diététique et il existe un souci réel de boire plus léger.

c. L'émergence de produits nouveaux

Une des grandes mutations de ce marché est liée à la recherche de la diversité de produits par le consommateur. Les spiritueux présentent aujourd'hui une abondance de produits nouveaux (boissons plus légères, plus désaltérantes, avec beaucoup plus de nouvelles saveurs). En effet, l'adaptation aux nouveaux besoins de la demande et l'anticipation des goûts du consommateur semblent être à la base de ces innovations. Ainsi de plus en plus, les firmes s'engagent dans la recherche de produits nouveaux, adaptés à l'évolution des modes de consommation : *coolers*, apéritifs à base de fruits, cocktails et liqueurs. Les *coolers* à base d'alcool ou de vin sont une boisson à faible teneur alcoolique, titrant environ 6 degrés et ayant une forte adhésion sur le marché américain.

La recherche de la diversité est traduite par la tendance à la disparition des consommateurs de *monoproduit*. Par ailleurs, nous assistons depuis plusieurs années à la prédominance des alcools blancs ou légèrement ambrés, souvent mélangés. Les préparations alcoolisées aux saveurs variées dénommées spécialités sont "universelles" puisqu'elles autorisent un très grand nombre de préparations : nature, sur glace, avec des jus de fruits, du gin, de la vodka, de la tequila, du whisky et bien d'autres.

⁹Loi du "Conditionnement Industriel". Il s'agissait d'une loi cherchant à limiter le pouvoir de l'industrie par l'intermédiaire d'un fort contrôle réglementaire. Le but principal de cette loi était d'empêcher la formation de contre-pouvoirs vis-à-vis de l'activité de l'Etat.

d. Positionner le produit

Les stratégies de marketing des firmes dans ce secteur correspondent à une politique-type de conquête de nouveaux créneaux ou de sauvegarde de ceux déjà conquis. De plus en plus, elles s'adressent à une population jeune et urbaine : de gros consommateurs.

Compte tenu de l'étendue des segments de marché, il s'agit dans de nombreux cas d'étendre la perception dans tous les segments de produits, à la clientèle regroupant en son sein les meilleurs prescripteurs car ce sont ceux qui véhiculent le mieux les différents messages.

Une autre ambition de ces firmes vise à changer l'image des produits en rendant le produit plus "spontané" et plus apprécié afin de toucher les cibles traditionnellement peu consommatrices.

Enfin, il importe de réaliser l'adéquation entre contenu, contenant et circonstances en proposant de grandes variétés de produits et de conditionnements

I. Typologie et définition de produits

1. La bière

A. Définition de produit

La bière est au niveau mondial la boisson alcoolisée la plus répandue. Sa composition est variable selon les pays. La législation portugaise actuellement en vigueur date du 3 janvier 1996¹⁰. La bière est définie comme une "boisson obtenue par fermentation alcoolique à travers des levures sélectionnées du type *Sacharomyces*, d'un moût préparé à partir du malt de céréales, principalement de l'orge et d'autres matières premières amylacées ou sucrées, auquel ont été additionnées des fleurs d'houblon ou ses dérivés et de l'eau potable". La législation précédente remontait à 1903 mais les brasseries portugaises suivaient déjà les normes de l'U.E. depuis longtemps.

La fabrication de la bière est une opération délicate qui, d'artisanale et rurale est devenue depuis la fin du siècle dernier, industrielle et concentrée dans des brasseries de plus en plus grandes. Par rapport au vin, la bière présente l'avantage d'être moins dépendante des conditions géographiques de production des matières premières. Le vin est essentiellement une production de ferme ou de terroir. En revanche, les matières premières de la bière, en particulier l'orge, se transportent, se stockent et s'exportent partout dans le monde.

B. Critères de segmentation du marché

Les critères utilisés pour segmenter le marché de la bière sont nombreux. Parmi les plus utilisés, nous trouvons la couleur, le goût, le mode de fabrication, la densité alcoolique et le type de conditionnement utilisé. Selon le degré de grillage du malt, les bières peuvent être divisées en bières blondes et bières brunes. Plus la température est élevée, plus la couleur du malt sera foncée et plus la bière sera "brune", le cas extrême étant la *stout* irlandaise. Toutefois, d'autres éléments interviennent aussi dans la détermination de la couleur. Citons comme exemple l'addition dans le malt de certaines céréales crues (maïs, riz) ainsi que du sirop de glucose ou alors de sucres caramélisés en tant que colorants. En Europe, on consomme principalement des bières blondes.

Le goût est un critère subjectif dont l'appréciation relève des conditions dans lesquelles se trouve l'individu. Il s'agit donc d'un processus qui touche une personne (ou plusieurs si l'on tient compte de l'aspect social de la consommation), un objet (la bière) et la situation (de consommation). L'art du maître-brasseur consiste à faire la coexistence harmonieuse de trois facteurs influençant le goût, à savoir : le malt (goût doux ou sucré), l'houblon (lequel provoque l'amertume) et la levure (degré d'acidité).

En fonction du procédé de fabrication, la bière peut être classée dans l'une des trois catégories suivantes : bière à basse fermentation, bière à haute fermentation et bière à fermentation spontanée (typique de la Belgique). En Europe, l'essentiel de la production est constituée par des bières de fermentation basse. Contrairement à beaucoup d'autres boissons, les bières, à travers leurs différents types offrent au consommateur des gammes variées de couleurs, arômes, saveurs et aussi des teneurs en alcool. Ce secteur regroupe également les bières sans alcool, les bières normales (c'est-à-dire les bières de table et les bières supérieures), les bières spéciales et les bières double malt. En brasserie, afin de mesurer le degré densimétrique, on se réfère souvent à l'extrait sec contenant le moût avant sa transformation par fermentation (c'est la "densité primitive"). Toutefois, les différentes températures auxquelles sont effectuées ces mesures explique l'absence d'harmonisation au niveau européen des définitions de la densité.

¹⁰ Arrêté n°1/96 du 3 janvier 1996 relatif aux "définitions, classement, composition et caractéristiques des bières, règles de conditionnement et d'étiquetage, aussi bien que les méthodes d'analyse et d'échantonnage respectives".

En Europe, la plupart des pays (le Portugal aussi) utilise la densité *Plato*. Le degré *Plato* consiste dans le nombre de grammes d'extrait pour 100 grammes de moût extrait en masse. Même si ce critère n'est pas toujours perceptible, il est particulièrement important car les administrations fiscales l'utilisent pour déterminer les charges fiscales des bières. Compte tenu que le pouvoir de réglementer cette matière appartient aux administrations fiscales, il est évident que les différentes charges fiscales pourront difficilement coïncider, créant ainsi des distorsions concurrentielles.

En ce qui concerne le conditionnement, on distingue deux grandes catégories : le fût destiné à la vente hors domicile, au débit "à la pression" et pour lequel il existe une relative homogénéité ; la bouteille et la boîte, destinées à être emportées (bien qu'une partie soit encore vendue dans le réseau CHR). Il existe des nombreux types et tailles de bouteilles et boîtes, isolées ou groupées en "packs". La recherche de nouveaux débouchés a incité les firmes à élargir l'éventail d'options proposées aux consommateurs. Les implications sur le plan technique ne sont pas négligeables non seulement en termes d'investissements dans les chaînes d'embouteillage et de stockage mais aussi en termes de mesures d'hygiène et d'entretien requises par la distribution d'un produit précis (dont la fragilité dépend aussi de l'emballage).

C. La législation portugaise : des segments différenciés

La législation portugaise distingue explicitement différents types de bière présentés ci-dessous.

Tableau 20. Catégories de bières définies par la réglementation portugaise

Catégories	Caractéristiques
"bière sans alcool"	teneur en alcool inférieur à 0,5% vol.
"bière à faible teneur en alcool"	teneur en alcool entre 0,5% et 1,2%
"bière" ou "bière courante"	teneur en alcool supérieure à 1,2% et présentant un extrait primitif, mesuré en degrés <i>Plato</i> , non supérieur à 13°.
"bière spéciale"	teneur en alcool supérieure à 1,2% et présentant un extrait primitif, mesuré en degrés <i>Plato</i> , entre 13° et 15°.
"bière extra"	teneur en alcool supérieure à 1,2% et présentant un extrait primitif, mesuré en degrés <i>Plato</i> , supérieur à 15°.
"bière de fermentation lactique"	le produit ayant subi une fermentation lactique en cours de sa fabrication
"bière refermentée en bouteille"	le produit ayant subi une refermentation en bouteille, par l'addition d'une levure et d'un conditionnement appropriés.

La fabrication des différentes catégories de bières pourra contenir des fruits, des produits horticoles ou des plantes aromatisées, des jus, concentrés ou extraits, jusqu'à un maximum de 10% du volume du produit final. La législation portugaise autorise l'adoption de bouteilles et de boîtes dans la commercialisation de bières, avec la capacité suivante (litres) : 0,20; 0,25; 0,30; 0,33; 0,50; 0,75; 1,0; 2,0; 3,0; 4,0 et 5. La capacité des fûts pourra être supérieure mais cela n'est pas explicite dans la loi.

II. Dynamique de la demande

1. La demande stagne

Le marché de la bière, qui a traversé une période de pleine croissance durant les années 80, connaît aujourd'hui, à l'instar des autres pays de l'U.E., une régression modérée (cf. tableau). De 1990 à 1993, la consommation totale portugaise est passée de 645 millions de litres à 592 millions, soit une baisse d'environ 8%. Cette situation contraste avec celle vécue pendant les années 80 où le secteur de la bière a enregistré des taux de croissance très élevés.

En 1993, ce secteur ne représentait en volume que 1,85% du marché européen (pays de l'U.E., Suède et Suisse) mais en termes de consommation par tête, il se situe parmi les plus gros consommateurs européens. La situation de la consommation européenne en 1993 était la suivante :

Tableau 21. Consommation de bière dans les pays européens - 1993

Pays	Volume litres/hab./an
Allemagne, Belgique, Danemark, Autriche, Irlande	> 115
G.-B., Luxembourg, Pays-Bas, Finlande	85 - 115
Suède, Portugal, Espagne, Suisse	55 - 75
France, Grèce, Norvège, Irlande	35 - 45
Italie	22

Source : Euromonitor, 1995.

2. Les habitudes de consommation changent

Comme nous l'avons vu, la consommation de bière par habitant varie très largement au niveau de l'Europe. Les plupart des gros consommateurs de bière sont situés dans le Nord de l'Europe. Parmi les pays méditerranéens, le marché espagnol et le portugais sont ceux qui présentent les meilleures consommations mais le premier est en hausse et le second décline.

La consommation portugaise stagne principalement en raison de la concurrence des boissons non alcoolisées et de l'émergence d'un fort souci de "santé" et de "sécurité routière". La concurrence du vin est une autre des raisons de différents niveaux de consommation dans les pays méditerranéens. De plus, la consommation de bière dans les pays méditerranéens est influencée par des facteurs saisonniers, les préférences des jeunes et l'habitude de prendre des repas à l'extérieur. La bière, en tant que boisson désaltérante est plus consommée pendant les mois d'été ; nous avons pu constater que la durée de l'été détermine souvent la dimension du marché. L'expansion des établissements dans les réseaux CHR ne favorise pas la consommation à la maison.

Les segments de marché les plus dynamiques sont actuellement ceux des bières légères et des bières sans alcool. Mais il faut dire aussi que ces segments ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble du marché. De plus en plus, ces segments occupent une place importante sur le marché car en véhiculant une nouvelle image de la bière, plus en conformité avec les soucis des consommateurs sur le plan de la santé, elles attirent des nouvelles couches de la population (les jeunes et les femmes principalement). Dans certains pays, comme le Portugal, la consommation de bière est essentiellement une activité sociale tandis que dans d'autres elle joue un rôle périphérique voire marginal du vin et d'autres boissons.

3. Consommation de la bière selon les segments

La consommation de bière au Portugal se fait principalement dans le réseau CHR. D'après les données de l'AICP, la consommation immédiate en 1994 était répartie de la façon suivante : cafés (57%), restaurants (26%) et autres établissements (17%). Le marché portugais est dominé par un nombre limité de marques et par un type de bière. La bière blonde traditionnelle représente plus de 90% de l'ensemble des ventes dont environ la moitié est réalisée par une seule marque, appartenant au groupe UNICER ("Superbock"). Les segments enregistrant le taux de croissance le plus élevé ont été ceux des bières haut de gamme (*premium*), bières sans alcool et à faible teneur en alcool (*light*). La répartition des ventes en 1994 a été la suivante :

Tableau 22. Parts de marché des différents types de bière - 1994

Types de bière	Parts de marché
Traditionnelle	92%
<i>Premium</i> (haut de gamme)	5%
Sans alcool et légère (" <i>light</i> ")	3%

Source : AICP

Il faut dire aussi qu'on assiste depuis quelques années à la pénétration de bières étrangères mais malgré leurs prix compétitifs et leurs efforts promotionnels, la demande reste encore timide. Les ventes de bière par type de conditionnement suivent la tendance suivante (en %) :

T. 23. Evolution des ventes de bière selon le type de conditionnement 1989-93

	1989	1990	1991	1992	1993
Bouteilles consignées	66,5	63,4	60,9	57,2	54,9
Fûts	25,8	28,6	32,6	32,7	32,7
Emballage perdu	4,0	4,3	3,3	7,5	7,5
Boîtes métalliques	3,7	3,7	3,3	4,9	4,9

Source : AICP

Actuellement, la bouteille en verre consigné domine le marché. Mais la montée des GMS et la concurrence des marques étrangères conduisent les brasseurs à adopter des conditionnements adaptés à la prise de positions sur les linéaires, notamment les boîtes métalliques de 33 et 50 cl. Nous devons souligner ici le fait que le marché portugais semble suivre, de même que le marché européen, une tendance à la progression de l'emballage perdu. Deux raisons expliquent ce phénomène : l'émergence de marques nationales et internationales pour lesquelles les contraintes de distribution favorisent l'emballage perdu et comme nous l'avons dit ci-dessus le rôle joué par le développement des GMS.

III. L'offre et la concurrence

1. Le secteur de la brasserie

A. La structure du secteur en Europe

Les pays producteurs sont de plus en plus nombreux dans le monde avec l'implantation de brasseries dans de nombreux pays en voie de développement (Chine). Mais seule une douzaine de pays disposent effectivement d'une production importante. Ce secteur en Europe est loin d'être homogène. Un bon exemple de l'hétérogénéité est le niveau de concentration existant au niveau de chaque pays. Celui-ci varie entre les situations de quasi-monopole jusqu'à d'autres où il existe une fragmentation considérable. C'est une industrie financièrement très concentrée dans les pays occidentaux où on trouve un très grand nombre d'unités de production, malgré les regroupements en cours, la bière étant un produit coûteux à transporter pour une relative faible valeur unitaire. STEELE, the European Brewing Industry, p. 27) classe les différentes brasseries en Europe en 5 catégories :

Tableau 24. Typologie des firmes productrices de bière selon l'étendue de leur marché

Firmes	Caractéristiques principales
Globales	Les firmes globales fabriquent et réalisent une partie importante de leur chiffre d'affaires en Europe et dans le reste du monde. Heineken et Carlsberg en sont l'exemple.
Euro-internationales	Ce sont des firmes dont l'activité est concentrée en Europe et qui possèdent leurs propres brasseries dans plusieurs pays européens. Ex. Stella-Interbrew et Danone (Kronenbourg).
Nationales	Ce sont des firmes opérant essentiellement dans leur marché d'origine. C'est le cas des six premières firmes britanniques, Peroni (Italie) et Unicer et Centralcer (Portugal).
Régionales	Ces firmes couvrent une région particulière de leur marché national. Les firmes de taille moyenne en Allemagne, une douzaine de firmes britanniques et les petites brasseries en Italie.
Locales	Ces brasseries servent un marché proche du local de fabrication. Tel est le cas des petites brasseries britanniques et allemandes.

Source : STEELE - The European Brewing Industry - p. 27-28.

Cette typologie montre bien la grande diversité de ce secteur en Europe. En 1989, les 5 premiers brasseurs européens totalisaient seulement 1 part de marché d'environ 32%. Parmi les 15 premiers brasseurs, seuls les 5 plus grands réalisaient des ventes significatives hors Europe (plus d'1 million de litres/an). De même, la plupart d'entre eux réalisait l'essentiel de leur production à l'intérieur de leur marché d'origine dont les firmes sont fortement dépendantes.

En Europe, le marché est dominé par 2 groupes ; il s'agit d'HEINEKEN (Pays-Bas) et de DANONE (France). La part d'HEINEKEN aux Pays-Bas est de plus de 50% ; en France d'environ 25% où il a la 2ème place derrière DANONE ; en Espagne, il possède près de 20% du marché avec son partenariat avec EL AGUILA et 25% du marché italien. Par ailleurs, la société a acquis des sociétés en Pologne et en Hongrie. On estime que les ventes d'HEINEKEN en Europe ont atteint 70% de l'ensemble.

En revanche, la société a perdu environ 1600 postes de travail en 1993 et a intensifié son effort de marketing (16% du chiffre d'affaires) en même temps que ses ventes augmentaient seulement de 8%. Le groupe DANONE possède une part de marché de près de 50% en France et d'environ 25% du marché italien, via PERONI. Le groupe détient aussi des parts de marché importantes en Belgique (ALKEN MAES), en Espagne (MAHOU) et aussi en Grèce (HENNINGER HELLAS). Le troisième groupe européen est BASS (GBR) avec une part de marché d'environ 22% de son marché domestique. Le groupe danois CARLSBERG occupe la place suivante et selon les années, il arrive même en troisième position.

Ces groupes sont aussi parmi les leaders mondiaux de la brasserie. HEINEKEN occupe la 2ème place mondiale derrière ANHEUSER BUSCH (USA) et DANONE la 9ème place (1994). Il faut aussi souligner ici l'importance du groupe CARLSBERG (Danemark), occupant la 6ème place.

B. Des groupes peu internationalisés

Une des caractéristiques propres aux sociétés de ce secteur est leur faible taux d'internationalisation. Jusqu'à la fin de la 2ème guerre mondiale, la seule firme véritablement internationale était GUINNESS. Après 1945, deux autres fabricants dominant leurs marchés internes, les sociétés HEINEKEN (Pays-Bas) et CARLSBERG (Danemark) ont adopté des stratégies d'internationalisation de leurs marques principales. Mais pour la plupart des firmes, la fabrication de bière est restée longtemps un négoce restreint aux frontières nationales. Cette situation est due principalement à la tradition et à la spécificité de ce produit lourd à transporter et ne se vendant pas cher.

Actuellement et bien après les industries de biens de consommation, il y a de fortes indications que ce négoce soit en train de devenir global. Dans les années 80, nous avons assisté à un faux démarrage lors de l'acquisition de firmes aux EUA, en Grande-Bretagne et au Canada par 2 sociétés australiennes, l'ELDERS IXL et la BOND CORPORATION. La société BOND n'a pas réussi à payer ses dettes ; la FOSTERS, dénomination actuelle de l'ELDERS IXL, est retournée en arrière et pourra même vendre la société anglaise COURAGE à SCOTTISH & NEWCASTLE.

Toutefois, les sociétés américaines ANHEUSER BUSH et MILLER BREWING contrôlent déjà environ 70% de leur marché domestique et envisagent de se développer à l'étranger.

Une des cibles prioritaires de ces sociétés semble être le marché asiatique et la **Chine** en particulier. En effet, le taux de croissance actuel du marché en ce moment est un des plus forts au monde (la consommation a augmenté de 15% en moyenne au long des années 80) et la concentration du secteur y est très faible. On estime qu'en Chine aucun fabricant parmi les 800 identifiés ne détient plus de 3% de part de marché.

En 1993 et 1994, le groupe leader mondial ANHEUSER BUSH a acquis des participations non seulement en Chine mais aussi au Mexique et au Brésil. La société MILLER BREWING, une des divisions de PHILIPP MORRIS, a aussi déjà investi en Chine.

Les 10 premiers groupes brassicoles mondiaux contribuent à un tiers de la production mondiale. Ces groupes ont réalisé le volume de ventes suivant en 1994 (en million d'hectolitres) :

T. 25. Classement des principales firmes productrices de bière selon le volume de production - 1994

	60 millions d'hectolitres(1993)
ANHEUSER BUSH (EUA)	60 millions
HEINEKEN (Pays-Bas)	6 millions
MILLER BREWING (EUA) (PHILIP-MORRIS)	5 millions
KIRIN (Japon)	3 millions
FOSTERS (Australie/G.B.)	2,8 millions
COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA (Brésil)	2,2 millions
DANONE (France)	2,1 millions
SOUTH AFRICA BREWERIES (Afrique du Sud)	n.d.
CARLSBERG (Danemark)	2,5 millions
CERVECERIA MODELO (Mexique)	n.d.
GUINNESS (Irlande/GBR)	2,1 millions
COORS	2 millions

Source : *The Economist Newspaper Limited, 1995.*

C. Des groupes en restructuration

La plupart de ces groupes sont aussi en restructuration car on estime qu'il existe une offre excédentaire dans les pays développés. Cela a abouti à des efforts de rationalisation au niveau de chaque société, surtout en Europe. CARLSBERG, par exemple, a fermé trois de ses usines au Danemark, il y a deux ans. En même temps, les acquisitions d'usines dans des marchés en croissance se multiplient en conséquence des stratégies d'internationalisation adoptées. Cela semble avoir des répercussions bien plus fortes que le simple octroi de licences de fabrication à des usines étrangères, comme c'était l'habitude dans le passé.

D. Internationalisation : l'implantation de la marque d'abord

L'industrie brassicole continue à croître à un rythme lent en dépit des possibilités d'expansion offertes par des nouveaux débouchés et par le développement des opérations de croissance externe au niveau international.

Même dans les marchés les plus intéressants, les fabricants n'investissent dans la capacité de production qu'après beaucoup d'années d'implantation de la marque. Cela n'empêche pas les firmes de se développer. Afin de surmonter certaines barrières à l'entrée, telles que les coûts élevés du transport ou l'excessive concentration du marché, ces firmes établissent des partenariats : au niveau des réseaux de distribution ou par l'octroi de licences de production à des sociétés concurrentes. Ainsi, la marque expérimente une pénétration progressive dans chaque marché national et ensuite peut favoriser l'implémentation directe d'usines.

E. Des réseaux de distribution adaptés aux réalités nationales

Le marché de la bière est un marché dont les fluctuations dépendent non seulement des habitudes des consommateurs mais aussi des aléas climatiques. La durée de l'été conditionne particulièrement le volume des ventes des brasseurs. En plus, le caractère pondéreux et périssable du produit rend les coûts de stockage du produit prohibitifs, ne permettant pas de constituer des stocks importants afin de faire face à des variations significatives du marché. La distribution constitue elle-même donc un enjeu pour les brasseurs.

Cette vulnérabilité propre à ce secteur amène les brasseurs à essayer de contrôler l'aval de la production. En plus, on estime qu'en termes de chaîne de valeur, la fabrication contribue avec environ 30% du total et l'ensemble de la distribution et de la commercialisation avec le reste (70%)¹¹. Cela explique donc l'importance particulière attribuée aux politiques menées par les brasseurs dans la distribution et dans la commercialisation (ventes) car celles-ci constituent des facteurs essentiels dans la stratégie des brasseurs.

Selon les pays, les liens entre les brasseurs et les détaillants peuvent prendre des formes diverses. Alors qu'en Grande-Bretagne, en Allemagne et en Belgique, les brasseurs sont plus ou moins

¹¹ Ces pourcentages ont été avancés par l'administrateur du groupe UNICER (cf. *Semanario*, le 27 janvier 1995, p. 8N).

propriétaires des débits de boisson, la France se caractérise par la présence d'un troisième intervenant qui sont les entrepositaires-grossistes. Cela a amené les sociétés à adopter une politique de partenariat qui s'est traduit par des prises de participation et dans certains cas par l'intégration totale des entrepositaires-grossistes.

En dehors de cette distribution via le secteur CHR qui reste très liée aux brasseurs dans la plupart des pays, il faut souligner le développement des ventes en GMS. Ce mouvement favorise le développement des marques à plus forte notoriété et en même temps la diversification des assortiments, les GMS n'étant pas encore liées aux producteurs par des contrats semblables à ceux effectués au niveau du réseau CHR (d'achat exclusif dans certains cas).

2. Logiques d'action des groupes brassicoles européens

A. Problématique générale

Les stratégies des groupes brassicoles européens passent inéluctablement par l'atténuation des conséquences négatives issues du recul de la consommation dans la plupart des pays européens. Toutefois, le marché européen dispose encore aujourd'hui d'un potentiel de croissance. Le président d'HEINEKEN estime que les 3 principaux pays consommateurs de l'U.E. ont encore un potentiel d'absorption d'environ 15% de leur volume actuel de production, dont deux tiers sont en Allemagne et le reste en Grande-Bretagne et en Espagne. La saturation de la demande explique donc que ces groupes aient adopté des nouvelles logiques d'action en dehors de l'Europe.

Le développement de ces groupes en Europe est aussi conditionné par l'extension de leurs réseaux de distribution et par le nombre de licences de fabrication obtenues ou octroyées à d'autres sociétés. Il faut dire aussi que la notoriété des marques commercialisées est aussi un facteur clef du succès et de l'expansion et de l'internationalisation.

B. Stratégies propres au marché européen

En Europe, un marché en phase de maturité, deux types de stratégies sont envisageables. D'abord au niveau du produit, il s'agit de maximiser les synergies du portefeuille de marques par des efforts publi-promotionnels considérables et par des politiques d'innovation constantes (touchant le produit en lui-même, son processus de fabrication, le conditionnement, ...). Ensuite sur le plan du marché, il faut jouer sur les réseaux de distribution et sur le processus d'internationalisation.

a. Stratégies de produit

Au niveau du produit, des innovations majeures sont proposées par les différentes sociétés. Le contrôle de la qualité est devenu une des préoccupations principales de la recherche brassicole. La majorité des sociétés de ce secteur disposent de centres de recherche propres car le processus de fabrication souffre encore aujourd'hui d'un manque de maîtrise totale (citons comme exemples le manque de maîtrise de la qualité de l'orge et les manipulations génétiques permettant des gains de temps considérables). Ainsi, même si cette application biotechnologique est parmi les plus anciennes au monde, elle est peu évoluée notamment en ce qui concerne la valorisation de certains sous-produits (la drêche, par exemple), le recyclage de l'eau, de la biomasse et des éléments résiduels. Les innovations en matière de conditionnement (modifications des matériaux) conditionnent aussi largement la rentabilité de la société

La concurrence accrue au niveau du marché européen, voire mondial, exige que les sociétés non seulement innovent au niveau des choix technologiques mais aussi réduisent les coûts. Ainsi cela crée un véritable dilemme du point de vue de la recherche biotechnologique et du *marketing-mix* du produit. La différenciation est obtenue par l'intermédiaire d'innovations constantes du produit et de la politique de marque. Cela comporte des segmentations concurrentielles de plus en plus poussées et fragilise la capacité de négociation des distributeurs vis-à-vis des fabricants. Généralement, les innovations dans ce domaine sont de deux sortes : des **innovations dites "mineures"**, quand il s'agit de toucher le positionnement du produit par des efforts de *marketing-mix* et des **innovations dites**

"majeures", consistant dans l'offre de nouveaux produits, du changement du processus de fabrication ou du type de conditionnement.

b. Stratégies de marché

Les spécificités du produit, peu adapté au commerce international, rendent l'implantation sur des nouveaux marchés à forte croissance normale par le biais de licences et plus rarement par la création de filiales de production locales ou des rachats d'autres firmes. Donc, il nous semble que les stratégies poursuivies au niveau de chaque marché peuvent assumer une ou plusieurs configurations : développement par **croissance externe** et/ou **internationalisation** et **diversification** des activités du groupe. Lorsqu'il y a un ralentissement de la demande, il est évident qu'il y a une tendance à accroître les opérations de restructuration et en particulier les opérations de croissance externe (fusions, acquisitions, prises de participation,...) afin d'assurer des parts de marché. Toutefois, au niveau européen, nous avons remarqué que la concentration était un phénomène presque limité aux différents marchés nationaux.

Nous avons aussi constaté que l'internationalisation des sociétés européennes et mondiales était encore relativement timide. Plusieurs barrières à l'internationalisation expliquent ce phénomène : d'une part des barrières techniques et commerciales et d'autre part l'excessive segmentation de chaque marché européen en termes de marques (locales, régionales, nationales et internationales) et de produits. L'investissement direct européen à l'étranger est ainsi encore rare et l'internationalisation se fait de préférence par des accords de licence de production ou de distribution. De plus, cette internationalisation est souvent fonction des tailles des marchés domestiques et ne concerne pas nécessairement les sociétés les plus grandes.

Certaines sociétés ont préféré intégrer verticalement l'amont (production de matières premières) ou l'aval (réseaux de distribution et transport) du processus de fabrication. D'autres se sont intéressées aux synergies découlant de la production et/ou de la distribution de produits d'autres branches de l'agro-alimentaire (fréquemment des boissons alcoolisées et non alcoolisées). Mais il faut dire que la logique industrielle n'a pas toujours été le seul moyen de réussir. Effectivement, certains groupes ont acquis des participations financières importantes dans d'autres secteurs.

IV. L'offre et la concurrence

1. Caractéristiques de l'offre

A. Evolution de la production

La production portugaise a suivi ces dernières années une tendance semblable à celle de la consommation, un signe montrant que le marché est rentrée dans une phase de maturité. La production a suivi la tendance suivante :

Tableau 26. Evolution de la production de bière 1988-93

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Volume (millions de litres)	565	605	645	627	605	592
Valeur (billion d'escudos)	260607	294778	328950	319770	308550	301920

Source : Euromonitor, 1994.

Cette production représentait seulement 1,85% du volume et 3,22 de la valeur de la production des pays de l'Europe occidentale en 1993. Pour la même période, la production française représentait 7,1% du volume et à peine 4,02% de la valeur.

B. Structure des coûts

Le malt, la principale matière-première faisant partie de la fabrication de bière, représente environ 30% du coût industriel de la bière. En 1990, le coût industriel de fabrication unitaire représentait environ 62,2% du prix à la sortie de l'usine. Il faut ajouter à ce coût la marge de profit du brasseur (6,7%) et les différents impôts (31,1%). Il y a une tendance généralisée à alourdir les droits d'accises, ce qui entraîne soit une augmentation des prix de vente soit une réduction des marges du brasseur. Le prix de vente au consommateur inclut aussi la marge de l'agent indépendant qui perçoit une commission et aussi la marge du détaillant. L'intensification de la concurrence et l'augmentation du pouvoir des GMS au Portugal, contribuent fortement à la réduction des marges des brasseurs.

C. Des nouveaux segments de production

Les producteurs nationaux de bières couvrent tous les segments (traditionnel, *premium*, *light* et sans alcool) mais les segments des bières à faible teneur en alcool et celui des bières sans alcool sont couverts depuis peu de temps. En conséquence de la dynamique de la demande, nous assistons aussi à un transfert des consommateurs entre les différents segments.

D. Des multiples innovations pour produit et emballage

Les principales innovations sont la diversification de l'offre, à travers l'introduction de marques étrangères sur le marché et la présentation de *packagings* attirant les consommateurs. Au niveau de l'emballage, l'offre d'emballages multi-produit, plus adaptées à des nouveaux styles de vie semble être la tendance. Le développement des GMS amène aussi les brasseurs à proposer de nouveaux types de conditionnement, adaptés à la rivalité existante pour l'acquisition de l'espace dans le linéaire, notamment des boîtes métalliques de 33 et 50 cl.

E. Le canal CHR domine les ventes

Les brasseurs sont de plus en plus dépendants du pouvoir des GMS, mais la distribution est effectuée principalement par le canal CHR. En 1994, les ventes de bière dans le commerce traditionnel occupaient la première place (62%), les hypermarchés la deuxième (24%) et en dernier lieu se positionnaient les supermarchés (14%). Selon le lieu de consommation immédiate et pour la même année, les cafés étaient à la tête des meilleurs points de vente (57%), suivis par les restaurants (26%) et les autres établissements (17%).

2. Les acteurs

A. Bref panorama historique

La bière est à l'origine une boisson fermentée, fabriquée avec des céréales par les Sumériens, dans l'année 7000 a.c. Plus tard, la bière a été vulgarisée par les Egyptiens, les Grecs, les Perses et les Ethiopiens. Toutefois, ce sont les Romains qui ont étendu la connaissance de ce produit à la Péninsule Ibérique et au Nord de l'Europe.

Au Portugal, déjà au XVII^{ème} siècle, on a pu remarquer l'existence d'une usine. En 1801, il existait déjà à Porto 7 usines de fabrication de bière. Plus tard, en 1836, la société a été créée à Lisbonne *Trindade*. A Funchal (Madère), la famille Miles a créé la société "*Fábrica Atlântica*" en 1872. En 1890, la "*Companhia União Fabril Portuense*" (CUFP) (Porto) est créée par fusion des 7 usines existantes à Porto. Aux Açores (île Sao Miguel) c'est la "*Mello e Companhia*", en 1893. Ce développement se poursuit au XX^{ème} siècle. Ainsi, en 1929 et 1930, 4 nouvelles sociétés : *Leao* (Madère), la *Companhia de Cervejas de Coimbra*, la *Portugália* - qui a remplacé une autre usine à Lisbonne -, l'*Estrela* et la *Jansen* sont apparues. En 1934 (?), la *Portugália* a créé une malterie.

Afin de faire face à la concurrence qui gênait le développement des usines situées à Lisbonne, quatre sociétés (*Portugália*, *Estrela*, *Coimbra* et *Jansen*) ont décidé de se regrouper en une seule entité. Ainsi, la *Sociedade Central de Cervejas* a été fondée à Lisbonne. Plus tard (1935), le patrimoine de *Trindade* est rajouté à celui de la nouvelle société, car cette société était inactive depuis quelque temps. Dans la même année, les deux sociétés situées à Madère fusionnent, donnant naissance à une

autre entité (*Empresa de Cervejas da Madeira*), qui a acquis une participation de 80% dans *Fábrica de Cervejas e Refrigerantes João Melo Abreu* (Açores). Donc vers la fin des années 30, il existait au Portugal seulement 4 sociétés brassicoles, possédant 6 usines, produisant de la bière et de quelques soft-drinks et une malterie. A partir des années 50, l'industrie brassicole portugaise a entamé un processus de modernisation, réalisant des investissements industriels considérables. Les campagnes publicitaires ont commencé en 1961. La flexibilisation d'une loi ancienne (*Lei do condicionamento industrial*), empêchant la création de sociétés brassicoles pendant 30 ans, permet la création de trois nouvelles sociétés entre 1972 et 1973 (*Cergal*, *Copeja* et *Imperial*).

Le processus de nationalisations entamé en 1975 après la "révolution des oeillets" du 25 avril 1974, a débouché sur la fusion des 5 sociétés existantes dans le Portugal continental et leur partage en deux nouvelles entités publiques. Ainsi, la fusion de la CUFP (Porto), de la Copeja (Santarém) et de la União Cervejeira (Loulé) donne naissance à la société UNICER (1977). En même temps, la CENTRALCER est née de la fusion de la Sociedade Central de Cervejas et de la Cergal. Après 1989, le changement de la Constitution de la République Portugaise a la possibilité de privatiser ces sociétés. Ainsi, en 1990, les deux sociétés sont devenues des sociétés privées. Il faut ajouter aussi que jusqu'à 1992, la CENTRALCER était la seule société produisant du malt au Portugal. En 1990, UNICER s'est associée à une société en Espagne afin de bâtir en commun une malterie dont le fonctionnement a démarré en 1992. Aujourd'hui, les deux sociétés citées ci-dessus partagent le marché dans une situation de duopole presque parfait.

B. Offre nationale très concentrée : deux sociétés partagent le marché

Les deux sociétés citées ci-dessus CENTRALCER et UNICER contrôlent l'essentiel de l'offre nationale et partagent le marché continental et insulaire, avec un avantage pour la deuxième. La société UNICER est essentiellement implantée dans le nord du pays et CENTRALCER contrôle la partie sud du territoire portugais. Pendant les années 80, CENTRALCER a obtenu toujours des parts de marché plus importantes que l'UNICER mais, en 1990 il y a eu un changement dans le leadership du secteur. Les parts de marché des principales sociétés brassicoles ont évolué de la façon suivante :

Tableau 27. Evolution des parts de marché des principales sociétés brassicoles 1989-94

	1989	1991	1993	1994
CENTRALCER	52,5%	44%	42%	38%
UNICER	47,5%	51%	56%	59%

Source : Presse spécialisée.

La société CENTRALCER détient environ 30% du capital de l'EMPRESA DE CERVEJAS DA MADEIRA, le seul brasseur situé dans l'île de Madère et celui-ci contrôle à 100% le brasseur des Açores (FABRICA DE CERVEJAS E REFRIGERANTES J. MELO ABREU)

C. L'offre étrangère : un marché réduit mais à grande diversité d'acteurs

L'offre étrangère de bières est très variée mais le marché est encore réduit en termes de volume de ventes. Les deux principaux brasseurs (UNICER et CENTRALCER) dominent le marché des marques étrangères. En particulier, l'UNICER fabricant sous licence les deux principales marques, d'origine danoise, "Carlsberg" et "Tuborg" se classant respectivement en 4^{ème} et 6^{ème} position en termes de volume de ventes du secteur. L'UNICER commercialise aussi la "Guinness". La CENTRALCER commercialise la *Bud* dont la marque appartient au plus grand brasseur mondial (le groupe ANHEUSER BUSCH) mais la production de celle-ci est réalisée dans son pays d'origine.

Une grande partie des marques étrangères commercialisées au Portugal sont fabriquées au Portugal sous licence. A l'exception du houblon, toutes les matières premières y sont produites. La société leader dans la commercialisation de bières importées est l'EUROSANMIGUEL, occupant la 3^{ème} place en termes de volume, derrière UNICER et CENTRALCER. La commercialisation de marques étrangères de bière est aussi réalisée par des sociétés intervenant à titre d'activité principale dans la production ou dans le négoce de vins, spiritueux ou des boissons sans alcool. Nous avons pu remarquer que de plus en plus il y a une forte concurrence entre les différentes sociétés intervenant

dans la production et dans la commercialisation de boissons et en particulier entre les marques nationales et étrangères.

Les sociétés dont l'activité principale est la production ou la commercialisation de boissons, autres que les bières, s'intéressent de plus en plus à cette dernière boisson.

Deux raisons semblent expliquer ce phénomène : d'abord, la commercialisation de bières peut être facilement réalisée par les réseaux de distribution de ces sociétés car les points de vente sont les mêmes et en second lieu, il y a souvent des *joint-ventures* (ou des rapports juridiques d'autre nature) avec des grands groupes internationaux dont la diversification des activités et l'étendu du portefeuille de marques justifient la présence des sociétés dans les différents sous-secteurs.

En dehors des synergies citées ci-dessus, il y a une justification purement économique. En effet, les segments couverts par les bières importées sont principalement le *premium* (haut de gamme) et celui des bières sans alcool.

Le premier dégage les marges les plus importantes et le second enregistre les plus forts taux de croissance de l'ensemble des segments.

Nous avons recensé les principales marques étrangères de bières importées par le Portugal par les sociétés n'intervenant pas à titre principal dans la production de ce produit (cf. tableau suivant).

T.28. Principales sociétés commercialisant des marques de bières étrangères au Portugal

Ségments	Marques	Sociétés	Activités principales
Traditionnel	FOSTER'S B.T.A. AGUILA, AMSTEL BAVARIA, FAXE BEER	CAVES DOM TEODOSIO EUROSANMIGUEL SUMOLIS VIDAGO	Production de spiritueux Commercialisation de bières Production de B.R.S.A. Production d'eaux embouteillées
Premium	ESTRELLA DE GALICIA KRONENBOURG ESPECIAL EXTRA SELECTA, ESPECIAL SAN MIGUEL HEINEKEN ANTARTICA	BINAL CAVES ALIANCA EUROSANMIGUEL SUMOLIS SEAGRAM PORTUGAL	Commerce de boissons Production de vins mousseux Commerce de bières Production de B.R.S.A. Production et commerce de vins et spiritueux
Sans alcool	ESTRELLA DE GALICIA TOURTEL CLAUSTHALER BUCKLER BAVARIA, FAXE BEER	BINAL CAVES ALIANCA CAVES DOM TEODOSIO SUMOLIS VIDAGO	Commerce de boissons Production de vins mousseux Production de spiritueux Production de B.R.S.A. Production d'eaux embouteillées
Autres	SIDRA STRONGB, SIDRA WOODPEC	SEAGRAM PORTUGAL	Production et commerce de vins et spiritueux

Source : *Guia do Merchandising - Distribuição Hoje, 1994.*

Chapitre VI Les eaux embouteillées

I. Typologie et définition de produits

1. Les eaux embouteillées : des produits peu industriels

A. Définition de produit

L'eau est la seule boisson d'origine minérale. Les eaux embouteillées appartiennent à la catégorie des boissons sans alcool. La législation portugaise et de l'U.E. distingue 2 types d'eaux embouteillées : les eaux de source et les eaux minérales naturelles.

L'eau minérale naturelle est une eau bactériologiquement saine, de circulation profonde, possédant certaines propriétés physico-chimiques stables, officiellement reconnues, favorables à la santé. La constance des critères de qualité (débit, température de l'eau, composition minérale, aspect visuel, goût) différencie aussi ces eaux des eaux de source. En plus, l'eau de source peut provenir de sources différentes, même de différents régions ; chaque marque d'eau minérale commercialisée ne peut provenir que d'une seule source et doit subir des nombreux contrôles quotidiens. Cette catégorie d'eau s'apparente en quelque sorte à un médicament.

L'eau de source est "une eau souterraine, bactériologiquement saine et protégée contre les risques de pollution, apte à la consommation humaine sans traitement ni adjonction autres que ceux autorisés (décantation, filtration, incorporation de gaz carbonique)". Elle n'a généralement pas de propriétés physiologiques particulières, contrairement à l'eau minérale naturelle. Les unes comme les autres peuvent être carbonatées (ou gazeuses) ou non carbonatées (ou plates). L'eau devient gazeuse par dissolution du gaz qui remonte le long des failles. Dans certains cas, au moment de l'exploitation, le gaz est enlevé et rajouté et dans d'autres cas du gaz carbonique est introduit. Plus récemment, quelques eaux ont été additionnées d'arômes à base d'essences sans sucre.

La législation portugaise intègre déjà les dispositions de la Directive Communautaire 80/777/CEE relative à l'exploitation et à la commercialisation d'eaux minérales naturelles. Toutefois, en ce qui concerne les eaux de source, il n'y a pas d'harmonisation législative dans l'U.E. Les eaux de source font partie de la Directive Communautaire 80/778/CEE relative aux eaux pour la consommation humaine. Ainsi, différemment de ce qui autorise la législation portugaise, certaines eaux (le cas des *Spring Waters* de la Grande-Bretagne) pourront faire l'objet d'un traitement artificiel ou être embouteillées dans un autre endroit que leur source. Par rapport à d'autres pays européens, le Portugal présente aussi d'autres particularités dans l'exploitation d'eaux minérales naturelles. Ainsi, ces sources d'eau sont considérées comme appartenant au domaine publique (cf. tableau suivant).

Tableau 29. Propriété et modalités l'exploitation des eaux minérales naturelles en Europe

Pays	Domaine	Exploitation
Espagne	Privé	Licence
France	Privé	Licence
Portugal	Publique	Contrat
Allemagne	Privé	Licence
Royaume-Uni	Privé	Licence
Belgique	Privé	Licence
Italie (*)	Publique	Contrat perpétuel ou temporaire

(*) En Italie, toutes les eaux embouteillées sont classées eaux minérales naturelles. L'existence de contrats perpétuels et temporaires est dû à l'existence de droits acquis dans des lois antérieures.

Le statut juridique des sources d'eaux minérales naturelles fait l'objet d'une contestation. En effet, le statut public de cette ressource ne se justifie que lorsqu'il y a un intérêt stratégique national ou lorsqu'il y a un risque d'épuisement des sources. Or, le suivi technique auquel sont assujetties ces sources d'eau et les périmètres de protection assurent un contrôle rigoureux des débits et bien que cette ressource soit importante en termes économiques, elle ne constitue pas une ressource stratégique à la fin du XXème siècle (telle est l'opinion des associations sectorielles). En revanche, les eaux de source pourront appartenir au domaine privé.

Actuellement, la plupart des agents économiques s'intéresse plus à l'obtention de licences d'exploitation d'eaux de source. Plusieurs raisons semblent justifier cette préférence. D'abord, au niveau du **statut juridique de la propriété** car l'exploitation d'eaux de source n'a pas comme conséquence la perte du statut privé de la source d'eau et cela constitue une motivation essentielle. Deuxièmement, le **procédé conduisant à l'obtention des licences** pour exploiter des eaux de source est plus rapide et ses coûts sont inférieurs. Et finalement le **consommateur manifeste une relative indifférence** dans la distinction entre eaux minérales naturelles et eaux de source : les politiques de fidélisation à des marques sont donc difficiles. Cette différenciation n'est pas perceptible par une grande partie des consommateurs, ni au niveau des caractéristiques physico-chimiques, ni au niveau des prix.

Les eaux minérales naturelles doivent être préalablement conditionnées avant d'être commercialisées. Certains pays autorisent la commercialisation des eaux de source sans qu'elles soient préalablement conditionnées. Les eaux embouteillées doivent aussi observer des règles strictes d'étiquetage et de publicité. Cette situation crée ainsi des **barrières à l'entrée** de sociétés dans le secteur car cette industrie est largement dépendante, dans ses structures et dans ces techniques, des exigences auxquelles l'exploitation des sources principalement d'eaux minérales est soumise. Il faut dire aussi que les eaux embouteillées sont aussi associées au métier de l'activité thermique et donc il n'est pas étonnant de rencontrer des industriels réalisant ces deux métiers.

B. Critères de segmentation du marché

Comme nous l'avons affirmé ci-dessus, une grande partie des consommateurs portugais ne fait pas la distinction entre les eaux minérales et les eaux de source. Mais la différenciation est possible à travers la création d'une image de qualité et en mettant en valeur les propriétés thérapeutiques des eaux minéro-médicinales. Au Portugal, la plupart des firmes présentes dans l'industrie des eaux embouteillées n'ont pas encore investi fortement dans cette différenciation. Toutefois, la **menace** provenant des marques des distributeurs (MDD), introduites sur le marché en 1994 ont amené les firmes à se différencier.

Dans la segmentation de ce marché, nous pouvons distinguer quatre catégories principales d'eaux embouteillées :

- les eaux minérales plates (non carbonatées) ;
- les eaux minérales gazeuses (carbonatées) ;
- les eaux de source plates ;
- les eaux de source carbonatées (artificiellement) ;
- les eaux aromatisées.

D'autres préfèrent faire la distinction entre les "eaux minérales naturelles renforcées au gaz de la source", qui utilisent du gaz "naturel" et les "eaux minérales naturelles avec adjonction du gaz carbonique", qui est donc carbonatée artificiellement. Dans le marché portugais, il n'y a pas encore d'expériences réussies dans l'embouteillage des eaux aromatisées mais ce segment pourra se développer dans l'avenir.

En ce qui concerne le **conditionnement**, on distingue trois types d'emballage : la plupart des eaux sont vendues dans des bouteilles en plastique, mais le verre est aussi très utilisé (réutilisable ou non). Le carton est utilisé seulement par la marque "Vitalis".

II. Dynamique de la demande

1. Croissance soutenue de la demande

La consommation d'eaux embouteillées en Europe a enregistré un fort taux de croissance dans les dernières années. La consommation d'eaux embouteillées au Portugal a suivi cette tendance, mais avec une intensité inférieure (cf. tableau suivant).

T. 30. Evolution de la consommation d'eaux embouteillées en Europe 1983-93

	1983	1992	1993	variation
Allemagne	46	93	92	+ 46
Autriche	36	76	72	+ 36
Belgique	55	105	106	+ 51
Espagne	23	44	50	+ 27
France	51	80	82	+ 31
Irlande	0	6	8	+ 8
Italie	47	116	118	+ 71
Pays-Bas	0	15	14	+ 14
Portugal	20	29	29	+ 9
R.-U.	0	9,5	7	+ 7
Suisse	46	76	76	+ 30

Source : GISEM-UNESM

Les eaux de source plates sont le segment qui a enregistré les taux de croissance les plus forts au Portugal et en Europe mais malgré cette croissance, les eaux minérales plates constituent encore le cœur du marché : 56,2% de la production en 1993.

L'évolution des différents segments du marché des eaux embouteillées a été la suivante :

Tableau 31. Evolution de la consommation d'eaux embouteillées selon les segments 1989-93

	1989	1993
Eaux minérales plates	62,4%	56,2%
Eaux minérales gazeuses	11,3%	9,2%
Eaux minérales gazéifiées	9,2%	6,1%
Eaux de source plates	16,7%	27,9%
Eaux de source carbonatées	0,4%	0,5%

Source: Nos calculs d'après les données de l'ANIAMM

Le Portugal est parmi les petits pays consommateurs d'eaux embouteillées en Europe. L'augmentation de la demande enregistrée par ce secteur au cours des dernières années peut être attribuée à plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'augmentation du revenu moyen au Portugal qui a, d'après la principale association du secteur (ANIAMM), stimulé favorablement la demande car l' "*élasticité-revenu* " est plus élastique que pour la plupart des autres boissons. Deuxièmement, les consommateurs sont de plus en plus soucieux de la qualité de l'eau du robinet (la sensibilité de l'opinion publique vis-à-vis de la qualité de ce produit est extrêmement élevée) et cela les amène à remplacer ce produit par son substitut direct.

Finalement, l'amélioration technologique en raison de l'introduction du plastique PET (polyéthylène) rend plus facile le transport de l'eau pétillante dans des bouteilles en plastique ce qui n'était pas possible avec le PVC (polychlorure de vinyle). Grâce au PET, le produit peut suivre toute la chaîne de distribution sur de nombreux marchés, grâce à un système de bouteilles non consignées. Les qualités du PET sont indéniables : grande résistance mécanique, aspect transparent, imperméabilité au gaz, recyclage, réutilisation plus aisée et aussi la compactabilité.

2. Les origines de la croissance

Les fondements de la croissance peuvent s'inscrire globalement dans le changement des modes de vie et de l'amélioration de la situation économique des consommateurs. Toutefois, il faut souligner ici les facteurs spécifiques conditionnant l'évolution de la demande d'eaux embouteillées. La demande des eaux embouteillées est de plus en plus influencée par la diète nutritionnelle, l'esthétique et aussi par des finalités thérapeutiques. Les produits à faible teneur en alcool semblent ne pas affecter la demande des eaux embouteillées car ceux-ci concurrencent directement seulement les segments traditionnels des produits respectifs.

Les eaux minérales naturelles sont celles qui attirent le plus le consommateur en termes de "naturalité", légèreté, pureté bactériologique et saveur. Ces attributs sont de plus en plus difficiles à trouver dans l'eau du robinet. D'autre part, la consommation d'eaux plates a augmenté grâce :

- aux préoccupations accrues, de la part du consommateur, avec l'eau consommée à domicile, spécifiquement l'eau du robinet ;
- le changement des habitudes de consommation amène le consommateur à privilégier les boissons non alcoolisées au détriment des boissons alcoolisées ;
- la législation anti-alcool ;
- une plus grande disponibilité du produit dans les différents points de vente, fondamentalement par la modernisation des réseaux de distribution et par l'introduction de l'emballage PET.

De plus en plus, le consommateur valorise la **valeur d'usage** de la ressource eau, qui constitue environ 70% du corps humain. D'autres motivations pourront aussi être ajoutées : des motivations esthétiques, la prévention au niveau de la santé et la confiance manifestée par les consommateurs par rapport à la qualité du produit "eau embouteillée".

En guise de conclusion, nous dirons que les eaux de source et les eaux minérales naturelle sont déjà rentrées dans les mœurs. Si les premières sont recherchées par leur faible prix, les secondes le sont à cause de leur image et du label ministériel qui garantit des propriétés "favorables à la santé".

3. Répartition de la demande selon le lieu de consommation

Le critère de la répartition de la demande selon le lieu de consommation nous permet de trouver la division suivante : la consommation immédiate (CHR) et la consommation au domicile. En ce qui concerne la consommation immédiate, on remarque la préférence pour les emballages plus petits, de 0,25 litres, 0,33 litres et d'un demi litre. Le consommateur privilégie les grands volumes pour la consommation au domicile : bouteilles normales de 1 et 1,5 litres et des grosses bouteilles de 5 litres.

Ainsi, si l'on tient compte de ce critère, la répartition actuelle de la consommation nationale est la suivante¹² :

- * Eau plate - 75-80% à domicile ;
- * Eau minérale gazocarbonique - 30-35% à domicile ;
- * Eau minérale gazéifiée - 15-20% à domicile.

4. Répartition géographique inégale des ventes

La plupart des sources d'eau se situent dans la moitié nord du pays mais les principaux centres de consommation sont d'une part les régions de Lisbonne et de Porto et d'autre part l'Alentejo et l'Algarve. Dans les deux premiers cas, la consommation est liée à un pouvoir d'achat élevé dans les deux principales villes portugaises, ainsi qu'à la concentration des GMS qui s'y trouvent. Dans le cas des régions sud du Portugal (Alentejo et Algarve), la consommation d'eau embouteillée est élevée en conséquence du climat et de la fréquentation touristique (principalement l'Algarve).

¹²cf. CORREIA L. et AMARAL L.- *Águas minerais naturais e de nascente : breves consideracoes.*

III. L'offre et la concurrence

1. Le secteur des eaux embouteillées en Europe

A. La structure du secteur en Europe

L'industrie des eaux embouteillées est fondamentalement une industrie européenne puisqu'elle est non seulement la plus développée au monde mais aussi la plus exportatrice et la plus avancée sur le plan technologique. Au cours des dernières années, l'offre s'est plutôt concentrée dans le segment des eaux minérales. En tête, deux groupes multinationaux contrôlent 30-35% du marché européen : NESTLE (Suisse) et DANONE (France). Ce marché est contrôlé à environ 65% par les dix premiers producteurs.

Toutefois, il faut nuancer ces chiffres car l'intensité de la concentration change beaucoup d'un pays à l'autre. En France, par exemple, les quatre premiers producteurs d'eaux minérales plates détiennent 68% du marché, alors que les trois premiers producteurs d'eaux gazeuses totalisent 94% des ventes. En Italie, les quatre premières sociétés possédaient environ 70% du marché en 1993. Par contre, en Allemagne, l'offre est plus fragmentée : les trois principales sociétés ne possèdent que 10% du marché chacune (1993).

B. Une offre fragmentée et peu internationalisée

A l'échelle européenne, la concurrence entre les différents pays est faible car il s'agit d'un secteur où les sociétés sont assez fragmentées. Mais les perspectives d'évolution favorable de la demande au niveau de certains pays ont déclenché des mouvements de croissance externe, notamment sous l'égide des grands groupes multinationaux.

La fragmentation de l'offre (nombreuses marques et sources) et les spécificités régionales de chaque pays limitent l'internationalisation. Toutefois, l'utilisation du plastique PET a permis aux différentes sociétés d'élargir leurs réseaux de distribution, aidant ainsi une faible concentration de la production. Le marché des eaux de source est le plus petit, le moins cher et le plus éparpillé.

C. Des barrières logistiques à l'internationalisation

La concurrence entre les différentes sociétés est freinée par les **coûts de transport** qui frappent les échanges commerciaux. D'autre part, l'emballage peut aussi constituer une entrave aux échanges entre pays car les préoccupations écologistes dominent aussi ce secteur.

Les eaux embouteillées ont une diffusion avant tout régionale : vendues bon marché, elles ne peuvent alourdir leurs coûts par des charges de transport. Elles sont donc d'abord proposées dans un certain rayon maximum autour de leur gisement.

2. Le secteur des eaux embouteillées au Portugal

A. Evolution de la production

La production d'eaux embouteillées au Portugal a suivi ces dernières années la même tendance que celle de la consommation ; le taux de croissance de la production en volume a été plus fort dans les eaux de source.

Tableau 32. Evolution de la production d'eaux embouteillées 1983-93

	1983	1989	1990	1991	1992	1993	Variation
Eaux minérales naturelles	202,6	264,2	277,8	281,4	285,8	296,9	+147%
Eaux de source	22,8	54,4	73,4	90,2	103,5	118,1	+518%
Total	225,4	318,6	351,2	371,6	389,3	415	+184%

Source : ANIAMM

L'analyse du tableau ci-dessus suggère que le Portugal est en train de devenir un pays où les eaux de source occupent une place de plus en plus importante. En effet, leur poids dans l'industrie est passé de 10% en 1983 à 28% en 1993. Cela ne sera pas étonnant si l'on tient compte du fait que la dernière autorisation délivrée pour l'embouteillage d'eaux minérales naturelles s'est faite en 1975.

B. La structure des coûts

Les coûts d'exploitation (bouteilles, emballage, études, étiquette et tests biologiques) de 0,75 litres d'eau minérale carbonatée embouteillée (matériau : le verre) représentaient environ 45,7% du prix de vente (hors taxes) au niveau du détail. Les différents coûts relatifs à la production (main-d'oeuvre, coûts fixes, coûts variables) atteignaient les 13,1%. Le prix de vente (hors taxes) intègre aussi la marge de profit de la société (6,5%), la marge du distributeur (14,7%) et aussi une marge minimum de 20% pour le détaillant. Le secteur des eaux plates est presque le seul à souffrir des écarts de prix d'un à plus de trois. A cette caractéristique s'ajoute aussi le fait qu'une partie importante des consommateurs ne sait pas faire la distinction entre une eau de source et une eau minérale.

C. L'emballage

L'emballage est l'un des facteurs de différenciation les plus utilisés par l'industrie de l'eau. La différenciation concerne non seulement le *packaging* mais aussi les matériaux eux-mêmes. Le conditionnement des eaux utilise principalement le plastique, le verre demeurant réservé à certaines eaux gazeuses. Parmi les matériaux de base de l'emballage plastique, le plus courant est encore le PVC, mais depuis les dernières années, on assiste à la montée progressive du PET. Une deuxième tendance essentielle porte sur des conditionnements plus "familiaux" (*multipacks*) pour la consommation à domicile. Cette tendance est confirmée par le tableau suivant.

T. 33. Evolution de la consommation d'eaux embouteillées (type de conditionnement) 1990-93

Eaux embouteillées - (milliers de litres)	1990	%	1993	%
Eaux minérales naturelles				
- Consignées	147991	53,1	86457	29,2
- Non consignées, dont :		46,9		70,8
a) Verre	4679	1,7	6812	2,3
b) PET	10449	3,8	18334	6,2
c) PVC	110674	39,7	183408	61,9
d) Tetrapack	4707	1,7	1342	0,4
Eaux de source				
- Consignées	156161	43,6	3587	2,8
- Non consignées, dont :		56,4		97,2
a) Verre	4836	1,3	1108	0,9
b) PET	10449	2,9	1995	1,5
c) PVC	182424	50,9	122281	94,8
d) Tetrapack	4707	1,3	0	0,0
Total	358577	100,0	425323	100,0

Source : DGGM-IGM.

Nous devons aussi ajouter que les emballages en plastique ont généralement un prix inférieur. Toutefois, les problèmes environnementaux pourront aussi peser dans le choix du consommateur. Le consommateur soucieux de protéger l'environnement pourra être amené à choisir des emballages consignés car le système de triage du plastique pour le recyclage n'est pas encore très développé au Portugal.

D. Les acteurs

La dimension périphérique du marché et sa petite taille, les obstacles à l'internationalisation sembleraient être des raisons suffisantes pour ne pas attirer les sociétés étrangères. Or, tel n'est pas le cas car celles-ci contrôlent une partie importante de l'offre. Le nombre de sociétés a beaucoup augmenté tout au long des dernières années, surtout en ce qui concerne les eaux de source. En ce qui concerne les eaux minérales naturelles, la dernière licence d'exploitation attribuée date de 1975.

Le nombre d'usines d'embouteillage en activité a augmenté considérablement entre 1983 et 1993 (voir tableau ci-dessous).

Tableau 34. Evolution du nombre d'usines d'embouteillage par catégorie d'eau 1983-93

Usines d'embouteillage	1983	1990	1991	1992	1993
Eaux minérales	12	13	13	14	13
Eaux de source	5	11	11	11	10
Total	17	24	24	25	23

Source : DGGM-IGM

Les usines d'embouteillage sont pour la plupart des PME. Les sociétés étaient réparties de la façon suivante en 1993 :

Tableau 35. Taille des firmes du secteur des eaux embouteillées - 1993

Taille	nombre
entre 5 et 25 salariés	5
entre 26 et 50 salariés	5
entre 51 et 100 salariés	9
entre 101 et 200 salariés	2
plus de 200 salariés	2

Source : DGGM-IGM

3. Les stratégies de l'offre : problématique générale

A. Faire face à une consommation faible mais en croissance

Le Portugal est, comme nous l'avons vu, placé parmi les pays consommant le moins d'eaux embouteillées en Europe. Toutefois, la croissance enregistrée ces dernières années doit se maintenir car les soucis des consommateurs touchant la santé, l'environnement, l'esthétique et d'autres amènent le consommateur à privilégier cette boisson. D'autre part, grâce à des prix relativement bon marché, cette industrie rivalise directement avec les autres industries apparentées (B.R.S.A.).

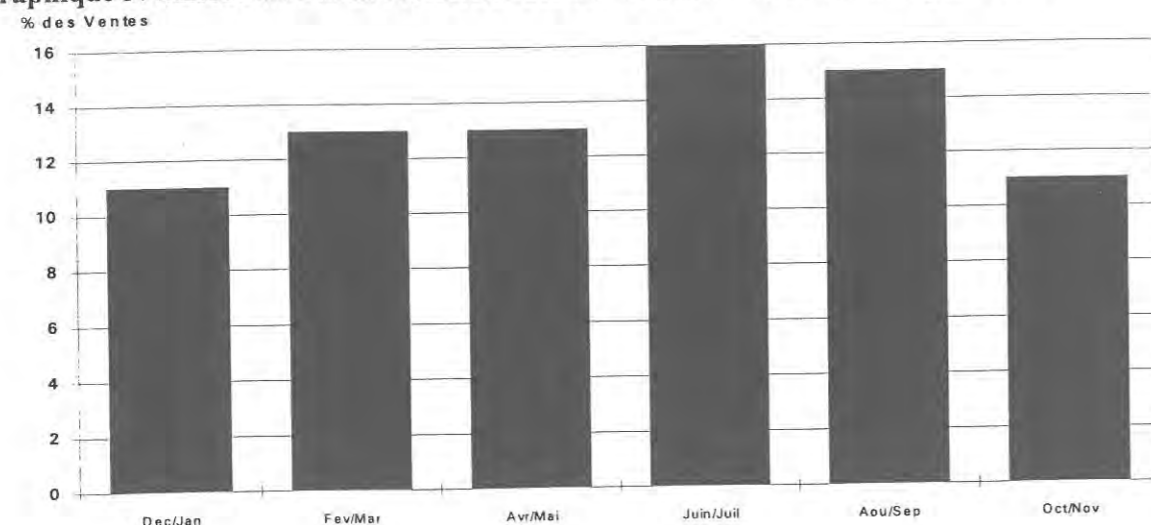
B. Faire face au changement des habitudes de consommation

Le changement des habitudes de consommation a sans aucun doute poussé la consommation de ce produit vers le haut.

C. La saisonnalité

En ce qui concerne certaines boissons et pour les eaux embouteillées en particulier, le facteur climatique tend à devenir de plus en plus une variable exogène. Des températures particulièrement élevées et la durée de l'été influencent favorablement la vente de ces produits. Dans des pays à climat tempéré, tel le Portugal, on estime que ce rapport peut varier de un à trois pour les eaux minérales gazeuses et on peut constater qu'il est négligeable en ce qui concerne les eaux plates.

Graphique 3: Saisonnalité dans l'industrie des eaux embouteillées au Portugal - 1994



Source : ANIRSF

D. Persistance de marques à forte notoriété

En raison des différentes entraves à l'entrée dans ce secteur, il est évident que les grands groupes internationaux préfèrent utiliser plutôt la croissance externe (acquisitions, prises de participations, etc.), que de réaliser des investissements lourds dans des nouvelles ressources en eau.

Avec la prédominance des marques à forte notoriété (nationale et internationale), il est difficile aux MDD de progresser beaucoup dans ce secteur. Contrairement à la tendance enregistrée par d'autres produits agro-alimentaires, celles-ci ne prennent que peu de place aux grandes marques. Compte tenu de la relative atomisation des acteurs dans ce marché, leurs stratégies passent autant par des gammes de produits que par des marques toutes puissantes.

E. Faire face à la concentration de la distribution

L'eau est un produit qui a des inconvénients pour les distributeurs. Il offre des marges restreintes et des coûts logistiques élevés. Du fait de sa faible rentabilité, le rayon est souvent situé en fond de magasin. De plus, les responsables de rayons liquides doivent gérer un nombre de marques qui augmente plus vite que la taille du linéaire. Le segment des eaux minérales embouteillées est non seulement le plus important mais aussi le plus rentable. Les grands producteurs réalisent des marges importantes mais les petits producteurs ont plus de difficulté en s'affirmant vis-à-vis leurs clients.

Aucun petit producteur d'eau minérale ne pourra rivaliser avec les grandes marques en matière de notoriété, compte tenu des sommes investies en publicité. Les petits producteurs ne réalisent pas des volumes de ventes suffisants pour justifier des investissements importants dans la promotion de leurs marques. Dans certains cas, les petits producteurs établissent un partenariat avec les grandes surfaces afin d'embouteiller des eaux de source. Les intervenants ont tous développé une stratégie de promotion des marques, supports de différenciation. Afin de faire face à la montée des premiers prix et des MDD, les producteurs misent essentiellement sur deux sortes de promotions "soft". Soit sous forme d'opérations de trade-marketing, soit à l'occasion de promotions nationales dans tout le circuit des GMS, permettant de gagner, par exemple, des chèques ou des voyages, en collectant des capsules.

4. Une offre nationale concentrée

Il s'agit d'une offre concentrée car les deux principales sociétés et groupes contrôlent plus de 40% du marché et les douze principales sociétés et groupes contrôlaient plus de 95% du marché global en 1993. La répartition du chiffre d'affaires des douze principales sociétés et groupes selon les segments et les marques d'eaux embouteillées commercialisées était la suivante en 1993 :

T36. Parts de marché des différentes sociétés d'embouteillage d'eau par marque et type d'eau consommée - 1993 (en %)

Groupe/Société/Marque	Eaux minérales			Eaux de source		Part
	Plates	Gaz Naturel	Gazéifiées	Plates	Gazéifiées	
1. CENTRALCER (Soc. Agua do Luso) *Luso *Cruzeiro	87,1 -	- -	- -	- 12,1	- 0,8	25,3
2. NESTLE (Soc. Aguas Pisões Moura) *Campilho *Castello *Pisões	- - 4,7	8,8 -	- 86,5 -	- -	- -	4,4
3. UNICER (Empresa de Castelo de Vide) *Castelo de Vide *Vitalis	20,3 79,7	- -	- -	- -	- -	4,7
4. VIDAGO *Pedras Salgadas *Melgaço *Salus Vidago *Agua Viva *S. Lourenço *Caramulo *Ladeira de Envendos	- - - - - - 4,4	48,4 0,3 15,6 -	- - -	- - 3,0 4,8 23,3 -	- - 0,2 -	24,7
5. KAS/AREIRO (Emp. Aguas do Areiro, Lda) *Arieiro *Fastio	- 91,9	- -	- -	- -	9,0 -	12,0
6. SUMOLIS (Sasel) *Serra da Estrela	- -	- -	- -	100,0	-	5,4
7. SOC. NACIONAL DE SABOES (Soc. Aguas S. Silvestre) *S. Silvestre	- -	- -	- -	100,0	-	2,8
8. SPADEL (Empresa das Aguas do Alardo, Lda) *Alardo	100,0	-	-	-	-	7,9
9. AGUAS DE CARVALHELHOS, S.A. *Carvalhelhos	35,7	-	64,3	-	-	6,1
10. EMPRESA DAS AGUAS DO VIMEIRO, S.A. *Vimeiro	13,3	-	86,7	-	-	3,4
11. AGUAS DO MARAO, Lda *Marão	-	-	-	100,0	-	0,4
12. EMP. CENT. SERRANA DE AGUAS, S.A. *Serrana	-	-	-	100,0	-	2,9
						100,0

Source : DGCP

Parmi les douze sociétés ci-dessous, nous retrouvons les deux principales groupes brassicoles (UNICER et CENTRALCER), le groupe multinational NESTLE (Suisse) dont l'activité s'étend aussi aux soft-drinks, l'alliance entre le groupe espagnol KAS et une société portugaise, le groupe portugais VIDAGO dont l'activité s'étend aussi aux thermes.

Il faut aussi souligner la présence du groupe belge SPADEL, leader dans son marché domestique, au Luxembourg et au Pays-Bas et de SUMOLIS, un grand groupe national leader dans les soft-drinks et commercialisant la marque Pepsi-Cola sous licence.

L'analyse du tableau ci-dessus nous permet de constater l'existence de 2 groupes dominant l'offre : le groupe CENTRALCER qui, comme nous l'avons vu, a aussi une position dominante dans le secteur de la bière et le groupe VIDAGO.

Celui-ci est le groupe qui possède le plus grand nombre de marques.

Cette analyse pourra être complétée par la présentation des parts de marchés de chaque groupe, en tenant compte des différents segments :

Tableau 37. Parts de marché des principales sociétés d'eaux embouteillées (%) - 1993

Groupes/Sociétés	Plates	Gaz Naturel	Gazéifiées
1. CENTRALCER (Luso, Cruzeiro)	34,9	-	1,7
2. NESTLE (Pisões, Campilho, Castelo)	0,3	2,4	31,3
3. UNICER (Castelo de Vide, Vitalis)	6,5	-	-
4. VIDAGO (1)	12,2	97,6	0,5
5. KAS/AREEIRO (Arieiro, Fastio)	15,3	-	9,
6. SUMOLIS (Serra da Estrela)	7,6	-	-
7. S.N.S. (S. Silvestre)	3,9	-	-
8. SPADEL (Alardo)	11	-	-
9. CARVALHELHOS (Carvalhelhos)	3	-	32,5
10. VIMEIRO (Vimeiro)	0,7	-	25
11. MARAO (Marão)	0,6	-	-
12. SERRANA (Serrana)	4	-	-
Total	100	100	100

(1) Pedras Salgadas, Melgaço, Salus Vidago, Agua Viva, S. Lourenço, Caramulo e Ladeira de Envendos

Source : DGCP

Parmi ces douze sociétés, le groupe VIDAGO est celui qui possède le poids le plus élevé dans l'activité d'embouteillage d'eaux et participe dans les trois segments considérés ci-dessus (les eaux plates, avec du gaz naturel et gazéifiées).

Toutefois, bien que sa part de marché globale ne dépasse pas celle de la CENTRALCER (25,3%), VIDAGO est le groupe qui possède les débits en eau les plus élevés et la capacité de production la plus grande (cf. tableau suivant).

Tableau 38. Débits disponibles et capacité moyenne de production présentés par les principales sociétés d'embouteillage d'eau - 1992

GROUPE/SOCIETE/MARQUE	Débit Litres/heure	%	Capacité moyenne de production Litres/jour	%
1. CENTRALCER (Soc. Agua do Luso) *Luso *Cruzeiro Total 1	37800 22000 59800	19,0	445740 213500 659240	18,2
2. NESTLE (Soc. Aguas Pisões Moura) *Campilho *Castello *Pisões Total 2	3600 25000 20000 48600	15,4	43200 82655 209638 335493	9,3
3. UNICER (Empresa de Castelo de Vide) *Castelo de Vide *Vitalis Total 3	3600 6100 9700	3,1	100632 115632 216264	6,0
4. VIDAGO *Pedras Salgadas *Melgaço *Salus Vidago *Agua Viva *S. Lourenço *Caramulo *Ladeira de Envendos Total 4	10800 240 2800 9360 28800 7200 14800 74000	23,5	103950 760 47000 23000 427100 107740 41463 751013	20,7
5. KAS/AREEIRO (Emp. Aguas do Areeiro) *Arieiro *Fastio Total 5	12000 4680 12000	3,8	10000 165000 175000	4,8
6. SUMOLIS (Sasel) *Serra da Estrela Total 6	15000 15000	4,8	203760 203760	5,6
7. SOC. NACIONAL DE SABÕES (Soc. Aguas S. Silvestre) *S. Silvestre Total 7	30000 30000	9,4	82410 82410	2,3
8. SPADEL (Empresa das Aguas do Alardo, Lda) *Alardo Total 8	22000 22000	7,0	169372 169372	4,7
9. AGUAS DE CARVALHELHOS, S.A. *Carvalhelhos Total 9	6250 6250	2,0	437180 437180	12,1
10. EMPRESA DAS AGUAS DO VIMEIRO, S.A. *Vimeiro Total 10	36000 36000	11,4	322350 322350	8,8
11. AGUAS DO MARÃO, Lda (1) *Marão Total 11	- -	-	- -	-
12. EMP. CENT. SERRANA DE AGUAS, S.A. *Serrana Total 12	2000 2000	0,6	272700 272700	7,5
Total Global	366150	100	3624782	100

(1) Valeurs non disponibles en 1992.

Source : DGCP et DGGM-IGM.

5. Des exportations dominées par deux marques

En 1993, le Portugal a exporté 14,9 millions de litres d'eau embouteillée, soit 3,5% de la production totale en volume. Ces dernières années ont été marquées par l'augmentation des quantités exportées mais cela grâce à l'eau de source car les exportations de l'eau minérale ont chuté. La décision d'exporter est souvent liée à une stratégie d'atténuation de la saisonnalité du marché et de l'écoulement des excédents accumulés tout au long des mois les plus froids de l'année. Deux marques contrôlent la plupart du volume d'eau embouteillée exportée. Les eaux "Caramulo" (eau de source) et "Luso" (eau

minérale naturelle) représentent 71,9% du volume total exporté. Les exportations en 1993 ont concerné 25 pays (cf. tableau suivant).

Tableau 39. Evolution des exportations par marque et type d'eau embouteillée 1990-93

Marque	litres 1990	%	litres 1993	%	Pays concernés
Eaux minérales					
Luso	3226200	49,3%	3081452	61,0%	11
Pizões et Castello	1552434	23,8%	1021850	20,2%	14
Vimeiro	295240	4,5%	325212	6,4%	2
Pedras Salgadas	352842	5,4%	322890	6,4%	18
Alardo	198726	3,0%	130620	2,6%	3
Carvalhos	114191	1,7%	64304	1,3%	3
Salus-Vidago	141582	2,2%	61164	1,2%	7
Ladeira de Envendos	67500	1,0%	29722	0,6%	1
Campilho	900	0,01%	12924	0,3%	2
Fastio	17154	0,3%	0	0,0%	0
Total 1	6534721 (1)	100%	5050138	100%	
Eaux de source					
Caramulo	3039194	65,0%	7635429	77,4%	16
São Silvestre	656484	14,0%	1189314	12,1%	7
Vale de Cavalos	488700	10,4%	320400	3,2%	2
Agua do Marão	n.d.	-	317016	3,2%	5
Cruzeiro	213564	4,6%	192396	19,5%	7
Serra da Estrela	n.d.	-	182698	1,9%	3
Agua Viva	94400	2,0%	17000	0,2%	1
Serrana	n.d.	-	7200	0,07%	1
Total 2	4673737 (2)	100%	9861453	100%	

(1) En 1990, les marques "Vitalis" et "Castelo de Vide" ont aussi exporté, respectivement, 555052 et 12900 litres mais ces données n'étaient pas disponibles en 1993.

(2) En 1990, deux autres marques, "Fonte das Avenças" et "Bela Vista", ont exporté respectivement 600 et 14400 litres.

Source : Elaboration propre d'après les données DGGM-IGM.

Parmi les 25 pays de destination des exportations, l'Espagne est en tête avec 3,4 millions de litres, suivie de l'Angola avec 3,1 millions de litres. Les EUA occupent la troisième place avec 2,4 millions de litres. Ces trois pays représentent 59,5% du volume total des exportations.

6. La dynamique de la concentration sous l'impulsion des groupes internationaux

Le négoce des eaux embouteillées semble ne pas être un des négoce les plus profitables, puisque les marges sont restreintes, mais il attire les grands groupes étrangers qui contrôlent directement et indirectement plus de 50% du marché. En effet, cinq sociétés portugaises sont sous contrôle de groupes étrangers.

Tableau 40. Parts de marché des sociétés d'embouteillage d'eau sous contrôle étranger

Sociétés portugaises	Part de marché en 1993 (tous les segments confondus)	Participation étrangère	Société/groupe de contrôle étranger
Soc. Agua do Luso	25,3%	52%	CENTRALCER (contrôlée à 90% par le groupe colombien BAVARIA/SANTO DOMINGO)
Emp. Agua do Alardo	7,9%	90%	Contrôlée à 90% par le groupe belge SPADEL
Soc. Aguas Pisões-Moura	4,4%	100%	NESTLE (Suisse)
Emp. Aguas do Areiro	12,0%	20%	KAS (Espagne)
Emp. de Castelo de Vide	4,7%	99,98%	UNICER (contrôlée à 31,5% par le groupe CARLSBERG (Pays-Bas))

Source : Elaboration propre d'après les données IGM et la presse écrite.

La plupart des participations étrangères sont focalisées sur les différents segments des eaux minérales et dans certains cas les participations visent l'obtention de synergies non seulement au niveau de la commercialisation mais aussi de la production (le groupe KAS utilise les installations de la société portugaise afin de mettre en bouteilles ces différentes marques de soft-drinks).

7. L'offre étrangère : des barrières à l'entrée

L'eau embouteillée est un produit de valeur réduite et qui occupe un volume considérable, rendant les coûts de son transport prohibitifs à de grandes distances. Le groupe NESTLE a estimé ces coûts à "10% pour des distances de 300 kilomètres, pour les eaux gazéifiées les plus chères. En ce qui concerne les emballages en verre, les coûts de transport sont plus de deux fois supérieurs"¹³.

Le seul moyen de transport relativement intéressant est le train mais celui-ci demande l'existence d'une production importante et des grandes commandes. En plus, clients et fournisseurs doivent être bien organisés du point de vue logistique.

L'importation d'eaux embouteillées sous marques étrangères dans ce pays périphérique est ainsi très limitée. Toutefois, nous avons constaté l'importation de quelques marques par des sociétés présentes dans le négoce de boissons et par les propres industries de l'eau portugaises.

T. 41. Principales marques étrangères d'eaux embouteillées commercialisées au Portugal

Segments	Marques	Sociétés	Activité principale
Minérale gazéifiée	PERRIER (France)	SOC.AGUAS PISÕES-MOURA	Industrie de l'eau
Minérale gazeifiée	BRECON CARREG (Belgique)	EMPRESA DAS AGUAS DO ALARDO	Industrie de l'eau
Minérale plate	HIGHLAND SPRING STILL	VINALDA	Négoce de boissons
Minérale gazeuse	HIGHLAND SPRING SPARKING	VINALDA	Négoce de boissons
Minérale plate	EVIAN (France)	CAVES ALIANCA	Production de vins mousseux
Plates	MONDARIZ (Espagne)	n.d.	n.d.
Plates	SANBENEDETTO (Italie)	n.d.	n.d.

Source : Elaboration propre d'après les revues sectorielles.

¹³cf. J.O.C.E., n.° L 356/1, 5 décembre 1992.

Nous remarquons que les marques d'eau importées, d'après le tableau ci-dessus, appartiennent au segment des eaux minérales et en plus sont des marques à forte notoriété. Elles sont vendues essentiellement en GMS.

Il faut souligner qu'il existe aussi dans le marché portugais des eaux embouteillées espagnoles, présentant souvent des prix inférieurs aux marques nationales. Mais leur disponibilité est limitée aux régions frontalières ou alors à des villes facilement accessibles et branchées au système routier international. D'autre part, les autres marques étrangères présentent des prix nettement supérieurs aux marques produites au Portugal rendant donc leur pénétration difficile.

8. La menace des MDD

Les marques des distributeurs des eaux embouteillées sont apparues au Portugal en 1994. Leur poids n'est pas encore très important mais les grandes enseignes (CONTINENTE, JUMBO, FEIRA NOVA, MINIPRECO et MODELO parmi d'autres) disponibilisent déjà des marques sous enseigne du distributeur. Pour l'instant, elles sont focalisées sur le segment des eaux de source plates. Les MDD **poussent les prix vers le bas** et amènent les industriels de l'eau à se positionner sur les emballages "familiars" (*multipacks*). Ainsi, il y a une tendance à faire plutôt des promotions sur les quantités offertes que sur les prix.

9. La distribution

La consommation immédiate d'eaux embouteillées (CHR) représente seulement 18% du marché, avec une forte demande en eau gazeuse. En ce qui concerne la vente au détail, les ventes ne cessent pas de croître. On suppose que les ventes des sociétés atteignent, notamment sous l'impulsion de l'introduction sur le marché du conditionnement en bidons de 5 litres, 53% des ventes au détail (29% en hypermarché et 24% en supermarché) contre 47% pour le commerce traditionnel. En 1994, les segments les plus demandés en GMS étaient les eaux plates (88,4%), suivis par les eaux gazeuses (6,4%) et gazéifiées (5,2%) (panel Nielsen).

Le réseau utilise normalement la force de ventes de chaque société mais dans certains cas elle est effectuée par des agents indépendants distribuant d'autres boissons, travaillant souvent en régime d'exclusivité (dans le marché des eaux embouteillées). Les agents ont leur activité limitée à une région particulière.

10. Des segments indifférenciés pour le consommateur

Une partie importante des consommateurs ne fait pas la distinction entre les différentes eaux plates et dans les eaux carbonatées, les consommateurs ne font pas la distinction entre une eau gazeuse et une eau gazéifiée. Cela se traduit normalement par des difficultés accrues de fidélisation du consommateur aux marques et rend la variable "prix" très importante dans la décision d'achat. La fidélisation est plus efficace au niveau des eaux carbonatées.

11. Une politique de communication active

Le secteur réalise des investissements considérables en publicité mais ils sont considérés insuffisants et, en termes relatifs, sont très loin de ceux réalisés dans les autres pays européens.

Les stratégies de communication sont centrées sur les qualités intrinsèques de l'eau : pureté, qualité, pouvoir rafraîchissant, naturel et d'autres. Parfois, les messages sont associés à une certaine région, voire à l'identité nationale.

La modernisation des étiquettes et leur attrait est aussi un des choix de communication adoptés.

Chapitre VII Les soft-drinks

I. Typologie et définition de produits

1. Les soft drinks : un concept ambigu

Le terme "soft drinks" n'a pas encore été harmonisé au niveau de l'U.E. Certaines études intègrent les eaux embouteillées dans cette catégorie de boissons non alcoolisées. D'après nous, il s'agit d'industries apparentées mais ayant une logique d'action relativement différente.

2. Définition de produit

Le marché des soft drinks est un ensemble hétéroclite quant aux produits qu'il rassemble. Il comprend toutes les boissons à base d'eau éventuellement additionnées de sucre, d'une substance acidulée ou du gaz carbonique et qui peuvent contenir des fruits, du jus de fruits (ou des végétaux) et des sels (ou des arômes artificiels). La loi portugaise autorise la fabrication et la commercialisation des soft drinks, renfermant les caractéristiques ci-dessus. Cette catégorie de boissons non alcoolisées fait partie de législation déjà transposée des directives de l'U.E.¹⁴ et regroupe les dénominations suivantes¹⁵ :

*Boisson rafraîchissante au jus de fruits

La boisson, trouble ou claire, issue de la dilution en eau, du jus ou de la pâte liquide de fruits, respectifs concentrés ou déshydratés, possédant une teneur en jus comprise entre les limites minimales indiquées plus loin et la concentration minimale exigée pour le nectar du même fruit, pouvant contenir des arômes de fruits :

- Ananas, fraise, citron et les différents fruits acides - 6% ;
- Orange - 8% ;
- Abricot et pêche - 12% ;
- Pomme, poire et raisin - 16% ;
- Autres fruits et mélanges de fruits - 10%.

*Boisson rafraîchissante à pâte liquide de citron

La boisson trouble issue de la dilution, en eau, de la pâte liquide et ses dérivés, de fruits citriques, possédant une teneur minimale de 2% (m/m) de parties comestibles des fruits, renfermant des arômes naturels en provenance de la même pâte liquide ;

*Boisson rafraîchissante à base d'extraits végétaux

La boisson trouble ou claire issue de la dilution en eau d'extraits et arômes, renfermant éventuellement du jus, de la pâte liquide ou ses dérivés et aussi d'autres ingrédients comestibles d'origine végétale ;

*Boisson rafraîchissante aromatisée

La boisson claire issue de la dilution, en eau, d'arômes et éventuellement additionnée de sucre. Dans le cas où il n'y a pas d'addition de sucre, la boisson sera considérée comme une "eau aromatisée". Les eaux aromatisées sont donc assujetties à un classement juridique autonome relativement aux eaux embouteillées. Cette boisson "hybride" a en conséquence un traitement semblable à celui des autres soft drinks. Ce traitement n'est pas inoffensif car l'administration fiscale peut choisir de taxer de façon différente les eaux embouteillées et les eaux aromatisées et ainsi créer des distorsions concurrentielles sur le marché.

¹⁴ Directives 75/0726/CEE, 79/0168/CEE, 81/0487/CEE, 89/0394/CEE et 93/0045/CEE.

¹⁵ Arrêté n°93/89 du 28 mars relatif à la production, commercialisation et étiquetage de boissons rafraîchissantes sans alcool et l'arrêté n°189/91 du 6 mars relatif à la fabrication, commercialisation de jus et nectars de fruits et arrêté n° 59/94 du 25 janvier concernant la fabrication de nectars sans addition de sucre ou de miel.

*Boisson rafraîchissante "eau tonique"

La boisson claire, incolore et carbonatée, renfermant une teneur en quinine de 45 à 85 mg/litre, exprimée en hydrochlorure de quinine.

*Boisson rafraîchissante, le soda

La boisson claire, incolore et carbonatée issue de l'addition de boissons alcoolisées à des extraits végétaux ou des boissons rafraîchissantes aromatisées, la teneur en éthanol ne dépassant pas 1% (V/V).

*Boisson rafraîchissante additionnée d'une boisson alcoolisée

C'est une boisson issue de l'addition d'autres boissons alcoolisées à des soft-drinks composées d'extraits végétaux ou des arômes. Les boissons basées sur les jus de fruits ou légumes peuvent assumer une large variété de formes : 100% jus, boissons composées d'au moins 50% de jus, des nectars ou alors du jus additionné d'autres soft-drinks. Les dénominations "jus de fruits" et "jus de légumes" concernent tout produit naturel issu de la pression de fruits ou de légumes frais, sains et mûrs, non fermentés et possédant un taux d'alcool inférieur ou égal à 1 degré.

*Jus de fruits

Le produit liquide non fermenté, extrait de fruits par des procédés mécaniques et présentant la couleur, l'arôme et la saveur caractéristique des fruits de sa provenance ; ou le produit obtenu par l'intermédiaire de jus de fruits concentré, par restitution de la proportion d'eau issue du jus lors de la concentration et de son arôme à travers des substances aromatisantes obtenues pendant la concentration du jus lui-même et de jus de fruits de la même espèce.

*Jus de fruits concentrés

Le produit issu du jus de fruits par élimination d'une partie de l'eau faisant partie de la composition de ceux-ci, la concentration dépassant au moins les 50%.

*Jus de fruits déshydratés

Le produit issu du jus de fruits par suppression de toute l'eau contenue dans ceux-ci.

*Nectar de fruits

Le produit fermentescible, mais non fermenté, préparé par addition d'eau et de sucre au jus de fruits, à des jus de fruits concentrés, à une pâte liquide de fruits concentrés ou à un mélange de ces produits.

*Jus et pulpe de fruits

Le nectar obtenu exclusivement de la pâte liquide de fruits et éventuellement concentré.

II. Dynamique de la demande

1. Les soft drinks : un marché en expansion

La tendance générale du marché des soft-drinks consiste dans une augmentation générale de la consommation soutenue principalement par l'augmentation de la part des boissons à base de jus de fruit ainsi que des boissons à base d'extraits, en particulier les colas.

T. 42. Evolution de la consommation globale de soft-drinks par catégorie de produit 1987-93

Milliers de litres	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	93/87
Boissons...								
à base de jus de fruits	132	145	172	189	183	179	170	29%
aromatisées	35	34	32	27	26	24	22	-6%
à base d'extraits (dont colas)	99	120	139	141	155	163	169	71%
additionnées de boissons alcoolisées	---	---	1	2	2	1	---	---
Total	265	299	344	359	365	367	361	36%

Source : ANIRSF

A. Boissons à base d'extraits végétaux

Il s'agit d'un marché très dynamique et marqué par une forte croissance de la vente de colas ainsi que par l'apparition de nouvelles boissons, plus adaptées aux goûts du consommateur (les thés glacés et les boissons isotoniques, en particulier).

Toutefois, la consommation de colas ne dépasse encore le seuil de 50% des soft-drinks carbonatés, chiffre déjà atteint dans d'autres pays méditerranéens (Espagne et France).

A l'instar de ce qui s'est passé en Espagne, on estime que le marché des colas doit continuer sa croissance régulière jusqu'au seuil de 50% des soft-drinks carbonatés et ensuite on devra s'attendre à une guerre de prix entre les "colas" et les "non colas" afin de faire face à la concurrence.

Tableau 43. Ventes de boissons à base d'extraits

	1993	1994	94/93
COLAS	103,745	117,39	13,2%
Normal	96,703	109,7	13,4%
Sans caféine	2,476	2,5	1%
Sans sucre	4,566	5,194	13,8%
Citron - citron vert	72,082	71,209	-1,2%
Normal	70,334	69,249	-1,5%
Sans sucre	1,748	1,96	12,1%
Tonique	3,263	3,334	2,2%
Ginger-ale	1,686	1,598	-5,2%
Thé glacé	2,285	4,096	79,3%
arôme pêche	1,721	1,83	6,3%
arôme citron	0,564	2,226	301,8%
Boissons isotoniques	0,019	0,276	1368,4%
Bitter	2,098	2,094	-0,2%
Autres	0,605	0,488	-19,3%
Total	185,783	200,488	7,9%

* millions de litres ; Source : ANIRSF

B. Boissons à base de jus de fruits

Ce segment est en expansion car les producteurs cherchent à diversifier l'offre à travers l'introduction de nouvelles saveurs.

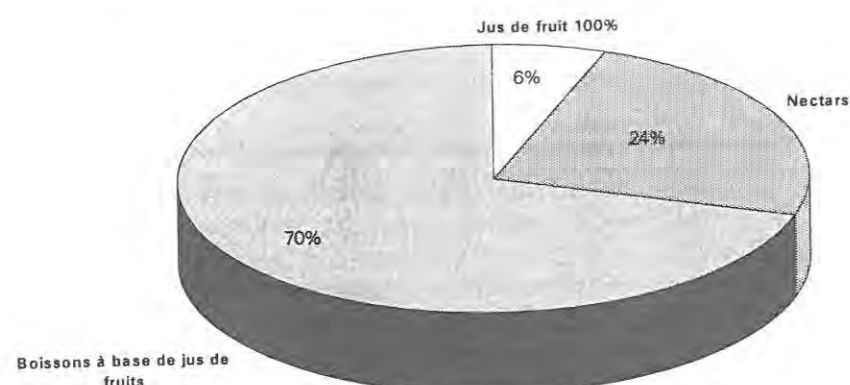
Près de 60% de ces produits sont aromatisés à l'orange, carbonatés ou non et 23% sont à base d'ananas. Toutefois la demande pour ces deux produits tend à diminuer au profit d'autres arômes (pomme en particulier).

La diversification de l'offre se fait non seulement par l'introduction de nouvelles gammes de saveurs mais aussi au niveau de l'emballage (matériaux de base, étiquetage et graphisme).

C. Jus de fruits et nectars

Les jus de fruits 100% et les nectars sont relativement nouveaux au Portugal, leur poids ne représente qu'environ 30% de l'ensemble du marché des jus de fruits non gazeux.

Graphique 4. Segmentation des jus de fruits non carbonatés



Source : ANIRSF

2. Les origines de la croissance

Depuis la deuxième guerre mondiale, l'industrie des soft-drinks s'est développée partout en Europe. Dans ce secteur, tel que celui des eaux embouteillées, l'expansion dépend principalement de la restructuration des modes de vie et des fluctuations du pouvoir d'achat. Contrairement aux eaux embouteillées, les soft drinks sont des boissons où la marque constitue un fort facteur de différenciation et de fidélisation des consommateurs. Donc, il s'agit d'un secteur où les choix des consommateurs dépendent fortement du degré d'implication de ceux-ci vis-à-vis du produit.

Le marché portugais de soft drinks est caractérisé par les tendances structurelles suivantes, justifiant la tendance à la hausse dans ce marché :

- des raisons économiques car l'augmentation du pouvoir d'achat a favorisé la demande d'une gamme plus large de produits, de parfums, de couleurs et de saveurs, avec une meilleure qualité ;
- la recherche de produits naturels ou renfermant un pourcentage élevé de jus, à basse teneur en calories, énergétiques, considérés du point de vue nutritionnel plus équilibrés, sains et agréables. On intègre dans cette catégorie les *diet*, les *light*, les multivitaminés, les jus 100% et les nectars ;
- la forte pénétration des marques étrangères, du *discount* et des MDD, contribuant à une concurrence de plus en plus serrée et donc à la baisse générale des prix et marges de commercialisation ;
- des innovations importantes au niveau du produit. Le développement des boissons du type "nouvel âge" au niveau international et national (*iced tea*, boissons isotoniques et boissons énergétiques) constituent des créneaux en forte expansion ;
- les campagnes anti-alcool ;
- des produits soutenus par des fortes campagnes publi-promotionnelles et dont la notoriété se base sur une forte image de qualité et des gammes diversifiées ;

3. Répartition de la demande selon le lieu de consommation

Les ventes de boissons non alcoolisées représentent dans le segment CHR, contrairement à d'autres pays européens, une partie importante de la consommation (36% environ). Toutefois, la consommation dans ce canal est en régression. En 1994, la distribution des soft drinks selon les différents lieux d'achat était répartie de la façon suivante (source : Nielsen) :

- Grandes surfaces	36%
- Cash and Carry	59%
- CHR	4%
- Catering	1%

Par ailleurs, on remarque la préférence du consommateur pour les plus petits emballages dans le canal CHR. Les emballages plus grands et "familiaux" (*multipacks*) sont plutôt achetés dans les GMS. Le commerce de détail représente près de 63% des ventes de soft drinks et son importance ne cesse pas d'augmenter. Cette tendance est plus importante au niveau des hypermarchés (tableau 44) :

Tableau 44. Evolution des ventes en hypermarché - 1993-94

Boissons non carbonatées à base de jus de fruits	+24%
Boissons carbonatées à base de jus de fruits	+38%
Colas	+36%
Citron - citron vert	+20%
Ice tea	+82%
Jus de fruit 100%	+60%
Nectars	+9%

Source : Nielsen

Les GMS concentrent déjà la presque totalité des achats de certaines boissons. Par exemple, le chiffre d'affaires du segment "jus de fruit 100%" représente déjà plus de 80% de l'ensemble du segment. Cela pourrait s'expliquer par la relative nouveauté de ce segment dans le marché portugais et par son marché cible, la population des centres urbains (où les grandes surfaces sont mieux implantées). Il faut aussi ajouter que presque toutes les ventes de ce segment sont consommées à domicile.

En ce qui concerne les boissons rafraîchissantes non carbonatées à base de jus de fruits et les nectars, le poids des ventes réalisées par les GMS est moins important car les petites épiceries et libres-services représentent près de 50% du total.

4. Concentration des ventes dans les grands centres urbains

La plupart des ventes de soft drinks sont effectuées dans les grandes agglomérations urbaines, en particulier, Lisbonne et Porto. Les régions du littoral centre et nord du pays représentent aussi une partie importante de la consommation et enregistrent d'ailleurs les taux de croissance les plus importants.

III. L'offre et la concurrence

1. Le secteur des soft drinks en Europe

A. La structure du secteur en Europe

Entre les différents pays de l'U.E., la concurrence est faible et elle est encore moindre de la part des pays tiers. Sur le marché des soft drinks, il y a une forte présence de grands groupes multinationaux, utilisant des ressources de *marketing-mix* qui ne sont pas à la portée des sociétés nationales. D'autre part, il s'agit d'un marché très cloisonné capable de satisfaire la plupart des préférences des consommateurs. Au sein de l'industrie des soft drinks, il faut faire la distinction entre les sociétés qui vendent certaines marques spécifiques et celles qui s'occupent à la fois de l'embouteillage et de la distribution de ces produits.

Dans ce secteur, deux types de sociétés se concurrencent : les grands groupes multinationaux et les petites sociétés (le plus souvent à caractère familial). Le taux de concentration est plus élevé dans ce marché que dans celui des eaux embouteillées. Trois groupes multinationaux, COCA-COLA, CADBURY SCHWEPPE et PEPSI-COLA représentaient environ 50% du marché de l'U.E. en 1993.

En 1994, seuls les groupes COCA COLA (EUA) et CADBURY SCHWEPES (G.B.) contrôlent près de 45% du marché de l'U.E. Il faut aussi souligner que COCA COLA est surtout un titulaire de marques car le groupe fonctionne selon un système de licences¹⁶.

Toutefois, il faut nuancer ces chiffres avec différents niveaux de concentration enregistrés dans chaque pays européen et au niveau de chaque segment. Par ailleurs, les techniques d'expansion du marché des transnationales des boissons non alcoolisées sont semblables à celles des boissons alcoolisées, malgré leurs différences de produits spécifiques. "Ces symétries de stratégie s'expliquent par l'émulation, l'interconnexion des réseaux de production et de vente à travers les *joint-ventures* (entreprises mixtes), les accords de franchisage, la coordination des politiques de tarification et le développement des réseaux conjoints de distribution"¹⁷.

B. Une offre diversifiée sous contrôle des grands groupes multinationaux

Il s'agit d'un marché très cloisonné marqué par un grand nombre d'innovations en termes de marketing-mix, ce qui fait sa spécificité au sein de l'ensemble du secteur des boissons. En Europe, quelques marques phares appartenant à des grands groupes multinationaux dominent le marché.

Ces groupes opèrent en Europe soit en accordant des licences de production à des sociétés nationales, soit via leurs propres établissements (filiales). Parfois, ces groupes exportent leurs produits vers d'autres pays mais les exportations sont encore restreintes car les coûts de transport, la notoriété des marques nationales et la taille des marchés conditionnent leurs stratégies. L'innovation en conditionnement est aujourd'hui une des voies privilégiées de la concurrence que se livrent les différentes sociétés, toutefois celle-ci accroît sensiblement la polarisation des marques autour d'un nombre limité d'entre elles dans la mesure où toute innovation requiert des investissements importants qui ne sont pas à la portée de tous les opérateurs.

C. Des barrières à l'entrée de plus en plus élevées

L'une des caractéristiques du secteur des soft drinks est la prédominance et la croissance des marques à forte notoriété internationale. Cela peut s'expliquer par la réalisation des investissements de plus en plus élevés dans la recherche et développement et dans leurs budgets publi-promotionnels. Il s'agit donc d'un marché où il existe une différenciation très poussée. En conséquence, les grandes marques résistent bien à l'entrée des nouveaux opérateurs sur ce marché. D'après les professionnels du secteur enquêtés, les grandes marques résistent bien à l'affrontement des MDD et des premiers prix, leurs parts de marché ne sont que très peu affectées par celles-ci.

La concurrence internationale entre soft drinks, de même que pour les eaux embouteillées, est freinée par les coûts de transport. La concurrence est généralement plus intense entre les pays voisins (le Portugal et l'Espagne sont compris dans ce cas). Le poids des grandes marques peut aussi s'apprécier par le fait que celles-ci sont perçues comme étant difficilement remplacées les unes par les autres.

2. Le secteur des soft drinks au Portugal

A. Evolution de la production

La production de soft drinks a suivi la même tendance de la consommation, c'est-à-dire une hausse généralisée. Toutefois, les colas et les boissons non carbonatées sont celles qui ont augmenté le plus.

Tableau 45. Evolution de la production de soft-drinks 1988-93

Soft Drinks (*)	1988	1989	1990	1991	1992	1993	93/88
Carbonatées et concentrées	120	127	134	143	157	168	+40%
Jus de fruit	13	14	15	16	16	17	+31%

*millions de litres ; Source : Euromonitor.

¹⁶cf. CCE.- *Panorama de l'industrie communautaire 1994 : une analyse complète de la situation actuelle et des perspectives pour les industries manufacturières et les secteurs des services dans l'Union Européenne.*

¹⁷cf. Les boissons non alcoolisées.- *Le Monde Diplomatique*, août 1993, p. 24.

L'analyse du tableau ci-dessus nous amène à conclure que le marché des *soft drinks* est celui qui enregistre actuellement la meilleure croissance de l'ensemble des boissons.

B. L'emballage

La différenciation des produits dans l'industrie des soft drinks s'opère aussi par l'intermédiaire de l'emballage. Des nouveaux conditionnements sont apparus ces dernières années, contribuant à l'expansion ou au maintien suivant le cas, des différents segments de marché. Ils ont facilité la progression de certains segments, ont étendu les classes d'âges consommatrices de soft drinks et ont aussi accru la disponibilité des produits partout. Cela a augmenté la fréquence de consommation.

Le matériau le plus utilisé dans l'industrie de soft drinks est le verre (près de 50% du total) mais la bouteille en plastique PET se développe en détriment de celui-ci. Les canettes en aluminium se développent aussi (cf. tableau suivant).

T.46. Evolution de la consommation de soft-drinks par type de conditionnement 1987-93

Soft Drinks (*)	1987	%	1992	%	1993	%
Verre consigné	233000	87,9	218557	59,5	192597	53,1
Verre non consigné			13442	3,7	18269	5,0
PET	20000	7,5	78522	21,4	100225	27,6
Canette aluminium	10000	3,8	31613	8,6	31847	8,8
Carton	1000	0,4	15655	4,3	9211	2,5
Autres (post-mix et pré-mix)	1000	0,4	9260	2,5	10602	2,9
Total	265000	100,0	367049	100,0	362751	100,0

*milliers de litres ; Source : ANIRSF

Par ailleurs, on assiste au déclin des conditionnements en verre consigné ainsi qu'au développement des emballages perdus.

Deux autres tendances essentielles du marché portent sur des conditionnements plus "familiaux" pour la consommation à domicile (bouteilles de 1,5 et 2 litres et les packs de 8, 10 ou 12 bouteilles) en même temps que sur des conditionnements plus individuels pour la consommation hors foyer. Il faut dire aussi que la taille de chaque segment influence la capacité des conditionnements utilisés (par exemple, pour les sodas et les boissons rafraîchissantes additionnées de boissons alcoolisées les industriels utilisent exclusivement des conditionnements individuels de petits volumes).

a. Boissons rafraîchissantes à base de jus

Les conditionnements utilisés par ce segment ne se limitent à aucune capacité en particulier, toutefois, les emballages de 2 litres y occupent une place peu importante

Tableau 47. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes à base de jus par type de conditionnement

Emballages (capacités)	1992	%	1993	%
Groupés 2 litres	4770	2,7	4013	2,4
Groupés 1,5 litres	30672	17,1	37917	22,3
Groupés 1 litre	47359	26,4	37727	22,1
Individuel 0,33 litres	25608	14,3	26808	15,7
Individuel 0,25 litres	45505	25,4	43128	25,3
Autres (0,20 litres ou moins)	25399	14,2	20838	12,2

Source : ANIRSF

b. Boissons rafraîchissantes aromatisées

Ce segment utilise principalement des conditionnements possédant la capacité d'1 litre et donc on doit supposer que la consommation de ce produit s'effectue principalement à domicile.

Tab. 48. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes aromatisées par type de conditionnement - 1992-93

Emballages (capacités)	1992	%	1993	%
Groupés 2 litres	0	0,0	0	0,0
Groupés 1,5 litres	880	3,6	856	3,7
Groupés 1 litre	21704	89,9	20841	90,7
Individuel 0,33 litres	462	1,91	1	0,0
Individuel 0,25 litres	1097	4,54	1273	5,5
Autres (0,20 litres ou moins)	0	0,0	0	0,0

Source : ANIRSF

c. Boissons rafraîchissantes à base d'extraits (dont colas)

Dans ce segment, les conditionnements du type "familial" représentent plus de 50% du marché. La consommation de ces produits (colas, toniques, *ginger-ale* et les *clearlimes*) s'effectue soit au domicile soit hors foyer mais la première devance la seconde.

Tab 49. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes à base d'extraits (dont colas) par type de conditionnement - 1992-93

Emballages (capacités)	1992	%	1993	%
Groupés 2 litres	11546	7,1	14704	8,7
Groupés 1,5 litres	32920	20,2	41465	24,5
Groupés 1 litre	32543	20,0	30980	18,3
Individuel 0,33 litres	26923	16,5	33597	19,9
Individuel 0,25 litres	32001	19,6	23872	14,1
Autres (0,20 litres ou moins)	27080	16,6	24505	14,5

Source : ANIRSF

d. Boissons rafraîchissantes "soda"

Dans la fabrication des sodas, les industriels utilisent exclusivement des conditionnements du type individuel, de petits volumes.

Tab 50. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes "soda" par type de conditionnement - 1992-93

Emballages (capacités)	1992	%	1993	%
Groupés 2 litres	0	0,0	0	0,0
Groupés 1,5 litres	0	0,0	0	0,0
Groupés 1 litre	0	0,0	0	0,0
Individuel 0,33 litres	42	41,2	2	4,8
Individuel 0,25 litres	0	0,0	0	0,0
Autres (0,20 litres ou moins)	60	58,8	40	95,2

Source : ANIRSF

e. Boissons rafraîchissantes additionnées de boissons alcoolisées

L'offre de boissons appartenant à ce segment s'effectue dans des conditionnements du type individuel. Il s'agit d'une offre utilisant exclusivement des petits volumes.

Tableau 51. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes additionnées de boissons alcoolisées par type de conditionnement - 1992-93

Emballages (capacités)	1992	%	1993	%
Groupés 2 litres	0	0,0	0	0,0
Groupés 1,5 litres	0	0,0	0	0,0
Groupés 1 litre	0	0,0	0	0,0
Individuel 0,33 litres	37	7,7	78	42,4
Individuel 0,25 litres	0	0,0	106	57,6
Autres (0,20 litres ou moins)	441	92,3	0	0,0

Source : ANIRSF

3. Les acteurs

Le nombre d'acteurs est difficile à cerner car le taux de disparition de ces sociétés est élevé et les dernières statistiques industrielles remontent au début des années 90. En 1985, il y avait 90 établissements produisant des boissons non alcoolisées dont près de 70 appartenant au secteur des soft drinks. En 1989, le nombre d'établissements n'était que de 79 dont environ 55 dans le secteur des soft-drinks.

Actuellement, trente sociétés associées à l'ANIRSF représentent l'essentiel de l'offre du secteur des soft drinks (plus de 95%). Nous avons pu en recenser 19 autres, dont l'activité se limite aux régions qui les entourent. Il s'agit pour la plupart des P.M.I. mais le marché est contrôlé par un nombre restreint de grands groupes produisant et commercialisant des marques à forte notoriété internationale.

4. Les stratégies de l'offre : problématique générale

A. Faire face à une demande faible mais à forte croissance

Le Portugal est un des plus petits consommateurs européens de soft drinks, toutefois ce secteur est en forte progression et attire de plus en plus les firmes des pays voisins. La dynamique de l'offre en termes d'innovation et de qualité des produits en même temps que l'intensification des stratégies de marketing amènent le consommateur à acheter de plus en plus. Cela n'est pas étonnant car la petite taille du marché, le changement des habitudes de consommation et l'augmentation du pouvoir d'achat de la population favorisent cette tendance.

L'industrie des soft drinks rivalise directement avec l'industrie des eaux embouteillées; une partie importante de la concurrence se joue sur les prix. Au-delà de l'évolution positive des conditions économiques, la variation des prix relatifs entre les boissons alcoolisées et les non alcoolisées pourrait certainement apporter aussi une contribution importante à l'explication de l'évolution de la consommation.

B. Faire face au changement des habitudes de consommation

Le succès de ces boissons est partiellement expliqué par la tendance vérifiée actuellement au Portugal de remplacement de la consommation de boissons alcoolisées lors des repas par des boissons non alcoolisées. Deuxièmement, les couches jeunes de la population favorisent de plus en plus la consommation de soft drinks. Les jus de fruits et les nectars en particulier ont bénéficié des préoccupations constantes avec la santé et la forme. On assiste donc, à un processus de substitution de la consommation de boissons alcoolisées par celles ne contenant pas d'alcool (ou possédant une faible teneur en alcool), lié au changement des modes de vie, de travail et des loisirs. La fonction sociale joue donc un rôle important.

C. La saisonnalité

La demande de boissons non alcoolisées dépend fortement du facteur climatique. Des étés longs et chauds favorisent la consommation de soft drinks. Toutefois, les progrès dans les conditionnements contribuent à l'atténuation de la saisonnalité. C'est le cas des toniques et bitters et de plus en plus celui des colas. Dans certains pays méditerranéens, selon la durée des ensoleillements, certaines boissons (c'est le cas des sodas) sont consommées dans un rapport de 1 à 6.

D. Multiplication des produits mais persistance de marques à forte notoriété

Une des caractéristiques de ce secteur est la persistance d'un taux élevé d'innovations, surtout en ce qui concerne les différents produits et conditionnements. La multiplication des produits semble être un signe de la concurrence entre les firmes sur un marché dont la croissance fonctionne à la mesure de l'arrivée de produits nouveaux.

Ce marché est dans son essence caractérisé par une **quasi-absence de cannibalisation des produits**, car les nouveaux produits ne font pas régresser les anciens. Un bon exemple de ce phénomène a été le lancement des *diet colas*. Ceux-ci ne se sont pas accaparés des parts de marché des colas "normaux" mais ont au contraire augmenté le nombre de consommateurs de ces marques. En effet, les politiques publi-promotionnelles s'adressent à des cibles différentes. Le secteur est dominé par des marques à forte notoriété internationale, très sensibles à l'activité publi-promotionnelle (COCA-COLA, PEPSI-COLA, SCHWEPPE, ...); elles ont toujours une stratégie de marketing explicite. En raison des **coûts d'entrée** (principalement en recherche, développement, publicité), les grandes marques résistent bien à l'arrivée de nouveaux concurrents.

Par ailleurs, le développement des MDD et des "premiers prix", au Portugal ainsi qu'en Europe, ne prend que très peu de place aux marques internationales. Souvent elles sont perçues comme peu ou très peu remplaçables.

Toutefois, en ce qui concerne le segment des colas, il y a des signaux indiquant un recul des parts de marché¹⁸. La progression des MDD et l'expansion des boissons "naturelles" dites du "nouvel âge", tels que les jus de fruits et les *iced teas* (thés glacés), sont considérées comme une menace à ce segment. Ce phénomène a poussé les multinationales COCA-COLA et PEPSICO à adopter des stratégies de diversification, s'éloignant petit à petit de la dépendance de ces deux marques phares. Celles-ci ont lancé sur le marché des nouveaux produits. COCA-COLA, par exemple, en association avec NESTLE vend un large éventail de thés glacés sous la marque "NESTEA". PEPSICO vend des thés glacés sous la marque "LIPTON" à cause d'une *joint-venture* avec la société THOMAS J. LIPTON (UNILEVER). En mars de 1994, COCA-COLA a introduit sur le marché une nouvelle gamme de jus "nouvel âge" aux EUA sous la marque "FRUITOPIA" et la même année, PEPSICO a effectué une *joint-venture* avec STARBUCKS COFFEE afin de lancer une gamme de cafés glacés.

L'affrontement des MDD dans le segment des colas n'est pas récent. Toutefois, des soucis associés à la perte de parts de marché dans le segment existent au sein de COCA-COLA et de PEPSICO dûe aux améliorations des parfums et des conditionnements introduits par les concurrents. Il est donc évident qu'il existe un mouvement de croissance associé à des catégories de *soft drinks* en dehors des catégories traditionnelles de produits.

E. Faire face à la concentration de la distribution

Actuellement, une partie importante de la concurrence des produits alimentaires et boissons se joue dans les linéaires des GMS et les *soft drinks* ne se heurtent pas à ce phénomène car l'activité publi-promotionnelle et leurs ventes y sont de plus en plus importantes.

Certaines enseignes effectuent des importations directes de *soft-drinks* (c'est le cas de INTERMARCHÉ et de CARREFOUR). En même temps, les GMS proposent des *soft drinks* à MDD dont les marges sont supérieures et les prix inférieurs aux produits du même segment de marché. Lorsque certaines enseignes travaillent avec des fournisseurs de marques propres, celles-ci veulent tout savoir : elles font une analyse très poussée du prix de revient des produits, allant du bouchon à la bouteille et en passant par le gaz carbonique voire la visite des usines.

Cela entraîne inéluctablement un **accroissement du pouvoir** des GMS. Les effets sont moins néfastes pour les marques à forte notoriété, que pour les petites marques. De fait, tout chef de rayon des liquides doit proposer à ses clients les marques COCA-COLA, PEPSI-COLA, OASIS ou JOKER, entre autres.

Lorsque les marques des distributeurs dans les linéaires deviennent trop importantes, des problèmes de fidélité et de fréquentation des ménages pourront se profiler. L'absence des marques leaders sur le plan international pourra aboutir aussi à une situation pareille. Celles-ci possèdent une telle notoriété et représentent un tel volume qu'elles servent des produits d'appel.

¹⁸cf. *Tonic for fickle tastebuds.* - *Financial Times*, 24 août 1994, p. 11.

Ce pouvoir sur le marché change aussi selon les segments des *soft drinks*. Par exemple, dans les critères de choix du consommateur de colas, le goût n'arrive qu'en quatrième position, derrière la marque, le prix et le packaging¹⁹.

CRAIG OWENS, PDG de COCA-COLA France affirme même que les marques concurrentes et en particulier les MDD ne lui font pas de soucis car d'abord le plus important c'est le développement de la consommation de *soft drinks* et par conséquent celle de ses produits et en second lieu historiquement aucun marché n'a pas été dynamisé par les MDD. Ce sont, d'après lui, les grandes marques qui tirent le marché.

Ainsi, il est clair que la **notoriété des marques phares réside aussi dans un pouvoir de marché non seulement vis-à-vis des concurrents mais aussi vis-à-vis des GMS** (qui parfois se constituent aussi en concurrents).

Les petits producteurs ne peuvent généralement pas rivaliser ni avec les grandes marques ni avec les MDD. Ils disposent de peu de ressources, leurs marques ont une faible notoriété relative et en plus leurs volumes de ventes ne permettent pas de dégager des marges suffisamment importantes. Ils sont donc dans une position de faiblesse.

Certains adoptent des stratégies de partenariat avec les GMS et produisent des MDD assurant le placement des produits et épargnant dans les ressources (budget publi-promotionnel, force de ventes parmi d'autres). D'autres adoptent des stratégies de niche, s'intéressent aux segments les plus rentables, à plus forte croissance, produisent pour le marché local ou adoptent une autre stratégie où il est possible de trouver des synergies.

En tout cas, la spécialisation dans le circuit de la grande distribution semble être une stratégie à éviter.

5. L'offre nationale : SUMOLIS devance les multinationales

A l'instar d'un certain nombre de pays européens, cette industrie a subi un mouvement de concentration de l'offre pendant les années 70 et 80 en même temps qu'il y a eu une pénétration progressive de marques étrangères.

Ce mouvement a suivi la fin de la politique protectionniste portugaise à l'industrie de boissons en général et de *soft drinks* en particulier. La commercialisation de certaines marques a été interdite. Par exemple, les marques "Fanta", "Coca-Cola" ont commencé à être produites seulement en 1977, après la révolution des "oeillets" (1974).

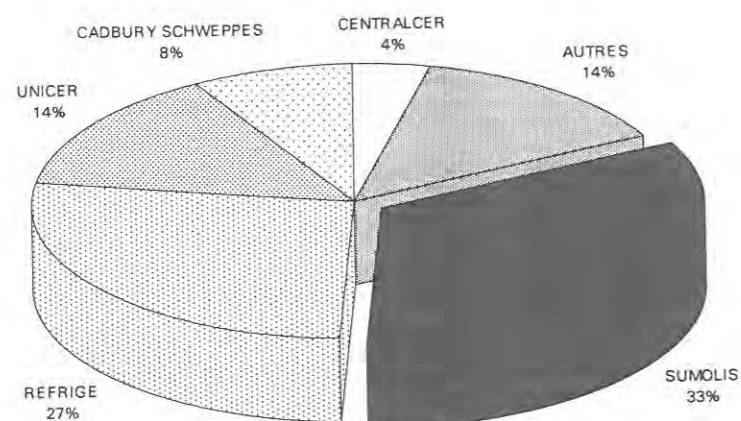
Le secteur des *soft drinks* au Portugal est dominé par cinq sociétés, lesquelles contrôlaient près de 86% de l'offre en 1993. Contrairement à d'autres pays, la société leader n'est pas une multinationale mais une société portugaise : SUMOLIS (cf. graphiques suivants).

- SUMOLIS ;
- REFRIGE ;
- CADBURY SCHWEPPE PORTUGAL ;
- UNICER
- CENTRALCER.

Leurs parts de marché sont réparties de la façon suivante :

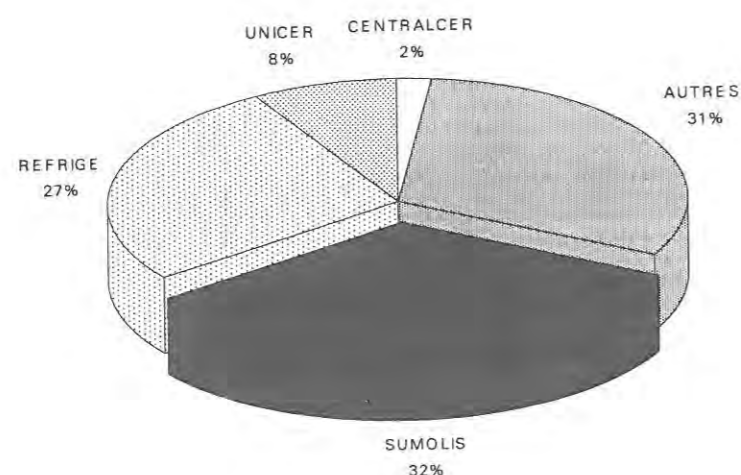
¹⁹L.S.A., n° 1443, le 4 Mai 1995, p. 80.

Graphique 5. Parts de marché des principaux producteurs de soft-drinks - 1993



Source : Fortuna.

Graphique 6. Parts de marché des principaux producteurs de soft-drinks 1994



Source : Fortuna

Chapitre VIII

Vins et spiritueux : stratégies dans la commercialisation

I. La commercialisation : un négoce en profonde restructuration

1. Le besoin de suivre et de respecter la turbulence du marché

Ce marché a une dynamique propre liée à la saisonnalité de la consommation des produits. En effet, les ventes de vins et spiritueux sont affectées d'une forte saisonnalité car les dépenses des consommateurs sont effectuées surtout dans les périodes de fêtes (Noël, Nouvel An et Pâques).

Le changement des habitudes de consommation demande un effort continu de repositionnement des gammes de produits et de lancement de nouveaux produits ce qui fait que ces sociétés doivent faire appel à des budgets publi-promotionnels de plus en plus importants.

Le marché a aussi d'autres contingences importantes. La grande distribution détient un pouvoir de négociation de plus en plus important. Celui-ci ne cesse de grandir car ceux-ci sont en train d'étendre leur pouvoir à l'ensemble du pays par l'installation de magasins en province. Ce pouvoir est en train d'être renforcé par la prolifération du *discount* (Minipreço et d'autres enseignes) et l'entrée en force du *hard discount* (Dia et Lidl par exemple) sur le marché portugais. Il nous semble que ce mouvement devra se poursuivre.

La conséquence immédiate de ce pouvoir a été la réduction des prix et inéluctablement la dégradation des marges de commercialisation des entreprises de distribution. A ces difficultés, il faut ajouter l'agrandissement des délais de paiement de la part de ces gros clients, d'où un accroissement des besoins en fonds de roulement. De même, le référencement représente des coûts additionnels. En plus, vu que la demande n'est pas élastique, ces entreprises sont amenées à miser de plus en plus sur la qualité de leurs produits. Autre conséquence importante, la réduction du portefeuille des marques distribuées par chaque société car celles qui ne dégagent pas des marges importantes sont rapidement mises de côté.

La restructuration du secteur non seulement au niveau national mais aussi international marque profondément la conduite de ces entreprises. L'étude des opérations de croissance externe menées au Portugal ces dernières années nous a permis de conclure que le secteur semble attirer les sociétés étrangères.

2. Des sociétés hétérogènes

Le secteur de la distribution de vins et spiritueux n'est pas homogène. L'hétérogénéité provient d'abord des différents produits commercialisés appartenant simultanément au secteur des vins et des spiritueux. D'autre part, l'intérêt des sociétés étrangères et le mouvement de concentration n'ont pas encore cessé. Ce mouvement qui a démarré dans les années quatre-vingt devra se poursuivre dans les prochaines années, ce qui fait qu'il existe aujourd'hui une très grande variété de structures de gouvernance, regroupent des capitaux portugais et étrangers, familiaux et institutionnels (banques, assurances), privés et coopératifs.

Le mouvement évolue différemment selon qu'il s'agit de vins ou de spiritueux. Dans le secteur des vins la tendance est d'aller vers la concentration presque totale. Les opérateurs considèrent qu'on pourra aboutir à la situation de concentration où trois ou quatre multinationales et une grande entreprise nationale auront le contrôle de la distribution. Les explications ne se limitent pas à la saturation de la demande mais cette situation est due aussi à la nécessité d'augmenter le pouvoir de négociation vis-à-vis la grande distribution.

Dans le secteur des spiritueux, particulièrement en ce qui concerne le segment des whiskies (le plus important), seules les marques les plus connues ou ayant une stratégie pour s'imposer pourront survivre ; l'offre de produits de qualité est donc importante.

Les opérations de croissance externe devront se poursuivre tant sur le plan local qu'international.

II. Un métier à composantes multiples

1. Diversité des activités

Les sociétés dans le négoce de la distribution de vins et spiritueux développent généralement une ou plusieurs des activités suivantes : celui d'**importateur**, celui de **producteur** et celui de **distributeur** (national ou régional, selon l'étendue du marché).

Une **première activité** consiste dans l'**importation de vins et spiritueux** à caractère international. En effet, toutes les sociétés présentes sur ce négoce ont des portefeuilles composées par des produits couvrant presque tous les segments.

Les produits internationaux sont en général des produits où la notoriété est indiscutable et sont donc écoulés facilement en offrant des marges de commercialisation plus intéressantes. Dans bien de cas, il s'agit de la distribution de produits de sociétés appartenant à des grands groupes multinationaux détenant des participations financières dans ces entreprises, ou alors la distribution se fait à travers de *joint-ventures*.

La *joint-venture* débouche souvent sur l'acquisition de la société réalisant la distribution ou simplement dans la prise de participations (majoritaires ou minoritaires). Cela s'explique par la turbulence entourant ce métier où l'achat d'un distributeur d'un groupe économique par un concurrent représente la perte de la clientèle de ce groupe dans un certain pays.

Beaucoup de ces sociétés développent aussi l'**activité de producteur**. C'est non seulement une façon d'assurer la qualité de leurs produits mais cela représente aussi un gain en termes de synergies.

Citons à titre d'exemple SOGRAPE, le premier exportateur national dont la marque la plus connue est le vin *Mateus Rosé* qui a créé une société de distribution assurant le placement et la gestion de l'ensemble des produits du groupe.

Finalement, dans ce négoce, il faut aussi considérer l'activité de **distribution** comme un des facteurs clés de succès de ce métier. Cette activité fait appel à un ensemble de compétences commerciales, techniques et de management différentes des deux activités précédentes.

Nous avons pu constater qu'il est plus fréquent de rencontrer les opérations d'intégration en aval qu'en amont.

Le tableau suivant résume les principales compétences clés nécessaires au fonctionnement des activités d'importation, de production et de distribution de vins et spiritueux.

Tableau 52 Principales compétences nécessaires dans l'activité de vins et spiritueux

	Importation de produits internationaux	Production de vins et spiritueux	Distribution
Commerciales	Négociation avec les producteurs Capacité de gestion de l'information et de maîtrise du marché Rapports avec les grossistes et au niveau du commerce de détail	Recherche de partenaires Innovation marketing et communication (management des marques et du portefeuille, publicité)	Capacité de gestion de l'information et de connaissance du marché Rapports avec les producteurs Publicité et Merchandising Négociations avec les distributeurs au niveau du détail
Management	Recherche de partenaires	Recherche de partenaires	Recherche de partenaires Expédition et délivrance Vitesse et gestion des livraisons Gestion des stocks et des commandes des clients
Techniques	Connaissance des produits et des contraintes industrielles Contrôle douanier - procédures de dédouanement	Contrôle des procédures de distillation et de vieillissement des produits Contrôle de l'assemblage et des mélanges	Management de la force de ventes Connaissance des produits et des contraintes industrielles
Industrielles		Management des infrastructures de production Economies d'échelle Emballages	

Source : PRECEPTA.-*Aperitifs and spirits trade and distribution in Europe.*- p. 178.

2. Des barrières à l'entrée suivant le métier et le pays

Les barrières à l'entrée dans la commercialisation sont très fortes. Nous pouvons identifier deux types d'obstacles : **liés au métier et propres à chaque pays**. Les barrières liées au métier sont fondamentalement commerciales et techniques. Les barrières techniques concernent plus les produits importés. La relative concentration ou dispersion des agents (sociétés ou groupes) et leurs rapports avec l'amont et l'aval de la filière au niveau de chaque pays semblent constituer des obstacles à l'entrée dans le secteur. Il faut aussi tenir compte des différentes pratiques commerciales et des différentes positions assumées par ces agents au niveau de chaque pays car celles-ci pourront constituer des barrières à l'entrée.

III. Des stratégies commerciales différenciées

1. Des conduites hétérogènes

Nous avons analysé les stratégies commerciales de **dix** des **principales sociétés** du négoce de la distribution de vins et spiritueux, indépendantes, appartenant à de grands groupes nationaux et multinationaux. Ces sociétés représentent plus de 50% du secteur. Cette analyse s'est basée sur des informations recueillies auprès de professionnels du secteur et sur la presse spécialisée.

Nous avons essayé d'identifier les stratégies commerciales menées par ces sociétés. Pour cela, nous avons retenu les critères qui nous ont semblé être ceux offrant le plus de possibilités de discriminer l'ensemble des comportements, à savoir :

- la structure du capital ;
- le portefeuille de marques ;
- la structure de la clientèle ;
- la structure des ventes (saisonnalité) ;

Nous avons identifié quatre groupes de sociétés différentes :

Groupe 1 - Des sociétés nationales distribuant exclusivement les produits de la société mère et focalisées sur les périodes des fêtes, Noël, Nouvel An et Pâques, 2 sociétés.

Ceci correspond à la stratégie de certaines sociétés et groupes qui ont choisi de créer leurs propres filiales de distribution. Celles-ci facilitent la création des effets de synergie. Le portefeuille est composé de vins produits par la société mère (95%), de presque toutes les grandes régions viticoles du pays. La part des boissons importées est donc peu importante (5-10%). Ces sociétés prônent plus la qualité de leurs vins que l'innovation au niveau de l'emballage. Environ 30% du chiffre d'affaires est réalisé dans les GMS. En fin d'année (3 derniers mois), les offres aux entreprises sont privilégiées. Cette période représente environ 40% de l'ensemble des ventes. Le poids de certains segments atteint presque 80% pendant cette période (c'est le cas du whisky).

Compte tenu du poids du canal CHR, ces entreprises disposent non seulement d'un service après-vente, mais réalisent aussi des actions de formation périodiques (surtout auprès des barmen, considérés comme les principaux prescripteurs des produits).

Groupe 2 - Des sociétés indépendantes offrant des produits de qualité (haut de gamme) spécialisées sur certains débouchés, CHR, Catering, (quatre sociétés)

L'avantage compétitive de ces sociétés semble être dans la focalisation de leurs ventes sur des segments spécifiques, alliée à des produits de qualité. Nous pourrions dire que leur but consiste à "être les meilleurs et pas forcément les plus grands".

Ces sociétés présentent des portefeuilles spécialisés en vins ou en spiritueux, généralement des produits haut de gamme (les meilleurs vins de chaque région viticole, les meilleurs whiskies ou champagnes). Ces sociétés dédient une attention particulière à la conception et à la présentation des emballages. Cela explique aussi le poids considérable de certains segments dans l'ensemble des ventes.

Nous avons pu constater que les clients appartiennent à des segments particuliers du marché. Ainsi, nous avons constaté que le segment "offres aux entreprises" représentait un poids significatif de l'ensemble du chiffre d'affaires (plus de 35%). Cette importance accrue est due au fait que ces ventes sont réalisées uniquement en fin d'année. Cela explique la présentation de catalogues de fin d'année, la réalisation de *mailings* aux grandes entreprises nationales et dans certains cas les sociétés disposent d'un service personnalisé de livraison à domicile.

Les GMS n'ont pas un poids important dans l'ensemble des ventes. Par contre, trois de ces sociétés sont bien présentes sur le segment CHR (environ 80% du chiffre d'affaires). L'autre, dont la présence sur ce segment est beaucoup moins importante, est spécialisée dans le *catering*, distribuant en exclusivité ces marques.

Toutes ces sociétés disposent d'une force de ventes couvrant tout le territoire portugais.

Groupe 3 : Des sociétés appartenant à des grands groupes multinationaux distribuant principalement leurs marques internationales et présentant une gamme de produits ayant un fort taux de croissance (quatre sociétés)

Ces sociétés présentent des portefeuilles plus équilibrés (couvrant presque tous les segments) dont la composition est dominée par les marques internationales appartenant aux groupes qui les contrôlent (soit totalement soit par des participations majoritaires). La participation de ces marques au chiffre d'affaires dépasse généralement les 50%. En conséquence, il est évident que la spécialisation en certains segments accompagne celle du portefeuille des grands groupes. Ainsi, nous avons pu constater que les quatre sociétés réalisaient plus de 50% du chiffre d'affaires en un seul segment : trois axées sur le whisky et une autre sur le champagne.

Leur portefeuille est composé essentiellement par des marques produites par le groupe (et par les sociétés qui y participent au Portugal). Ces sociétés produisent aussi des produits à forte notoriété. Toutefois, certains segments (ex : vin de Porto) sont commercialisés directement par le groupe. Leur but semble d'être de constituer des gammes de produits à forte croissance.

Toutes ces sociétés disposent d'une force de vente couvrant tout le pays et réalisent des actions de formation périodiques, touchant non seulement les barmen mais aussi les acheteurs (responsables des magasins ou des centrales d'achat). Trois de ces sociétés élaborent des catalogues en fin d'année, car la plupart des ventes y sont concentrées (50 à 60%). Celles-ci répartissent plus ou moins équitablement leur chiffre d'affaires entre le canal CHR et les GMS. La quatrième société réalise 80 à 85% des ventes avec les GMS, elle joue plus sur la notoriété acquise auparavant sur le marché et sur le taux de croissance de son principal segment.

2. Dépendance des producteurs (l'amont)

La plupart de ces sociétés sont dépendantes des producteurs car ceux-ci, situés en amont, contrôlent l'offre. Le degré de dépendance dépend du niveau de concentration géographique et industrielle pour chaque produit. Pour la vodka, par exemple, la concentration est supérieure à celle du whisky. En revanche, cette dépendance représente un avantage compétitif pour les industriels.

Tableau 53. Principales opérations de croissance externe des sociétés de négoce de vins et spiritueux

Groupes/Sociétés	Année	Cible	Type Opération	But(s)
BACARDI-MARTINI	1995	Sogrape, S.A. (*)	Achat de 20% du holding	Obtention de synergies dans la production et dans la commercialisation
ALLIED DOMEQ	1995	Costa Pina, S.A.	Achat à 100%	rationalisation du réseau
PERNOD RICARD	1995	Somagnum, S.A.	Achat	consolidation du réseau
ALLIED-LYONS (HW-AV)	1990	Costa Pina, S.A.	Achat de 46%	consolidation du réseau portugais et intégration du réseau d'autre firme portugaise appartenant au groupe.
GRAND METROPOLITAIN (IDV)	1990	Sileno, S.A.	Achat de Position Majoritaire	Consolidation du réseau portugais
GUINNESS (UNITED DISTILLERS) et COMPANHIA VELHA (CV)	1989		Création d'un holding (UD& CV); dont 20% appartiennent à la CV	Rationalisation du réseau de distribution et obtenir le leadership sur certains segments (principalement le whisky)

(*) Le holding Sogrape, SA dispose d'une filiale de commercialisation. Toutefois, nous avons introduit cette opération ici car elle nous semble affecter directement la commercialisation des marques des deux groupes ;
Source : Notre élaboration d'après la presse spécialisée

Face à cette dépendance, nous assistons ces dernières années à une concentration des sociétés de commercialisation afin d'obtenir une certaine taille critique. La concentration, notamment par l'intermédiaire des opérations de croissance externe, n'est pas évidemment le seul moyen d'obtenir la taille critique. D'autres entreprises utilisent plutôt les *joint-ventures* ou des réseaux d'agents spécialisés dans ce négoce.

Le marché portugais a cependant des particularités, liées à la structure de l'offre, à sa taille et à l'adhésion relativement récente à l'U.E. Cela fait que ce pays se constitue en ce moment en tant que cible. Nous avons pu enregistrer dernièrement les opérations suivantes touchant directement les sociétés commerciales :

3. Dépendance au niveau du commerce de détail (l'aval)

Les sociétés de commercialisation sont amenées à négocier leurs produits avec des différents partenaires, dont les variables "demande" et le pouvoir de négociation sont très variables et différentes. D'autre part, de la même façon que dans les autres pays de l'U.E., nous assistons à l'augmentation du pouvoir des GMS grâce à la concentration des ventes en leur sein.

Ce pouvoir est accru par la centralisation de leurs achats qui gèrent un certain pouvoir discrétionnaire en termes de prix, volumes, qualité et conditions de livraison. La révolution technologique y apporte évidemment une contribution importante.

Cette dépendance a plusieurs conséquences. D'abord, au niveau des sociétés d'importation-distribution, la rationalisation des procédures de vente, réalisant ainsi des économies d'échelle et de la distribution, en parallèle avec une forte spécialisation afin de faire face aux pressions des GMS, notamment en termes de prix et délais de livraison. Ensuite, en ce qui concerne les producteurs-distributeurs (c'est le cas du holding Sogrape), ils sont amenés à consolider leur portefeuille de marques afin de créer des synergies entre les marques (produites et commercialisées). Il existe un besoin réel de rationalisation des infrastructures de production et de commercialisation car la compétitivité passe aussi par l'abaissement des coûts unitaires. De plus en plus, les GMS réalisent aussi des importations directes de vins et spiritueux. Celles-ci constituent un facteur "pression" additionnel et un facteur d'instabilité de la politique de prix menée par les différents groupes multinationaux au niveau de chaque pays.

Conclusion

Le secteur des boissons est hétérogène. Cette hétérogénéité concerne non seulement les différentes catégories de boissons mais aussi les différentes structures des branches industrielles et les stratégies mises en oeuvre. Les caractéristiques intrinsèques de chaque branche semblent déterminer les stratégies des firmes. Il y a des produits fortement marqués par l'internationalisation (vins et spiritueux) et d'autres où celle-ci n'est pas encore très importante (l'ensemble des boissons non alcoolisées). Sur ce plan, la bière commence à y gagner du terrain.

Par ailleurs, ce secteur est caractérisé par une concentration plus forte que celle des autres secteurs de l'agro-alimentaire. Toutes les branches évoluent vers des structures oligopolistiques. Il existe toutefois des écarts importants selon les secteurs. Le secteur de la bière semble être le plus concentré et en revanche celui des vins celui où la concentration n'a pas encore atteint des niveaux significatifs.

La concentration s'opère aussi par l'intermédiaire du rachat de marques à forte notoriété. Sur ce plan et en absence de structures de grande dimension, peu de firmes portugaises investissent à l'étranger.

Les éléments communs des stratégies des firmes semblent être la constitution de portefeuilles de marques à forte notoriété et le contrôle des réseaux de distribution. Les principales différences portent sur les processus d'internationalisation, le niveau de diversification et l'externalisation de fonctions.

Le secteur des vins et des spiritueux est un secteur fortement internationalisé. La plupart des entreprises du secteur des vins sont au stade de l'exportation. Dans le secteur des spiritueux, l'internationalisation s'effectue plutôt par croissance externe. Les secteurs des eaux embouteillées, des *soft-drinks* et de la bière sont plutôt tournés vers le marché intérieur. Ici, l'internationalisation se fait par la voie de la croissance externe.

La diversification de produits, de marques et de marchés aussi bien que l'intégration verticale semblent être les stratégies les plus utilisées par l'offre vis-à-vis des forces qui contrôlent le marché. La diversification dépend, entre autres, de la fréquence des innovations et des ressources engagées. Les grandes firmes innovent généralement plus facilement que celles de taille inférieure. La diversification des portefeuilles des firmes s'opère entre les différentes catégories de boissons et les

segmentations des marchés sont de plus en plus poussées. Les possibilités d'intégration verticale en amont et en aval dépendent avant tout de caractéristiques des secteurs. Elle touche les deux extrêmes de la filière (l'amont et l'aval).

L'externalisation de fonctions varie selon les firmes. Parmi les grands groupes, nous avons rencontré des situations contrastées. Il y a des firmes qui effectuent la distribution de leurs produits directement, d'autres préfèrent utiliser des réseaux d'agents indépendants et bien d'autres qui sous-traitent ce service à des sociétés spécialisées. Il est aussi possible de trouver des combinaisons de ces stratégies.

Compte tenu du faible taux de croissance des marchés, la croissance interne est relativement peu utilisée. La recherche de synergies se fait plutôt par voie de la croissance externe.

Troisième partie
Analyse concurrentielle

Introduction

Nous avons voulu, dans une première partie, nous munir des outils conceptuels nécessaires à l'analyse de la situation concurrentielle vécue dans le secteur des boissons. De ce fait, nous nous baserons sur des outils conceptuels tirés de la stratégie et de l'économie industrielle, de façon à les adapter au secteur agro-alimentaire.

Cela dit, nous avons choisi de centrer notre cadre théorique de référence sur l'analyse des rapports des firmes à l'environnement ce que MARMUSE (1992) a défini comme étant "l'intelligence des systèmes concurrentiels". D'après cet auteur, cela n'est pas totalement inoffensif car il avance "qu'il est impossible ou à tout au moins inapproprié de réfléchir à une stratégie si l'on n'a pas bien compris, intégré la manière dont la concurrence se développe dans l'industrie à laquelle on appartient" MARMUSE (1992). Dans ce sens, nous proposons de la présentation des outils d'analyse conceptuelle les plus souvent utilisés dans les travaux sur le sujet et appliqués spécifiquement dans les recherches en agro-alimentaire.

La compréhension de la logique de fonctionnement des systèmes concurrentiels est devenue une étape fondamentale dans la formulation des stratégies des organisations. Cela dit, il est évident que toute entreprise se définit d'abord par son appartenance sectorielle MARMUSE (1992). En effet, la mise en oeuvre de la stratégie dépend fortement de la perception de l'environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue.

D'abord, en faisant appel à des méthodes d'appréhension du réel, à la charnière de l'économie industrielle et de la stratégie, nous avons essayé de trouver une démarche "d'opérationnalisation" adaptée. Pour cela, nous considérons que l'analyse des stratégies des acteurs doit être effectuée dans l'optique d'une concurrence élargie, permettant de mieux saisir l'**interactivité** des partenaires et le degré de **vulnérabilité** de chaque firme par rapport à son secteur d'appartenance. En revanche, nous avons écarté de notre choix l'analyse de filière dans son ensemble, car beaucoup plus complexe et tendancieusement holistique.

Nous devons aussi préciser que notre travail porte sur l'**environnement externe** de l'organisation. Cela ne signifie pas que l'on accorde moins d'importance à ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, ni que l'on ignore l'impact de celui-ci. Tout simplement, notre choix, en retenant comme unité d'analyse le secteur et en nous rapprochant du courant mésoéconomique, a écarté naturellement les phénomènes intraorganisationnels.

I. La "filière": une méthode d'analyse au coeur de l'agro-alimentaire

Le concept de "filière" est au coeur des approches mésoéconomiques, en particulier dans le secteur agro-alimentaire. D'après KOULYTCHIZKY (1985), cela s'explique par les possibilités offertes par cette approche, notamment en rendant compte de la diversité et de la complexité du réel. La filière, dans son acception la plus intuitive, "évoque l'idée d'une suite obligée d'opérations qui s'emboîtent les unes dans les autres comme le long d'un fil, de haut en bas ; chaque opération assure la production d'un bien qui est utilisé pour mener à bien l'opération suivante" (MORVAN Y, 1985). Toutefois, lorsqu'on sort de la généralité et que l'on essaie de mieux définir la portée théorique et conceptuelle de ce terme, on se rend alors compte de la diversité d'interprétations qui concerne les aspects techniques jusqu'aux stratégies des firmes et dans l'approche des systèmes jusqu'à la politique industrielle et encore de la micro-économie jusqu'à la macro-économie. MORVAN (1985) cite par

exemple dans son traité (chapitre consacré à la "Filière de production"), environ une douzaine de définitions différentes.

Bien que cette notion "moderne" de filière soit connue depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, il existe encore de nombreux auteurs qui utilisent à sa place les concepts de "circuit", de "canal", de "chaîne", voire d' "itinéraire", dont la signification est bien plus limitée. Par exemple, par rapport au "canal" ou au "circuit" elle permet une analyse plus globale (micro et macro, économique et sociologique) mais en même temps plus fine car elle permet de suivre un produit et ses résultats le plus loin possible ; elle "permet de suivre et d'adopter des stratégies dont il faut analyser les avantages et les inconvénients" (KOULYTCHIZKY, 1985., p. 132). Dans ce cas, on parle souvent de **stratégies de filière**.

On trouve les origines de ce concept dans les années soixante. En effet, ce n'est qu'après le constat des limites des études effectuées par l'intermédiaire des tableaux d'échanges interindustrielles à la *Harvard Business School*, en particulier, l'incapacité d'appréhension des logiques de fonctionnement et d'interaction des agents économiques que DAVIS et GOLDBERG ont cherché à identifier des outils d'analyse plus adaptés à l'étude du complexe agro-alimentaire. En effet, très vite, ces auteurs se sont rendus compte de l'inefficacité de l'approche "boîte noire".

En effet, c'est en 1968 que le concept de filière fait son apparition, dans un ouvrage publié par GOLDBERG, intitulée "*Agribusiness coordination : a system approach to the wheat, soybean and Florida orange Economics*". Selon l'auteur, "cette approche englobe tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole. Elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants permettant au produit de passer de la production à la consommation. Elle concerne enfin toutes les "institutions" telles que les institutions gouvernementales, les marchés et les associations de commerce qui affectent et coordonnent les niveaux successifs sur lesquels transitent les produits" (MONTIGAUD, 1992 et GOLDBERG, 1968).

Il s'agit donc d'une approche faisant appel à l'étude systémique de chaque produit, notamment en ce qui concerne les flux et les interrelations existantes à l'intérieur de chaque secteur. En France, MALASSIS (1973) a été un des premiers à utiliser le concept de "filière agro-alimentaire" afin de signaler les itinéraires suivis par un produit donné au sein du système production-transformation-distribution et les différents flux qui leur sont associés. Cet auteur considérait que l'étude d'une filière devait comporter 2 aspects fondamentaux à savoir : l'identification (le produit, les itinéraires, les agents et les opérations) et l'analyse des mécanismes de régulation (la structure de fonctionnement des marchés, le rôle de l'Etat, etc.).

La filière ainsi définie serait un outil permettant de rendre compte de l'hétérogénéité des compétences des agents du marché et de leurs relations de pouvoir au sein d'un marché spécifique. Cette conception théorique adoptée par le "groupe de Montpellier"²⁰ est proche des analyses marxistes en ce qui concerne la notion d'industrialisation de l'agriculture et la séparation agriculture/industrie, à savoir : "que l'agriculture se subordonne graduellement à l'industrie et perd de l'importance en conséquence de la diminution de sa contribution à la valeur ajoutée". Les recherches de ce groupe sont assez proches des travaux de KAUTSKY, en particulier, dans l'emphase accordée aux contrats de "quasi-intégration" de la petite agriculture familiale avec les entreprises agro-alimentaires, ainsi que la typologie utilisée par leurs représentants pour classer les différentes formes de production agraire (artisanale, coopérative et capitaliste)". Bien que lié aux courants marxistes, le concept a aussi été utilisé dans de nombreux travaux en Amérique Latine, en particulier au Mexique dans le cadre de l'Instituto Latino Americano de Estudios Transnacionales. Des auteurs tels que TRAJTENBERG, VIGORITO et le groupe de recherche de GONZALO ARROYO ont été parmi les premiers à en faire l'usage (SILVA J. GRAZIANO DA, 1994).

²⁰ Expression utilisée par J. SILVA pour désigner le Professeur MALASSIS et la plupart des chercheurs travaillant au sein du réseau d'AGROPOLIS (*Complejos agroindustriales y otros complejos.- Agricultura y Sociedad*, n° 72, julio-septiembre 1994, p. 218).

Certains auteurs ont critiqué la plupart de ces études et ont même proposé d'autres approches. Par exemple, STEFANI, (1994) affirme que l'identification d'une définition "correcte" pour ce terme ne résoud pas le problème de la polysémie. L'auteur propose comme alternative un cadre méthodologique pour les études dites "monographiques" de la filière, tout en restant fidèle à la définition avancée par MORVAN (présentée ci-dessus) et en tenant compte des spécificités du contexte de réalisation de ces études. Par ailleurs, d'après lui, seule la technologie semble être importante dans la définition de filière.

D'autres auteurs (PEREZ, 1992) sont allés plus loin dans leurs analyses. Ils se sont intéressés aux "comportements" et aux "logiques d'action" des firmes situées aux différents stades de la filière. Il nous a semblé que, dans ce domaine, il avait été un des pionniers dans le domaine agro-alimentaire. Son premier travail de caractère méthodologique envisage l'articulation filières-stratégies d'une façon dynamique. Plus tard, celui-là a même proposé un cadre d'analyse des "contraintes stratégiques et des logiques d'action" des firmes agro-alimentaires. Il s'agit sans doute d'outils aidant à la réflexion stratégique dans un cadre de concurrence élargie et de contingence plutôt que de formules prescriptives.

Nous envisagerons ensuite l'articulation entre stratégies et filières. En effet, d'après PEREZ, "l'analyse en terme de filière, même si elle veut se situer au niveau méso-analytique, fait référence implicitement à des approches en termes de calculs et de comportements, c'est-à-dire aux stratégies des acteurs". Donc, le comportement des acteurs et celui des firmes en particulier, est une des composantes fondamentales de l'analyse de filière où l'interdépendance et les cohérences techniques, économique, politique et organisationnelle demandent des analyses plus ou moins sophistiquées dans le but d'exprimer la "cohérence des incitations et des réactions vis-à-vis de son environnement".

L'étude de la dynamique des stratégies des firmes doit donc inéluctablement prendre en considération celle des filières avec lesquelles elles sont en interaction et en dépendance. Le champ stratégique (BIDAULT F, 1988) doit ainsi être étendu à l'étude des filières et considérer celles-ci comme "des axes de cohérence privilégiés (PEREZ, 1992) dans sa réflexion en vue de l'action".

1. Les apports de l'analyse de filière à la stratégie

L'analyse de filière devra apporter des informations sur les points clés du système, "les "noeuds" de force et les points de faiblesse, les "étranglements" (KOULYTCHIZKY, *op. cit.*, p. 136). En fait, il est évident que les différents partenaires n'ont pas tous le même poids d'action dans l'échange (si l'on veut dans la transaction, l'unité d'analyse au coeur des travaux de WILLIAMSON). Ainsi, nous serons amenés à mettre en évidence dans la filière les "noeuds" privilégiés qui conditionnent l'ensemble des comportements en amont et en aval, voire horizontaux (stratégies de diversification dans d'autres filières, par exemple). KOULYTCHIZKY utilise l'expression "noeud de forces" de la filière afin de désigner la nature des rapports et le pouvoir des comportements adoptés (choc, négociation) par les différents partenaires du système dans un cadre relationnel de nature pluridisciplinaire (technico-socio-économique).

Ainsi l'analyse se fixe dans les points de confrontation/entente les plus importants de façon à individualiser les acteurs et à faire émerger leur pouvoir de négociation. Or le plus souvent la structure des secteurs agro-alimentaires est du type oligopole à franges et bilatéral (groupes industriels et grande distribution). Cela signifie qu'il y a un nombre restreint de firmes qui y exercent leur pouvoir car elles sont dans une situation de force (par exemple, elles concentrent la plupart des ventes ou de la production). Ce genre d'analyse tient compte aussi de l'environnement extérieur de la filière, c'est-à-dire les facteurs de contingence intervenant directement dans la "transaction" et ainsi, d'une certaine façon, elle pourra être considérée comme étant "holistique".

2. Les apports de la stratégie à l'analyse de filière

Face à un environnement économique complexe et de plus en plus internationalisé, marqué par des incertitudes et des risques, la réflexion stratégique est globale (PEREZ, 1995). Les mutations de l'environnement exigent des réponses immédiates. Le temps se constitue en lui-même comme un des facteurs de compétitivité. L'économie industrielle a développé un ensemble de méthodes, d'outils et d'instruments d'analyse qui se caractérisent aujourd'hui par une grande valeur opérationnelle dans la définition des stratégies de l'entreprise. Cet appareillage combiné semble être d'une pertinence indiscutable aujourd'hui dans le cadre de la réflexion stratégique et de l'accompagnement des trajectoires économiques des agents (CHEVALIER J.-M, 1995).

On ne doit pas confondre la référence aux filières dans l'analyse stratégique avec les stratégies d'intégration (en amont ou en aval) ou de diversification. En effet, nos préoccupations vont dans le sens d'une application plus "stricte" du concept de stratégie, puisque comme l'affirme PEREZ, "sauf dans certaines activités où le problème de la sécurité des approvisionnements ou de la domination par l'appareil de distribution" (PEREZ, 1992), il est pertinent de choisir d'autres orientations stratégiques, par exemple la prise en compte des stratégies d'intégration.

II. L'étude des stratégies des firmes à l'intérieur d'une filière agro-alimentaire

Notre analyse est centrée sur le stade de la transformation de la filière. En effet, c'est à ce stade que les enjeux concurrentiels se posent avec une certaine acuité. A partir de la définition de ce qu'est un secteur (l'ensemble des firmes qui produisent à titre d'activité principale un certain produit), nous avons essayé d'identifier les méthodes les plus utilisées. Dans ce domaine, les auteurs font souvent appel à deux méthodes différentes, issues de la tradition de la *Harvard Business School* : le paradigme S-C-P et l'analyse structuraliste de Michael PORTER.

1. Le paradigme S-C-P

Devant l'insuffisance des apports réellement opérationnels de la "nouvelle économie industrielle", la méthodologie d'analyse de secteurs demeure fortement dépendante du paradigme S-C-P. L'utilisation de la méthode du *market structure analysis*, basée sur le paradigme Structures - Conduites (comportements, stratégies des firmes) - Performances (S-C-P) fait l'objet d'une **controverse** articulée autour de deux courants de pensée. D'une part, le **courant structuraliste** qui accentue le caractère déterministe des structures dans la détermination des choix stratégiques des acteurs et des performances d'une industrie. Et, d'autre part, le **courant comportementaliste** qui ne met pas en cause l'effet des structures sur la performance, préfère insister davantage sur l'effet des choix stratégiques dans la détermination des niveaux de performance et sur la possibilité dont ceux-ci disposent pour modifier les structures de l'industrie.

Ces deux courants ont débouché sur une analyse basée sur le concept clef de "**barrières à l'entrée**" de nouveaux concurrents dans l'industrie. Ainsi, l'idée générale consistait à affirmer que plus les barrières à l'entrée étaient élevées, plus importantes seraient les entraves à l'arrivée de nouveaux concurrents et donc les chances de maintenir un niveau de rentabilité élevé au sein de l'industrie seraient plus fortes. Bien que restant encore une méthode centrale dans l'analyse des stratégies industrielles, elle est toutefois critiquable. Elle tend à sous-estimer le rôle des acteurs et à "*figer* les conditions structurelles", alors que celles-ci évoluent en raison du progrès technique et des changements de la demande. Elle concerne les industries axées sur la production de masse et son usage dans des secteurs émergents ou fragmentés reste encore à préciser (MARCHESNAY M, 1996).

2. L'approche structurelle de Michael PORTER

Bien que l'on puisse situer les travaux de Michael PORTER dans l'école de pensée de l'Économie Industrielle anglo-saxonne, celui-ci propose un cadre alternatif d'analyse (les "5 forces") où la stratégie des firmes est déduite logiquement de leur positionnement concurrentiel au sein de l'industrie. Cette approche sera développée en détail, tout au long du chapitre suivant.

III. Vers la prise en compte de l'environnement externe dans la stratégie des firmes

1. Le dépassement des approches traditionnelles

L'analyse des comportements des firmes consiste dans l'étude des rapports entre la nature de l'activité et la répartition des préférences compte tenu des pouvoirs. La stratégie se situe à l'interface de l'activité et de l'environnement. Elle apparaît donc dans la littérature comme un lien entre l'environnement concurrentiel et l'organisation. De plus, l'efficacité est définie par l'obtention d'une position rentable et la pérennité par sa survie, sa croissance et son organisation (MATHE J.-C, 1976).

L'insertion de l'environnement dans les stratégies des organisations date des années 50/60. En effet, les premiers travaux sont issus de l'école d'*Harvard* (modèle L.C.A.G.) et cherchaient à faire apparaître, d'une part, les forces et les faiblesses des organisations et d'autre part les menaces et les opportunités existantes dans l'environnement (analyse S.W.O.T.21). Dans les années 60, des approches en termes de "matrices de portefeuille" (B.C.G., A.D.L., Mc Kinsey) se développent, s'intéressant à l'analyse du positionnement compétitif des produits par l'intermédiaire de 2 critères : l'attractivité du marché (elle-même reliée à la notion de cycle de vie du produit) et le positionnement concurrentiel (souvent évalué par la part de marché). La réflexion stratégique était souvent limitée à l'abandon ou au maintien des produits de l'organisation. Ces approches ont été assez critiquées car la plupart du temps, elles ne se limitaient qu'au choix de la composition d'un portefeuille pour l'organisation et négligeaient souvent les conditions d'entrée et de sortie dans le secteur et les spécificités de chaque métier. L'analyste avait souvent un comportement mécanique et réducteur vis-à-vis de l'évolution du marché.

Plus tard, dans les années 70, la modification des conditions concurrentielles a débouché sur des approches plus flexibles et adaptées de la stratégie : "on cherche à savoir quelles sont les entreprises qui réussissent et pourquoi elles réussissent" (CHEVALIER J.-M 1996), les travaux de PETERS et WATERMAN portant sur l'excellence symbolisent cette nouvelle approche. Les années 80 sont marqués par les travaux de Michael PORTER, (1982) qui se situent dans la même ligne que ceux réalisés à la *Harvard Business School* par, entre autres, BAIN, MASSON, SCHERER et CAVES. L'auteur a eu le mérite de rapprocher l'économie industrielle de la pensée stratégique et en particulier de prolonger la notion d'environnement externe des organisations, en proposant une notion élargie de la concurrence.

2. L'approche contingente de Michael PORTER

L'analyse de PORTER se propose d'affiner les démarches précédentes en approfondissant la dynamique concurrentielle de l'environnement et en choisissant des manoeuvres stratégiques spécifiques aux particularités découvertes au niveau sectoriel. L'auteur se proposait ainsi de renforcer la pertinence des démarches adoptées auparavant par l'intermédiaire de la connaissance des principes qui déterminaient cette dynamique. En même temps, les décideurs seraient amenés à cerner des points de repère permettant aux firmes d'adopter des stratégies en fonction de leurs situations particulières. Bref, cette démarche facilite :

21 *Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).*

"- la réalisation d'une étude dynamique du champ concurrentiel ainsi que des techniques de segmentation intrasectorielle, c'est-à-dire une analyse fine et en perspective des principaux comportements du secteur d'implantation ;
 - une définition de stratégies génériques pouvant constituer des points de départ à la construction particulière qui sera effectuée ;
 - une typologie des environnements permettant de préciser les modalités stratégiques envisageables" (GERVAIS M, 1990).

Pour PORTER, la formulation d'une stratégie dépend avant tout de la nature et de l'intensité qui se manifeste dans un secteur donné. L'étude des forces intervenant dans un secteur donné doit donc servir de base à la réflexion stratégique. Selon l'auteur, la puissance de ces forces et leur combinaison déterminent le degré d'intensité de la concurrence et donc le niveau de rentabilité du secteur. Ces forces souvent en interaction dynamique sont les clients, les fournisseurs, les produits de remplacement, les concurrents réels et potentiels. Leur analyse repose sur l'évaluation d'un ensemble de critères, situant la place de chacune des firmes au sein de ces forces. THIETART en a fait une synthèse :

Tableau . 54. Typologie des variables essentielles à la définition d'une structure concurrentielle

Variables dépendantes	Variables indépendantes
<p>La concurrence intrasectorielle Elle varie en fonction de nombreux facteurs à savoir (les principaux): - la structure concurrentielle. Plus les concurrents sont nombreux et leur taille est importante, plus on enregistre une instabilité de l'industrie ; - le niveau de croissance du secteur: plus il est faible plus la lutte entre les firmes est âpre. - la difficulté de sortie du secteur conduit à l'intensification de la concurrence entre les firmes. Celles-ci sont amenées à rechercher toujours des parts de marché plus larges pour atténuer les coûts fixes et élever leurs performances.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taille et force des concurrents ; - Importance des coûts fixes; - Nature des produits ; - Existence d'enjeux stratégiques ; - Nature discrète des investissements.
<p>Menace de nouveaux entrants ou arrivants Afin d'atténuer les menaces advenant des concurrents, les firmes mettent en place des barrières à l'entrée leur permettant d'améliorer l'efficacité. Les principales barrières à l'entrée sont les économies d'échelle qui déterminent les niveaux des prix et la différenciation du produit (et service) qui impose des dépenses de marketing-mix lourdes pour les nouveaux arrivants. En général, les firmes établies cherchent à renforcer les barrières à l'entrée. Elles peuvent pratiquer une politique de prix bas empêchant ainsi le concurrent potentiel de réaliser un prix suffisant pour rentabiliser les investissements nécessaires. D'autre part, elles intensifient leurs efforts d'innovation-produit afin de maintenir leurs parts de marché.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de barrières à l'entrée ; - Risque de mesures de représailles.
<p>Produits de substitution Les produits de substitution exercent une pression permanente sur la politique de prix, amènent les firmes à maintenir des prix assez compétitifs, sinon la recherche de substituts s'accélère.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fonction des produits de substitution ; - Usage des produits de substitution.
<p>Clients L'aval de la filière est d'autant plus fort que le nombre d'acheteurs est restreint et que le poids des achats est important dans le chiffre d'affaires effectué.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de concentration ; - Importance des achats par rapport aux coûts totaux ; - Coût de passage d'un fournisseur à un autre ; - Menace d'intégration verticale amont.
<p>Fournisseurs Le pouvoir de l'amont de la filière dépend du degré de concentration et de différenciation des produits. Par ailleurs, sa politique en matière de prix, délais et qualité conditionne aussi la performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de concentration ; - Différenciation des produits ; - Menace d'intégration verticale aval ; - Importance de l'industrie en tant que client.

Source: THIETART R.-A.- La stratégie d'entreprise - p.74.

3. Intérêt et limites de l'approche Portérienne

L'approche développée par PORTER au sein de la *Harvard Business School* est plutôt une démarche "organisée d'analyse qu'un modèle" (GERVAIS M, 1990). Sur le plan de la formalisation, elle n'est pas normative car elle ne débouche pas sur une typologie des conduites à adopter.

Elle fournit tout simplement des points de repère, envisageant les comportements dans une logique d'adaptation. La prise en considération des contingences advenant de l'environnement exige un effort considérable de réflexion stratégique. Les principales critiques qui lui sont faites considèrent qu'il

néglige le rôle joué par l'Etat en tant qu'acteur stratégique, c'est-à-dire le pilotage de l'activité économique. En effet, l'auteur bâtit son raisonnement autour des "forces concurrentielles" et oublie l'importance de la "régulation" dans la réussite des acteurs (les firmes). "Bien entendu, cette analyse évolue avec le cycle de vie du produit de l'industrie (...).

L'analyse française, centrée davantage sur l'organisation et la régulation globales, s'attache moins à un produit qu'à l'ensemble de la dynamique industrielle ce qui implique des initiatives permanentes de renouvellement et de remplacement des produits de base de la filière" (MARCHESNAY, 1993).

D'autre part, il en ressort qu'il s'agit d'une approche tournée vers l'extérieur de ces organisations. Du point de vue du **diagnostique stratégique**, il est évident que cette approche est manifestement incomplète. L'observation des spécificités intraorganisationnelles devra donc faire appel à des outils tels que la "chaîne de valeur" (PORTER, 1986), rendant l'analyse plus fine. L'optique du management stratégique est donc peu développée. Finalement, il s'agit d'une **démarche d'application relativement floue** puisqu'elle fait souvent appel à l'arbitrage et à l'expérience de l'analyste.

Chapitre X

Analyse concurrentielle du secteur des boissons

I. Le modèle des cinq forces

L'analyse structurelle nous offre la possibilité de jeter un regard sur les différentes forces de la concurrence à l'oeuvre à l'intérieur d'un secteur. En même temps, elle permet de saisir leur importance pour le développement d'une stratégie face aux concurrents. Il s'agit d'une approche à vocation universelle, couvrant tous les produits et services. En reprenant le schéma classique de PORTER, les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur sont les suivantes :

- 1. le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- 2. le pouvoir de négociation des clients ;
- 3. la menace des produits ou services de remplacement ;
- 4. la menace advenant de l'entrée de nouveaux concurrents ;
- 5. l'intensité de la rivalité entre les firmes existantes ;

Ces forces extérieures ont une importance relative et jouent d'habitude sur toutes les firmes d'un secteur. Le jeu combiné de celles-ci montre l'état de la concurrence qui prévaut dans un secteur à un moment donné et détermine en dernier ressort le profit potentiel d'un secteur. L'incidence de l'analyse structurelle est limitée à la formulation stratégique.

1 - Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Axiome de base : "Un pouvoir de négociation élevé des fournisseurs constitue un important facteur de limitation de la rentabilité du secteur".

Les facteurs déterminants du pouvoir de négociation des fournisseurs d'un secteur résultent soit du processus technologique propre à chaque secteur soit des éléments extérieurs à celui-ci. En ce qui concerne le secteur analysé, nous avons considéré deux types de "fournisseurs" clefs : d'emballages et de main-d'oeuvre (celle-ci appartient aussi à la catégorie des fournisseurs dont l'influence est décisive dans la création d'un avantage concurrentiel (PORTER M., 1986, p. 31).

Le pouvoir des fournisseurs d'emballages est dans l'étroite dépendance du degré de concentration de ceux-ci. Parmi certains fabricants de boissons, il existe l'idée que la concentration des achats dans un nombre restreint de fournisseurs est une stratégie qui crée des synergies et réduit les coûts (nous avons pu constater cela auprès de Cadbury Schweppes). Toutefois, cela augmente la dépendance vis-à-vis les fournisseurs et sur le long terme pousse les autres fournisseurs à l'abandon de l'activité ou à la diversification des activités. Dans le cas où le processus technologique autorise l'utilisation d'autres matières premières (remplacement), la dépendance vis-à-vis les fournisseurs diminue et en conséquence leur pouvoir de négociation. L'existence des matières premières alternatives permet à chaque instant l'optimisation du coût d'achat.

Un autre facteur important consiste dans le poids relatif des achats de chaque firme dans le chiffre d'affaires du fournisseur. Dans la perspective du fournisseur, c'est l'importance stratégique du client qui détermine le pouvoir de celui-ci. Ainsi, plus les achats du client sont importants dans le chiffre d'affaires du fournisseur, moins grande sera la dépendance de la firme.

L'emballage, l'élément commun à toute boisson, est souvent au centre de la décision d'achat du consommateur. Sa qualité est un concept subjectif en même temps essentiel. De cette façon, la

contribution du fournisseur à sa qualité et donc au produit final devra être prise en considération. Plus celle-ci est importante, plus sera grande la dépendance du fournisseur. Lorsqu'il s'agit de matières premières assez différenciées et que les coûts de transfert d'un fournisseur à l'autre sont importants, le pouvoir de ceux-ci est élevé car les clients ne peuvent pas jouer d'un fournisseur contre l'autre. En revanche, l'effet sera le contraire si les fournisseurs n'ont pas fixé des coûts de transfert.

Dans le secteur, on pourra éventuellement s'attendre à des menaces d'intégration verticale, affectant l'équilibre concurrentiel. Dans certains cas, les fournisseurs pourront décider d'acquérir certains de leurs propres clients. Plus cela constitue une menace crédible, plus fort sera le pouvoir des fournisseurs.

La **main-d'oeuvre** constitue aussi un facteur clef de succès dont l'appréciation en termes de pouvoir doit considérer son "degré d'organisation et la mesure dans laquelle l'offre d'une main-d'oeuvre qualifiée rare peut se développer. Si la main-d'oeuvre est très bien organisée ou si l'offre d'une main-d'oeuvre ne peut augmenter, le pouvoir de la main-d'oeuvre peut être élevé" (PORTER M., 1986). Des difficultés pourront exister dans le recrutement ou dans le remplacement de certains salariés dont les compétences sont assez importantes dans le fonctionnement normal de la firme et la disponibilité sur le marché du travail réduit. De même, la contribution de celle-ci au produit final peut s'avérer essentielle grâce au maintien de certains seuils de qualité.

Dans certains cas, la masse salariale impose des contraintes sévères de compétitivité et ce coût doit être apprécié dans une perspective de choix entre le "faire" et le "faire-faire" (externalisation d'un certain nombre d'activités). Plus la masse salariale est importante dans l'ensemble des coûts de l'activité, plus grande sera la dépendance de la firme et donc le pouvoir des salariés. Finalement, il ne faut pas non plus oublier la force exercée par les syndicats et leur pouvoir revendicatif puisque lorsqu'ils sont efficaces, les firmes ne pourront pas s'éloigner ni de leurs responsabilités vis-à-vis les salariés ni de certains seuils en termes de coûts.

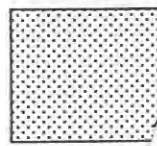
2 - Le pouvoir de négociation des clients

Axiome de base : "Un pouvoir de négociation élevé des clients constitue un important facteur de limitation de la rentabilité du secteur".

Le pouvoir de négociation des clients dépend de causes objectives (du genre de celles citées ci-dessus car il s'agit aussi d'un rapport client-fournisseur) et de la plus ou moins grande volonté du client à faire valoir son pouvoir de choix du fournisseur. Dans certains cas, il existe certaines rigidités dans ce choix, entre autres, la notoriété des marques (par exemple, un chef de rayon en GMS doit "obligatoirement" offrir du COCA-COLA à ses clients). Cela nous amène à conclure que les prix ou les marges de commercialisation ne sont pas les seuls facteurs qui influencent le pouvoir de négociation des clients. Dans la détermination du degré de dépendance de la firme vis-à-vis des clients, plusieurs facteurs sont importants. D'abord le degré de concentration des différents groupes de clients (GMS, CHR, catering). Plus les achats d'un client ou d'un groupe de clients donné représentent une partie importante du chiffre d'affaires, plus grande sera la dépendance de la firme vis-à-vis de ceux-ci.

L'existence de produits de substitution renforce le pouvoir des clients. Plus l'éventail des produits et marques disponibles sur le marché est important, plus forte sera la dépendance du client. Celui-ci, sûr de trouver toujours d'autres fournisseurs, peut jouer les firmes les unes contre les autres. La notoriété favorise les fournisseurs. Plus la différenciation par la notoriété de la marque (appellation) s'accroît, moins le pouvoir du client sera grand.

Les **coûts de transfert** lient un client à des fournisseurs particuliers. Si ces coûts auxquels les clients sont confrontés sont faibles, le pouvoir de négociation de ceux-ci est élevé. En revanche, dans le cas où ces coûts sont faibles, le transfert sera facile. Lorsque le produit du fournisseur n'influe pas sur la qualité des produits ou services du client, le pouvoir de celui-ci est élevé. Donc les clients sont en



dégradation. Plus de matières importantes, le l'autre. En

I. Le affectant dans de ir des L'anal concy voir pour ure univ n cin s

les achats effectués par les clients représentent un poids important. Ils sont enclins à effectuer des efforts et à employer des ressources et à réaliser des achats plus sélectifs. Les clients peu informés et sont donc très sensibles aux prix. Cela renforce les pressions exercées sur les fournisseurs. Ce n'est pas toujours vrai car des clients réalisant des profits importants, en particulier lorsque ces derniers sont de gros acheteurs ou de gros détaillants, sont différenciés. L'information est un atout des clients. De plus en plus, les conditions de négociation (demande, prix et même coûts du fournisseur) sont systématiquement favorables aux fournisseurs. Si les fournisseurs ont une confiance crédible d'intégration vers l'amont, le cadre de référence des prix est plus élevé et les premiers sont en mesure d'exiger certaines concessions.

Pression exercée par les produits de remplacement

Toutes les firmes sont soumises à la pression de produits ou services de remplacement qui limitent les rendements potentiels du secteur. Il s'agit de produits qui peuvent être utilisés pour la même fonction que le produit du secteur. La pression exercée par les produits de remplacement constitue une menace à court et à moyen terme. A court terme, car au delà d'un certain point, les consommateurs pourront choisir un autre produit, plus ou moins sophistiqué et donc plus ou moins cher.

A court terme, les substituts les plus récents et de technologie plus performante permettront la réalisation d'économies d'échelle et ainsi offriront des prix plus compétitifs. Ainsi, la dégradation des rendements relatifs est une menace pour les firmes car elles subiront une pression à la baisse et cela amènera à la réduction des marges de profit. D'autre part, cela contribue aussi à la diminution de l'attractivité du secteur. La prolifération des marques des distributeurs est aussi un phénomène conduisant à la dégradation des marges de commercialisation et à l'augmentation de la diversité de l'offre. Cela favorise inéluctablement le pouvoir de négociation des clients.

4 - La menace de nouveaux entrants

Axiome de base : "La menace de nouveaux entrants dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants". L'entrée des nouveaux concurrents dans le secteur a des conséquences immédiates : la diminution de la demande disponible pour les concurrents qui y sont déjà installés et en conséquence l'augmentation du niveau de rivalité. L'entrée dans le secteur peut s'effectuer soit par création d'une nouvelle firme, soit par le rachat de firmes du secteur.

Les barrières à l'entrée sont constituées par tous les facteurs et caractéristiques qui puissent affecter l'entrant potentiel à avoir des coûts additionnels. Entre autres, les économies d'échelle, la différenciation des produits (marques, appellations), le besoin de réaliser des investissements initiaux, l'accès aux circuits de distribution, les politiques gouvernementales et l'expérience acquise par les firmes du secteur sont des barrières dont la hauteur conditionne fortement l'entrée des nouveaux concurrents.

Les différentes possibilités de riposte des firmes du secteur pourront constituer un obstacle à l'entrée de nouvelles firmes. L'évaluation de ces possibilités pourra se baser sur des données historiques, c'est-à-dire sur ce qui est arrivé dans le secteur dans le passé et aussi sur d'autres références. D'abord, par l'identification de l'importance des ressources appartenant aux firmes du secteur (liquidités, capacité d'endettement, capacité de production ou par des liaisons spécifiques à certains circuits de distribution ou à certains clients). Deuxièmement, afin de vérifier si les firmes du secteur sont en mesure de baisser les prix des produits afin de sauvegarder leurs parts de marché ou si celles-ci possèdent une capacité excédentaire de production. Finalement, lorsque le taux de croissance de la demande est faible, les nouveaux entrants seront probablement confrontés à une riposte des firmes du secteur.

5 - L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants

Axiome de base : "L'intensité de la rivalité résulte d'un certain nombre de facteurs structurels conditionnant l'ensemble des actions et réactions des firmes en présence dans le secteur".

La rivalité est issue d'un contexte dans lequel les concurrents cherchent à agir directement sur les clients à travers des politiques agressives visant la captation de ceux-ci (concurrence sur les prix, campagnes publicitaires, introduction de nouveaux produits, entre autres). Dans un environnement caractérisé par des niveaux d'intense rivalité, le nombre d'interactions est élevé et donc la rentabilité est faible. Ainsi, dans des environnements à forte rivalité, aucun des concurrents ne dispose d'un avantage concurrentiel significatif, rendant leur positionnement sur le marché difficilement soutenable. Le nombre et la taille des concurrents influence directement l'équilibre concurrentiel. Quand le secteur est très concentré ou dominé par un nombre limité de firmes, celles-ci peuvent faire jouer un rôle coordinateur (par exemple, par la fixation des prix de référence). Dans ce cas, la concentration joue en faveur de ces mêmes firmes.

La croissance du secteur est un bon indicateur de la situation concurrentielle vécue par les firmes. Quand le rythme de croissance de la demande est faible, la lutte pour le partage du marché a tendance à s'intensifier. En revanche, si la croissance est élevée, les firmes pourront améliorer leurs résultats et les firmes pourront mobiliser plus de ressources pour en profiter. Dans le cas où les coûts fixes et/ou de stockage sont élevés, il existe une forte incitation à la rivalité. Les firmes sont amenées à utiliser le maximum de leur capacité de production et à fonder leurs prix pour assurer leurs ventes.

Dans un secteur, l'augmentation de la capacité peut s'effectuer soit par des paliers importants soit de façon continue. Quand les changements de capacité sont brusques, l'équilibre entre l'offre et la demande peut facilement se rompre. Le secteur pourra ainsi être confronté à des périodes récurrentes de surcapacité et de baisse des prix. La saisonnalité influence les coûts. Si les coûts relatifs à la période de la baisse ne sont pas réversibles, les firmes pourront être amenées à baisser les prix afin d'obtenir des marges additionnelles qui, sans être suffisantes, pourront contribuer à minimiser les préjudices. D'un autre côté, les périodes de hausse de la demande sont très importantes et sont précédées d'une lutte par la conquête des points de vente (cela augmente le pouvoir des clientes). Ainsi, la saisonnalité est aussi un accélérateur de la rivalité.

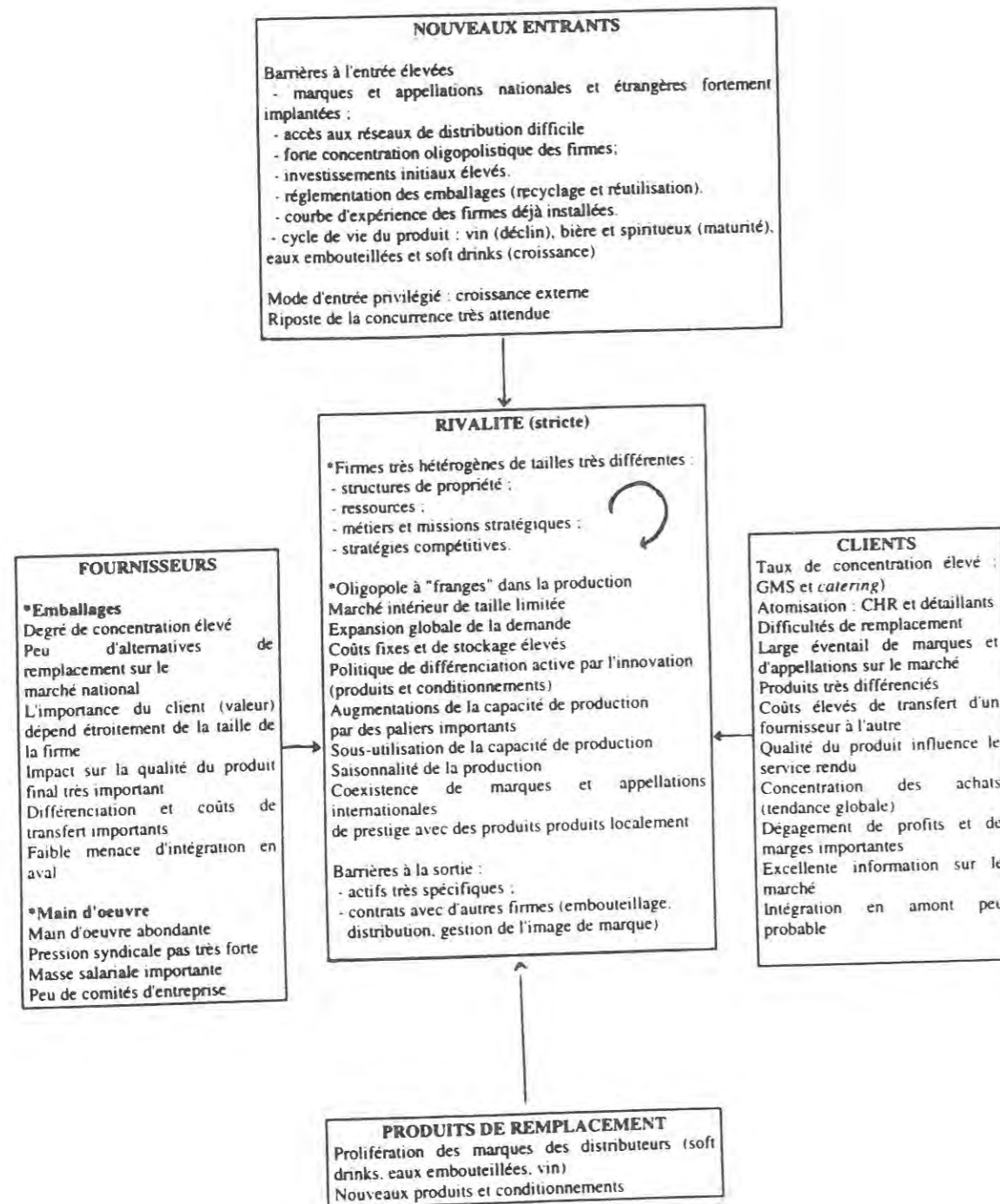
Lorsque la réussite dans un secteur est un enjeu important pour un certain nombre de firmes, la rivalité est intense. Les enjeux pourront être de plusieurs natures, objectifs ou purement subjectifs (assurer un prestige national ou international ou une crédibilité technologique, entre autres) ; en tout cas, les objectifs des firmes y contribuent fortement.

Les barrières à la sortie assument une importance particulière en ce qui concerne le désinvestissement et la diversification. Quand ces barrières sont trop élevées, dans la perspective d'une évaluation des coûts et des bénéfices et considérant le coût d'opportunité, les firmes pourront même décider de supporter des faibles niveaux de rentabilité et de ne pas abandonner le secteur. Leur présence augmente ainsi les niveaux de rivalité. Celles-ci dépendent de plusieurs facteurs : le degré de spécialisation des actifs, les coûts fixes à la sortie, les interrelations stratégiques (image, capacité de commercialisation, répartition des installations, entre autres), des obstacles affectifs (loyauté, orgueil, etc.) et éventuellement des restrictions gouvernementales ou sociales. Les secteurs comportant des barrières élevées à la sortie sont très riches en enjeux stratégiques et favorisent les rachats de firmes à l'intérieur ou dans d'autres secteurs.

II - Analyse de la situation concurrentielle

L'analyse des structures d'un secteur à partir de la démarche proposée par Michael PORTER a été effectuée dans le but non d'en déterminer les performances mais afin de découvrir les stratégies les plus adéquates qu'une firme engagée à l'intérieur d'un secteur donné sera amenée à adopter. L'analyse des différentes forces concurrentielles dans le secteur des boissons nous a permis d'établir la figure suivante :

Figure 1 : Synthèse de la situation concurrentielle dans le secteur des boissons au Portugal



Conclusion

L'objectif de notre étude était de répondre à la question d'une problématique ; rappelons la ici : « **quel est l'impact des changements de l'environnement concurrentiel sur les stratégies des firmes dans le secteur des boissons au Portugal ?** ».

A l'issue de ce travail, nous pouvons dégager deux conclusions principales. La première conclusion confirme nos hypothèses : les changements de l'environnement concurrentiel ont induit des changements dans le secteur des boissons, qui sont bien perçus à travers l'étude des stratégies des firmes. En effet, dans ce secteur, le poids de l'intervention réglementaire de l'Etat est très important.

La position de charnière des firmes entre les fournisseurs d'intrants et les grandes et moyennes surfaces les rend sensibles à toute modification de l'environnement concurrentiel. Nous avons observé deux grandes tendances d'évolution, suivant les sous-secteurs et le cycle de vie du produit qui leur est associé : la concentration (sous toutes ses formes : horizontale, verticale, absolue et relative) et la diversification des produits (élargissement des gammes, introduction de nouveaux produits «hybrides», développement des marques). La concentration a été souvent subie par les firmes comme une solution de survie et est plutôt une caractéristique des sous-secteurs en crise (où les produits ont atteint la phase de maturité ou de déclin), mais dans l'ensemble du secteur la plupart des firmes essaient de se rapprocher par le biais de la constitution d'alliances stratégiques dont le but est de créer des synergies (réseaux de distribution, fonction logistique, ...).

Toutefois, il convient de nuancer les différentes stratégies menées par les acteurs. En effet, s'il y a une tendance globale à la croissance des firmes, une diversité importante d'acteurs est maintenue (des petites firmes coexistent avec des grands groupes). D'autre part, certaines firmes ont choisi de se spécialiser, soit en externalisant certaines fonctions soit en proposant des produits relativement homogènes.

Les orientations stratégiques des acteurs semblent être influencées par l'évolution du contexte économique global, les modifications quantitatives et qualitatives de la demande, le contexte réglementaire et le développement de la grande distribution en aval. La concurrence internationale semble déterminer fortement aussi les stratégies des acteurs ; la présence des firmes étrangères concerne avant tout les grandes firmes et ce secteur est fortement marqué par la croissance externe. De plus, l'investissement direct à l'étranger des firmes portugaises n'est pas encore très important.

Les frontières entre les différents sous-secteurs des boissons sont de moins en moins nettes. La pression exercée par les différentes forces concurrentielles amène les firmes à proposer un éventail large de produits hybrides (boissons lactées, soft-drinks pétillantes aux extraits de café, ...) et adaptés aux modes de consommation contemporains (ex. *long drinks*). Beaucoup de firmes à la recherche de synergies ont ainsi choisi de se diversifier à travers la création d'autres branches d'activités à l'intérieur du secteur des boissons, qui relèvent d'autres métiers (ex. fabrication de soft-drinks et embouteillage d'eaux, ou embouteillage d'eaux et distribution de vins). Enfin l'étendue de l'offre de produits et la multiplication des offres publi-promotionnelles embarasse de plus en plus les choix du consommateur au niveau des linéaires.

Cela dit, il nous semble que les typologies classiques de produits et sous-secteurs que nous avons adopté au cours de notre travail sont de moins en moins pertinentes pour étudier les stratégies des firmes car les forces concurrentielles interagissent fortement entre les différentes branches.

Les grandes firmes sont du point de vue de l'innovation beaucoup plus dynamiques car elles disposent d'un potentiel de mobilisation de ressources beaucoup plus important. Cette étude constitue une approche globale des stratégies des firmes dans le secteur des boissons au Portugal, un premier travail «d'éclaireur». Il pourrait être poursuivi dans l'avenir et approfondi sur plusieurs points.

La démarche adoptée a été essentiellement empirique et qualitative, un travail quantitatif (à partir de bases de données) pourrait compléter notre propos. Afin d'améliorer la représentativité de notre travail, il serait souhaitable de faire une enquête systématique par sous-secteur et ciblée sur des régions précises. De plus, une étude plus approfondie de l'interaction de l'environnement concurrentiel des firmes (au sens de PORTER) avec certains noyaux clés de l'amont et de l'aval de la transformation (grande distribution, fournisseurs d'intrants, négociants) apporterait certainement des éclaircissements importants.

Enfin, la confrontation de ces deux approches complémentaires (qualitative et quantitative) nous permettrait d'enrichir notre analyse et à partir de là, nous pourrions obtenir une image plus fidèle de la réalité.

I - Abréviations

ACIBEV	- Associação de Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos
AICP	- Associação da Indústria Cervejeira Portuguesa
ANIAMM	- Associação Nacional das Industrias de Aguas Minero-Medicinais
ANIRSF	- Associação Nacional das Industrias de Refrigerantes e Sumos de Frutos
CAE	- Classificação das Actividades Económicas
CCI	- Chambre de Commerce Internationale
CFCE	- Centre Français du Commerce Extérieur
CHR	- Cafés, Hôtels et Restaurants
DGCP	- Direcção Geral de Concorrença e Preços
DGGM	- Direcção Geral de Geologia e Minas
FEVE	- Federação das Empresas Exportadoras de Vidro de Embalagem
FF	- Franc Français
FIVS	- Fédération Internationale des Vins et Spiritueux
GMS	- Grandes et Moyennes Surfaces
IAA	- Industries Agro-Alimentaires
ICEP	- Instituto do Comércio Externo de Portugal
IGM	- Instituto Geológico e Mineiro
INE	- Instituto Nacional de Estatística
JOCE	- Journal Officiel des Communautés Européennes
MDD	- Marques des Distributeurs
OCM	- Organisation Commune de Marché
OIVV	- Office International de la Vigne et du Vin
PMI	- Petites et Moyennes Industries
SAU	- Surface Agricole Utile
SCEES	- Service Central des Enquêtes et Etudes Statistiques
TVA	- Taxe sur la Valeur Ajoutée (<i>taxe ad valorem</i>)
UE	- Union Européenne
VAB	- Valeur Ajoutée Brute
VBP	- Valeur Brute de la Production
VQPRD	- Vinhos de Qualidade Produzidos em Regiões Determinadas

II - Liste des tableaux

Tableaux

1. Valeur ajoutée brute des boissons en pourcentage de l'industrie manufacturière	14
2. Taux d'utilisation de la capacité productive de l'industrie manufacturière	14
3. Evolution du degré d'intégration verticale 1972-89 (VAB/VBP)	14
4. Evolution des barrières à l'entrée dans l'industrie manufacturière 1985-89	15
5. Répartition de la production de verre d'emballage destiné à l'industrie des boissons 1993	23
6. Importance des échanges extérieurs en valeur : 1991 (% des importations par rapport à la consommation, % des exportations par rapport à la production portugaise)	27
7. Les principaux produits substitués du vin selon les fonctions d'usage	33
8. Les régions réglementées V.Q.P.R.D au Portugal	34
9. Rendement moyen des vignobles (Kg raisin/Ha) en 1990	34
10. L'âge des vignobles au Portugal et dans l'Union Européenne	35
11. La répartition des acteurs dans la sphère vitivinicole	36
12. Vins courants : synthèse des problèmes structurels	40
13. Caractéristiques du secteur des vins mousseux 1980-91	42
14. Caractéristiques économique-financières des 10èmes sociétés du secteur vins mousseux	42
15. Principaux groupes du négoce de vin de porto	47
16. Comparaison des stratégies menées par les marques de luxe et haut de gamme	48
17. Investissements Français dans les "Quintas" de la vallée du Douro	51
18. Spiritueux : classement des douze premières firmes mondiales en 1993	57
19. Classement des 100ièmes marques de spiritueux (ventes millions de caisses de 9 litres)	58
20. Catégories de bières définies par la réglementation portugaise	67
21. Consommation de bière dans les pays européens - 1993	68
22. Parts de marché des différents types de bière - 1994	68
23. Evolution des ventes de bière selon le type de conditionnement 1989-93	69
24. Typologie des firmes productrices de bière selon l'étendue de leur marché	69
25. Classement des principales firmes productrices de bière (volume de production, 1994)	71
26. Evolution de la production de bière 1988-93	73
27. Evolution des parts de marché des principales sociétés brassicoles 1989-94	75
28. Principales sociétés commercialisant des marques de bières étrangères au Portugal	76
29. Propriété et modalités l'exploitation des eaux minérales naturelles en Europe	77
30. Evolution de la consommation d'eaux embouteillées en Europe 1983-93	79
31. Evolution de la consommation d'eaux embouteillées selon les segments 1989-93	79
32. Evolution de la production d'eaux embouteillées 1983-93	81
33. Evolution de la consommation d'eaux embouteillées (type de conditionnement 1990-93)	82
34. Evolution du nombre d'usines d'embouteillage par catégorie d'eau 1983-93	83
35. Taille des firmes du secteur des eaux embouteillées - 1993	83
36. Parts de marché des différentes sociétés d'embouteillage d'eau (marque et type d'eau consommée - 1993)	85
37. Parts de marché des principales sociétés d'eaux embouteillées (%) - 1993	86
38. Débits disponibles et capacité moyenne de production présentées par les principales sociétés d'embouteillage d'eau - 1992	87
39. Evolution des exportations par marque et type d'eau embouteillée 1990-93	88
40. Parts de marché des sociétés d'embouteillage d'eau sous contrôle étranger	89
41. Principales marques étrangères d'eaux embouteillées commercialisées au Portugal	89
42. Evolution de la consommation globale de soft-drinks par catégorie de produit 1987-93	92
43. Vente de boissons à base d'extrait	93
44. Evolution des ventes en hypermarché 1993-94	95

45. Vente de la production de soft drinks 88-93	96
46. Evolution de la consommation de <i>soft drinks</i> par type de conditionnement, 1987-93	97
47. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes à base de jus par type de conditionnement - 1992-93	97
48. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes aromatisées par type de conditionnement - 1992-93	98
49. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes à base d'extrait dont colas par type de conditionnement - 1992-93	98
50. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes "soda" par type de conditionnement - 1992-93	98
51. Evolution de la consommation de boissons rafraîchissantes additionnées de boissons alcoolisées par type de conditionnement - 1992-93	98
52. Principales compétences nécessaires dans l'activité des vins et spiritueux	105

Graphiques

1. Coûts de production du vin et des vignes dans plusieurs pays - 1986	38
2. Parts de marché des principales marques de vin de porto - 1994	47
3. Saisonnalité dans l'industrie des eaux embouteillées au Portugal - 1994	84
4. Segmentation des jus de fruits non carbonatés	94
5. Parts de marché des principaux producteurs de <i>soft-drinks</i> - 1993	102
6. Parts de marché des principaux producteurs de <i>soft-drinks</i> - 1994	102

Figure

1 - Les circuits de commercialisation du <i>Porto</i>	46
---	----

Liste des annexes, données, graphiques et tableaux sur les IAA de boissons

- Annexe 1 : Typologies des industries agro-alimentaires : essai de positionnement des boissons
- 2 : Evolution du nombre d'établissements dans l'industrie agro-alimentaire au Portugal (1985-89)
- 3 : Evolution de la taille des établissements dans l'industrie agro-alimentaire au Portugal (1985-89)
- 4 : Part comparée de l'industrie des boissons dans plusieurs pays (1993)
- 5 : Structure de la consommation des boissons au Portugal (1988-93)
- 6 : Evolution de la structure de la consommation de boissons au Portugal (1973-90)
- Boissons alcoolisées et non alcoolisées
- Evolution de la structure des dépenses des ménages
- 7 : Evolution de sous secteurs des boissons (1985-94)
- en volume
- en valeur
- 8 : Echanges extérieurs de boissons par famille de produits (1988-94)
- 9 : Part des boissons dans les exportations agricoles (1994)
- 10 : Part des boissons dans les importations agricoles (1994)
- 11 : Production, consommation et exportation de vin au Portugal (1970-93)
- 12 : Consommation de vin et bière per capita au Portugal (1961-93)
- 13 : Consommation annuelle de spiritueux per capita au Portugal (1961-95)
- 14 : Structure du coût dans l'industrie des boissons (1989)
- 15 : Structure de la consommation de matières premières par catégorie de boissons (1991)
1- Liqueurs et spiritueux
2- Vins mousseux
3- Bière et malt
4- Boissons non alcoolisées
- 16 : Vin de table de qualité (importance annuelle des ventes selon les régions de production)
- 17 : Vins mousseux (importance annuelle des segments)
- 18 : Spiritueux - Ventes annuelles (marché 1990-92)
- 19 : Spiritueux - Les marques leaders en 1992
- 20 : Spiritueux (importance annuelle des segments)
- 21 : Whisky (importance annuelle des segments)
- 22 : Gin (consommation selon le lieu de production)
- 23 : Liqueurs (importance des ventes selon l'origine de la production)

- 24 : Liqueurs (importance annuelle des segments)
- 25 : Vodka (consommation selon le lieu de production)
- 26 : Vin de Porto - Exportation et expédition (1985-94)
- 27 : Principaux débouchés de la commercialisation de vin de Porto (1988-94)
- 28 : Vin de Porto - Parts de marché des principaux groupes du négoce (1990)
- 29 : Vin de Porto - Parts de marché des principales marques de vin de Porto (1994)
- 30 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées dans le monde (1990-92)
- 31 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées en France (1990-92)
- 32 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées en Grande Bretagne (1990-92)
- 33 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées dans l'UEBL (1991-92)
- 34 : Vin de Porto - Evolution des ventes des principales marques commercialisées dans le monde (1986-92)
- 35 : Vin de Porto - Evolution des ventes des principales marques commercialisées en France (1986-1992)
- 36 : Vin de Porto - Evolution des ventes des principales marques commercialisées en Grande Bretagne (1986-92)
- 37 : Vin de Porto - Commercialisation par catégories (1994)
- 38 : Vin de Porto - Commercialisation par catégories spéciales (1994)
- 39 : Composition des portefeuilles de marques des principales sociétés portugaises de soft drinks, suivants les segments (1994)
- 40 : Parts de marché des principales marques de boissons rafraichissantes sans alcool (1991-94)
- 41 : Investissement publicitaires des principales marques de boissons rafraichissantes sans alcool (1994)
- 42 : Chiffre d'affaires et actif net des 10 principales firmes dans le secteur des boissons au Portugal (1994)
- 43 : Chiffre d'affaires HT et actif net des 13 principales firmes dans le secteur des boissons (1990)
- 44 : Evolution de la concentration des 10 principales firmes du secteur des boissons à partir de leurs CA HT (1990-1994)
- 45 : Evolution de la concentration des 10 principales firmes du secteur des boissons à partir de leur actif net (1990-94)
- 46 : Importance des trois principales marques de boissons selon le segment (1995)
- 47 : Positionnement des différents pays selon la relation entre la valeur ajoutée et la concentration du négoce de vin

- 48 : Principales opérations de croissance externe dans le secteur des boissons au Portugal (1983-96)
- 49 : Schéma simplifié du circuit des vins et spiritueux
- 50 : Schéma simplifié du circuit de la bière
- 51 : Schéma simplifié du circuit des eaux embouteillées
- 52 : Schéma simplifié du circuit des *softs drinks*
- 53 : Monographies des entreprises leaders
 1. UNICER, S.A.
 2. CENTRALCER, S.A.
 3. SUMOLIS, S.A.
 4. REFRIGE, S.A.
 5. SOGRAPE - VINHOS DE PORTUGAL, S.A.
 6. VIDAGO, MELGACO E PEDRAS SALGADAS, S.A
 7. CADBURY SCHWEPPES PORTUGAL, SA
- 54 : Performances économiques et financières des sociétés leaders
 1. UNICER, S.A.
 2. CENTRALCER, S.A.
 3. SUMOLIS, S.A.
 4. SANDEMAN & CA, S.A.
 5. REFRIGE, S.A.
 6. SOGRAPE - VINHOS DE PORTUGAL, S.A.
 7. REFRIGOR
 8. VIDAGO, MELGACO E PEDRAS SALGADAS, S.A.

Annexe I : Typologies des industries agro-alimentaires : essai de positionnement des boissons

Dans le domaine des IAA, plusieurs typologies ont vu le jour jusqu'à présent. Toutefois, la complexité des produits, technologies et marchés ne rendent pas cette tâche aisée. Sans chercher à être exhaustif, nous avons essayé de trouver dans la littérature spécialisée un certain nombre de repères pour mieux positionner notre secteur de référence. Deux critères principaux ont été identifiés, à savoir :

I - Suivant les ratios d'exploitation¹

Groupe 1 - Les industries de produits alimentaires de base

Ces industries génèrent peu de valeur ajoutée, elles emploient généralement une main-d'oeuvre nombreuse et ne dégagent que peu de profits : abattage de bétail et de volailles, charcuterie-salaisons, industrie laitière, meunerie, alimentation animale, huiles et corps gras bruts.

Groupe 2 - Les industries de produits alimentaires de base très industrialisés

Ces industries nécessitent souvent des investissements importants et fabriquent des produits intermédiaires. Leur taux de valeur ajoutée est plus élevée que dans le groupe précédent, et elles ont des bons résultats d'exploitation. Ce sont des industries lourdes utilisant des techniques évoluées : malterie, semoulerie, sucrerie et produits amylacés.

Groupe 3 - Les industries alimentaires de produits élaborés.

Leur valeur ajoutée et leur rentabilité sont proches de la moyenne des industries agro-alimentaires et leurs activités nécessitent une main-d'oeuvre nombreuse : crèmes glacées, surgelés, conserveries, plats cuisinés, panification industrielle, biscuiterie-biscotterie, pâtes-alimentaires, transformation de céréales secondaires, chocolaterie-confiserie, huiles et corps gras raffinés.

Groupe 4 - Les industries de produits alimentaires d'accompagnement

Leurs performances d'exploitation (marge brute et taux de valeur ajoutée) sont bonnes. Elles appuient leur développement sur l'innovation et des budgets publicitaires importants : café, thé, chicorée, épices, aliments diététiques, entremets, **boissons**, condiments et sauces, bouillons et potages, produits alimentaires divers, **distillation d'alcools, eau-de-vie naturelle, liqueurs et anisés, jus de fruits et de légumes, boissons non alcoolisées élaborées, eaux minérales.**

D'autres auteurs ont proposé d'autres typologies sur la base de certains ratios de gestion. METZGER (1982), par exemple, a identifié trois classes d'industries agro-alimentaires :

* les industries de **première transformation** ;

* les industries de **seconde transformation** ;

* les industries de **produits alimentaires d'accompagnement**, parmi lesquelles les **boissons** occupent une place centrale. Appartiennent aussi à ce groupe certains produits de faible valeur nutritionnelle, mais d'une grande importance dégustative, qui accompagnent, complètent les produits alimentaires (sauces, condiments, vinaigre, bouillons, entremets sucrés, produits diététiques, etc.).

Nous avons rencontré d'autres schémas de classification proposant d'autres types de regroupements, à partir de l'intensité capitalistique (valeur des immobilisations par salarié) et de la marge brute d'exploitation (excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires) des différents secteurs².

Groupe 1 - Fabrication de boissons

Les productions de ces secteurs ont une **forte valeur ajoutée**. L'**intensité capitalistique**, élevée permet une bonne productivité du travail, aussi l'activité dégage-t-elle une **confortable marge brute d'exploitation**, qui permet de financer aisément les investissements.

¹D'après les travaux d'UNIGRAINS. Repris par NEFUSSI J.- *Les industries agro-alimentaires*

²Cf. *Les industries agro-alimentaires.- Bulletin Technique d'Information, n°s. 9-10 (nouvelle série), 1993.- 128 p.*

Cette position est confortée par la **concentration économique et commerciale** de ces secteurs (grandes entreprises et marques puissantes), apte à décourager tout nouvel entrant.

Groupe 2 - Industries particulièrement innovantes

Les secteurs de ce groupe évoluent dans un **environnement plus concurrentiel** : la concentration y est moindre, les produits plus communs (poids des marques moindre), les marges sont donc un peu plus faibles, d'où une **valeur ajoutée moyenne** mais qui secrète cependant une **bonne marge brute**, malgré une main-d'oeuvre assez nombreuse. C'est dans ce secteur que l'on rencontre le plus d'entreprises innovantes. On peut intégrer dans ce groupe la fabrication de biscuits, les plats cuisinés, les glaces et sorbets, les sauces-condiments, le chocolat et la confiserie, les conserves de fruits et confitures, etc.

Groupe 3 - Industries de main-d'oeuvre

La valeur ajoutée de ce groupe semble insuffisante pour rémunérer d'importants frais de personnel et fournir un résultat d'exploitation correct. Plusieurs facteurs interdépendants peuvent expliquer la faiblesse des marges, à savoir : la nature de la production (difficilement automatisable pour l'instant, elle exige une main-d'oeuvre importante, peu ou pas qualifiée ; les produits basiques et quotidiens, sont des " produits d'appel " de premier choix pour la distribution qui veut donc réduire les marges des industriels voire même développer des MDD), l'atomisation des entreprises (elle freine le recours à l'automatisation et le développement de marques fortes) et le poids important des charges de matière première (fragile, coûteuse, et aux cours parfois fluctuants). Entre autres, nous retrouvons les boulangeries-pâtisseries industrielles, les conserveries de légumes et de fruits, les charcuteries et l'abattage-découpage de bétail et de volailles.

Groupe 4 - Industries agricoles lourdes

Dans ce groupe, la marge brute d'exploitation, réduite également, résulte d'un mode de production différent orienté principalement vers des biens intermédiaires (première transformation). Le taux de valeur ajoutée est faible, de même que les frais de personnel du fait d'une forte intensité capitalistique : le poste prépondérant est celui des achats de matière première, d'où des liens étroits avec l'amont matérialisés par l'importance de la coopération (lait, aliments pour animaux) ou par la présence d'activités de négoce (filialisées). L'atomisation de certains secteurs (meunerie, aliments pour animaux) semble en partie modelée par l'aval, lui-même très dispersé (boulangerie-pâtisserie artisanale, élevage). Les huileries, l'industrie laitière, l'alimentation animale et la meunerie appartiennent à ce groupe.

II - Suivant les procédés de transformation³

Groupe 1 - Industries de première transformation

- * abattage du bétail et animaux de basse-cour ;
- * laiterie, conserverie ;
- * meunerie, malterie, huilerie, **distillerie**, sucrerie.

Groupe 2 - Industries de deuxième transformation

- * charcuterie et salaisons, fabrication de produits laitiers ;
- * boulangerie, pâtisserie, biscuiterie ;
- * raffinerie de sucre, confiserie ;
- * **fabrication de boissons.**

Groupe 3 - Industries de troisième transformation

- * fabrication de bouillons et potages ;
- * fabrication d'entremets, desserts, petits déjeuners ;
- * plats cuisinés ;
- * fabrication d'aliments diététiques et spécifiques ;
- * tous produits faisant appel à un processus de traitement plus ou moins complexe.

³Cf. ROUX L.- *Conserver les aliments : comparaison des méthodes et des technologies.*- Paris : Lavoisier, 1994.- p. 27.

Annexe 2 : Evolution du nombre d'établissements dans l'industrie agro-alimentaire au Portugal (1985-89)

Dans le secteur alimentaire, les performances sont bonnes (marges brutes et taux de rotation élevés). Les industries à forte intensité capitaliste dégagent des bénéfices élevés. Cela dit, ces industries n'affrontent pas, en général, de problèmes de financement de leurs investissements productifs.

Les entreprises de réussite semblent intégrer des innovations fréquentes et une intense communication (communication active soutenue par des budgets importants). La concentration de ces industries, allant vers des oligopoles à "franges", concerne les grandes marques et fonctionne en même temps comme une barrière à l'entrée de nouvelles firmes.

I -
C

2 : Evolution du nombre d'établissements dans l'industrie agro-alimentaire au Portugal (1985-89)

	1985	1986	1987	1988	1989	Var.
1. Alimentation	3389	3345	3356	3096	3084	(305)
2. Boissons	239	233	223	206	202	(37)
2.1. Eaux-de-vie préparées	31	28	27	25	25	(6)
2.2. Liqueurs et autres spiritueux	78	75	71	63	59	(19)
2.3. Vins mousseux	26	26	26	24	26	0
2.4. Malte et bière	8	8	8	8	8	0
2.5. Boissons non alcoolisées et eaux embouteillées	90	90	85	81	79	(11)

Source : MIE/DGI.

3 : Evolution de la taille des établissements dans l'industrie agro-alimentaire au Portugal (1985-89)

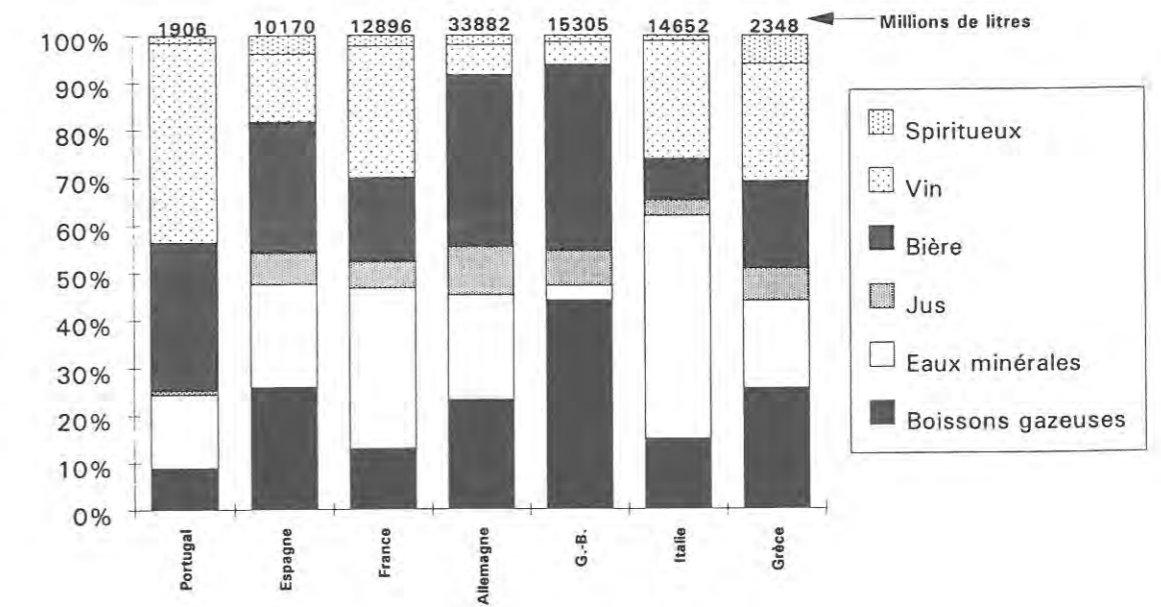
	1985	1986	1987	1988	1989	Var.
1. Alimentation	20	20	20	20	20	0
2. Boissons	35	35	37	41	43	+ 8
- Eaux-de-vie préparées	6	6	6	5	6	0
- Liqueurs et autres spiritueux	6	6	6	6	6	0
- Vins mousseux	37	37	35	38	37	0
- Malte et bière	375	385	386	397	403	+ 28
- Boissons non alcoolisées et eaux embouteillées	39	38	42	47	48	+ 9

* Nombre d'établissements par salarié.
Source : MIE/DGI.

Il est apparu que :

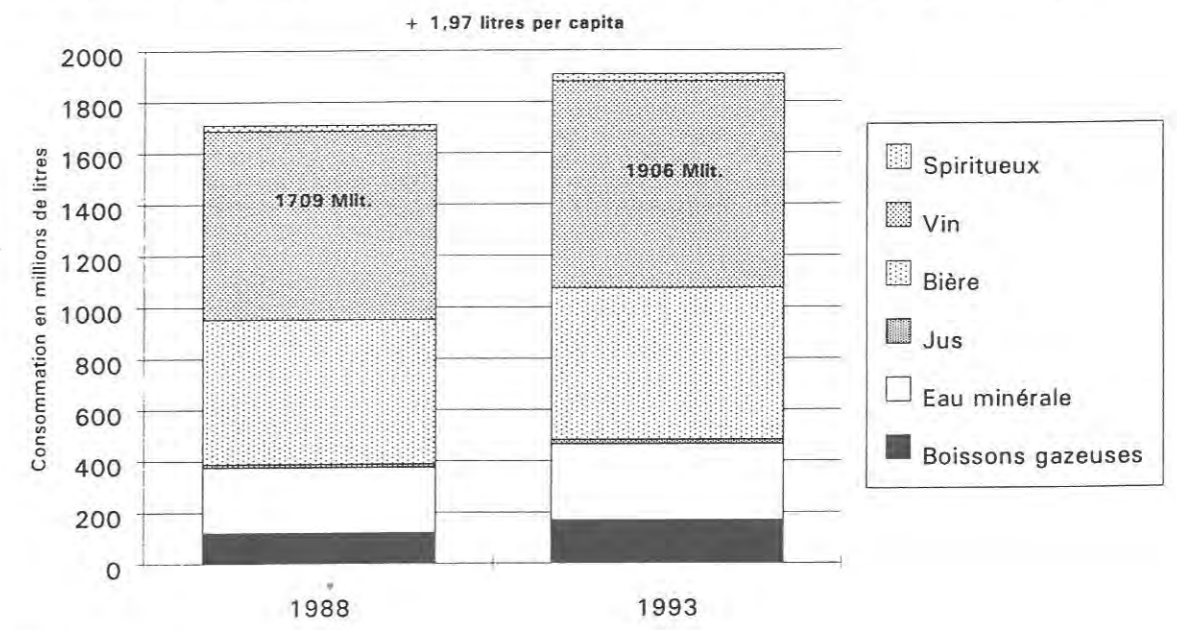
- * Le nombre d'établissements dans l'industrie agro-alimentaire est en nette régression. Dans l'industrie des boissons les "liqueurs et autres spiritueux" et les "boissons non alcoolisées et eaux embouteillées" sont les plus affectés par ce phénomène ;
- * La taille des établissements dans l'industrie de boissons est en augmentation. Dans l'industrie alimentaire, elle reste stable. Dans les industries où la demande a cru le plus, la taille des établissements a tendance à augmenter ("Malte et bière" et "boissons non alcoolisées et eaux embouteillées") ; dans les autres, elle reste inchangée.

Annexe 4 : Part comparée de la consommation de boissons dans plusieurs pays (1993)



Source : Euromonitor.

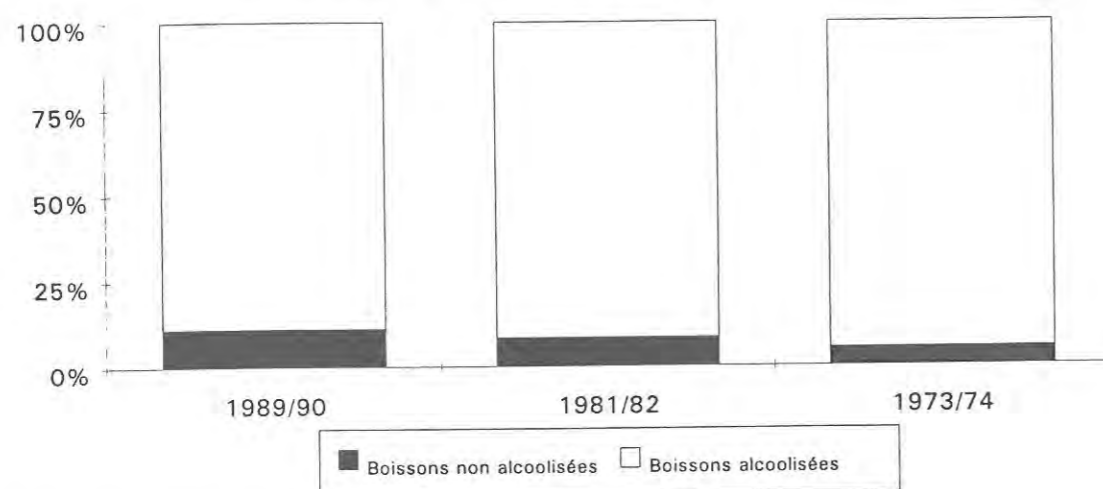
5 : Structure de la consommation de boissons au Portugal (1988-93)



Source : Euromonitor.

Annexe 6 : Evolution de la structure de la consommation de boissons au Portugal 1973-90

1. - Boissons alcoolisées et non alcoolisées



Source : Elaboration propre sur la base des dépenses moyennes des familles (enquêtes INE).

2. - Evolution de la structure des dépenses des ménages

	1989/90		1981/82		1973/74	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Boissons	34,4	7,84	8,79	8,28	3,9	11,17
Boissons non alcoolisées	3,8	0,87	0,74	0,69	0,2	0,57
Boissons alcoolisées	30,5	6,95	8,06	7,58	3,7	10,60
Alimentation, Boissons et Tabac	439	100,00	106,23	100,00	34,9	100,00

*valeurs en milliers d'escudos. Source : Elaboration propre d'après l'INE.

Il est apparu que :

- * La part relative des dépenses en boissons non alcoolisées est en augmentation, celle des boissons alcoolisées régresse ;
- * Les boissons occupent une place de moins en moins importante dans l'ensemble des dépenses des budgets des familles consacrés à l'alimentation, boissons et tabacs.

Annexe 7 : Evolution des sous-secteurs des boissons (1985-94)

1. En volume

(1994 = 100)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Ventes 1994 (000 unités)
Lait								-2	9	6	499.550 LT
BRSA (1)										12	182.330 LT
Vins de Table Total								-5	26	17	143.000 LT
Bière (bouteill. + boîtes)		14	24	18	49	5	1	-10	3	5	131.577 LT
Whisky	4	101	86	46	32	32	4	3	17	15	6.870 BOUT. 70/75
Eau minérale		1	-8	6	20	13	7	-2	12	9	192.227 LT
Vins de Qualité *					15	20	2	12	23	22	28.226 BOUT. 75
Vin de porto	12	-4	11	15	10	-7	7	7	14	-5	6.401 BOUT.
Vins mousseux	1	10	20	16	6	7	6	26	17	3	5.518 BOUT. 75
Lait aromatisé	-6	4	24	2	1	12	6		13	16	15.421 LT
Brandy	-10	-16	7	20	10	2	5	-6	4	-4	1.571 BOUT.
Vins apéritifs	-11	1	14	10	11	8	1	1		-6	2.111 BOUT. LT
Aguardiente	-11	-17	-4	9	13	-9	-10	-18	2	-23	744.000 BOUT.
Gin	-6	9	36	8	14	17	-19	-11	-4	3	253.000 BOUT. 70/75
Vodka	27	7	22	21	14	17	-21	-8	22	13	182.000 BOUT.

Source : Nielsen.

2. En valeur

(1994 = 100)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Ventes 1994
Lait								8	8	6	57.539
BRSA										8	33.603
Vins de table								-6	38	34	31.02
Bières	19	26	26	25	65	14	18	7	5	8	26.092
Whisky	10	74	68	57	50	47	16	8	14	10	12.676
Eau minérale	29	13	19	16	30	22	23	12	14	8	11.684
Vins de qualité					5	29	5	10	30	25	10.309
Vin de porto	32	19	24	21	25	25	4	12	4	-4	5.288
Vins mousseux	23	20	32	23	27	25	18	34	21	2	4.046
Lait aromatisé	23	23	33	8	13	24	15	14	12	11	3.808
Brandy	11	26	7	26	34	20	18	9	10	-2	2.266
Vin apéritif	14	13	11	19	24	23	15	12	6	4	1.806
Aguardiente	5	4	4	19	40	4	-4	-14	2	7	577
Gin	12	39	37	21	31	28	-3	-4	1	8	356
Vodka	58	35	29	27	27	41	-7	7	33	14	280

* Valeurs en millions d'escudos.

Source : Nielsen.

8 : Echanges extérieurs de boissons par famille de produits (1988-94)

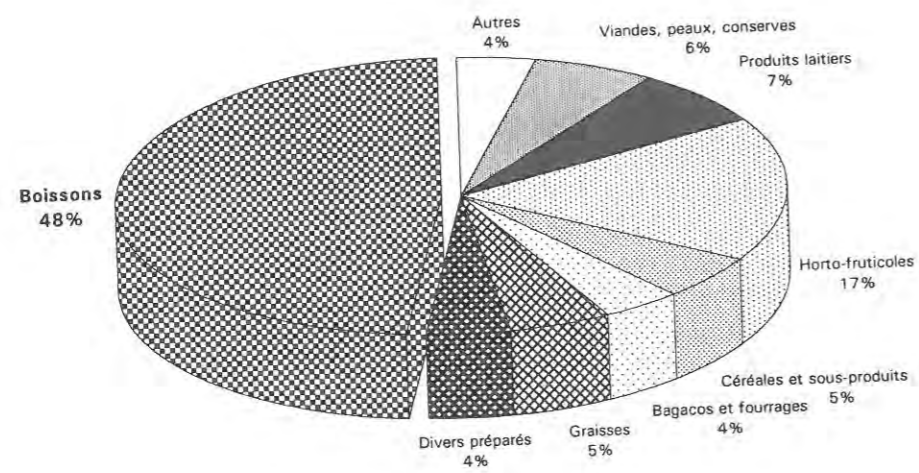
Eaux embouteillées							
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Export.	265 919	341 393	432 281	427 282	495 284	577 190	754 120
Import.	5 831	13 802	33 456	68 522	41 902	44 852	110 587
Solde	260 088	327 591	398 825	358 760	453 382	532 338	643 533
Soft Drinks							
Export.	385 202	1 031 836	1 370 157	1 100 622	1 052 264	753 451	1 111 469
Import.	1 711 448	1 617 471	2 554 543	2 721 173	4 533 414	6 226 877	8 267 712
Solde	-1 326 246	-585 635	-1 184 386	-1 620 551	-3 481 150	-5 473 426	-7 156 243
Bières							
Export.	1 179 312	2 133 474	3 018 070	3 212 632	5 098 322	4 312 052	5 995 656
Import.	583 558	1 060 507	1 083 029	1 374 675	1 325 161	1 258 213	1 584 345
Solde	595 754	1 072 967	1 935 041	1 837 957	3 773 161	3 053 839	4 411 311
Vins							
Export.	51 417 079	55 314 167	59 482 500	61 158 897	67 819 508	69 142 445	73 848 021
Import.	366 866	12 333 921	2 086 906	1 292 852	1 548 165	2 907 376	10 751 097
Solde	51 050 213	42 980 246	57 395 594	59 866 045	66 271 343	66 235 069	63 096 924
Vermouths							
Export.	146 592	255 382	294 815	165 446	131 433	117 774	113 309
Import.	26 410	20 427	14 079	36 757	24 352	289 320	684 520
Solde	120 182	234 955	280 736	128 689	107 081	-171 546	-571 211
Autres boissons fermentées (cidre, hydromel,...)							
Export.	6 840	41 547	35 659	20 616	4 590	83 620	6 214
Import.	9 613	9 509	9 649	26 512	22 406	47 519	41 564
Solde	-2 773	32 038	26 010	-5 896	-17 816	36 101	-35 350
Alcool éthylique de teneur d'alcool égale ou supérieure à 80% du volume							
Export.	19 446	7 679	26 173	39 959	12 697	79 648	148 031
Import.	324 743	450 904	347 200	453 609	563 724	679 367	1 109 009
Solde	-305 297	-443 225	-321 027	-413 650	-551 027	-599 719	-960 978
Spiritueux							
Export.	833 613	1 316 172	1 232 870	1 524 732	2 413 934	1 774 045	2 167 371
Import.	7 317 515	9 459 480	14 812 076	15 309 064	16 611 678	14 591 773	18 894 115
Solde	-6 483 902	-8 143 308	-13 579 206	-13 784 332	-14 197 744	-12 817 728	-16 726 744
Total Boissons							
Export.	54 254 003	60 441 650	65 892 525	67 650 186	77 028 032	76 840 225	84 144 191
Import.	10 345 984	24 966 021	20 940 938	21 283 164	24 670 802	26 045 297	41 442 949
Solde Global	43 908 019	35 475 629	44 951 587	46 367 022	52 357 230	50 794 928	42 701 242

* Unité : milliers d'escudos.
 Note: Les valeurs après 1993 ne sont pas comparables pour les échanges intracommunautaires.

Eaux embouteillées							
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Export.	265919	341393	432281	427282	495284	577190	754120
Import.	5831	13802	33456	68522	41902	44852	110587
Solde	260088	327591	398825	358760	453382	532338	643533
Soft Drinks							
Export.	385202	1031836	1370157	1100622	1052264	753451	1111469
Import.	1711448	1617471	2554543	2721173	4533414	6226877	8267712
Solde	-1326246	-585635	-1184386	-1620551	-3481150	-5473426	-7156243
Bières							
Export.	1179312	2133474	3018070	3212632	5098322	4312052	5995656
Import.	583558	1060507	1083029	1374675	1325161	1258213	1584345
Solde	595754	1072967	1935041	1837957	3773161	3053839	4411311
Vins							
Export.	5.1E+07	5.5E+07	59482500	61158897	67819508	69142445	73848021
Import.	366866	1.2E+07	2086906	1292852	1548165	2907376	10751097
Solde	5.1E+07	4.3E+07	57395594	59866045	66271343	66235069	63096924
Vermouths							
Export.	146592	255382	294815	165446	131433	117774	113309
Import.	26410	20427	14079	36757	24352	289320	684520
Solde	120182	234955	280736	128689	107081	-171546	-571211
Autres boissons fermentées (cidre, hydromel,...)							
Export.	6840	41547	35659	20616	4590	83620	6214
Import.	9613	9509	9649	26512	22406	47519	41564
Solde	-2773	32038	26010	-5896	-17816	36101	-35350
Alcool éthylique de teneur d'alcool égale ou supérieure à 80% du volume							
Export.	19446	7679	26173	39959	12697	79648	148031
Import.	324743	450904	347200	453609	563724	679367	1109009
Solde	-305297	-443225	-321027	-413650	-551027	-599719	-960978
Spiritueux							
Export.	833613	1316172	1232870	1524732	2413934	1774045	2167371
Import.	7317515	9459480	14812076	15309064	16611678	14591773	18894115
Solde	-6483902	-8143308	-1.4E+07	-1.4E+07	-1.4E+07	-1.3E+07	-1.7E+07
Total Boissons							
Export.	5.4E+07	6E+07	65892525	67650186	77028032	76840225	84144191
Import.	1E+07	2.5E+07	20940938	21283164	24670802	26045297	41442949
Solde Global	4.4E+07	3.5E+07	44951587	46367022	52357230	50794928	42701242

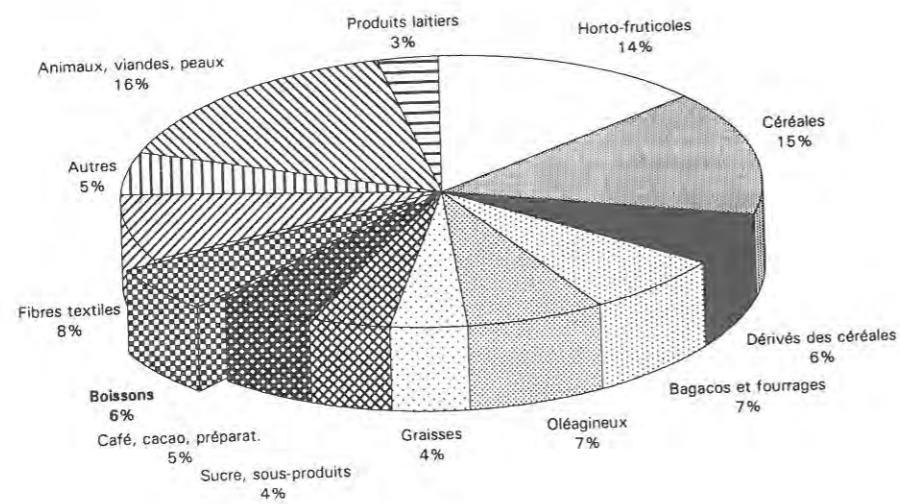
* Unité : milliers d'escudos.
 Note: Les valeurs après 1993 ne sont pas comparables pour les échanges intracommunautaires.
 Source : Nos calculs d'après l'ICEP.

Annexe 9 : Part des boissons dans les exportations agricoles (1994)



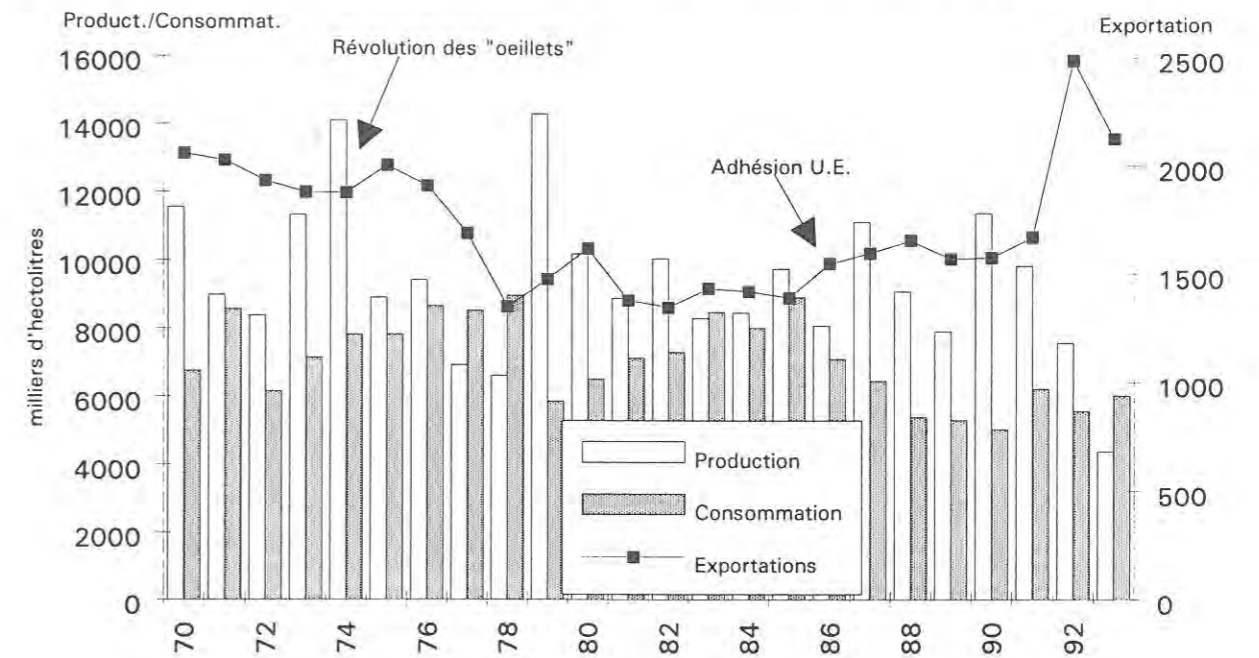
* 178 393 milliards de escudos (prévision).
Source : INE

Annexe 10 : Part des boissons dans les importations agricoles (1994)



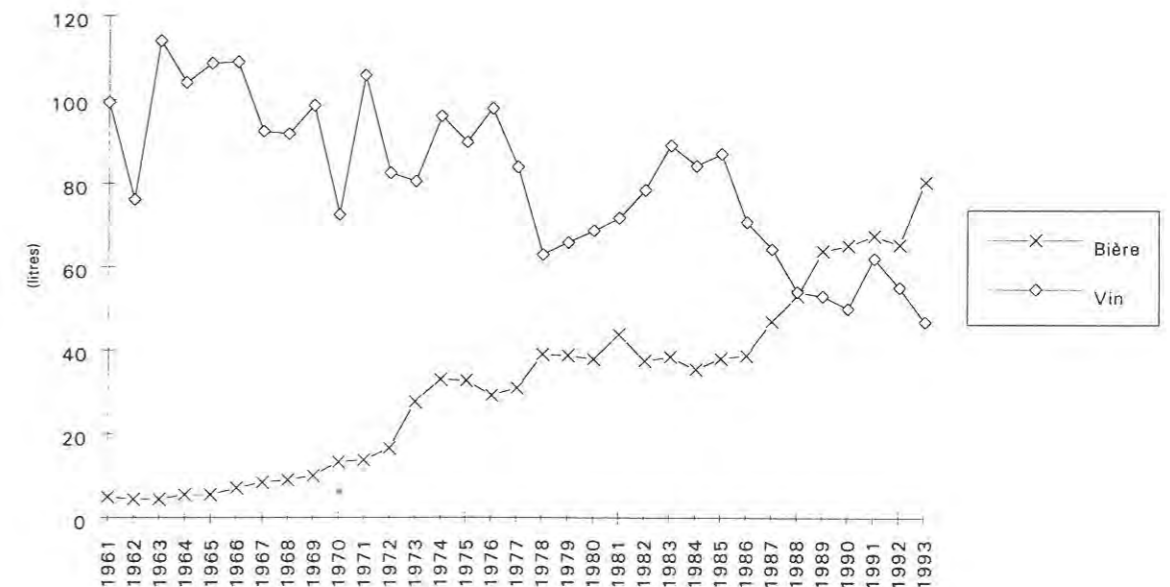
* 581 900 milliards de escudos (prévision).
Source : INE

11. Production, consommation et exportation de vin au Portugal (1970-93)



* Volumes en milliers d'hectolitres.
Source : Elaboration propre à partir des données de l'O.I.V.

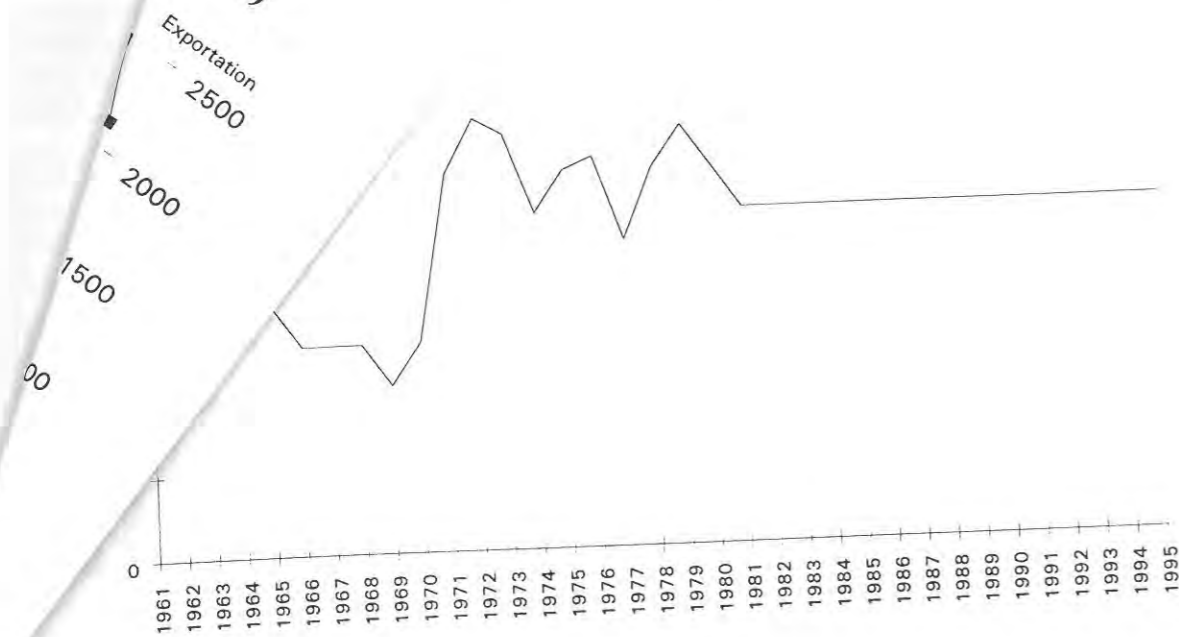
12 : Consommation annuelle de vin et de bière per capita au Portugal (1961-93)



Source : World Drink Trends 1995.

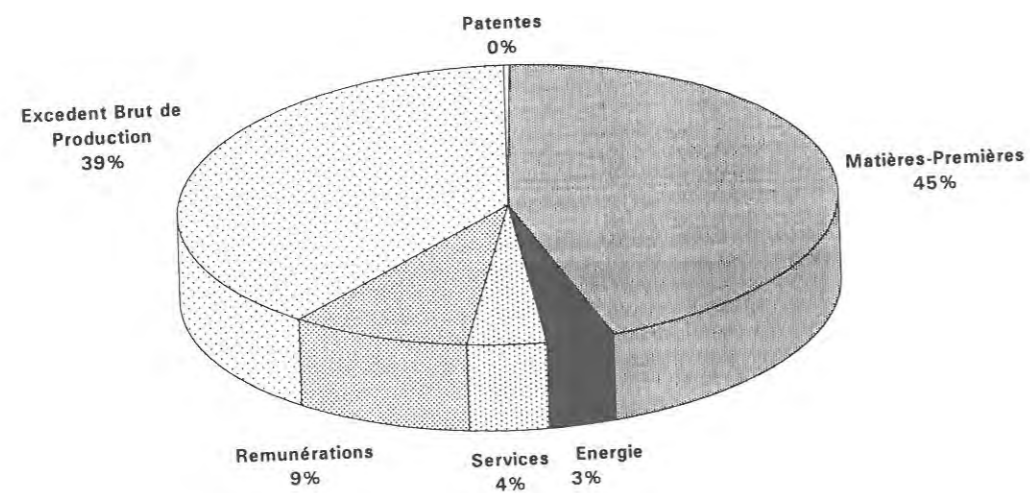
Annexe 9 (1970-93)

Le spiritueux per capita au Portugal (1961-95)



* 1 hectolitre d'alcool pur = 27.775 caisses de 9 litres (12 x 75 cl. bouteilles avec un volume moyen de 40% d'alcool)
 Source : World Drink Trends 1995.

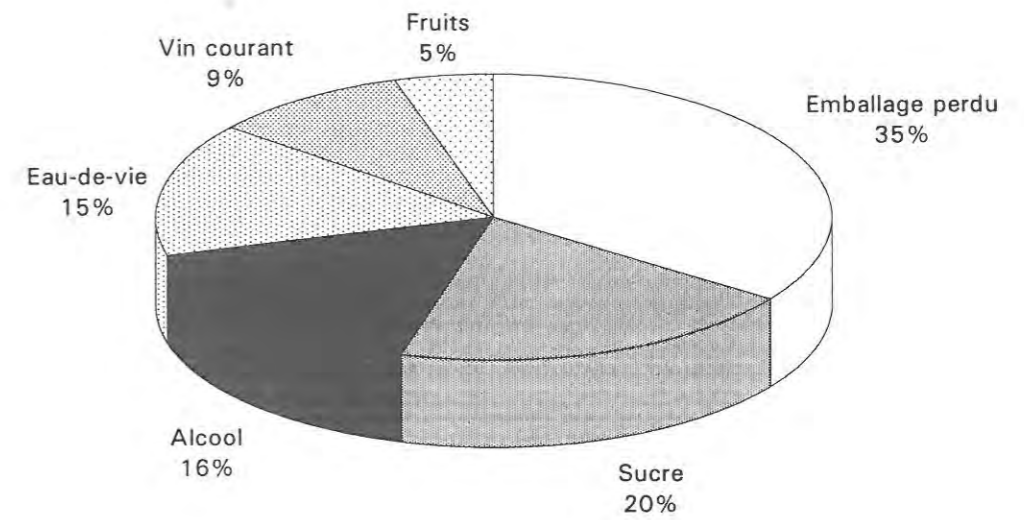
14 : Structure du coût industriel dans l'industrie, de boissons(1989)



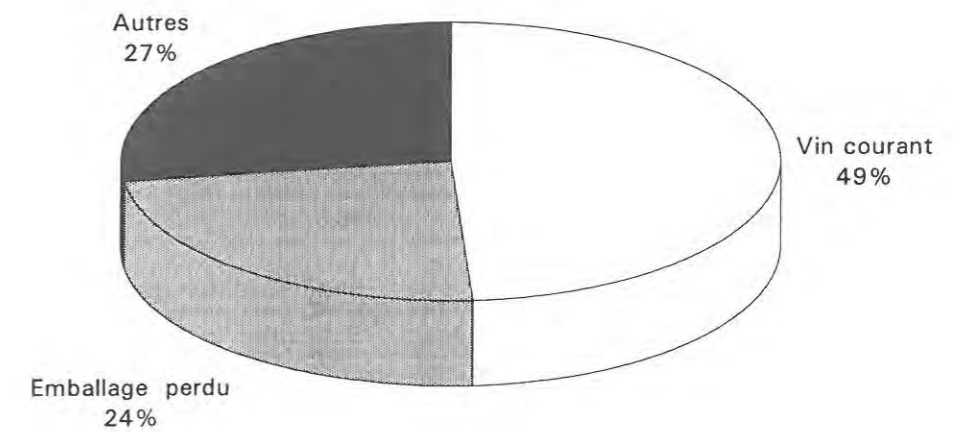
Source : Elaboration propre à partir des données de l'INE.

15 : Structure de la consommation de matières premières par catégories de boissons, 1991

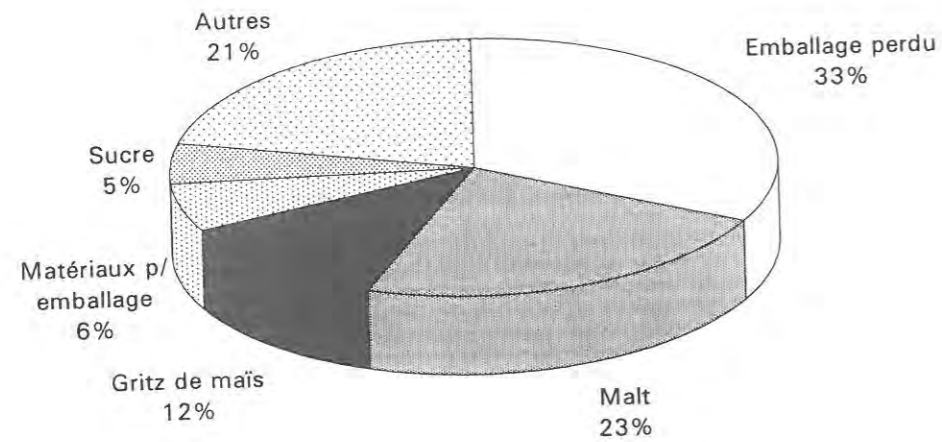
1. - Liqueurs et autres spiritueux



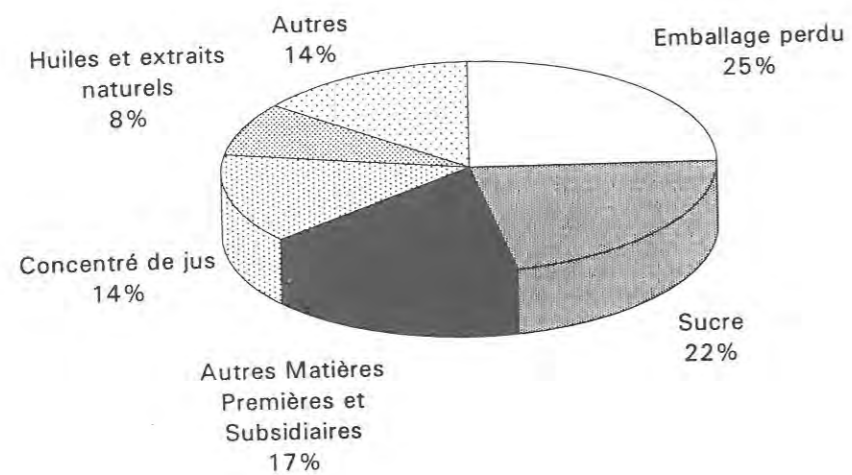
2 - Vins mousseux



3 - Bière et malt

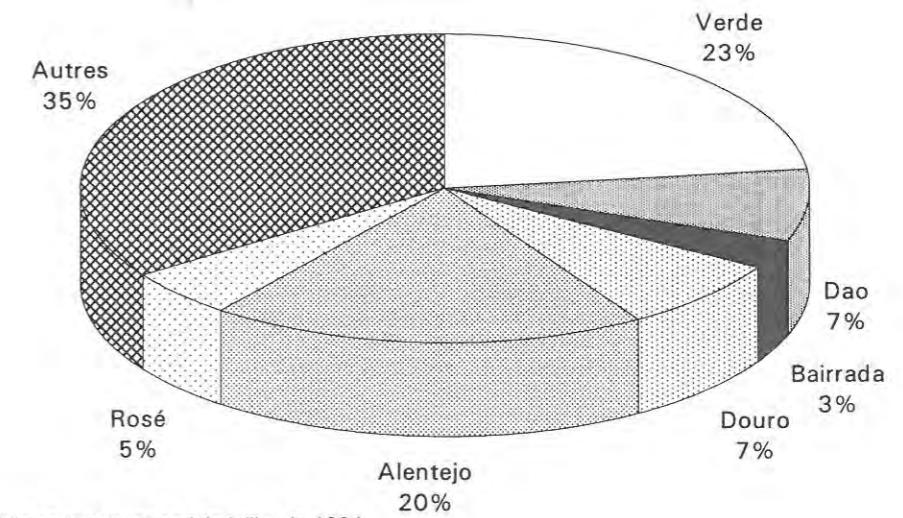


4 - Boissons non alcoolisées



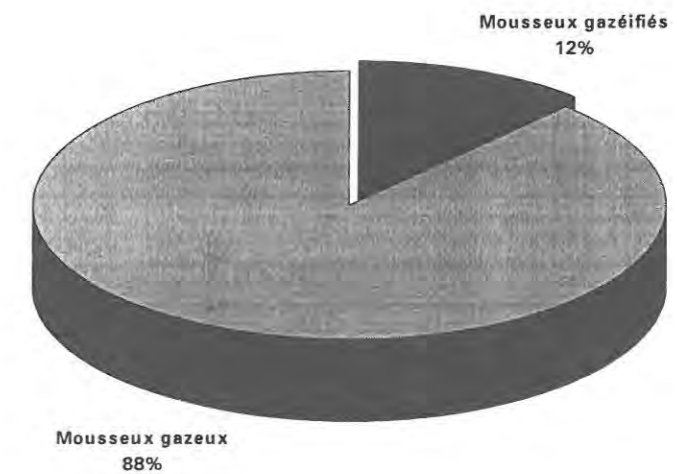
Note : Calculs effectués sur la base des dépenses effectuées en 1991, d'après les données de l'INE (dépenses en énergie non comprises).

16 : Vins de table de qualité (importance annuelle des ventes selon les régions de production)



* Année mobile se terminant en juin-juillet de 1994.
Source : Nielsen

17 : Vins mousseux (importance annuelle des segments)



* Année mobile se terminant en juin-juillet de 1995.
Source : Panel Nielsen

18 : Spiritueux, ventes annuelles sur le marché portugais (1990-92)

(unité : nombre de caisses de 9 litres)

Types de produits	1990	1991	1992
Whisky	1.060.000	1.140.000	964.000
Gin	81.000	73.000	45.000
Vodka	41.000	45.000	21.000
Rhum	16.500	19.000	2.300
Liqueurs	211.000	191.000	172.000
Vermouth et Bitter	2.750.000	2.850.000	2.100.000
Armagnac	650	564	129
Cognac	3.400	4.216	2.112
Eaux-de-vie	43.000	53.000	37.000
Brandies (nationaux)	774.000	656.000	667.000
Tequilla	3.450	5.700	8.400
Vins Pétillants	273.000	324.000	273.000
Champagne	7.000	9.000	8.700
Total	5.264.000	5.370.000	4.300.641

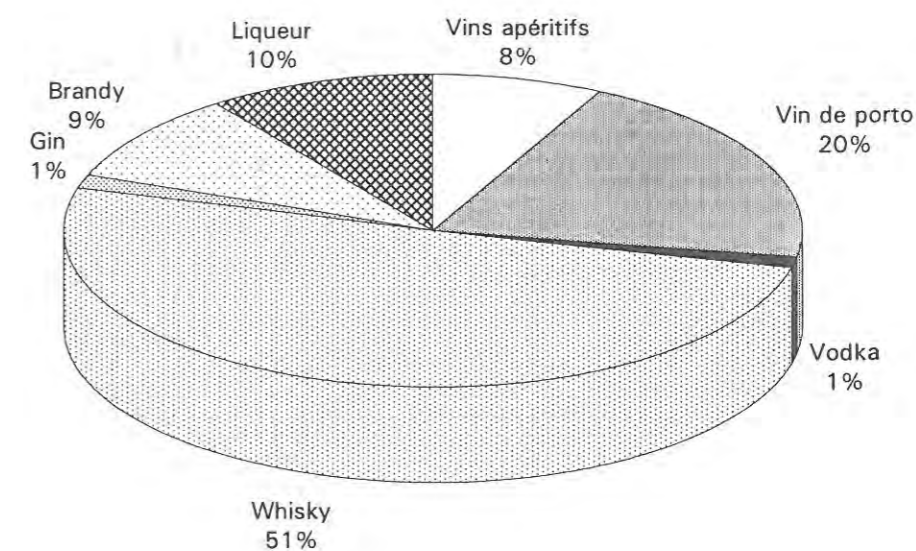
Source : *Le Marché International de Vins et Spiritueux*, septembre 1994, p. 9.
(à partir des données fournies par ACIBEV).

19 : Spiritueux, les marques leaders en 1992⁴

* Whisky de luxe (12 ans d'âge et plus)	: Chivas, Logan ;
* Whisky standard	: Passport, Cutty Sark ;
* Gin	: Gordon ;
* Vodka	: Smirnoff ;
* Liqueurs	: Carolan's, Bailey's, Pisang Ambon, Beirao ;
* Vermouth	: Cinzano ;
* Vin de madère	: Vinalda ;
* Vin de porto	: Ferreira, Offley ;
* Cognac	: Martel ;
* Eaux-de-vie	: Aldeia Velha (plus de 80% du segment) ;
* Champagne	: Moët et Chandon ;
* Vins mousseux	: Morelli, Raposeira.

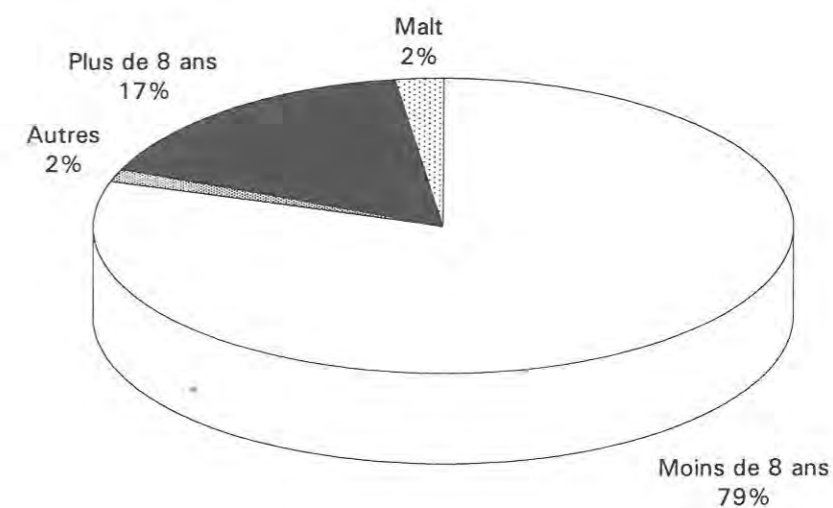
⁴Le Marché International de Vins et Spiritueux, septembre 1994, p. 10. (données fournies par ACIBEV).

20 : Spiritueux (importance annuelle des segments)



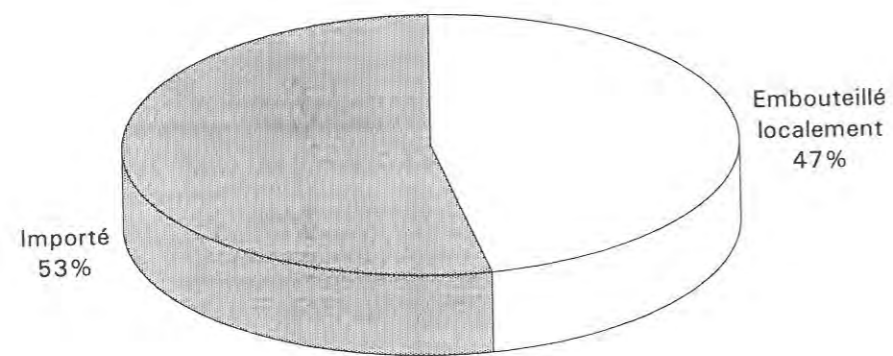
* 25 155 milliers d'escudos
** Année mobile se terminant en juin-juillet 1995.
Source : Nielsen

21 : Whisky (importance annuelle des segments)



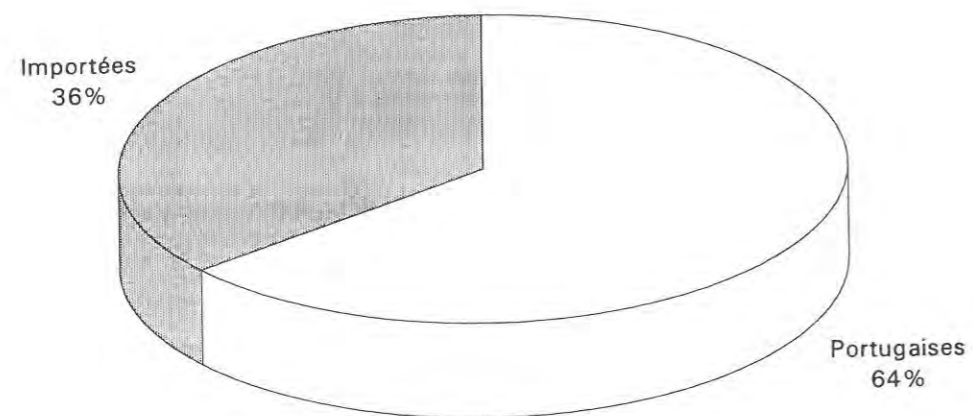
* 7 millions d'unités (70/75 cl.)
** Année mobile se terminant en juin-juillet 1995.
Source : Nielsen

22 : Gin (importance des ventes selon l'origine de la production)



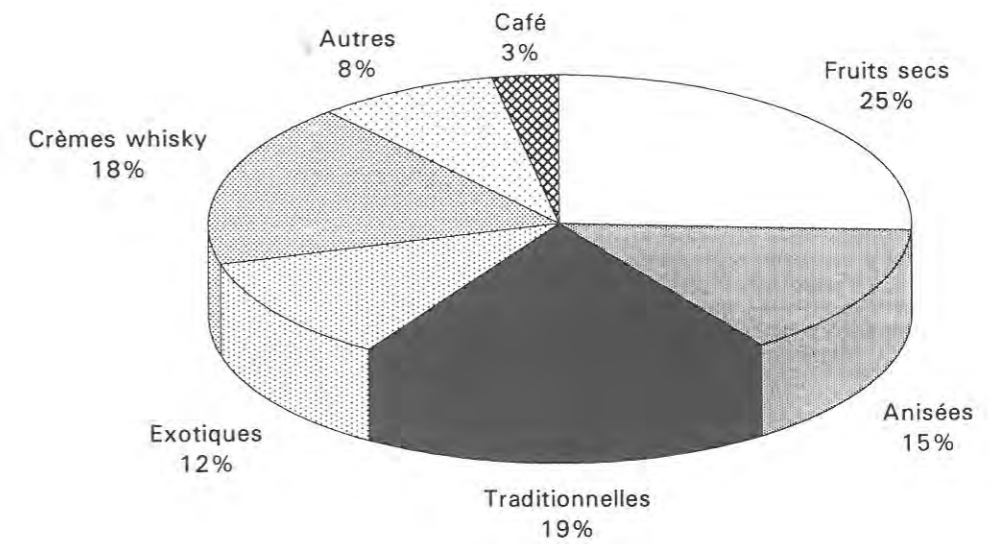
* 255,8 mille unités (70/75 cl.)
 ** Année mobile se terminant en juin-juillet 1995.
 Source : Nielsen

23 : Liqueurs (importance annuelle des segments)



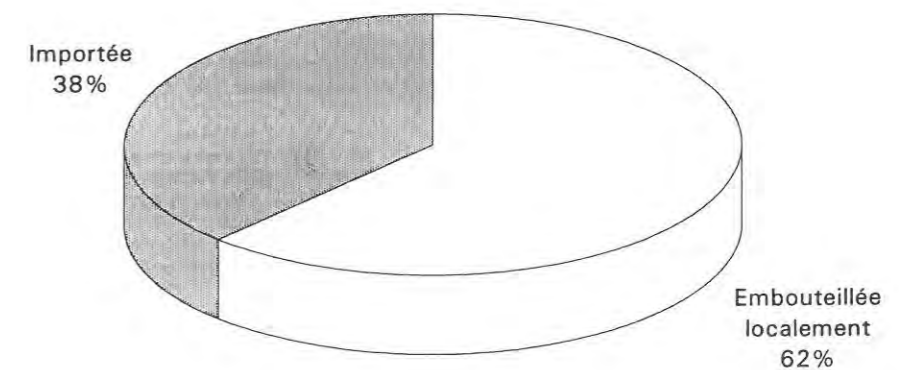
* 2 millions de bouteilles
 ** Année mobile se terminant en juin-juillet 1995.
 Source : Nielsen

24 : Liqueurs (importance annuelle des segments)



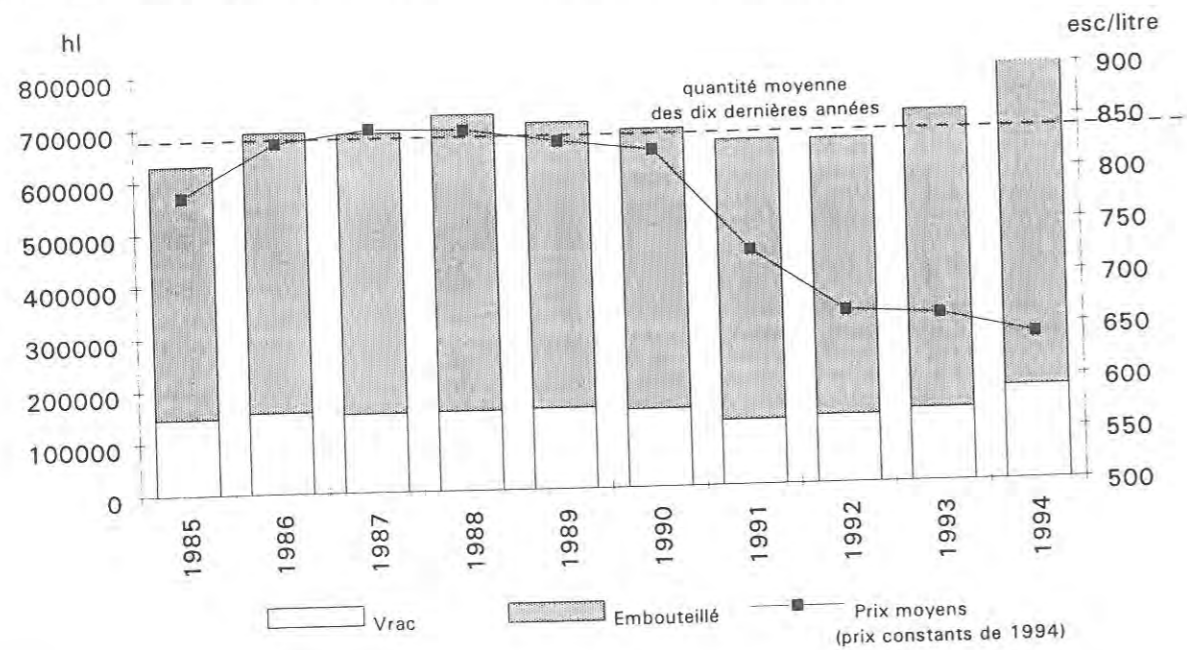
* 1 964 milliers de bouteilles (70/75 cl.)
 ** Année mobile se terminant en juin-juillet 1994.
 Source : Nielsen.

25 : Vodka (importance annuelle des segments)



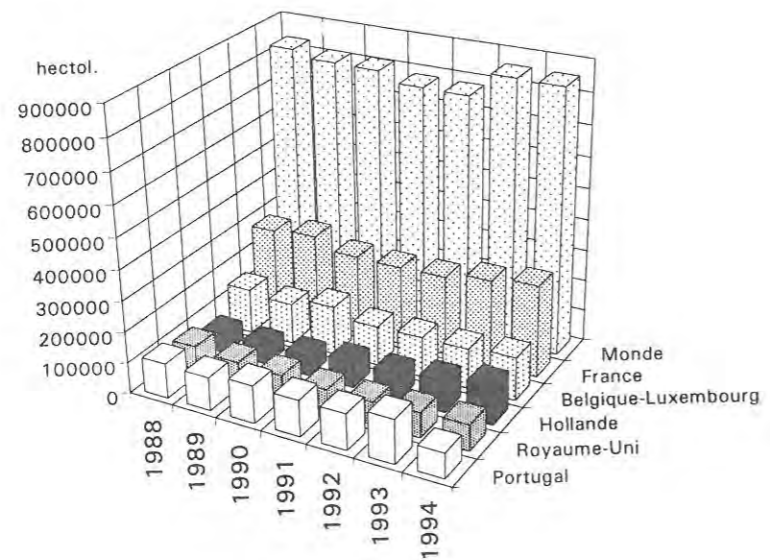
* 174 milliers de bouteilles (70/75 cl.)
 ** Année mobile se terminant en juin-juillet 1994.
 Source : Nielsen.

26 : Vin de Porto - Exportation et expédition(1985-94)



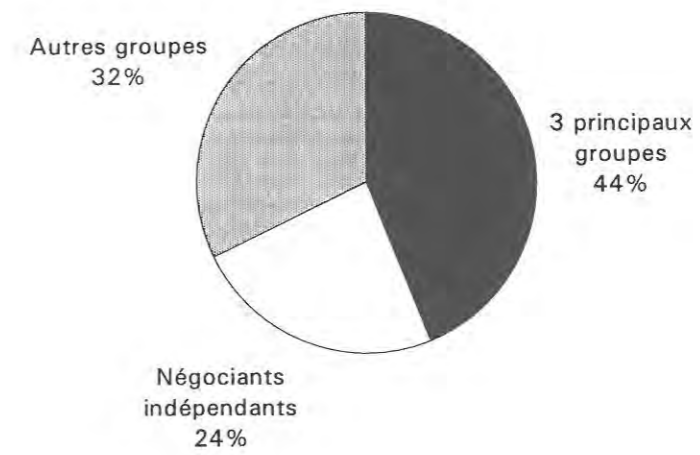
Source : Instituto do Vinho do Porto.

27 : Principaux débouchés de commercialisation de vin de Porto (1988-94)



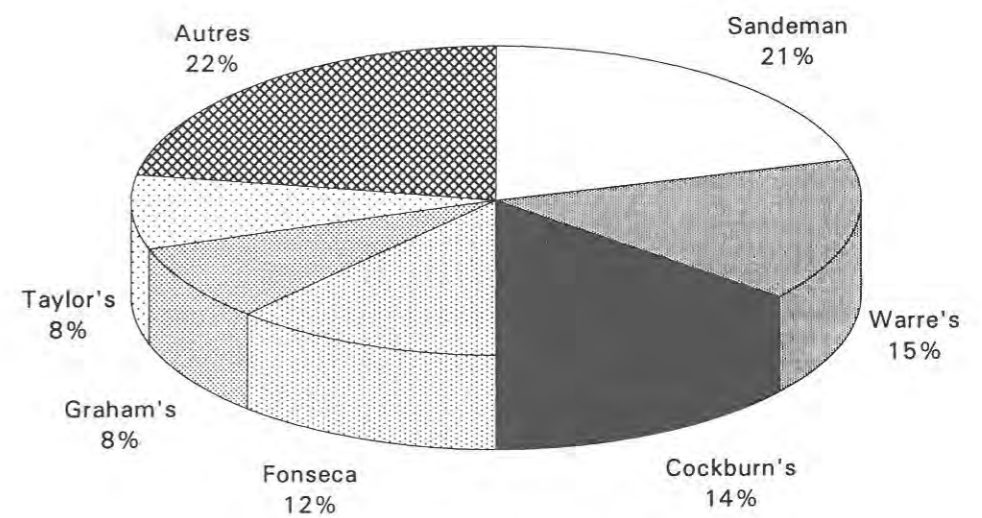
Source : Elaboré à partir des données de l'Instituto do Vinho do Porto.

28 : Vin de Porto - Parts de marché des principaux groupes de négoce (1990)



Source : Instituto do Vinho do Porto

29 : Vin de Porto - Parts de marché des principales marques (1994)



Source : Impact Databank, 1996
(pour 155 000 caisses de 9 litres chaque - soit 100%)

30 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées dans le monde (1990-92)

(millions de cols de 70 cl.)

Société	1990	1991	1992
Sandeman	12.2	11.6	11.5
Cruz	7.3	7.4	7.7
Offley	6.9	7.2	7.3
Cockburn's	5.1	5.3	5.35
Ferreira	4.1	4.2	4.3
Calém	3.7	3.7	3.6
Taylor's	2.8	2.8	3.1
Royal Oporto	2.8	2.8	2.95
Pitters	1.8	2.2	2.25
Dow's	2.2	2.0	2
Total	48.9	49.3	50.05
Total Monde	115.5	110	109.2

Source : *Revue Vinicole Internationale*.

31 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées en France (1990-92)

(millions de cols de 70 cl.)

Société	1990	1991	1992
Cruz	5.53	5.7	5.8
Sandeman	2.7	2.7	2.75
Pitters	1.96	2.15	2.2
Offley	1.35	1.35	1.25
Rozès	1	1	1
Cintra	0.8	0.8	0.8
Sao Pedro	0.45	0.64	0.73
Diez	0.8	0.8	0.61
Ferreira	0.6	0.6	0.5
Feist	0.49	0.5	0.5
Total	15.68	16.24	16.14
Total France	37.4	34.4	35

Source : *Revue Vinicole Internationale*.

32 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées en Grande Bretagne (1990-92)

(millions de cols de 70 cl.)

Société	1990	1991	1992
Cockburn's	3.2	2.9	2.76
Taylor's	0.84	0.9	1.22
Sandeman	0.82	0.9	0.77
Croft	0.24	0.42	0.45
Ferreira	0.66	0.12	0.13
Total	5.1	5.24	5.33
Total G.-B.	10.4	8.75	9.11

Source : *Revue Vinicole Internationale*.

33 : Vin de Porto - Les 10 premières marques commercialisées dans l'UEBL (1991-92)

(millions de cols de 70 cl.)

Distributeur	1991	1992
Cockburn's	2.44	2.4
Taylor's	1.54	1.64
Sandeman	1.16	1.2
Croft	0.57	0.57
Ferreira	0.4	0.32
Total	6.11	6.13
Total UEBL	18.45	18.66

Source : *Revue Vinicole Internationale*.

34 : Vin de Porto - Evolution des ventes des principales marques commercialisées dans le monde (1986-92)

(1986 = 100)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Cockburn	100	113	135	138.5	145	149	152.5
Ferreira	100	105	110	95	101	103	107.5
Offley	100	112	110	115	119	125	130
Sandeman	100	105	114	107	110.5	104.5	100
Cruz	100	112	111	103.5	107.5	105.5	108.5
Marché	100	102	106	105	104.6	99	98

Source : *Revue Vinicole Internationale*.

35 : Vin de Porto - Evolution des ventes des principales marques commercialisées en France (1986-92)

(1986 = 100)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Pitters	100	112	123	127	135	170	176
Rozès	100	100	105	105	112.5	106.5	105
Offley	100	117	120	132	200	225	210
Sandeman	100	117	117	120	117	110	112.5
Cruz	100	104	105	105	110	109	112.6
Marché	100		140	145	150	155	157

Source : *Revue Vinicole Internationale*.

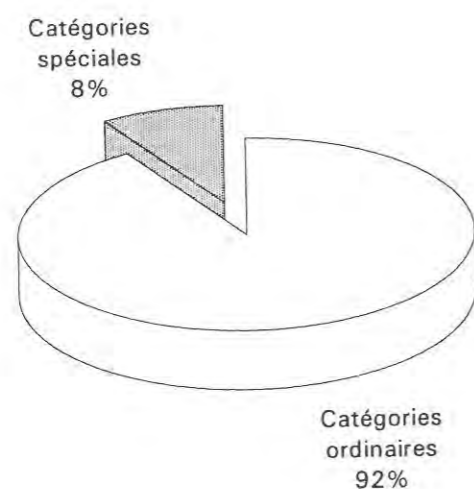
36 : Vin de Porto, évolution des principales marques commercialisées en Grande Bretagne (1986-92)

(1986 = 100)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Cockburn's	100	147.5	148	147.5	147.5	130	115
Taylor	100	125	140	146	147.5	152.5	205
Sandeman	100	98	110	106	105	90	75
Marché	100		110	97.5	93	87.5	92.5

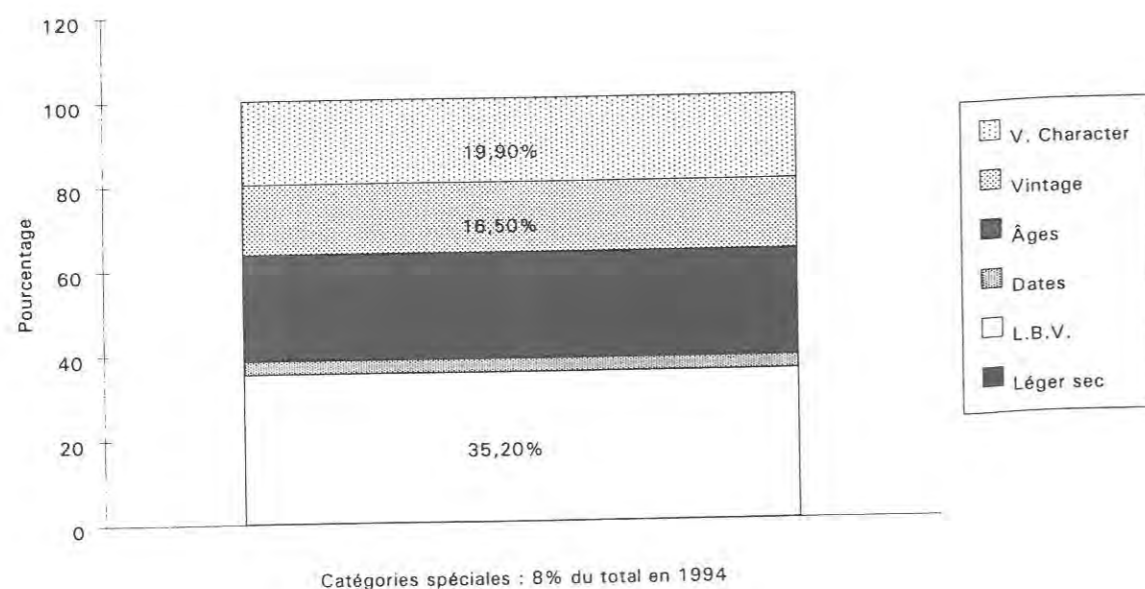
Source : *Revue Vinicole Internationale*.

37 : Commercialisation par catégories (1994)



Source : Instituto do Vinho do Porto.

38 : Commercialisation par catégories spéciales (1994)



Source : Instituto do Vinho do Porto.

39 : Composition des portefeuilles de marques des principales sociétés portugaises de soft drinks, suivants les segments (1994)

Segments	Sociétés	Références proposées	Marques principales
Jus 100%	COMPAL	12	Compal
	NESTLE	17	Nestlé
	SUMOLIS	8	Sumol
	ROYAL BRANDS	8	Fruco
Nectars	COMPAL	24	Compal
	FIMA	4	Linea
	HIPER DISTRIBUICAO	6	Gud
	IDAL	3	Guloso
	NESTLE	21	Nestlé
	PAOL	14	Frami
	SUMOLIS	5	Sumol
	ROYAL BRANDS	2	Fruco
Jus gazeux	VIDAGO	6	Vitasumo
	BINAL	16	Kas
	CENTRALCER	3	Star
	SUMOLIS	15	Sumol
Jus non gazeux	UNICER	10	Frisumo
	BINAL	8	Frutol
	CENTRALCER	15	Joi
	COMPAL	6	Compal
	NESTLE	7	Um Bongo
	SUMOLIS	24	Sucol
Colas	UNICER	9	Frutini
	BINAL	5	Kas
	SUMOLIS	12	Pepsi
Citron-citron vert	UNICER	5	Spur Cola
	BINAL	4	Spent
	CARVALHO, ALVES & Co	1	Lima Carthago
	SUMOLIS	9	7 UP
	UNICER	6	Snappy
Tonics	VIDAGO	3	Gama 3ES
	BINAL	5	Kas Tonica
	CENTRALCER	1	Star Agua Tonica
Ginger Ale	UNICER	3	Canada Dily
	CENTRALCER	1	Star
Ice Tea	UNICER	3	Canada Dry
	FIMA	5	Lipton Ice Tea
	VIDAGO	1	Gama 3ES
Autres (sirops, boissons isotoniques et énergétiques.)	WANDER	1	Ice Tea
	BINAL	2	Gasosa Arieiro
	CARVALHO, ALVES & Co	1	Kiwi Carthago
	CAVES BORLIDO	1	Xarope Groselha Borlido
	COSTA PINA	1	
	HIPER DISTRIBUICAO	6	Concentré GUD
	KNORR	9	Alsadrink
	MICAU	1	Best
	NUTRISUMO	3	Jus 100% surgelé
	PAOL	9	Cobaj et Frami
	RAMAZOTTI	2	Sunquick
	SUMOLIS	6	Concentré Sucol
	ROYAL BRANDS	7	Royal
	SEAGRAM PORTUGAL	2	Antarctica-Guarana
	VINALDA	1	Xarope J.O. Salgado
	WANDER	12	Isostar et Dawa

Source : Distribuicao Hoje.

* Certaines sociétés n'ont pas été comprises : REFRIGE (Coca-Cola) et CADBURY-SCHWEPES.

40 : Parts de marché des principales marques de boissons rafraichissantes sans alcool (1991-94)

	1991	1992	1993	1994
Sumol	15%	14%	13%	21%
Coca-Cola	15%	17%	19%	12%
7UP	13%	13%	6%	6%
Pepsi-Cola	5%	6%	6%	6%
Frisumo	8%	7%	6%	5%
Fanta	5%	6%	6%	5%
Schweppes	1%	1%	1%	1%
Sucol	3%	3%	3%	3%
Joi	2%	3%	3%	3%
Trinaranjus	7%	7%	7%	3%
Autres	19%	18%	18%	7%

* en pourcentage du total.

Source : Quattro.

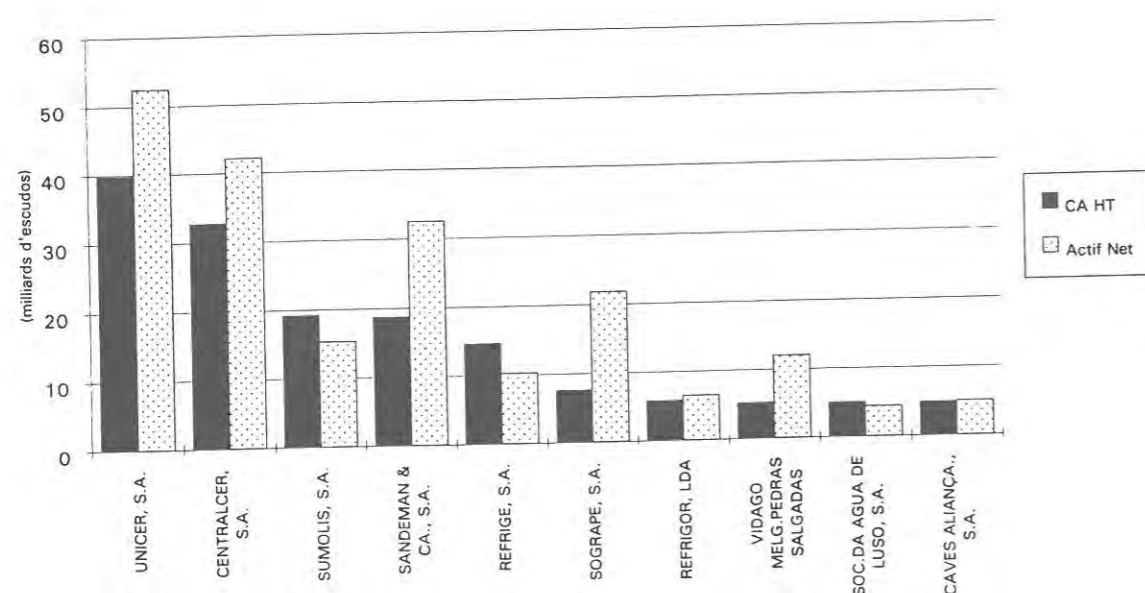
41 : Investissements publicitaires des principales marques de boissons rafraichissantes sans alcool (1994)

	1994
Coca-Cola	34%
Sumol	15%
Pepsi-Cola	15%
Schweppes	13%
Fanta	8%
7UP	4%
Frisumo	4%
Ice Tea	6%
Autres	moins de 1%

*données en pourcentage du total (janvier-juin de 1994).

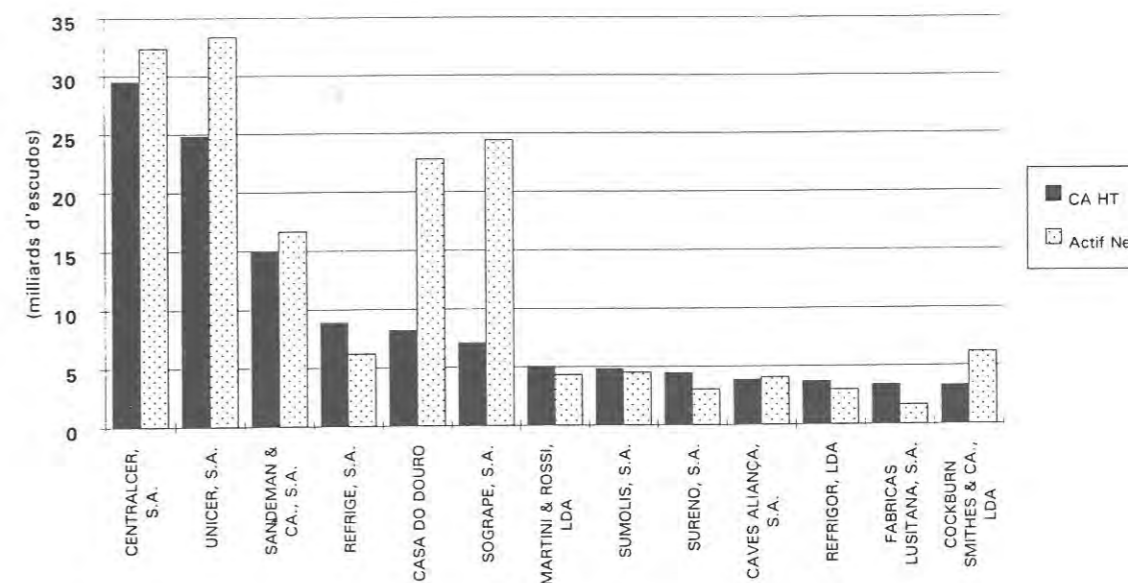
Source: Sabatina.

42 : Chiffre d'affaires HT et actif principal net des 10 principales firmes du secteur des boissons (1994)



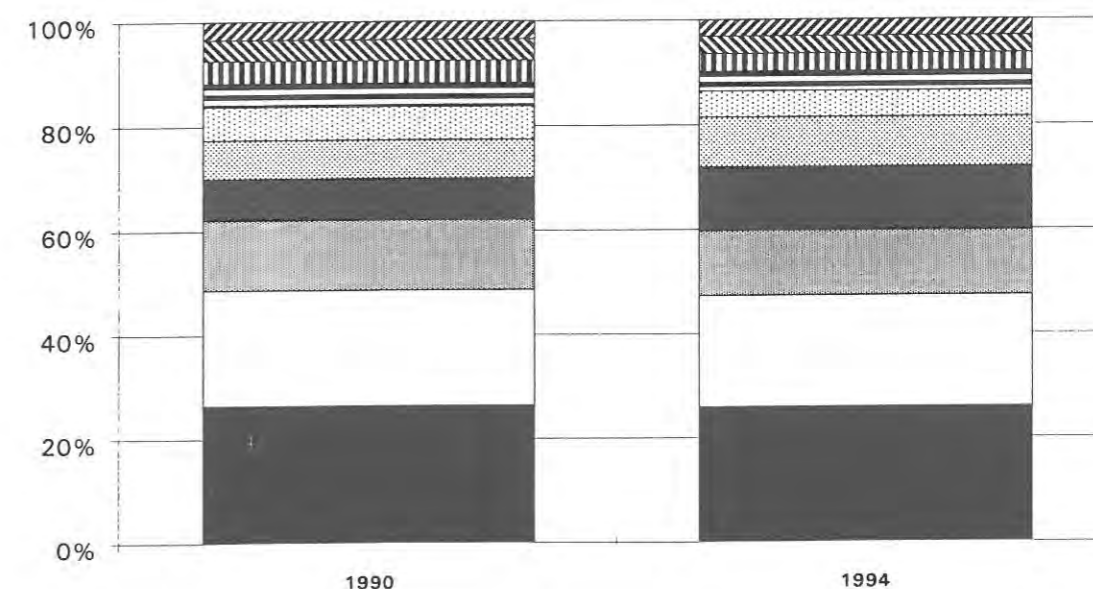
Source : Exame, décembre 1995.

43 : Chiffre d'affaires HT et actif net des 13 principales firmes (1990)



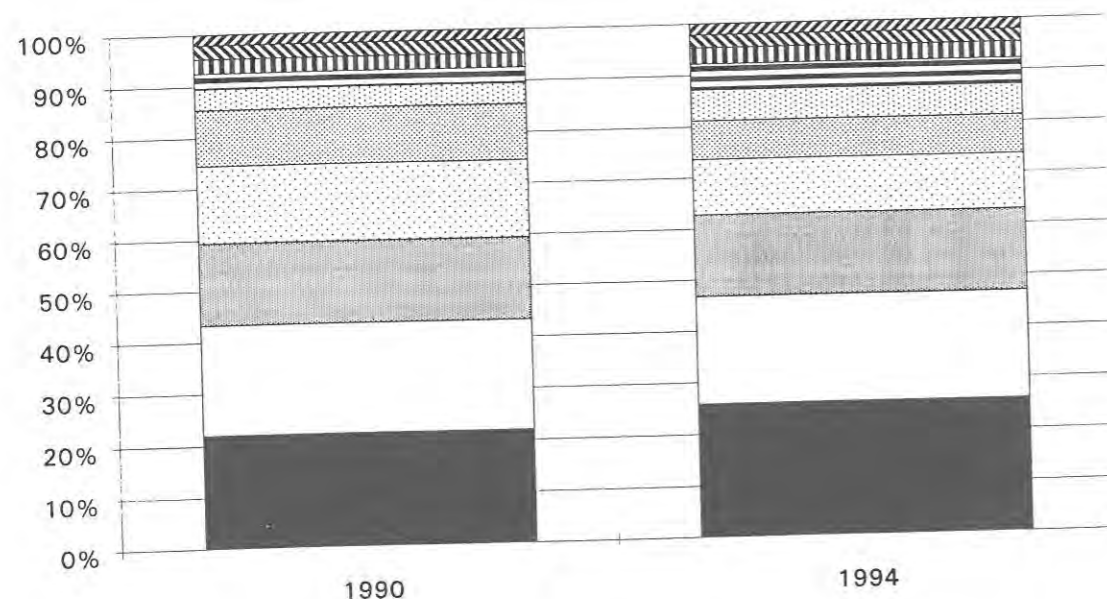
Source : Exame, décembre 1991.

44 : Evolution de la concentration des 10 principales firmes du secteur des boissons, à partir de leur CA HT (1990-94)



Source : Exame, décembre 1991 et 1995.

45 : Evolution de la concentration des 10 principales firmes (*) du secteur des boissons, à partir de leur actif net (1990-94)



* Nous avons retenu les 10 principales firmes classées en termes de chiffres d'affaires (années 1990 et 1994).
Source : Exame, décembre 1991 et 1995.

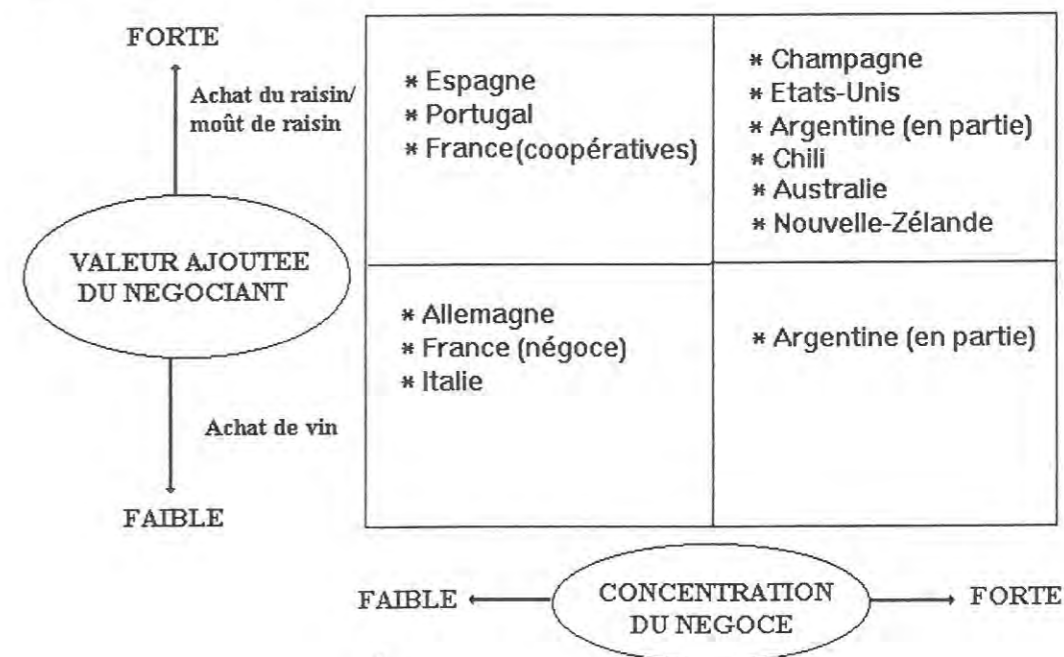
46 : Importance des trois principales marques de boissons selon le segment (1995)

	En volume	En valeur
Eau minérale	Luso, Alardo, Serra da Estrela 52%	Luso, Alardo, Pedras Salgadas 47%
Eau minérale plate	Luso, Alardo, Serra da Estrela 58%	Luso, Alardo, Fastio 60%
Eau minérale gazeifiée	Vimeiro, Carvalhelhos, Castelo 87%	Vimeiro, Carvalhelhos, Castelo 91%
Eau de source gazeuse	Pedras Salgadas, Vidago, Campilho 92%	Pedras Salgadas, Vidago, Campilho 92%
Boissons rafraîchissantes	Coca-Cola, Seven Up, Sumol 37%	Coca-Cola, Seven Up, Sumol 38%
Néctars	Compal, Libby's, Sumol 83%	Compal, Sumol, Libby's 87%
Jus dilués non gazeux	Trinaranjus, Joi, Sucol 39%	Trinaranjus, Joi, Compal 42%
Jus dilués gazeux	Sumol, Frisumo, Fanta 66%	Sumol, Frisumo, Fanta 66%
Essences	Rical, Cisel, Star 14%	Rical, Cisel, Star 17%
Colas	Coca-Cola, Pepsi Cola, Spur Cola 80%	Coca-Cola, Pepsi Cola, Spur Cola 87%
Citron citron-vert	Seven Up, Snappy, Sprite 83%	Seven Up, Snappy, Sprite 90%
Brandies	Macieira, Croft, Constantino 76%	Macieira, Croft, Aliança 71%
Bières	Super Bock, Sagres, Cristal 86%	Super Bock, Sagres, Cristal 85%
Vinho verde (de qualité) (*)	Soc. Quinta da Aveleda, Adega Cooperativa Ponte Lima, Adega Cooperativa Monção 50%	Soc. Quinta da Aveleda, Adega Cooperativa Ponte Lima, Adega Cooperativa Monção 52%
Vin Dao (de qualité) (*)	Grao Vasco, Terras Altas, Meia Encosta 41%	Grao Vasco, Terras Altas, Meia Encosta 41%

Douro (de qualité) (*)	Porca de Murça, Mesao Frio, Evel 35%	Porca de Murça, Mesao Frio, Evel 33%
Apéritifs	Martini, Cinzano 91%	Martini, Cinzano 89%
Vins mousseux	Raposeira, Asti Gancia, Caves Altoviso 36%	Raposeira, Asti Gancia, Asti Martini 42%
Vin de porto	Offley, Ferreira, Calém 49%	Ferreira, Offley, Calém 50%
Vodka	Eristoff, Smirnoff, Absolut 77%	Smirnoff, Eristoff, Absolut 80%
Gin	Gordon's, Bosford, White Satin 82%	Gordon's, Bosford, White Satin 86%
Whisky	Highland Clan, Vat 69, Grant's 34%	Highland Clan, Grant's, Vat 69 23%
Whisky nouveau + embouteillé localement	Highland Clan, Vat 69, Grant's 41%	Highland, Grant's, Vat 69 39%
Whisky de malte	Glenfiddich, Cardhu, Glenlivet 56%	Vardhu, Glenfiddich, Glenlivet 59%

(*) Principales sociétés et caves coopératives.
Note : Les marques sont citées selon l'ordre de leur importance.
Source : Índice Nielsen Alimentar.

47 : Positionnement des différents pays selon la relation entre la valeur ajoutée et la concentration du négoce de vin



Source : Rapport BOOZ-ALLEN & HAMILTON, 1993.

48 : Principales opérations de croissance externe dans le secteur des boissons au Portugal (1983-96)

Pays (acheteur)	Investisseurs (secteur d'activité)	Type d'investissement	Société visée (secteur d'activité)	Pays (cible)
Portugal (1996)	JOSE MARIA DA FONSECA SUCESSORES (vins et spiritueux)	Achat (la société retourne à son ancien propriétaire)	JOSE MARIA DA FONSECA INTERNATIONAL (IDV - GRAND METROPOLITAIN)	Portugal
Espagne (1996)	VALLE, BALLINA Y FERNANDEZ, SA (cidre)	création d'une filiale de commercialisation	IMPORTADORA DE SIDRAS, SA	Portugal
Anglo-Italian (1995)	BACARDI-MARTINI	participation de 20% dans le capital	SOGRAPE (holding)	Portugal
Portugal (1995)	SOGRAPE SA (holding)	achat de 100%	FORRESTER & CIA (BACARDI-MARTINI)	Portugal
France (1995)	WILLIAM PITTERS (60%) famille MACHADO (40%)	création de filiale de commercialisation	MACHADO & PITTERS (vins et spiritueux)	Portugal
France (1995)	WILLIAM PITTERS	prise de participation (12,5%)	MACHADO & RUA (distribution vins & spiritueux)	Portugal
France (1994)	Maison LOUIS ROEDERER	augmentation de la participation au capital (élévation à 87,5%)	ADRIANO RAMOS PINTO (vins et spiritueux)	Portugal
France (1994)	PERNOD RICARD (à travers la société d'Exportation des Grandes Marques)	achat de 59,38% du capital	SOMAGNUM (commercialisation de vins et spiritueux)	Portugal
Portugal (1993)	- TABAQUEIRA (tabac) - Groupe Jorge Mello (L'IFE conserve dans un premier temps une participation minoritaire ; après son retrait, la répartition du capital sera : - Jorge de Mello : 51% - TABAQUEIRA : 49%)	achat des actifs du holding agro-alimentaire	INSTITUTO DE PARTICIPACOES EMPRESARIAIS, NUTRINVEST, comprenant : - 55 % de COMPAL (concentrés de tomates, conserves de fruits et légumes, surgelés, jus de fruits, eaux minérales, conserves de poissons) - 49 % de PROALIMENTAR (gâteaux, biscuits) - 19 % de TRIUNFO (pâtes et biscuits) - 70 % de ANTONIO HENRIQUE & SERRANO (concentrés alimentaires, conserves de poissons) - BIOROPE (semences) - PESCRUL (pêche) - GUINE PASCAS (pêche)	Portugal

France (1993)	MARIE BRIZARD (vins et spiritueux, boissons non alcoolisées)	participation de 95% dans	CAVES ALTOVISO VINICOLA DE PASSADOURO LDA (vins mousseux, vins tranquilles d'appellation, eaux de vie, liqueurs)	Portugal
		participation de 95% dans	QUINTA DA CORGA LDA (vins mousseux, vins tranquilles d'appellation, eaux de vie, liqueurs)	Portugal
Portugal (1993)	CIMPOR (ciment)	achat 100%	CORPORACION DEL NOROESTE, comprenant : - FONTECELTA (eaux embouteillées) qui a été intégrée dans la filiale CORPORACION AGROALIMENTARIA	Espagne
France (1992)	DOMAINES BARON DE ROTHSCHILD	participation de 50% dans	QUINTA DO CARMO (vins)	Portugal
Portugal	- CALEM - 50% - (vins) - REMY COINTREAU - 50% -	co-entreprise	REMY CALEM (distribution des marques de REMY COINTREAU)	Portugal
France (1992)				
Pays-Bas (1992)	ERVEN LUCAS BOLS (spiritueux)	participation minoritaire dans	ALIANCA (vins)	Portugal
Portugal Danemark (1991)	- 3 groupes d'investisseurs - CARLSBERG	participation majoritaire dans	UNICER (bière)	Portugal
(Espagne) France (1991)	BARDINET S.A. Filiale de BARDINET	participation de 52% dans	ANTONIO BANDEIRA OPORTO (porto) Filiale de ANTONIO BANDEIRA S.A.	Portugal
G.B. (1991)	HIRAM-WALKER	achat de 4% dans	COSTA PINA (distribution vins et spiritueux)	Espagne
(Portugal)	COSTA PINA Filiale à 46% de HIRAM WALKER - ALLIED VINTNERS filiale de ALLIED LYONS	achat de	CARVALHO RIBEIRO & FERREIRA (vins et brandy)	Portugal
Royaume-Uni (1991)				
Royaume-Uni (1991)	CADBURY SCHWEPPEES (CADBURY BEVERAGES EUROPE)	achat de	FAMIL (embouteillage de soft drinks)	Portugal
Portugal (1990) ed. 1991	CERVUNIAO	participation passant de 11,6% à 20% dans	UNICER (bière)	Portugal
Portugal (1990)	- CORFI (textile, tourisme) - SOGRAPE (vins) - ARSOPI (ingénierie)	participation passant de 14,4% à 40% dans	UNICER (bière)	Portugal
France (1990)	LOUIS ROEDERER avec RAR (sucre) et RIMA (capital de risque)	participation de 51% dans	RAMOS PINTO (porto)	Portugal
G.B.	COCKBURN SMITHES Filiale de ALLIED LYONS	achat de	QUINTA DOS CANAIS (vins)	Portugal
G.B. (1990)	HIRAM WALKER ALLIED VINTNERS Filiale de ALLIED LYONS	participation de 46% dans	COSTA PINA (distribution de boissons)	

(Portugal)	SANDEMAN (porto) Filiale de SEAGRAM	achat de	QUINTA DO VAN (vins)	Portugal
Canada (1990)				
Portugal (1989) ed. 1990	QUINTA DE NOVAL (porto)	participation de 80% dans	SOLAR DAS BOUCAS ("vinho verde")	Portugal
Portugal (1989)	VIDAGO (eaux minérales)	achat de	MANALBA, S.A. (eaux minérales)	Espagne
Espagne (1989)	OSBORNE (vins, spiritueux)	achat de la participation de 30% de = participation passant à 100% dans	QUINTA NOVAL - VINHOS dans OSBORNE - VINHOS DE PORTUGAL LDA	Portugal
G.B. (1989)	IDV filiale de GRAND MET	achat de	SILENO (distribution de vins et spiritueux)	Portugal
Portugal (1987)	SOGRAPE VINHOS DE PORTUGAL SA (vins)	achat de	FERREIRA (vins)	Portugal
(Portugal)	MACIEIRA & Co. Lda Filiale de	achat de	CINZANO PORTUGAL Filiale de CINZANO	(Portugal)
(EUA) Canada (1983)	JOSEPH E. SEAGRAM (Groupe SEAGRAM)			Italie

Source : CFCE/Valor/Publico/Semanario Economico.
N.B. Ne sont répertoriées que les opérations financières déjà réalisées et faisant intervenir au moins deux sociétés (croissance externe). Nous avons donc laissé de côté les opérations de type commercial (accords de franchise, de licence, de distribution), les opérations en cours et les créations de sociétés dont on ne connaît pas les principaux actionnaires.

Autres opérations répertoriées au Portugal, pendant la période considérée, mais dont l'information disponible était limitée :

*** SYMINGTON (groupe familial britannique produisant du vin de porto ; 1996)**

- . filiales vinicoles : Graham's, Dow's, Warre's
- . maison de vins : Quinta do Vesuvio
- . vin de porto : Smith Woodhouse

Ce groupe possède plus de 1000 hectares de vignobles dans la vallée du (haut) Douro et dernièrement celui-ci a investi dans la construction d'une nouvelle maison de vins dans cette région. L'investissement permettra une capacité de production de 5000 futailles par an et, cette maison sera équipée avec la technologie la plus moderne.

*** Caves TRANSMONTANAS (création)**

Création d'une cave par l'intermédiaire des CAVES RIBA TUA E PINHAO et la firme californienne SCHRAMSBERG VINEYARDS (vins de table et vins pétillants).

*** Chateau LAFITTE ROTHSCHILD**

Achat de la SOCIEDADE AGRÍCOLA DA QUINTA DO CARMO par les "Domaines du Baron de Rothschild".

*** Famille PICCIOTTO (Colombie)**

Cette société a racheté 50% du capital de la SOCIEDADE AGRICOLA DE SANTAR (production de vin estimée entre 600 et 800 mille litres dont environ 60% est exportée). La famille colombienne possède une structure de distribution dans 52 pays et représentait à l'époque de cette opération l'ex-maison Pedro Domecq. Par ailleurs, elle est propriétaire de l'exploitation UNDARRAGA au Chili (production de 1,5 millions de caisses par an dont un million est destiné à l'exportation). Au-delà d'un savoir faire important au niveau de la production, cela facilitera l'accès de la société portugaise aux marchés extérieurs.

*** SOGRAPE**

En 1988, le groupe SOGRAPE a acheté la Quinta dos Carvalhais (région du Dão). Dernièrement ce groupe y a beaucoup investi. On a installé sur un domaine moderne de 100 ha, plantés en cépages portugais, une cave moderne.

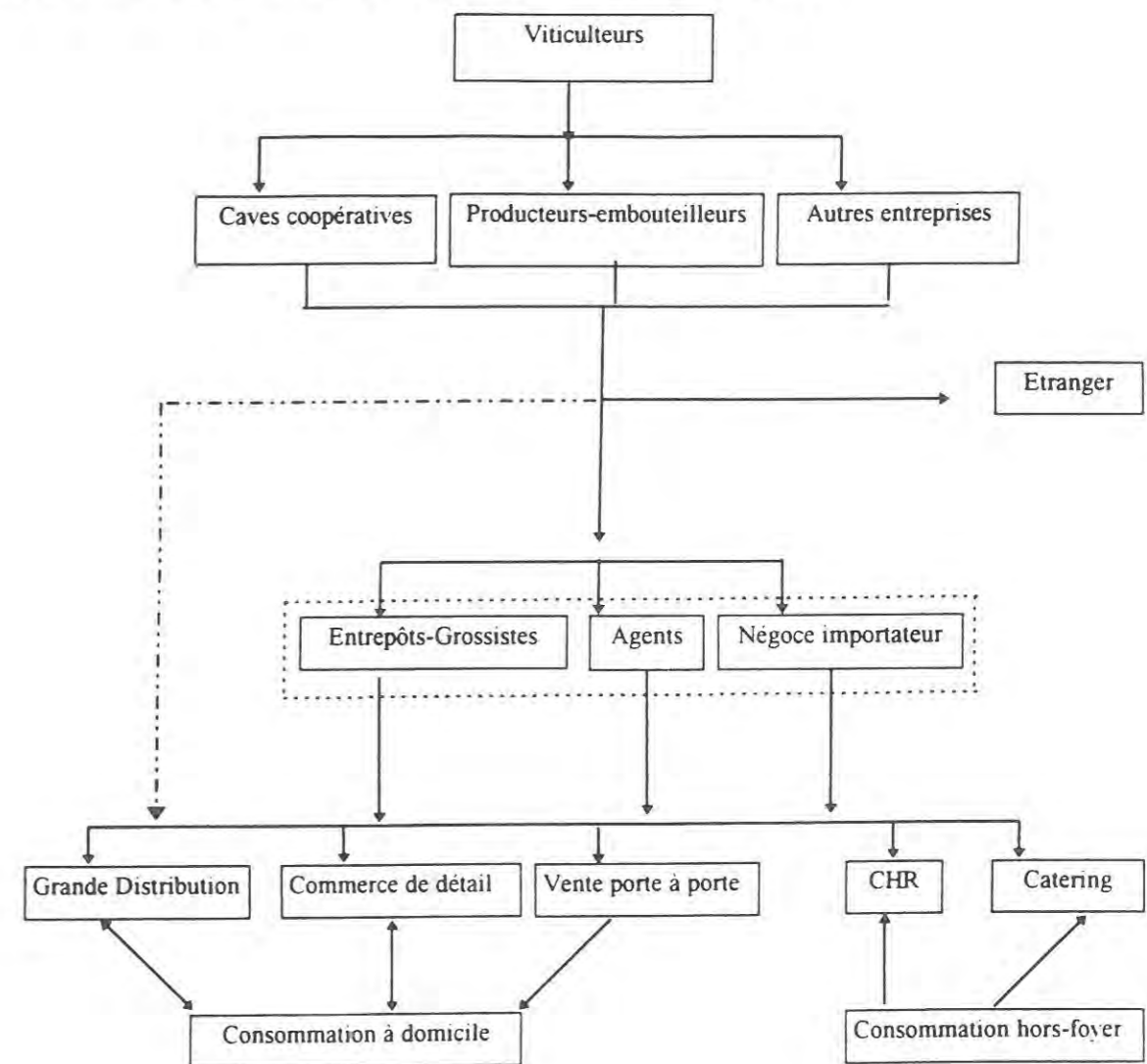
*** Caves ALIANÇA**

Cette firme a acheté dans l'Alentejo (Borba) 80 ha afin de diversifier son portefeuille de produits.

*** Caves DOM TEODÓSIO**

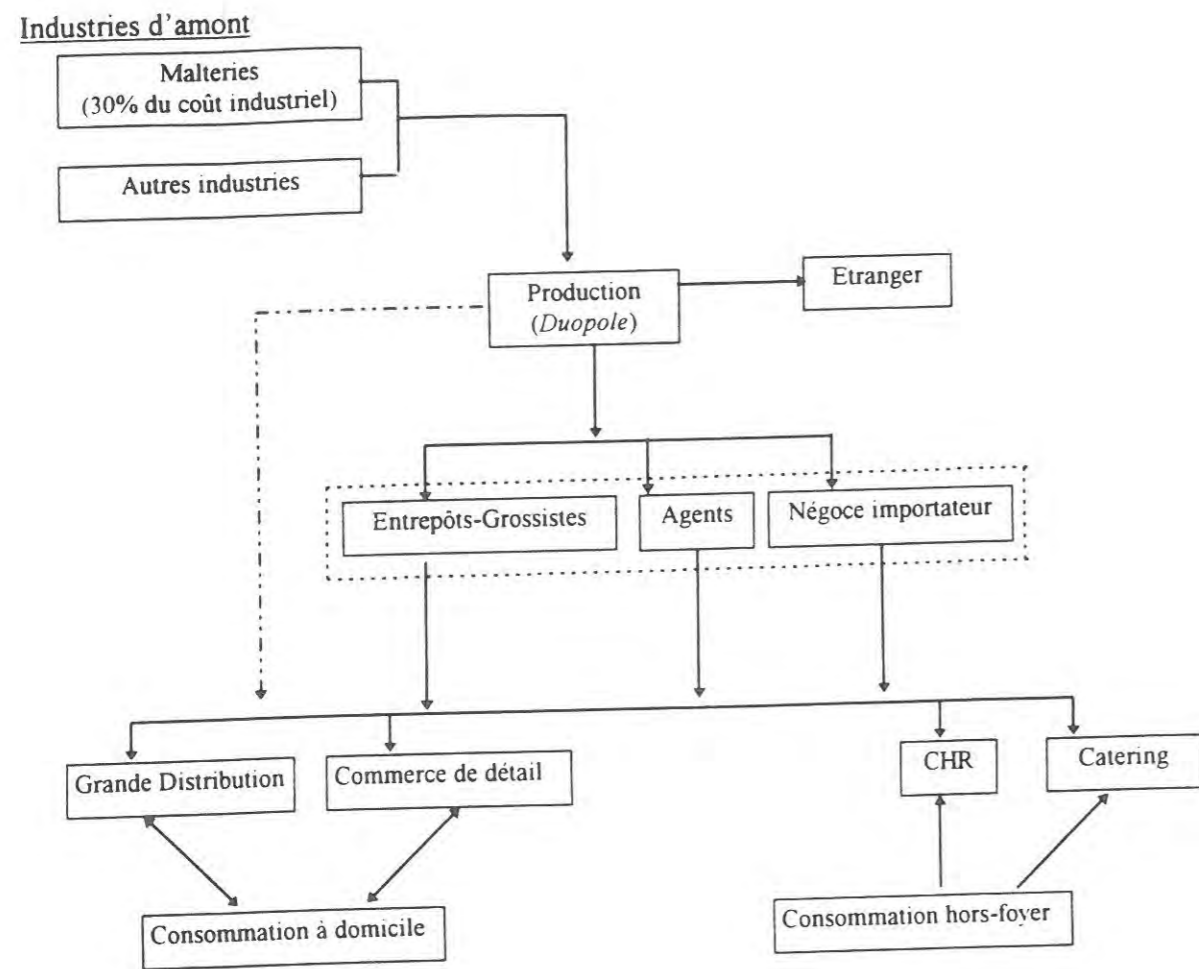
Les CAVES DOM TEODOSIO sont une des principales caves vinicoles portugaises. En raison d'un processus de faillite, la société quitte la sphère familiale (août 1996). La société CRUZ & Cia (Viseu), une des principales sociétés de vente de vin en vrac au Portugal (8 milliards d'escudos de chiffre d'affaires) rachète le patrimoine de cette cave.

49. Schéma simplifié du circuit des vins et spiritueux



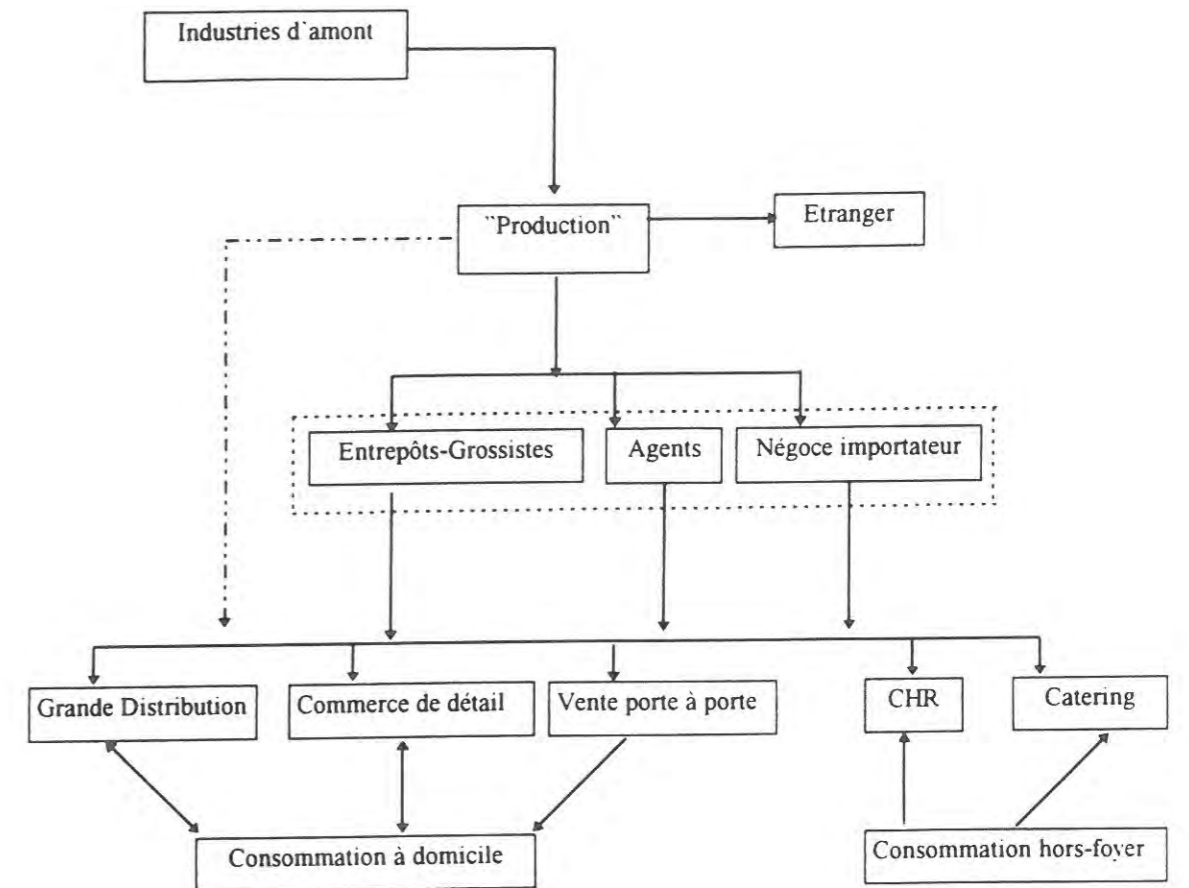
..... Négoce de boissons
 - - - - - Circuit direct
 ——— Circuit indirect

50. Schéma simplifié du circuit de la bière



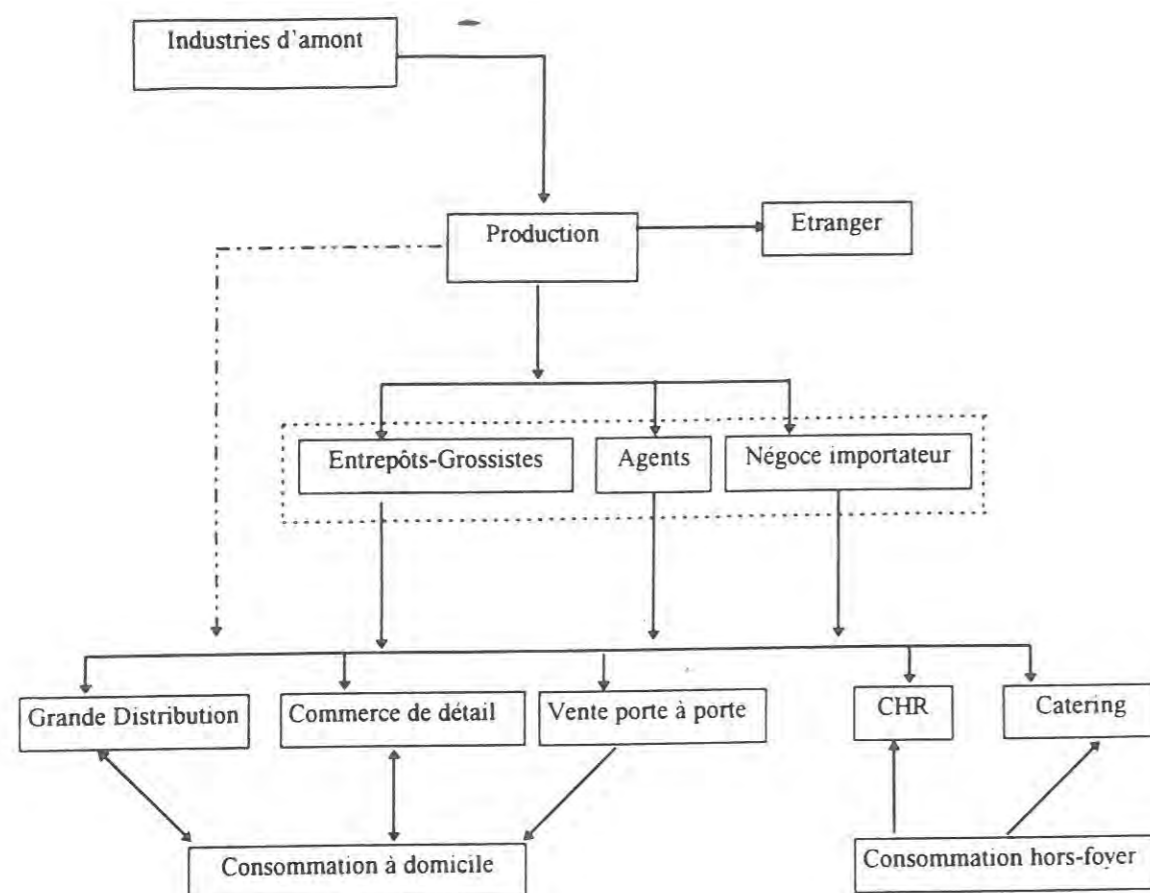
..... Négoce de boissons
 - - - - - Circuit direct
 ——— Circuit indirect

51. Schéma simplifié du circuit des eaux embouteillées



..... Négoce de boissons
 - - - - - Circuit direct
 ——— Circuit indirect

52. Schéma simplifié du circuit des soft drinks



..... Négoce de boissons
 - - - - - Circuit direct
 ———— Circuit indirect

Annexe 53 : Monographie des entreprises leaders

* Nous avons sélectionné les sociétés leaders dans le secteur des boissons (critère des parts de marché). Ce choix a aussi été influencé par la disponibilité des sources d'information et par les enquêtes réalisées.

1. UNICER, SA (bière)
2. CENTRALCER, SA (bière)
3. SUMOLIS, SA (soft-drinks)
4. REFRIGE, SA (soft-drinks)
5. SOGRAPE - VINHOS DE PORTUGAL, SA (vin)
6. VIDAGO, MELGAÇO E PEDRAS SALGADAS, SA (eaux embouteillées)
7. CADBURY SCHWEPPE PORTUGAL, SA (soft-drinks)

I. UNICER, SA

1. Gouvernement

Cette brasserie, située près de Porto, est la première brasserie au Portugal. La société a été admise à la cotation dans la Bourse de Lisbonne depuis le 16 juin 1989. Les principaux actionnaires de la société sont trois *holdings* :

- COSAR - Soc. Gestora de Participações Sociais, Lda. : 20%
- SARC - Soc. Gestora de Participações Sociais, Lda. : 20%
- CERVUNIAO - Gestão Investimentos, SGPS, Lda. : 19,5%

L'ensemble de leurs participations totalise presque 60%, dont la moitié appartient à CARLSBERG INTERNATIONAL (Pays-Bas). Ce groupe détient encore plus 1,5% individuellement. L'autre actionnaire est une banque (B.P.I. - Banco Português de Investimento) dont l'influence sur le développement d'UNICER peut être importante. Parmi les actionnaires portugais on compte trois importants groupes nationaux : la famille MANUEL VIOLAS, ARSOPI (spécialisé dans l'industrie métallurgique) et SOGRAPE (premier producteur et exportateur portugais de vins).

2. Métier(s) et mission

L'objet social d'UNICER consiste à fabriquer et à vendre de la bière ainsi que toutes les boissons à base de malt, de même que la fabrication et vente de boissons rafraîchissantes sans alcool, la récupération et vente de CO2 et la vente d'eaux de table minéro-médicinales. La société a donc un objet très diversifié, centré sur le secteur des boissons (sauf vins et spiritueux).

En conséquence, celle-ci détient des participations directes dans les sociétés suivantes (participations majoritaires) :

- Empresa das Águas Alcalinas e Mediciniais de Castelo de Vide, S.A. : 99,98%
- RICAL - Empresa Produtora de Refrigerantes e Águas, Lda. : 99,66%
- MALTIBÉRICA - Sociedade Produtora de Malte, S.A. : 51%

Le succès de la société s'explique en grande partie par la détention de la marque de bière leader des ventes et par l'étendue du portefeuille de marques, couvrant l'essentiel des segments du marché de la bière.

3. - Portefeuille de marques

La gamme de bières, représentant environ 83% du chiffre d'affaires total, est constituée par les marques suivantes (1994) :

Segments	Marques	Parts de marché
Traditionnel	Super Bock	42,5%
Traditionnel	Cristal	12,5%
Premium	Carlsberg	3,1%
	Tuborg	0,2%
Light	Nautic light	0,2%
Sans alcool	Cheers	1,9%

Source : Presse spécialisée.

Il faut noter que la marque CARLSBERG avait passé un accord de licence de fabrication avec CENTRALCER mais, après avril 1992, cette licence a été transférée à UNICER.

Le portefeuille d'UNICER est constitué aussi par d'autres boissons (non alcoolisées), à savoir

Marques	Catégories de boissons
Castelo de Vide	eau embouteillée
Vitalis	eau embouteillée
Frisumo	soda fruité
Frutini	soda fruité
Snappy	boisson gazeuse
Spur Cola	cola
Canada Dry	ginger ale
Canada dry	eau tonique

4. - Des ventes géographiquement concentrées

Les ventes d'UNICER étaient, il n'y a pas longtemps, concentrées dans le nord du pays et principalement dans la région de Porto. Toutefois, la croissance marginale dans cette région était de moins en moins pertinente et donc la société envisage d'acquiescer le leadership dans la région de Lisbonne. La part de marché de la société est passée de 22% en 1990 à 37% en 1994.

5. - Politique publi-promotionnelle active

Les sociétés sont parmi les dix plus gros annonceurs de l'industrie portugaise. Leurs budgets en publicité ont été répartis ainsi :

	Télévision	Radio	Presse écrite	Outdoor	Total	% du c.a.
UNICER (1993)	879,5	39,6	32	362	1313,1	3,6%
UNICER (1994)	1112	29	150	691	1982	5%
CENTRALCER (1994)	712	23	258	415	1408	4,3%

Source : Sabatina.

Par ailleurs, les deux sociétés participent aussi financièrement dans des activités ou événements ayant un fort impact sur le territoire national. Ainsi, par exemple, CENTRALCER a patronné la sélection nationale de football ces dernières années et UNICER vient de remporter un concours afin de devenir un des principaux *sponsors* de l'exposition universelle qui se tiendra au Portugal en 1998.

6. - Distribution : parier sur la vente directe

Le réseau de distribution de chaque brasseur est aussi un des facteurs clefs du succès du négoce mais aussi un facteur de différenciation important. Ainsi, UNICER préfère utiliser la vente directe, soutenue par un système de pré-vente. Les principaux investissements d'UNICER s'adressent surtout à la construction de nouveaux centres régionaux de distribution.

En revanche, CENTRALCER utilise un réseau de revendeurs indépendants pour le canal CHR et la négociation directe avec les GMS. En ce moment, la société est en train de retourner au système de pré-vente.

D'autre part, les deux sociétés célèbrent des contrats d'exclusivité ou préférentiels avec des bars, discothèques, cafés et restaurants (nous pouvons citer l'exemple d'UNICER qui a récemment signé un contrat de vente exclusive avec la chaîne Mac Donalds). Ces contrats, d'habitude valables pendant trois ans, assurent la vente "exclusive" ou "préférentielle" de toute la gamme de produits de chaque brasseur, allant des bières jusqu'aux colas et sodas fruités. Ces contrats imposent aussi des seuils d'achat minimums. En ce qui concerne les ventes, le canal CHR est le plus important pour les deux brasseries mais le canal GMS représentait déjà 12% des ventes d'UNICER en 1995.

Ces contrats constituent donc une importante barrière à la pénétration des marques importées.

7. - L'exportation reste encore faible

Les exportations n'ont jamais constitué un pari fort pour l'UNICER car la société a eu des restrictions de production. D'autre part, celle-ci a préféré d'abord atteindre une certaine taille critique dans son marché domestique avant d'aller à l'étranger. Toutefois, elle réalise déjà quelques exportations vers les pays où la communauté d'immigrants portugais est importante : France, Suisse, Luxembourg et à moindre échelle la Grande-Bretagne. En France, depuis 1994, la société a renforcé sa présence par des contrats passés avec environ 200 restaurants et cafés portugais situés à Paris (l'exportation lors de la première année a été d'environ 800 mille litres). Il faut dire aussi, qu'en 1995 le total exporté a été de près 4,7% du chiffre d'affaires.

8. - L'expansion internationale forte dépendante de CARLSBERG

Nous avons déjà affirmé ci-dessus que la société CARLSBERG contrôlait à peu près le tiers du capital d'UNICER. Il faut dire aussi que cette participation pourra éventuellement augmenter à court terme car la barrière législative existante, dans le cadre des privatisations portugaises, empêchait les sociétés étrangères de participer au capital des sociétés privatisées au-delà de 30% et pendant une période de 5 ans suivant la privatisation.

Le conseil d'administration actuel d'UNICER compte déjà avec deux administrateurs nommés par CARLSBERG et, l'expansion au marché espagnol, géographiquement proche, par croissance externe, n'a pas reçu l'accord de CARLSBERG. Il faut dire que CARLSBERG participe déjà à 10% dans le capital de CRUZCAMPO, un des plus grands brasseurs espagnols.

9. - Politique de croissance : diversification de la production

La société UNICER envisage de maintenir son rythme de croissance. Cela l'amène à s'orienter vers des produits et des segments à forte croissance : les eaux minérales et les autres boissons sans alcool (y inclus les produits allégés) sont les cibles privilégiées.

La société a également installé un système de vente à la pression de vin ("vinho verde"), possédant près de 1200 clients à la fin de 1995.

II. CENTRALCER

1. - Gouvernement

Cette brasserie, occupant la deuxième place dans le rang des ventes, a été admise à la Bourse de Valeurs de Lisbonne depuis le 22 Mars 1991. Les principaux actionnaires sont les sociétés suivantes :

- PARCER - SGPS, S.A.	: 19,99%
- CENTRALCONTROL - SGPS, S.A.	: 19,84%
- CERPAR - SGPS, S.A.	: 19,34%
- BAVPOR - Gestão e Investimentos, S.A.	: 18,18%
- BAVARIA, S.A.	: 11,02%

L'ensemble de ces participations totalise environ 90%, dont le contrôle appartient au groupe colombien BAVARIA/SANTO DOMINGO (un des groupes parmi les plus grands de l'Amérique du Sud).

2. Métier(s) et mission

L'objet social de CENTRALCER consiste à fabriquer et à commercialiser du malt, de la bière, des boissons rafraîchissantes sans alcool, des eaux embouteillées et d'autres produits alimentaires.

3. - Portefeuille de marques

Au cours des dernières années, la société s'est laissée distancer par son principal rival, en partie pour avoir trop longtemps concentré sa production sur une seule marque : Sagres. Cette marque représente environ 90% du chiffre d'affaires de la société.

Il faut noter que CENTRALCER

Le portefeuille de boissons

La société est constituée par les marques suivantes :

Marques	Parts de marché
Sagres	34%
Iden Beer, Imperial, Iceberg, Budweiser	non disponible
JANSEN light	1,3%
JANSEN	

En raison du terrain, la société a récemment lancé sur le marché la marque Imperial (première sur le marché en 1941) et d'autre part elle a signé un accord de licence de commercialisation de la bière nord-américaine Budweiser, appartenant au leader mondial de la brasserie (le groupe Anheuser Bush). De plus, elle a relancé **trois marques régionales** : Cergal dans la région de l'Algarve ; Topázio et Onix dans la région de Coimbra/Aveiro. D'autres boissons intègrent aussi le portefeuille de CENTRALCER, à savoir :

Marques	Catégories de boissons
Água do Luso	eau embouteillée
Cruzeiro	eau embouteillée
Star	soda fruité
Joi	soda fruité
Star	ginger ale
Star	eau tonique

La marque Água do Luso est leader dans son segment (60,5% en 1994) et Cruzeiro est aussi bien placée (23,5% du segment en 1994).

4. - Principales participations du groupe

La société participe, directement et à titre principal, à plusieurs sociétés liées à la fabrication de boissons :

- Sociedade da Água do Luso, S.A. (eaux embouteillées)
- Adegas Camilo Alves, S.A. (vins)
- Empresa de Cervejas da Madeira, Lda (bière)
- Quinta do Grajal, Lda (vins)

Les participations de la société dans le secteur des vins sont essentiellement financières.

5. - Des ventes géographiquement concentrées

L'essentiel des ventes de CENTRALCER sont effectuées dans la région de Lisbonne et dans le sud du pays. Toutefois, dans ces derniers temps il y a eu différentes tentatives de prise de parts de marché dans la région nord du Portugal, où l'UNICER a une position dominante.

6. - Politique publi-promotionnelle active

Comme nous l'avons vu, en 1994 la société a dépensé 4,3% de son chiffre d'affaires en publicité, moins en tout cas que le budget de son principal rival. Il faut dire aussi que la société a dû augmenter son budget en communication ces dernières années car sa politique de restructuration du réseau de distribution lui a demandé un effort supplémentaire. Les dépenses en promotion sont aussi considérablement importantes car elles aident à fidéliser les clients et à augmenter la notoriété des marques. Cela explique pourquoi les deux brasseurs participent dans le patronage de grands événements nationaux.

7. - Restructuration profonde du réseau de distribution

La société a réalisé une profonde restructuration de son réseau de distribution depuis 1992. Cela s'est traduit par le remplacement de ses propres agents par d'autres indépendants mais lui assurant l'exclusivité. Toutefois, la société négocie elle-même directement avec les GMS. Cette restructuration

n'a pas complètement abouti car la vitesse de ce changement a induit des problèmes de fidélisation des clients.

Ces difficultés ont amené la société à créer un système d'assistance après-vente permanent (toute la journée) et aussi à renforcer son budget communication avec les points de vente, principalement avec le canal CHR (le plus représentatif).

8. - La croissance des marchés extérieurs

Compte tenu du ralentissement des ventes sur le marché domestique, la société CENTRALCER a envisagé de croître à partir des marchés extérieurs, là où les taux de croissance attirent l'investissement.

	1990	1991	1992	1993	1994
Exportations (valeur)	4136	2828	3392	1881	1994
% du chiffre d'affaires	14%	8,9%	10,7%	5,7%	6,1%

Source : Valor

Les principaux marchés extérieurs sont l'Espagne, l'Angleterre, les pays africains de langue officielle portugaise (PALOP), à savoir : l'Angola, le Cap Vert, São Tomé et Príncipe et la Guinée-Bissau. Le Canada et les EUA et le Japon ont aussi un poids considérable. En Espagne, la marque Sagres a obtenu en 1994 la deuxième place dans le rang des bières étrangères les plus vendues.

9. - L'expansion internationale vers les pays africains

L'internationalisation de la société sera déterminée en grande partie par le groupe BAVARIA/SANTO DOMINGO, mais les axes principaux de développement semblent être l'U.E. et l'Afrique. Pour l'instant, la société détient déjà des participations dans plusieurs brasseries africaines. Dans la Guinée-Bissau, la société possède une participation d'environ 30% dans la COMPANHIA INDUSTRIAL DE CERVEJAS E REFRIGERANTES DA GUINE-BISSAU (CICER) et une autre de 9% au Cap Vert dans la EMPRESA DE CERVEJAS DE CABO VERDE (CERIS). Ces pays sont d'anciennes colonies portugaises et leur potentiel de consommation est fort.

10. - Politique de croissance axée sur la notoriété d'une seule marque

Bien que la société participe dans tous les segments de bières et aussi dans la production et commercialisation de quelques boissons non alcoolisées, la société reste dépendante d'une seule marque phare : la marque Sagres. Celle-ci représentait il n'y a pas longtemps environ 90% des ventes. En 1994, la société a consacré à la marque Sagres" environ 7,5% de son chiffre d'affaires (publicité et promotions). En même temps, la société envisage de consolider sa position dans le marché des eaux embouteillées où elle est leader. Elle est train de restructurer son réseau de distribution où elle n'a pas encore réussi à fidéliser complètement ses clients.

III. GROUPE SUMOLIS

1. - Gouvernement

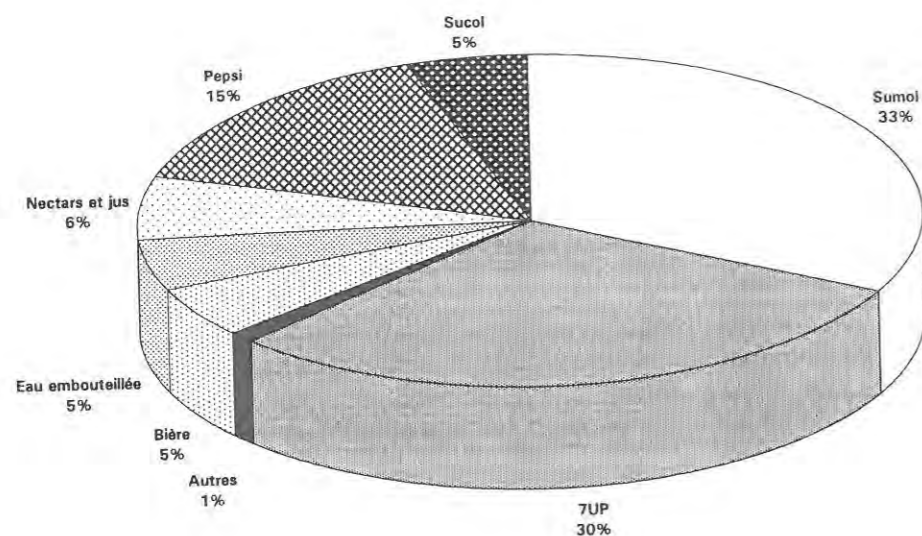
Il y a une très forte concentration des membres de la même famille au sein du conseil d'administration. Le capital de la société appartient dans sa totalité à des portugais. La société est cotée dans la Bourse de Valeurs de Lisbonne.

2. - Métier(s) et mission

L'activité principale de ce groupe consiste dans la fabrication de soft-drinks. Toutefois, le groupe commercialise aussi d'autres catégories de boissons : de l'eau embouteillée et des bières. Le groupe cherche à assurer le leadership du marché national des boissons non alcoolisées.

3. - Portefeuille de marques

Le portefeuille de marques du groupe est très diversifié. Il intègre des marques nationales et étrangères : Sumol, Sucol, Seven-Up, Pepsi, Heineken, Buckler, Amstel, Green Sands, Club, Budweiser et Água da Serra da Estrela. La répartition du chiffre d'affaires du groupe était la suivante (1994) :



Source : Rapport d'activité, 1994.

Cette diversification de marques a été assurée à cause des accords de production et de distribution, passés avec plusieurs sociétés :

- Refrigor, Lda (le principal actionnaire du groupe) ;
- Pepsi-Cola International ;
- Heineken B. V. ;
- Cantrel & Cochrane ;
- Sasel ;
- Anheuser Busch.

4. - Politique publi-promotionnelle active

Le budget publi-promotionnel de SUMOLIS est d'environ 7% du chiffre d'affaires. Près de la moitié de celui-ci est consacré aux marques Pepsi-Cola et 7UP. De plus, à peine 1/3 du budget est concerné par la publicité dans les *mass media*. La partie qui reste est appliquée dans l'activité promotionnelle (une des conséquences issues du pouvoir exercé par les GMS et de l'agressivité de la concurrence).

5. - Distribution : miser sur la sous-traitance

Le conseil d'administration considère que le métier de la distribution physique des produits n'est pas la vocation de SUMOLIS, c'est pourquoi celui-ci fait appel à l'externalisation des activités (sous-traitance).

Actuellement, SUMOLIS centralise les négociations avec les GMS. Sur le plan régional, la distribution est effectuée soit par les six sociétés appartenant au groupe (CODILIS, CODINOR, MINDORGAL, DISSUMOS, CODICENTRO, GELANEL) soit par de près de 130 agents indépendants (sous la base des contrats de distribution non exclusive).

Ces six sociétés de distribution couvrent environ 65% du territoire portugais et, utilisent environ 30% de l'ensemble des 400 voitures allouées à la distribution des produits du groupe. Les autres voitures sont utilisées par le réseau d'agents. Cela s'intègre dans la politique du groupe dont le but est de développer son réseau sur la base du concept "*un Homme, une voiture, un distributeur*". Ainsi, cela a facilité l'élargissement du réseau de distribution du groupe sans y engager beaucoup de ses ressources. Toutefois, dans certains cas, le groupe a participé au financement de l'achat des voitures des agents indépendants.

6. - Croissance externe

La croissance externe a été justifiée par :

- le besoin d'assurer une taille minimale ;
- la fonctionnalité et l'adéquation des actifs ;
- la rationalisation des équipements.

7. - Vers la spécialisation des différents établissements

Avant de fusionner (décembre de 1993), chaque usine produisait et embouteillait toutes les marques du groupe. Le groupe a réussi sa restructuration, ayant dégagé des synergies importantes et a réalisé des économies d'échelle considérables. Actuellement, le groupe a choisi de spécialiser les différents sites de fabrication ; chaque usine ne fabrique qu'un type de produit ou d'emballage. Par exemple, les marques Club et Green Sands sont produites en petites séries dans une seule usine (à Faro, dans le sud du Portugal).

8. - Choix technologiques : innovation et modernisation

Le groupe dispose actuellement d'une technologie moderne. Sur le plan concurrentiel, la perception des dirigeants est que le groupe possède une usine d'embouteillage de PET et une ligne d'embouteillage de boîtes-boisson des plus compétitives sur le marché. De plus, le groupe dispose aussi d'une capacité d'embouteillage installée qui lui permet de devancer tous ses concurrents. SUMOLIS a été la première entreprise à conditionner des soft-drinks avec du PET et des boissons en boîte au Portugal. Le groupe a aussi été la première entreprise à posséder une ligne d'embouteillage-conditionnement propre de soft-drinks en emballages tetra-brik.

9. - Orientation géographique : spécialisation sur le territoire portugais

Le principal débouché de SUMOLIS est le territoire portugais, toutefois il y a une partie peu significative de la production qui s'adresse aux communautés portugaises à l'étranger. La commercialisation des produits du groupe dans les archipels des Açores et Madère appartient à REFRIGOR.

10. - Rapports avec les principaux partenaires

Le groupe est relativement dépendant de son amont (fournisseurs). Cela s'explique d'abord par le nombre réduit de fournisseurs disposant d'une capacité suffisante pour faire face aux besoins du groupe. Par exemple, au Portugal il y a peu de sociétés capables de produire 30 à 40 millions d'étiquettes chaque année. Dans l'industrie du verre il n'y a que deux ou trois fournisseurs. En ce qui concerne le sucre, le nombre de sociétés est aussi très limité.

Il existe certaines alternatives d'approvisionnement à l'extérieur du pays. Les boissons en boîte, par exemple, sont toutes importées de l'Espagne.

Dans ce contexte, le groupe a décidé de centraliser les achats de matières premières et subsidiaires.

En ce qui concerne l'aval (clients), il faut dire que le poids des GMS est de plus en plus important. Ainsi, chaque année il y a une partie, de plus en plus importante, du budget promotionnel qui est allouée aux grandes surfaces. Cela a amené le groupe à centraliser les négociations entamées avec celles-ci. Les rapports avec les partenaires sont stables mais la dépendance de ces derniers est forte.

11. - Barrières à l'entrée

Il s'agit d'un secteur où les barrières à l'entrée sont assez élevées puisque :

- il y a des marques à forte notoriété qui sont très bien implantées ;
- les budgets publi-promotionnels s'alourdissent et il est pratiquement impossible de concurrencer les grandes marques ;
- les principales firmes qui sont implantées disposent déjà d'un savoir-faire technologique et d'une connaissance approfondie du marché, issue d'un apprentissage bâti sur une longue période ;

12. - Saisonnalité des produits

A l'exception des marques Pepsi et 7UP, les autres produits ne sont pas très assujettis aux variations saisonnières.

13. - Lobbying

Le groupe SUMOLIS aussi bien que la société REFRIGOR font partie directement de plusieurs groupes de pression, en particulier, l'ANIAMM, l'ANIRSF et la société CENTROMARCA (membre fondateur). Les deux premières sont des associations regroupant les industries du secteur des soft-drinks et des eaux embouteillées. La troisième défend les intérêts des sociétés possédant des marques déposées officiellement.

14 - Centralisation des décisions d'investissement

Les politiques d'investissement et de financement sont décidées par une commission exécutive, nommée et constituée par des membres du conseil d'administration. Celle-ci se réunit une fois par semaine.

15 - Politique de marketing déterminée par REFRIGOR

La politique de marketing est gérée par la firme REFRIGOR. C'est à partir de cela que la direction de marketing, en collaboration avec le directeur de production élabore chaque année, pendant le mois d'octobre, le plan de marketing.

En ce qui concerne le suivi de l'application du plan de marketing, cela est effectué sur une base hebdomadaire.

16 - Conditionnement : prolifération des emballages groupés

La gamme d'emballages a été considérablement élargie avec l'introduction des emballages groupés (multi-packs).

Déjà en 1993, elles représentaient près de 35% du marché. Au niveau du groupe SUMOLIS cela semble être aussi la tendance.

17 - Planification stratégique pluriannuelle

Le groupe a mis en oeuvre un système de planification stratégique étalé sur six ans et détaillé annuellement (l'analyse et l'évaluation de l'application effective du budget ainsi que les corrections des écarts vérifiés sont effectuées chaque trois mois). Cette planification affecte le groupe en entier et fonctionne comme un véritable engagement.

La définition d'objectifs par poste de travail sert à évaluer la performance annuelle de chaque salarié. Toutefois au sein du groupe, il n'existe pas un tableau de bord.

Le groupe ne possède qu'une seule direction administrative et financière (celle-ci ne concerne pas REFRIGOR). Annuellement, celui-ci procède à la consolidation de ses comptes. De plus, il existe une rigueur absolue dans l'accomplissement du budget annuel, c'est pourquoi chaque année les différentes performances sont évaluées afin d'établir des récompenses et des punitions.

L'informatisation intégrale du groupe - tâches administratives, gestion de commandes et liaison avec les sociétés de distribution - permet la réalisation de gains très importants en termes de coûts de coordination et de contrôle. De plus, le groupe élabore chaque six mois un rapport d'activité (donc, deux par an).

18. - Implantation d'une culture de groupe

On cherche tout d'abord la notoriété du groupe. Les procédures de communication interne n'ont commencé qu'en 1995. Tous les salariés s'identifient avec le groupe et non simplement avec un des établissements de celui-ci (la "famille" SUMOLIS). La délégation de pouvoirs est limitée mais les rapports informels entre tous les niveaux hiérarchiques sont beaucoup développés. Dans certains cas,

on stimule les idées dans les niveaux hiérarchiques inférieurs (parfois sont lancés des concours intra-groupe ouverts à la plupart des salariés).

19. - Perspectives d'avenir

Le groupe devra poursuivre sa restructuration afin de maximiser les synergies et en même temps, sa croissance soit par croissance interne soit par croissance externe. Le but est de devenir le deuxième, voire le premier groupe fabricant des boissons.

IV. REFRIGE, SA

1. - Gouvernement

La société fabrique, embouteille et commercialise la marque Coca-Cola sous franchise, depuis 1977. Le principal facteur de compétitivité de la firme est sa marque phare qui possède une forte notoriété. De plus, cette caractéristique en association avec ses efforts en qualité et la maîtrise des coûts constituent des facteurs clés de réussite dans son segment. Les principaux actionnaires sont le groupe GERALDES BARBA (66,53%) et REINEX, S.A. (Badajoz-Espagne) (33,47%).

2. - Portefeuille de marques

Actuellement la société produit et commercialise toute la gamme de produits de The Coca-Cola Company : Coca-Cola, Coca-Cola sans caféine, Diet Coca-Cola, trois produits sous la marque Fanta, Aquarius, Nestea et Finley Tonica.

3 - Politique de communication active

Au niveau du marché global de soft-drinks, la publicité à la télévision représente environ 80% de l'ensemble du budget. Le budget communication de la marque Coca-Cola, le premier du marché, représente plus que l'ensemble alloué par les marques classées au deuxième et troisième rang, c'est-à-dire Sumol et Pepsi Cola.

4. - Emballage

Les boîtes pour boisson sont fabriquées en Espagne. Le verre est fabriqué au Portugal.

5. - Concentration des sites de production

La firme possède un complexe industriel situé à Palmela (près de Lisbonne) et plusieurs entrepôts sur le territoire portugais. Récemment, la firme a désactivé un autre complexe industriel (Estarrreja) en raison de son retard technologique. Celui-ci avait un triple intérêt : desservir la région du nord du Portugal, faire face à la montée de la concurrence des marques espagnoles et optimiser les coûts de transport dans cette région. A Palmela, la société est en train d'augmenter la capacité de production installée, à travers l'implantation de deux nouvelles lignes d'embouteillage : une de PET et l'autre pour les boîtes-boisson (jusqu'à présent importées de l'Espagne).

6. - Rapports avec les partenaires

Une partie considérable des matières premières sont importées. Cela est dû à l'importance accordée par *the coca cola company* aux critères de qualité, aux délais de livraison et aux prix. Sur le marché portugais, il y a peu de fournisseurs ayant la capacité d'accomplir ces critères.

Dans certains cas, les fournisseurs portugais manquent de capacité technologique et dans d'autres, ils ne disposent pas d'une organisation efficace de façon à accomplir les délais de livraison. En ce qui concerne les prix pratiqués par les fournisseurs, ils sont supposés être compétitifs. La société dispose d'un stock de sécurité d'environ un mois (parfois d'un mois et demi). Le stockage est effectué dans les installations de la firme.

Les principales matières premières importées par *The Coca-Cola Company* sont les suivantes 1.

Concentrés :

- Coca-Cola : l'origine de ce concentré est irlandaise ;
- Fanta et Sprite : sont produits en France ;
- Emballages en verre consignés (importation de l'Espagne) ;
- Capsules :

12. - Saisonnalité (concours intra-
A l'exception de saisonnières.
Espagne) pour le plastique et la firme Crown (G.-B.) pour
que provient de l'Italie (Mobil).

13. - Lobbying (le temps, sa deuxième,
Le groupe (fondateur),
drinks et déposées
rappports informels sont importants. La flexibilité des
caractéristiques clés des firmes intervenant sur le marché des soft-
bouteillage, il est possible d'embouteiller toutes les saveurs et au-
tomes. Cela pourrait s'expliquer par le besoin de faire face aux
demande (saisonnalité). Actuellement, le potentiel d'embouteillage
de chaînes (3 lignes de PET et une ligne pour le verre), avec les

14 - Carrière (1977.
Les produits nomme
sema
conditionnements de 0,33 et d'1 litre ayant une cadence, respectivement,
bouteilles/heures. Celle-ci pourra être utilisée pour les conditionnements de

15
Le
n
c
pour les conditionnements de 0,33 et de 0,25 litres possédant une cadence,
25000 et de 30000 bouteilles/heure ;
re) pour les conditionnements de 0,33 et de 0,20 litres possédant une cadence,
de 45000 et de 70000 bouteilles/heure ;
ET) avec une cadence de 8 à 12000 bouteilles/heure.

Distribution

ement, la société dispose de 10 entrepôts dans le pays. Le transport entre la chaîne
bouteillage et les entrepôts a été sous-traité.

un système informatique performant contrôle les besoins de chaque entrepôt et informe directement
l'usine. La part du territoire nationale non couverte par les entrepôts est réalisée par des agents
indépendants.

Evolution des parts de marché de Pepsi Cola et Coca-Cola sur segment des colas

	Janvier-Septembre 1994	Janvier-Septembre 1995
Pepsi-Cola	19,6%	16,6%
Coca-Cola	71,2%	69,4%
Evolution colas en % du total du marché des soft-drinks	29%	30,2%

Source : Presse spécialisée.

V. SOGRAPE - VINHOS DE PORTUGAL, SA

1. Gouvernement

Fondée en 1942, la firme est restée jusqu'à la fin de 1995 sous le contrôle de la même famille. Celle-
ci possède actuellement des participations dans environ 25 sociétés portugaises et étrangères dans
plusieurs domaines (vins, bières, banques, immobilier et services). Cette année, la société a vendu une
partie de son capital (20%) au leader mondial des spiritueux : le groupe Bacardi-Martini (cf. annexe).
L'objectif de cela a été la consolidation de la position de SOGRAPE sur le marché mondial du vin de
porto.

2. Métier(s) et mission

La firme est avant tout productrice du vin Mateus, le leader mondial des vins rosés, et ses ventes
mondiales sont constituées à 90% par cette catégorie de vin. Ces dernières années la stratégie du
groupe s'est traduit par un recentrage sur le métier à l'origine de sa création (le vin) et par la
diversification de son portefeuille de marques. La vinification est effectuée selon des méthodes
traditionnelles et fait appel à des cépages portugais de grande qualité. D'autre part, le groupe est en
train de proposer des services en complémentarité avec le métier principal (ex. route des vins).

Cette restructuration s'est basée sur une étude effectuée par le cabinet *Boston Consulting Group*. De
plus, le groupe a conclu un accord avec le groupe italo-américain BACARDI-MARTINI pour le
rachat de 100% du capital de la maison de porto FORRESTER & CIA LDA, qui assurait jusqu'à ce
moment la commercialisation de la marque de vin de porto Offley.

3. - Portefeuille de marques centré sur le haut de gamme et le luxe

La stratégie-produit de ce groupe consiste dans la gestion d'un portefeuille de marques prestigieuses.
Le portefeuille intègre des marques et appellations de presque toutes les régions productrices des vins
de qualité au Portugal et aussi des vins de porto. Il est composé aussi par des spiritueux.

4. - Principales participations du groupe

Les principales sociétés du groupe sont :

- Sogrape ;
- A. A. Ferreira, SA (une des plus prestigieuses maisons de porto, rachetée en 1987)
- Sogrape - Vinicola do Vale do Dão, Lda

5 - Un groupe axé sur l'exportation

Le groupe est le premier exportateur portugais dans le secteur des vins. Dans l'ensemble, celui-ci
produit environ 31 millions de litres de vin dont :

- Bairrada : 15 millions de litres ;
- Douro : 6 millions de litres ;
- Vinho Verde : 1 million de litres ;
- Porto : 9 millions de litres ;
- Alentejo : 100 mille litres.

Le produit phare du groupe, le vin Mateus, est exporté dans environ 124 pays. L'Allemagne est le
principal débouché (4 millions de bouteilles), suivie de la Grande-Bretagne (3 millions), de l'Italie
(2,5 millions) et de l'Espagne (1,45 million). Les ventes sur le marché américain sont passées de 17
millions de bouteilles au début des années 1980 à 2,4 millions. De plus, les 15 premiers marchés à
l'exportation représentent près de 85% de l'ensemble du chiffre d'affaires. Ces 15 marchés sont
divisés en trois aires géographiques afin de définir pour chacun d'entre eux une stratégie spécifique.

6 - Un groupe en restructuration

Le ralentissement de la consommation mondiale de vin et la crise économique internationale
ont amené SOGRAPE à mettre en oeuvre un plan de restructuration. Cela s'est traduit par des
mesures de réduction de coûts opérationnels, en particulier dues au licenciement d'une partie
de ses salariés. En outre, la firme a choisi de concentrer tous ses départements : commercial,
marketing, administratif et financier aussi bien que la gestion de toutes les sociétés
appartenant au groupe. Cette centralisation de services devrait permettre de réaliser
d'importants gains en termes de coûts de fonctionnement et de rapprocher le siège des sites de
production.

Par ailleurs, la firme a procédé à l'aliénation, entre autres, de deux-tiers de sa participation dans le
brasseur UNICER et d'une participation financière dans une banque (Banco Português de
Investimento). En parallèle, la réorganisation interne a été associée à des objectifs mieux adaptés au
contexte actuel (en particulier, la valorisation du portefeuille par l'augmentation de l'offre de vins de
qualité).

7 - Recentrage sur le métier principal

Afin de réduire ses pertes et de retrouver l'équilibre des comptes de certaines de ses sociétés clefs, le
groupe a initié depuis le début des années 90 une politique de désinvestissement financier, partout
dans le monde entier.

8 - Diversification de l'offre de vins

Depuis 1986 et compte tenu de l'évolution du marché mondial du vin, le groupe a essayé de diversifier l'offre de vins et d'élargir sa gamme (plusieurs appellations en provenance de différentes régions du Portugal).

Des investissements considérables ont été effectués dans des régions DOC (Vinho Verde, Douro, Dão, Bairrada et Alentejo). Ainsi, et en même temps, le groupe suit de près la tendance vérifiée au Portugal, où la consommation de vins de qualité est de plus en plus fréquente.

9 - Investissements : priorité aux "quintas"

La plupart des investissements de la firme s'adressent au renouvellement des vignobles et à la modernisation de ses caves.

VI. VIDAGO, MELGAÇO & PEDRAS SALGADAS, SA

1 - Gouvernement

La plupart du capital de la firme est contrôlé par un seul actionnaire (M. José Sousa Cintra), lequel dirige aussi l'activité du groupe. Celui-ci a lancé très récemment (mai 1996) une offre publique d'acquisition (OPA) sur la totalité du capital du groupe mais cela n'a pas abouti. Par ailleurs, la plupart du capital a une structure familiale (cf. valeurs ci-dessous) :

- José Sousa Cintra : 53,26% ;
- Miguel José Cintra : 13,25%.

La société a été admise à la Bourse de Valeurs de Lisbonne depuis 1973.

2 - Métier(s) et mission

L'activité de ce groupe est articulée autour de trois branches, dont la plus importante est celle de l'industrie des eaux embouteillées :

- l'embouteillage et la commercialisation d'eaux embouteillées ;
- l'activité touristique et thermale (SOVIPE) ;
- l'immobilier (IMOVIFE).

L'objet social de la firme prévoit aussi la possibilité de commercialisation d'autres boissons et produits alimentaires.

3 - Portefeuille de marques

Le portefeuille de produits du groupe est constitué par des produits fabriqués localement et par des produits importés. Les principales marques du groupe sont :

- Salus Vidago ;
- Pedras Salgadas e Vidago ;
- Bavaria, Fax et Ceres (bière) ;
- Old Smuggler (whisky).

4 - Principales participations du groupe

- Companhia Portuguesa das Águas Salus (Vidago), S.A. : 97,5%
- Meyrelles & Ca., S.A. : 60%

5 - Rationalisation de la structure organisationnelle et expansion de la capacité industrielle

Depuis 1993, la firme a entamé un processus de restructuration de la structure organisationnelle à partir d'une étude réalisée par le cabinet de conseil *Roland Berger & Partner*.

Par ailleurs, l'expansion de la capacité de production a été une autre priorité de la firme. Ainsi, dernièrement, la firme a construit une nouvelle usine d'embouteillage de la marque "Pedras Salgadas" (1994). Celle-ci utilise une technologie moderne et a été équipée initialement avec deux lignes d'embouteillage. Une d'entre elles permet une cadence d'environ 60.000 bouteilles/heure pour des bouteilles de 0,25 lit. et l'autre réalise presque le double de la cadence de la première pour des

bouteilles d'1 litre. Sur la même enceinte, la société a installé postérieurement une troisième ligne qui a démarré au mois de février de 1995. En même temps, il a été créé un nouveau laboratoire de contrôle de qualité.

6 - Commercialisation et distribution

La distribution des marques du groupe a été centralisée au niveau de la société-mère, laquelle assure la distribution des produits et marques du groupe sur les marchés nationaux et étrangers. Par ailleurs, le groupe possède trois sociétés d'embouteillage et de commercialisation d'eaux en Espagne, lesquelles exercent leur activité de façon indépendante, c'est-à-dire qu'elles opèrent de façon autonome vis-à-vis de la société-mère portugaise. Toutefois, le groupe souhaite développer au niveau des firmes espagnoles un modèle qui se rapproche de celui existant au Portugal, où une seule société (DIASA - Distribuidora de Águas, S.A.) ira centraliser la fonction distribution.

Au niveau du territoire portugais, le groupe a créé en 1994 deux divisions (entrepôts) (Nord et Sud) pour assurer la couverture intégrale de celui-ci. Par ailleurs, l'élargissement de la couverture du territoire portugais par le réseau de superviseurs de l'organisation a fait monter la fréquence des visites aux clients et en conséquence a conduit à un nouvel aménagement des politiques menées jusqu'à ce moment-là (dans la perspective du service rendu aux clients). C'est surtout au niveau des *Cash and Carries* et des centrales d'achat que les effets se sont fait sentir le plus. En outre, la société cherche à développer son service d'après-vente. A cet égard, il a été créé la ligne "verte" VIDAGO (un service téléphonique qui s'adresse principalement aux consommateurs).

7 - Internationalisation

A l'étranger, le groupe a racheté trois sociétés d'embouteillage d'eau. Ces firmes, localisées en Espagne, commercialisent directement leurs propres marques sans l'intervention directe de la société-mère portugaise.

- FONSANA DE SOMOSIERRA, S.A. ;
- ÁGUA DE FONTENOVA, S.A. ;
- MANALBA, S.A.

Les ventes sur le marché extérieur représentaient environ 18,6% du chiffre d'affaires consolidé (en valeur) et, 11,6% du volume total commercialisé (1994). Cela permet au groupe de se placer à la tête du sous-secteur portugais en ce qui concerne les exportations vers l'étranger. Au total, le groupe a exporté environ 11 millions de litres. Pendant l'année de 1994, le groupe a commencé à exporter vers les pays de l'Europe de l'est et, en même temps a renforcé sa présence sur d'autres marchés (surtout les EUA, la France, le Canada, le Luxembourg et les ex-colonies portugaises où les communautés portugaises ont une présence importante).

8 - Croissance externe et diversification horizontale

Le groupe a augmenté la capacité d'embouteillage installée non seulement par la réalisation d'investissement dans la construction de nouvelles usines mais aussi grâce à une politique de croissance externe. Il a non seulement racheté les sociétés espagnoles citées ci-dessus mais aussi des sociétés portugaises. Ainsi, en 1994, il a racheté la société ONIÁGUAS - Empresa de Águas Mineromedicinais de Mação, S.A. qui est devenue la onzième société d'embouteillage du groupe. La marque "Ladeira de Envendos", propriété de ONIÁGUAS et rachetée par le groupe, est devenue la première eau plate, propriété de celui-ci.

Au-delà de l'activité d'embouteillage, le groupe s'intéresse depuis longtemps aux activités touristiques et plus récemment, celui-ci cherche à se diversifier par le développement explicite d'une branche dans l'activité immobilière.

9 - Politique d'innovation active

Au niveau des produits, le groupe a adopté une stratégie agressive d'innovation. Entre autres, le groupe a lancé la marque "Água viva" (eau minérale gazéifiée) et a signé un accord de distribution exclusive avec le groupe danois Brewery afin de commercialiser les marques Fax et Ceres (bières).

En même temps, le groupe est rentré dans le segment des boissons énergétiques, par l'intermédiaire de la commercialisation de la boisson isotonique Isostar. L'ensemble des innovations a aussi été étendu à l'emballage. Ici, le groupe propose de plus en plus des emballages groupés.

VII. CADBURY SCHWEPPEES BEBIDAS PORTUGAL (filiale du groupe Cadbury Schweppes)

1 - Gouvernement

Le groupe Cadbury Schweppes développe son activité au Portugal, dans l'industrie de boissons, à travers la division *Cadbury Beverages Europe* (C.B.E.).

En 1990, le groupe a racheté une société portugaise (FAFIL) qui fabriquait et embouteillait déjà dans le secteur des boissons non alcoolisées la marque Trinaranjus (depuis 1972). Ce rachat s'est effectué dans le cadre de la politique de développement de la maison-mère du groupe où dans certains pays jugés stratégiques, celui-ci acquiert ses propres usines d'embouteillage et des réseaux de distribution.

En 1992, le groupe a changé la dénomination de la société rachetée et ainsi est apparue la nouvelle société : Cadbury Schweppes Bebidas Portugal.

2. - Métier(s) et mission

La société fabrique et embouteille toutes les marques de la société-mère. Elle est connue surtout pour la fabrication de soft-drinks. La stratégie de la firme est axée sur la consolidation de sa position dans le segment des soft-drinks non carbonatés et dans le renforcement de sa compétitivité sur le marché. Pour ce faire, la société utilise une politique d'innovation au niveau des produits et des conditionnements, valorisant en même temps son portefeuille de produits et marques. Cette politique est soutenue par des intenses campagnes publi-promotionnelles, de façon à renforcer l'agressivité de la firme vis-à-vis du marché.

Par ailleurs, la société envisage d'être présente dans tous les segments de soft-drinks, à l'exception des colas.

3. - Portefeuille de marques

L'année 1991 a été marquée par l'obtention de la commercialisation et de la distribution de la marque Schweppes, dont la production et distribution sur le marché portugais appartenaient à un concurrent direct : la société REFRIGE qui embouteille et commercialise sous licence, entre autres, la marque Coca-Cola.

Plus de 90% du chiffre d'affaires de la firme provient des ventes de soft-drinks. En 1994, les ventes de boissons de la société étaient réparties de la façon suivante :

- soft-drinks	: 34 millions de litres ;
- eaux embouteillées	: 2,5 millions de litres ;
- bière	: 2 millions de litres.

Près de 36% du chiffre d'affaires est obtenu en raison de la production et de la commercialisation de deux marques de la société (Trinaranjus et Schweppes). Par ailleurs, la firme produit et commercialise sous licence les marques Orangina et Tetley Iced Tea. Le positionnement de la firme sur le marché des boissons est le suivant :

- soft-drinks non gazeux	:	36% du segment ;
- schweppes tonica	:	70% " "
- fruits gazeux (orangina, ...)	:	pas significatif ;
- "nouvel âge"	:	le meilleur placement sur le segment.

La firme dispose d'une seule usine de fabrication/embouteillage. Le conditionnement des produits en emballage tetra-pack sont sous-traités à la société AGROS (produits laitiers). Les emballages PET et

les boîtes pour boisson sont importées de l'Espagne alors que celles en verre sont obtenues au Portugal.

La firme privilégie la production et la commercialisation de ses propres marques (dont les marques phares sont Trinaranjus et Schweppes). De plus, la société a renforcé le dynamisme commercial de la marque Schweppes grâce au lancement de nouvelles saveurs, à un emballage renouvelé (0,33 litres) et à une politique de communication plus intense. En 1993, cette filiale a lancé le tetra-brick pour la marque Trinaranjus et le Trina-Vitamins (vitaminé). En 1994, la société a lancé deux nouveaux *soft-drinks* : "trina nectar" et la marque Sienna. En même temps, la firme est devenue distributeur de la marque de bière San Miguel (Espagne) et de la marque d'eau embouteillée "Alardo" (eau minérale plate) appartenant au groupe belge SPADEL. Pendant la même période, la société a lancé sur le marché le thé glacé Tetley Ice Tea.

4. - Politique publi-promotionnelle active

L'ensemble des dépenses effectuées dans la publicité et dans la promotion des marques représente de 10% à 15% du chiffre d'affaires. Les principaux *mass media* utilisés sont la télévision et l'affichage extérieure (outdoor). La plupart de ce budget est consacré aux deux marques phares. La politique de marketing de "Schweppes" est dirigée par le siège du groupe à Londres (division Cadbury Beverages Europe) et les autres marques sont gérées localement.

5. - Distribution : un système mixte

La firme possède un réseau de vendeurs propres. Toutefois, il y a une partie importante de la distribution qui est effectuée par des agents indépendants. Au total, celle-ci est présente dans environ 120000 points de vente.

6. - Rapports avec la société-mère

La planification stratégique du groupe s'étale sur trois ans, avec un détail annuel. Le budget annuel est analysé périodiquement (une fois par mois). Sur le plan stratégique, la filiale portugaise s'inscrit dans le même axe d'action de l'Espagne et de la France. Sur le plan de la notoriété, le groupe cherche d'abord celle de ses marques et non celle de l'organisation. La filiale possède une autonomie relative dans la prise de décisions. La gestion du cash-flow, par exemple, appartient au siège du groupe. Dans certains cas, la politique de marketing est centralisée (particulièrement dans le cas de la marque "Schweppes"). Localement, la firme fait très peu de recherche et développement. De même, la communication interne est effectuée à partir de Londres (Schweppes News).

7. - Axes de croissance

Le développement de la société est soutenu par une forte politique d'innovation produit et conditionnement et aussi par le maintien d'un portefeuille équilibré de marques concurrentielles dans le secteur des soft-drinks, en particulier dans le segment des non gazeux. Ce développement est associé au maintien d'une politique commerciale d'excellence. D'autre part, la filiale cherche à minimiser les coûts de production et de contrôle. Cela expliquerait le fait que leurs investissements à moyen terme se focalisent sur l'automatisation des équipements et l'environnement, sans oublier le marketing.

54 : Performances économiques et financières des sociétés leaders

* Nous avons sélectionné les sociétés leaders dans le secteur des boissons. Le choix des sociétés présentées ci-dessous s'est basé sur l'importance de chaque société au sein de leur sous-secteur principal. Ce choix a été aussi influencé par la disponibilité des sources d'information.

1. UNICER, SA (bière)
2. CENTRALCER, SA (bière)
3. SUMOLIS, SA (soft-drinks)
4. SANDEMAN & CA, LDA (vin de porto)
5. REFRIGE, SA (soft-drinks)
6. SOGRAPE - VINHOS DE PORTUGAL, SA (vin)
7. REFRIGOR, LDA (soft-drinks)
8. VIDAGO, MELGAÇO E PEDRAS SALGADAS, SA (eaux embouteillées)

UNICER, SA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	39774	9,00	36217	52387	1519	2634	9917	17978	Portugais
1993	36489	5,81	34108	46192	1452	2937	9594	15288	Portugais
1992	34485	12,67	26836	41486	1600	2718	8817	16333	Portugais
1991	30607	23,42	19071	32047	1354	2326	6837	14325	Portugais
1990	24800	24,50	17514	33344	1534	1514	2644,4	10259	Portugais
1989	19924	18,50	10921	20261	1326	1328	3516	7639	Portugais
1988	16807	24,60			1304	---			Publique
1987	13491	---			1343	587			Publique

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	24800	30607	34485	36489	39774
Valeur ajoutée brute	10259	14325	16333	15288	17978
Résultat net	1514	2326	2718	2937	2634
Cash Flow	2644,4	6837	8817	9594	9917
Actif net	33344	32047	41486	46192	52387
Fonds propres	17514	19071	26836	34108	36217
Endettement (%)	47,5	40	35,31	26,66	30,87
Liquidité générale (%)	0,65	1,07	1,66	1,65	1,16
Solvabilité (%)	1,11	1,47	1,83	2,82	2,24
Rentabilité des ventes nettes (%)	6,38	7,60	7,88	8,05	6,24
Rendements des capitaux propres nets (%)	9,04	12,19	10,13	8,61	7,27
Rendement des ressources durables nettes (%)	4,75	7,26	6,55	6,36	5,03
Effectif moyen du personnel	1534	1354	1600	1452	1519
Productivité par salarié	6,69	10,58	10,21	10,53	11,84

CENTRALCER, SA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	32713	(0,01)	13734	42159	1612	(2754)	488	9992	Colombie
1993	32715	3,17	16448	42672	1657	351	3361	12642	Colombie
1992	31710	(2,18)	16137	38518	1832	372	2964	11260	Colombie
1991	32417	9,87	13357	30905	2143	411	3474	12097	Colombie
1990	29504	8,80	12946	32358	2339	228	2488	9986	Colombie
1989	27117	36,50	10606	25008	3040	928	3180	10407	Publique
1988	19868	15,90			3051				Publique
1987	17139				2905				Publique

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	29504	32417	31710	32715	32713
Valeur ajoutée brute	9986	12909	1126	12642	9992
Résultat net	228	411	372	351	(2754)
Cash Flow	2488	3424	2964	3361	488
Actif net	32358	30905	38518	42672	42159
Fonds propres	12946	13357	16137	16488	13734
Endettement (%)	60	57	58,11	61,36	67,42
Liquidité générale (%)	1,41	1,79	1,22	1,07	0,97
Solvabilité (%)	0,67	0,76	0,72	0,63	0,48
Rentabilité des ventes nettes (%)	0,77	1,27	1,18	1,07	(8,42)
Rendements des capitaux propres nets (%)	1,72	3,07	2,31	2,13	(20,6)
Rendement des ressources durables nettes (%)	0,70	1,33	0,97	0,82	(6,53)
Effectif moyen du personnel	2339	2143	1832	1657	1612
Productivité par salarié	4,27	6,024	6,07	7,63	6,20

SUMOLIS, SA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	19170	8,09	8276	15323	848	523	2203	5287	Portugais
1993	17736	152,12	8000	15219	900	304	2034	5284	Portugais
1992	7035	10,53	3932	8065	335	42	492	1916	Portugais
1991	6365	32,16	3644	6985	320	919	1238	1451	Portugais
1990	4816	26,41	2671	4514	380	195	455	1158	Portugais
1989	3810	33,80	2389	3221	380	281	514	947	Portugais
1988	2848	---							Portugais
1987									Portugais

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	4816	6365	7035	17736	1917
Valeur ajoutée brute	1158	1451	1916	5284	5287
Résultat net	195	919	42	304	523
Cash Flow	455	1238	492	2034	2203
Actif net	4514	6985	8065	15219	15323
Fonds propres	2671	3644	3932	8000	8276
Endettement (%)	41	48	51,23	47,43	45,99
Liquidité générale (%)	1,1	0,85	0,91	1,33	1,66
Solvabilité (%)	1,45	1,09	0,95	1,11	1,17
Rentabilité des ventes nettes (%)	4,05	14,44	0,60	1,71	2,73
Rendements des capitaux propres nets (%)	7,3	25,23	1,07	3,80	6,32
Rendement des ressources durables nettes (%)	4,32	13,16	0,52	2,00	3,41
Effectif moyen du personnel	380	320	335	900	848
Productivité par salarié	3,05	4,53	5,72	5,87	6,23

SANDEMAN & CA, SA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	18713	(1,03)	21987	32476	429	1259	2714	3757	G.-B.
1993	18908	10,18	20729	27707	427	4469	5485	5659	G.-B.
1992	17160	8,53	15112	24031	379	1597	4233	7542	G.-B.
1991	15812	5,35	13853	20353	379	3211	4002	6116	G.-B.
1990	15010	10,77	10981	16640	340	2664	3405	5788	EUA
1989	13100	13,00	9180	15331	414	2453	3325	3787	EUA
1988	11933	---							
1987									

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	15010	15812	17160	18908	18713
Valeur ajoutée brute	5788	6116	7542	5659	3757
Résultat net	2664	3211	1597	4469	1259
Cash Flow	3405	4002	4233	5485	2714
Actif net	16640	20353	24031	27707	32476
Fonds propres	10981	13853	15112	20729	21987
Endettement (%)	34	32	37,11	25,19	32,30
Liquidité générale (%)	3,37	4,04	4,89	4,81	4,85
Solvabilité (%)	1,94	2,13	1,69	2,97	2,10
Rentabilité des ventes nettes (%)	17,75	20,31	9,31	23,63	6,73
Rendements des capitaux propres nets (%)	24,27	23,18	10,57	21,56	5,73
Rendement des ressources durables nettes (%)	16,01	15,78	6,65	16,13	3,88
Effectif moyen du personnel	340	379	379	427	429
Productivité par salarié	17,02	16,14	19,90	13,25	8,76

REFRIGE, SA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	14601	12,54	6062	10221	749	258	1800	4502	Portugais
1993	12974	7,10	5179	8158	776	470	1810	3681	Portugais
1992	12114	11,56	4209	8182	742	144	1066	3290	Portugais
1991	10859	22,40	3725	7762	588	286	1286	2291	Portugais
1990	8872	33,37	2722	6176	588	145	903	2477	Portugais
1989	6652		2525	5564	588	218	690	1821	Portugais
1988									
1987									

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	8872	10859	12114	12974	14601
Valeur ajoutée brute	2477	2291	3290	3681	4502
Résultat net	145	286	144	470	258
Cash Flow	903	1286	1066	1810	1800
Actif net	6176	7762	8182	8158	10221
Fonds propres	2722	3725	4209	5179	6062
Endettement (%)	56	52	48,56	36,52	40,69
Liquidité générale (%)	0,95	1,12	1,28	2,13	1,39
Solvabilité (%)	0,79	0,92	1,06	1,74	1,46
Rentabilité des ventes nettes (%)	1,64	2,63	1,19	3,62	1,77
Rendements des capitaux propres nets (%)	5,33	7,67	3,42	9,08	4,26
Rendement des ressources durables nettes (%)	2,33	3,68	1,76	5,76	2,52
Effectif moyen du personnel	588	588	742	776	749
Productivité par salarié	4,21	5,09	4,43	4,74	6,01

SOGRAPE - VINHOS DE PORTUGAL, SA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	7591	(1,96)	11953	21795	326	601	1341	2707	Portugais
1993	7743	10,59	11409	22390	349	1036	1362	2869	Portugais
1992	7001	(5,44)	10538	20326	530	(424)	(125)	2359	Portugais
1991	7404	4,59	10137	22585	518	11	286	2940	Portugais
1990	7079	7,39	10176	24380	518	1005	1274	2214	Portugais
1989	6592	---	9745	19184	518	891	1112	2292	Portugais
1988									
1987									

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	7079	7404	7001	7743	7591
Valeur ajoutée brute	2214	2940	2359	2869	2707
Résultat net	1005	11	(424)	1036	601
Cash Flow	1274	286	(125)	1362	1341
Actif net	24380	22585	20326	22390	21795
Fonds propres	10176	10137	10538	11409	11953
Endettement (%)	58	55	48,15	49,05	45,13
Liquidité générale (%)	1,04	2,09	1,87	1,94	1,00
Solvabilité (%)	0,72	0,81	1,08	1,04	1,22
Rentabilité des ventes nettes (%)	14,19	0,15	(6,06)	13,38	7,96
Rendements des capitaux propres nets (%)	9,87	0,11	(4,02)	9,08	5,03
Rendement des ressources durables nettes (%)	4,12	0,05	(2,09)	4,63	2,76
Effectif moyen du personnel	518	518	530	349	326
Productivité par salarié	4,27	5,68	4,45	8,22	8,30

REFRIGOR, LDA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	5811	24,72	3659	6486	176	209	486	1303	Portugais
1993	4660	(6,12)	3530	6220	176	119	384	1278	Portugais
1992	4963	9,37	2402	5751	156	215	425	1119	Portugais
1991	4538	23,11	1819	4192	156	313	474	1016	Portugais
1990	3686	28,67	1605	2986	156	287	362	776	Portugais
1989	2865	---							
1988									
1987									

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	3686	4538	4963	4660	5811
Valeur ajoutée brute	776	1016	1119	1278	1303
Résultat net	287	313	215	119	209
Cash Flow	362	474	425	384	486
Actif net	2986	4192	5751	6220	6486
Fonds propres	1605	1819	2402	3530	3659
Endettement (%)	46	57	58,23	43,25	43,59
Liquidité générale (%)	1,19	0,84	0,74	2,48	0,66
Solvabilité (%)	1,16	0,77	0,72	1,31	1,29
Rentabilité des ventes nettes (%)	7,80	6,90	4,33	2,56	3,60
Rendements des capitaux propres nets (%)	17,20	17,22	8,95	3,37	5,71
Rendement des ressources durables nettes (%)	9,63	7,47	3,74	1,92	3,22
Effectif moyen du personnel	156	156	156	176	176
Productivité par salarié	4,97	4,97	7,17	7,26	7,40

VIDAGO, MELGAÇO E PEDRAS SALGADAS, SA

Années	C.A. HT	% évol	cap.prop	actif net	effectif	rés. net	cash flow	V.A.B.	groupe
1994	5183	13,28	7351	12015	305	206	593	1908	Portugais
1993	4576	3,86	4121	8341	327	169	491	1593	Portugais
1992	4404	16,19	4079	7110	363	214	559	1635	Portugais
1991	3792	17,51	3708	5516	460	206	620	1447	Portugais
1990	3227	49,90	3630	5054	328	336		1093	Portugais
1989	2152	39,56	2987	4104		257		1450	Portugais
1988	1542	---							
1987									

	31-12-90	31-12-91	31-12-92	31-12-93	31-12-94
Chiffre d'affaires	3227	3792	4406	4576	5183
Valeur ajoutée brute	1093	1447	1635	1593	1908
Résultat net	336	206	214	169	206
Cash Flow		620	559	491	593
Actif net	5054	5516	7110	8341	12015
Fonds propres	3630	3708	4079	4121	7351
Endettement (%)		33	42,63	50,59	38,82
Liquidité générale (%)		1,07	1,06	0,80	1,19
Solvabilité (%)		2,05	1,35	0,98	1,58
Rentabilité des ventes nettes (%)		5,42	4,46	3,70	3,98
Rendements des capitaux propres nets (%)		5,55	5,25	4,10	2,81
Rendement des ressources durables nettes (%)		3,73	3,01	2,03	1,72
Effectif moyen du personnel	328	460	363	327	305
Productivité par salarié		3,14	4,5	4,87	6,26

* valeurs en milliards d'escudos.

Sources : "As 500 Maiores".- Exame (1990 a 1994) et Diario de Noticias (1987-90).

Bibliographie

1. AGROPOLIS-STRATEGIES Montpellier.- *Agrodata : les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux*. vol. 1, analyses.- 5e éd.- Montpellier : CIHEAM-IAM, 1990.- 368 p.
2. AGROPOLIS-STRATEGIES Montpellier.- *Agrodata : les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux*. vol. 2, présentation des groupes.- 5e éd.- Montpellier : CIHEAM-IAM, 1990.- 619 p.
3. AGROPOLIS-STRATEGIES Montpellier.- *Les boissons non alcoolisées en Europe*.- Paris : Eurostaf, 1993.- 255 p. (Stratégies Industrielles et Financières).
4. ALLOUCHE J. et SCHMIT G.- *Les outils de la décision stratégique. Tome 1, avant 1980*.-Paris : La Découverte, 1995.-125 p. (Repères).
5. ALLOUCHE J. et SCHMIT G.- *Les outils de la décision stratégique. Tome 2, depuis 1980*.-Paris : La Découverte, 1995.-125 p. (Repères).
6. AMORIM J.- Elements of nutrition policy in Portugal.- *European Journal of Clinical Nutrition*, 43 (suppl. 2), 1989, p. 89-92.
7. ANDRADE I. REBELO DE.- *O itinerário cooperativo português*.- Évora : Universidade de Évora, 1990.- 132 p.
8. ANDREWS K.J.- *The concept of corporate strategy*.- Homewood (Ill.) : Irwin, 1987 : (1ère éd. 1971).
9. ANGELIER J.-P.- *Economie industrielle : éléments de méthode*.- Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1991.- 136 p. (L'économie en plus ; 6).
10. ANSOFF H.I.- *Corporate strategy*.-New York : McGraw-Hill, 1965.-287 p.
11. ARAUJO L.- *Patterns of cooperation in the port wine industry : a network perspective*.- Porto : Universidade do Porto (Faculdade de Economia), 1993.- 29 p. (Investigação e Trabalhos em Curso ; 30)
12. AUBY J.-F.- *Les eaux minérales*.- Paris : Presses Universitaires de France, 1994.- 127 p. (Que sais-je ? ; 2802)
13. AUDROING J.-F.- *Les industries agro-alimentaires*.- Paris : Economica, 1995.- 112 p. (Economie Poche).
14. BARRETO A.- O vinho do Porto e a intervenção do Estado.- *Análise Social*, vol. 24, n° 100, janeiro-março 1988.- p. 373-390.
15. BERNARD J. et TORRE A.- Changements structurels et évolution des stratégies des firmes : le cas des industries liées au système agro-alimentaire sur la période 1970-1987.- *Economie et Sociologie Rurales*, n° 8, 1991, p. 173-193 (Actes et Communications)
16. BIDAULT F.- *Le champ stratégique de l'entreprise*.- Paris : Economica, 1988.- 365 p. (Gestion. Politique Générale, Finance et Marketing).

17. BOLOGNE J.-C.- *Histoire morale et culturelle de nos boissons*.- Paris : Robert Laffont, 1991.- 421 p.
18. BOUFFARD J.-J.- *Les boissons : besoin biologique ou signe social*.- Paris : Banque de France, 1987.- 13 p. (Actes du cycle de conférences de la Banque de France, Reims, 1985-1986).
19. BRITO C.- *Formal and informal cooperation : the case of the port wine industry*.- Porto : Universidade do Porto (Faculdade de Economia), 1992.- 21 p. (Investigação e Trabalhos em Curso ; 30)
20. CALDENTEY A.P.- *Organizacion industrial y sistema agro-alimentario*.- Cordoba : ETEA, 1988.- 253 p.
21. CALORI R. et LAWRENCE P.- *The business of Europe : managing change*.- London : Sage, 1991.- 242 p.
22. CENTRE FRANCAIS DU COMMERCE EXTERIEUR (CFCE) Paris.- *Entraves à la consommation et à la promotion de vins, bières et spiritueux dans dix pays*.- Paris : CFCE, juin 1994.- 490 p. (Circuits, Marchés et Stratégies).
23. CENTRE FRANCAIS DU COMMERCE EXTERIEUR (CFCE) Paris.- *Guide de l'exportateur de vins et spiritueux - les pays de l'U.E. : Italie, Grèce, Portugal et Espagne*.- Paris : CFCE, 1994.- 102 p.
24. CENTRE FRANCAIS DU COMMERCE EXTERIEUR (CFCE) Paris.- *L'investissement agro-alimentaire au Portugal: compte-rendu de séminaire du 22 juin 1993*-Paris : CFCE, 1993.- 40 p. (Circuits, Marchés et Stratégies).
25. CENTRE FRANCAIS DU COMMERCE EXTERIEUR (CFCE) Paris.- *Le marché de l'emballage au Portugal*.- Paris : CFCE, 1994.- 96 p. (Etude de Débouchés).
26. CHAFFEE E.A.- Three models of strategy.- *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, 1985, p. 89-98.
27. CHANDLER A.- *Strategy and Structure : chapters in the history of the industrial enterprise*.- Cambridge (Mass.) : Massachusetts Institut of Technology Press, 1962.- 463 p.
28. CHEVALIER J.-M. (dir.).- *L'Economie Industrielle des stratégies d'entreprises*.- Paris : Montchrestien, 1995.- 264 p.
29. COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES (CCE) Bruxelles.- *Panorama de l'industrie communautaire 1994 : une analyse complète de la situation actuelle et des perspectives pour les industries manufacturières et les secteurs des services dans l'Union Européenne*.- Luxembourg : Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, 1994.- (xxii, 1468) p.
30. CONSELHO NACIONAL DE ALIMENTACAO E NUTRICAO (CNAN) Lisboa.- *Contribuição para uma política alimentar e nutricional em Portugal*.- Lisboa : CNAN, 1989.- 74 p.
31. CORREIA L. et AMARAL L.- *Águas minerais e de nascente : breves considerações*.- Lisboa : Direcção-Geral de Concorrência e Preços.- 13 p.
32. D'AVENI R. A.- *Hyper compétition*.- Paris : Vuibert, 1995.- 381 p.
33. DECLERCK F. et MAUGET R.- Analyse stratégique des groupes coopératifs européens.- *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n° 29, octobre 1993, p. 22-33.
34. DUARTE M. F.- *O mercado de vinho de mesa : as experiencias comunitaria e portuguesa (1970-86) : perspectivas sobre a integraçao de Portugal na Organizaçao Comum de Mercado Vitivinicola*.- Lisboa : Instituto Superior de Agronomia, 1991.- 457 p. (Thèse de doctorat).
35. EL ASRAOUI H. et al.- *Le marché des bières en France et en Europe : évolutions de la demande et stratégies de l'offre*.- Lille : Industries et Services, septembre 1990.- 433 p. (Convention de recherche HCEIA n° 1989-10).
36. EUROPE STRATEGIE ET ANALYSE FINANCIERE (EUROSTAF) Paris.- *Les marchés de l'emballage en Europe*.- Paris : Eurostaf, 1993.- 401 p. (Analyse de Secteurs).
37. FAHEY L. et CHRISTENSEN H.K.- Evaluating the research of strategy content.- *Journal of Management*.- vol.12, n°2, 1986, p. 167-184.
38. FOSS N. J.- Research in strategy, economics, and Michael Porter.- *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 1, janvier 1996, p. 1-24.
39. CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL.Paris.- La filière luxe : (production et services).- *Journal Officiel de la République Française*, le 13 février 1996, p.1-133 (Avis et Rapports du Conseil Economique et Social ; 4) (Rapport Roger Burnel).
40. FRANCE.MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA FORET.- Le vin dans la CEE.- *Les dossiers de la Politique Agricole Commune*, n°4-5, décembre 1991, p. 1-87
41. FREDERICKSON J.W.- Strategy process research : questions and recommandations.- *Academy of Management Research*, vol. 8, n°4, 1983, p. 565-575.
42. FRENN G.- *Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie*.- Montpellier : Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 1995.- 102 p. (Thèse de Master of Science).
43. GALLIANO D.- Groupes de sociétés et méso-analyse : le cas des IAA.- *Revue d'Economie Industrielle*, n° 58, 4ème trimestre 1991, p. 64-85.
44. GALLIANO D.- *Les groupes industriels de l'agro-alimentaire français : une approche statistique de la dynamique des organisations*- Paris : Economica, 1995.- 202 p. (Economie agricole et agro-alimentaire).
45. GARNACHO J. M.- *O investimento no sector do vinho através da aplicação do Reg.(CEE) 355/77*.- Lisboa : Instituto Financeiro para o Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas (IFADAP), abril 1989.- 6 p. (Documento de trabalho ; 3).
46. GERVAIS M.- *Contrôle de Gestion et Planification de l'Entreprise : la planification*.- Paris : Economica, 1990.- tome 2, 424 p. (Gestion. Politique générale, finance et marketing).
47. GOUILLART F.J.- *Stratégie pour une entreprise compétitive : dirigeants transformez votre entreprise*.- Paris : Economica, 1993.- 256 p. (Gestion. Politique générale, finance et marketing).
48. GREEN R.- *La stratégie des multinationales de boissons face aux changements de l'économie*.- Ivry : Institut National de Recherche Agronomique (INRA), janvier 1990.- 201 p.

49. GUICHARD F. et LAVALLE B.- *L'adhésion de l'Espagne et du Portugal à la CEE : bilan et perspectives.*- Bordeaux : Maison des Pays Ibériques, 1993.- 265 p. (Maison des Pays Ibériques ; 5) (actes du Colloque international de Talence, 29-30 janvier 1993).
50. GUICHARD F. et ROUDIE P.- *Vins, vigneron et coopérateurs de Bordeaux et de Porto : études vinicoles franco-portugaises.*- Paris : Centre National de Recherche Scientifique (CNRS), 1985.- 133 p. (Maison des Pays Ibériques ; 18)
51. GURLUMAN C.- *Industrie des boissons rafraîchissantes sans alcool : analyse stratégique des groupes Coca Cola et Pepsico Inc.*- Montpellier : Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 1991.- 97 p. (Thèse de Master of Science).
52. HAMBRICK D.C.- Taxonomic approaches to studying strategy : some concepts and methodological issues.- *Journal of Management*, vol. 10, n°1, 1984, p. 27-41.
53. HUFF A.S. et REGER R.K.- Review of strategic process research.- *Journal of Management*, vol. 13, n° 2, 1987, p. 211-236.
54. INSTITUTO DA VINHA E DO VINHO (IVV) Lisboa.- *Vinhos e aguardentes de Portugal : anuário 94/95.*- Lisboa : IVV, 1994.- 100 p.
55. INSTITUTO DO COMERCIO EXTERNO DE PORTUGAL (ICEP) Lisboa.- *Perfis sectoriais : informação sobre a oferta portuguesa.*- Lisboa : ICEP, 1994.- 265 p.
56. JOFFRE P. et KOENING G.- *Stratégie d'entreprise, antimanuel.*- Paris : Economica, 1985.- 247 p. (Gestion).
57. KAY J.- The structure of strategy.- *Business Strategy Review*, vol. 4, n°2, Eté 1993, p. 17-37.
58. KOULYTCHIZKY.- Analyse de filière, une approche nouvelle en agro-alimentaire, apports, dangers à surmonter.- In Association pour le Développement des Etudes sur la Firme et l'Industrie.- *L'analyse de filière.*- Paris : Economica, 1985.- p. 131-147 (actes du colloque).
59. LAROCHE H. et al.- L'approche cognitive de la décision : dossier.- *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août 1994, p. 64-120.
60. LASSEGE P.- Défense et illustration de la gestion.- *Encyclopédie du Management.*- Paris : Vuibert, 1992.- Tome 1, p. 13-22.
61. LAURET F. et PEREZ R.- Méso-analyse et économie agro-alimentaire.- *Economie et Sociétés*, série AG n° 21, 1992.- p. 99-118. (Cahiers de l'ISMEA).
62. LAURIOL J.- Management stratégique : repères pour une fin de siècle.- *Gestion*, décembre 1994, p. 59-71.
63. LEAL F. RAMOS et al.- Strategie di competitività : l'industria agroalimentare spagnola.- *La Questione Agraria*, n° 60, 1995, p. 101-128.
64. LEAUTIER J.M. et ANDRE P.- *Le secteur des boissons en France : approche économique 1972-1988.*- Montpellier : Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier-Institut National de Recherche Agronomique (ENSA.M-INRA), 1990.- 127 p. + annexes.
65. LEOPOLD M.- Les firmes transnationales alimentaires et leurs stratégies globales.- *Revue Internationale de Sciences Sociales*, vol. 37, n°3, 1985, p. 341-357.
66. MALASSIS L.- *Economie agro-alimentaire. Tome 1, économie de la consommation et de la production agro-alimentaire.*- Paris : Cujas, 1973.- 437 p.
67. MARCHESNAY M.- *Management Stratégique.*- Paris : Eyrolles, 1993.- 199 p. (Gestion).
68. MARFELS C.M.- *Concentration, competition and competitiveness in the beverages industries of the European Community.*- Luxembourg : Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, 1984.- 140 p.
69. MARMUSE C.- *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques.*- Paris : Economica, 1992.- 592 p. (Gestion).
70. MARTIMORT D. et MOREAUX M.- La nouvelle microéconomie et l'analyse du secteur agro-alimentaire : quelques développements récents.- *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, 3ème trimestre de 1994, p. 41-71.
71. MARTINET A.-C.- *Management Stratégique : organisation et politique.*- Paris : McGraw-Hill, 1984.- 118 p. (Stratégie et management).
72. MARTINET A.C.- *Diagnostic Stratégique.*- Paris : Vuibert, 1990.- 157 p. (Vuibert Entreprise).
73. MARTINET A.-C. (coord.).- *Epistémologies et Sciences de Gestion.*- Paris : Economica, 1990.- 249 p. (Gestion).
74. MARTINET A.C.- Stratégie et pensée complexe.- *Revue Française de Gestion*, n° 93, Mars-Avril-Mai 1993, p. 64-72.
75. MARTINS C. A.- Os ciclos do vinho do Porto : ensaio de periodização.- *Análise Social*, vol. 24 (100), 1º trimestre 1988, p. 391-429.
76. MATHE J.-C.- *Politique générale de l'entreprise : analyse et management stratégiques.*- Paris : Economica, 1987.- 245 p. (Techniques de Gestion)
77. MATHE J.-C.- Rétrospectives et perspectives en stratégie d'entreprise.- *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion (S.G.), n°21, mai 1995, p. 31-50.
78. MATHE J.-C. et RIVET A.- *Les Doctrines stratégiques d'Entreprise : concepts-clés.*- Paris : Editions d'Organisation, 1992.- 190 p. (EO Sup.).
79. MINTZBERG H.- Patterns in strategy formation.- *Management Science*, vol. 14, 1978, p. 934-948.
80. MINTZBERG H. et WATERS J.A.- Tracking strategy in an entrepreneurial firm.- *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 3, 1982, p. 465-499.
81. MINTZBERG H. et WATERS J.A.- Of strategies, Deliberate and Emergent.- *Strategic Management Journal*, n° 6, 1985, p. 257-272.
82. MINTZBERG H.- Strategy formation : schools of thought.- *Perspectives on strategic management* from FREDERICKSON J.W. (édit.).- New York : Harper and Row, 1990.- p. 105-235.
83. MONGEOT J.- *Les produits allégés.*- Paris : Presse Universitaires de France, 1991.- 127 p. (Que sais-je? ; 2611).
84. MONITOR COMPANY.USA.- *Construir as vantagens competitivas de Portugal.*- Lisboa : Forum para a Competitividade, 1994.- 269 p.

85. MONTAIGNE E.- *La réforme de l'OCM-Vins : bilan et perspectives*.- Montpellier : ENSA, 1994.- 8 p.(Communication au symposium "L'organisation commune de marché : quel avenir après un quart de siècle de contradictions ?" Vérone, 8 avril 1994).
86. MONTGOMERY C.A.- Introduction to the special issue on research in the content of strategy.- *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 3-8.
87. MONTGOMERY C.A. et al.- Strategy content and the research process : a critique and commentary.- *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 2, 1989, p. 189-197.
88. MONTIGAUD J.C.- L'analyse des filières agro-alimentaires : méthodes et premiers résultats.- *Economie et Sociétés*, série AG n° 21, 1992.- p. 59-84 (Cahiers de l'ISMEA).
89. MORIN E.- *Introduction à la pensée complexe*.- Paris : ESF, 1990.- 158 p. (Communication et complexité).
90. MORVAN Y.- *Fondements d'économie industrielle*.- Paris : Economica, 1985.- 482 p. (Gestion. Politique générale, finance et marketing).
91. NEFUSSI J.- *Les industries agro-alimentaires*.- Paris : PUF, 1989.- 127 p. (Que sais-je? ; 2483).
92. NICOLAS F. et VALCESCHINI E. (éd.).- *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*.- Paris : Economica, 1995.- 433 p. (Economie agricole et agro-alimentaire)
93. NOËL A. et al. (dir.).- *Perspectives en management stratégique. Tome 3 : 1994/1995*.- Paris : Economica, 1995.- 529 p. (Gestion).
94. NOEME C. et SOUSA A.- Les industries agro-alimentaires au Portugal.- *Médit*, n° 1, mars 1993, p. 47-52.
95. OFFICE INTERNATIONAL DE LA VIGNE ET DU VIN (OIV) Paris.- *Assurer le développement de la filière vins dans le monde*.- Bordeaux : Booz Allen & Hamilton, 1993.- s.p.- (extraits du rapport BOOZ ALLEN & HAMILTON)
96. OSSERVATORIO ISTITUTO PER STUDI, RICERCA E INFORMAZIONI SUL MERCATO AGRICOLO (ISMEA) Roma - PROMETEIA.- *Filiera vino*.- Roma : ISMEA-PROMETEIA.- décembre 1993.- 104 p.
97. NEFUSSI J.- *Les industries agro-alimentaires*.- Paris : Presses Universitaires de France, 1989.- 127 p. (Que sais je? ; 2483).
98. PADILLA M.- Satiété alimentaire et internationalisation de l'agro-industrie, *Economie et gestion agro-alimentaire*, n° 19, avril 1991.- p. 18-23.
99. PADILLA M.- Les modèles de consommation alimentaire nord méditerranéens vers une industrialisation généralisée ou spécifique?.- *Médit*, vol. 6, n° 2, 1995.- p. 40-43.
100. PEREZ R.- *Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégies*.- Montpellier : CIHEAM-IAM, 1986 (Cours).
101. PEREZ R.- Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires.- *Economie et Sociétés*, série AG n° 20, 1989.- p. 9-26 (Cahiers de l'ISMEA).
102. PEREZ R.- Les stratégies des firmes multinationales alimentaires.- *Economie Rurale*, n° 231, janvier-février 1996, p. 21-28.
103. PEREZ R., ONCUOGLU-TOZANLI S.- Les opérations structurelles des grands groupes agro-alimentaires.- *Economie et Gestion Agro-alimentaire*, n° 17, 1990.- p. 26-32.
104. PEREZ R.- *L'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires*.- Montpellier : CIHEAM-IAM, 1995.- 14 p. (Communication présentée à l'Académie de l'Agriculture de France.- Montpellier.- 18 octobre 1995).
105. PORTER M.E.- *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*.- Paris : Economica, 1982.- 426 p.
106. PORTER M.E.- *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*.- Paris : InterEditions, 1986.- 647 p.
107. PORTER M.E.- How competitive forces shape strategy.- *Harvard Business Review*, janvier-février 1986, p. 137-146.
108. PORTER M.E.- De l'avantage concurrentiel à la stratégie.- *Harvard-L'Expansion*, hiver 1989-90, p. 6-25.
109. PORTER M. E.- *The competitive advantage of nations*.- London : Macmillan, 1990.- 855 p.
110. PRECEPTA.CONSEIL ET ANALYSES STRATEGIQUES (Paris).- *Aperitifs and spirits trade and distribution in Europe*.- Paris : Précepta, 1991.- 251 p. (European Strategies).
111. RASTOIN J.-L.- Vers de nouvelles formes d'internationalisation dans l'agro-alimentaire.- *Médit*, n° 1, 1992, p. 27-30.
112. RASTOIN J.-L.- Tendances lourdes de l'agro-industrie mondiale.- *Médit*, n°1, 1993.- p. 4-10.
113. ROLAND BERGER & PARTNER.- *A indústria alimentar face às tendências da distribuição*.- Lisboa : Inforfi - Informação Financeira, 1996?.- s.p. (actes de la conférence, Centro Cultural de Belém, Lisboa, fevereiro de 1995).
114. ROULEAU L. et SEGUIN F.- Strategy and organization theories : common forms of discourse.- *Journal of Management Studies*, vol. 32, n° 1, january 1995, p. 101-117.
115. ROUX E.- Comment se positionnent les marques luxe.- *Revue Française de Marketing*, n°s 132-133, février-mars 1991, p. 111-118.
116. ROUX J.-L.- *Conservation des aliments : comparaison des méthodes et des technologies*.- Paris : Lavoisier, 1994.- 705 p.
117. SILVA J. GRAZIANO DA.- Complejos agroindustriales y outros complejos.- *Agricultura y Sociedad*, n° 72, julio-septiembre 1994, p. 205-240.
118. SOUFFLET J.-F.- *La filière et l'analyse de filière : recherche sur les fondements du concept et de la méthode, et leurs rapports avec l'économie industrielle et la mésoanalyse*.- Dijon : Institut National de Recherche Agronomique, 1986.- 150 p.
119. SOUSA A. JOAO COELHO DE - *Stratégie et organisation des entreprises viti-vinicoles de l'Alentejo (Portugal) : l'impact de l'intégration dans la Communauté Européenne*.- Montpellier : Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 1991.- 218 p. (Thèse de Master of Science).
120. SPAHNI P. et LABYS W. C.- *Le vin*.- Paris : Economica, 1992.- 130 p. (Cyclope - Marchés Mondiaux).

121. STEFANI G.- La filiera : tra sistema economico ed unità di produzione organizzate.- *Rivista di Economia Agraria*, 49, vol. 4, dicembre 1994, p. 581-612.
122. THIETART R.-A.- *La stratégie d'entreprise : formulation et mise en oeuvre*.- Paris : McGraw-Hill, 1987.- 185 p. (Stratégie et Management).
123. VAN CAUWENBERGH A. et COOL K.- Strategic management in a new framework.- *Strategic Management Journal*.- 1982, vol. 3, n° 3, p. 245-264.
124. WILLIAMSON O.- *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*.- New York : Free Press, 1975.- 286 p.

Périodiques consultés

- Agra-alimentation (FRA)
- Boissons de France (FRA)
- Correio Agricola (PRT)
- Distribuição Hoje (PRT)
- Expresso (PRT)
- Financial Times (GBR)
- InterMagazine (PRT)
- Le Marché International de Vins et Spiritueux, CFCE (FRA)
- Le Monde (FRA)
- Le Monde Diplomatique (FRA)
- Libre Service Actualités (FRA)
- Market Watch (USA)
- Público (PRT)
- Rayon Boissons (FRA)
- Revue Française de Gestion (FRA)
- Revue Vinicole Internationale (FRA)
- Semánario (PRT)
- Semánario Economico (PRT)
- Valor (PRT)

Table des matières

Introduction	5
Enoncé de la problématique et hypothèses.....	7
Méthodologie.....	7
Première partie	
L'environnement du secteur des boissons	11
Introduction	13
Chapitre I : Importance et déterminisme de l'environnement	13
I. Les boissons au sein de l'agro-alimentaire.....	13
1. Baisse globale du degré d'intégration verticale.....	14
2. Renforcement des barrières à l'entrée	15
II. Des structures plus proches de l'industrie que de l'agriculture.....	15
III. Les boissons : besoin biologique ou signe social?	16
1. Un besoin biologique.....	16
2. Un signe social	16
IV. L'environnement réglementaire : un enjeu important	17
1. Les boissons : une harmonisation fiscale inachevée	17
2. Les accises sur les boissons alcoolisées au Portugal.....	18
A. Taxation de la bière	18
B. Taxation du vin.....	18
C. Taxation des autres boissons fermentées tranquilles et mousseux.....	18
D. Taxation des produits intermédiaires	18
E. Taxation des spiritueux.....	19
3. La taxe sur la valeur ajoutée.....	19
V. La publicité.....	19
1. Les cadres légaux internationaux	20
2. Les cadres auto-disciplinaires internationaux	20
3. La réglementation portugaise	21
4. La disponibilité des boissons alcoolisées.....	21
VI. Les lobbies et l'action gouvernementale antialcoolique.....	21
VII. Les organisations à vocation sociale.....	22
VIII. L'offre d'emballages au Portugal.....	22
1. Introduction	22
2. Un fort niveau de concentration	22
A. Les emballages en verre	23
B. Les emballages en papier-carton	23
C. Les emballages en plastique	23
D. Les emballages en liège.....	24
E. Les emballages en métal.....	24
3. Nouvelles contraintes réglementaires	24
IX. La logistique : des flux difficiles à gérer.....	24
Chapitre II : Les boissons : un marché globalement en expansion	26
I. Hausse globale de la consommation	26
II. Le commerce extérieur : différentes tendances suivant les produits.....	26
III. Des échanges extérieurs privilégiés avec l'Union Européenne	27
Conclusion	28

Deuxième partie

Présentation et analyse du secteur par branche d'activité	29
Introduction	31
Chapitre III : Le vin	31
I. Typologie et définition de produits.....	32
II. La dynamique de la demande de vin	32
1. Le rétrécissement quantitatif et la réorientation qualitative.....	32
2. Les déterminants de la métamorphose de la consommation.....	33
III. L'offre et la concurrence.....	33
1. Le secteur des vins en Europe	33
A. La structure du secteur en Europe	33
B. Une offre très atomisée et internationalisée	34
2. Le secteur des vins au Portugal	34
A. La structure vitivinicole	34
a. Les régions réglementées	34
b. Des rendements suivant les régions	35
c. Des vignobles très anciens	35
d. La diminution de la surface du vignoble.....	35
e. Principales caractéristiques socio-économiques du secteur.....	35
B. Evolution de la production	35
3. Les acteurs.....	37
4. Les stratégies de l'offre : problématique générale	37
A. Faire face à une consommation forte mais en décélération	37
B. Faire face au changement des habitudes de consommation	37
C. La saisonnalité	37
D. Persistance de beaucoup d'appellations peu soutenues financièrement	37
E. Faire face au pouvoir de la grande distribution	38
F. Une offre nationale très atomisée	38
G. Des équipements et des technologies en voie de restructuration	38
a. L'équipement de transport et de stockage de raisin.....	38
b. L'équipement de vinification.....	38
c. L'équipement pour le traitement et la stabilisation des vins	38
H. L'embouteillage et la commercialisation.....	38
I. Le contrôle de qualité	40
j. Les sous-produits de vinification	40
K. Un savoir-faire commercial limité	40
L. Internationalisation axée sur l'exportation.....	40
M. Un secteur menacé par la concurrence internationale	41
IV. Le secteur des vins mousseux	41
1. Présentation du secteur.....	42
2. Une demande en mutation.....	42
3. Les acteurs.....	43
4. Un secteur touché par la croissance externe	43
5. L'offre et la concurrence de vins mousseux	43
6. Prix et coûts de production.....	44
V. Le vin de porto : un marché spécifique	44
1. Introduction	46
2. Une demande internationale et géographiquement concentrée.....	46
3. Structure de l'offre.....	47
4. Catégories de vin de porto.....	48
5. Le porto : un produit de luxe	48
A. Généralités.....	48
B. Une stratégie de marque spécifique.....	48

C. Une politique de communication active et porteuse de signification.....	49
D. Une politique de distribution spécifique	49
E. Des stratégies en cours de mutation.....	49
a. Revalorisation de l'image à l'export	49
b. Effets attendus de la suspension des ventes en vrac	49
c. Le rapport client-fournisseur modifié	50
d. L'inéluctable hausse des prix	50
F. Un négoce dominé par les maisons de négoce étrangères	50
a. XIXème siècle : l'étendu du pouvoir des sociétés anglaises au foncier	50
b. 1986 : une année charnière.....	50
- La recherche de synergies tous azimuts	51
Chapitre IV : Les spiritueux	52
I. Les spiritueux : une multitude de produits différenciés.....	52
1. Définition de produit	52
2. Les eaux-de-vie	52
3. Les eaux-de-vie de fruit et de vin (brandies)	52
4. Les eaux-de-vie de céréales	53
5. Les liqueurs (au sens large).....	53
6. Les vins de liqueur et les vins doux naturels	54
7. Les apéritifs à base de vin et les vermouths.....	54
8. Conclusion.....	54
II. Dynamique du marché.....	54
1. Un marché de marques.....	54
2. Le secteur des spiritueux	54
3. Le contrôle inéluctable des circuits de distribution	55
4. Changement radical du rapport fabricant-distributeur	56
III. Les entreprises et groupes dans le secteur des spiritueux	56
1. La structure du secteur en Europe.....	56
2. Les marques leaders	58
3. Des niveaux inégaux de diversification des portefeuilles.....	58
4. Création de synergies inter-groupes.....	59
5. Un mode de distribution internationale spécifique	60
6. Conclusion.....	60
IV. Dynamique de la demande	61
1. Caractéristiques du marché portugais : approche produit	61
2. Parts de marché	61
A. Whisky	61
B. Brandies et marcs	62
C. Liqueurs et apéritifs.....	62
D. Vin de porto.....	62
E. Gin et vodka.....	62
F. Spiritueux blancs.....	62
3. Investissements publicitaires en hausse	63
4. Changements dans les circuits de distribution	63
V. L'offre et la concurrence	63
1. Les acteurs.....	63
2. Les stratégies de l'offre au Portugal	64
A. Problématique générale	64
a. Faire face à une consommation faible et stable	64
b. Faire face au changement des habitudes de consommation	64
c. L'émergence de produits nouveaux	64
d. Positionner le produit.....	64
Chapitre V : La bière	66
I. Typologie et définition de produits.....	66
1. La bière.....	66

A. Définition de produit.....	66
B. Critères de segmentation du marché.....	66
C. La législation portugaise : des segments différenciés.....	66
II. Dynamique de la demande.....	66
1. La demande stagne.....	68
2. Les habitudes de consommation changent.....	68
3. Consommation de la bière selon les segments.....	69
III. L'offre et la concurrence.....	69
1. Le secteur de la brasserie.....	69
A. La structure du secteur en Europe.....	70
B. Des groupes peu internationalisés.....	71
C. Des groupes en restructuration.....	71
D. Internationalisation : l'implémentation de la marque d'abord.....	71
E. Des réseaux de distribution adaptés aux réalités nationales.....	72
2. Logiques d'action des groupes brassicoles européens.....	72
A. Problématique générale.....	72
B. Stratégies propres au marché européen.....	72
a. Stratégies de produit.....	73
IV. L'offre et la concurrence.....	73
1. Caractéristiques de l'offre.....	73
A. Evolution de la production.....	74
B. Structure des coûts.....	75
C. Des nouveaux segments de production.....	74
D. Des multiples innovations produit et emballage.....	74
E. Le canal CHR domine les ventes.....	74
2. Les acteurs.....	74
A. Bref panorama historique.....	75
B. Offre nationale très concentrée : deux sociétés partagent le marché.....	75
C. L'offre étrangère : un marché réduit mais à grande diversité d'acteurs.....	77
Chapitre VI : Les eaux embouteillées.....	77
I. Typologie et définition de produits.....	77
1. Les eaux embouteillées : des produits peu industriels.....	77
A. Définition de produit.....	78
B. Critères de segmentation du marché.....	79
II. Dynamique de la demande.....	79
1. Croissance soutenue de la demande.....	80
2. Les origines de la croissance.....	80
3. Répartition de la demande selon le lieu de consommation.....	80
4. Répartition géographique inégale des ventes.....	81
III. L'offre et la concurrence.....	81
1. Le secteur des eaux embouteillées en Europe.....	81
A. La structure du secteur en Europe.....	81
B. Une offre fragmentée et peu internationalisée.....	81
C. Des barrières logistiques à l'internationalisation.....	81
2. Le secteur des eaux embouteillées au Portugal.....	81
A. Evolution de la production.....	82
B. La structure des coûts.....	82
C. L'emballage.....	82
D. Les acteurs.....	83
3. Les stratégies de l'offre : problématique générale.....	83
A. Faire face à une consommation faible mais en croissance.....	83
B. Faire face au changement des habitudes de consommation.....	83
C. La saisonnalité.....	84
D. Persistance de marques à forte notoriété.....	84
E. Faire face à la concentration de la distribution.....	84

4. Une offre nationale concentrée.....	84
5. Des exportations dominées par deux marques.....	87
6. La dynamique de la concentration sous l'impulsion des groupes internationaux.....	88
7. L'offre étrangère : des barrières à l'entrée.....	89
8. La menace des MDD.....	90
9. La distribution.....	90
10. Des segments indifférenciés pour le consommateur.....	90
11. Une politique de communication active.....	90
Chapitre VII : Les soft drinks.....	91
I. Typologie et définition de produits.....	91
1. Les soft drinks : un concept ambigu.....	91
2. Définition de produit.....	91
II. Dynamique de la demande.....	92
1. Les soft drinks : un marché en expansion.....	92
A. Boissons à base d'extraits végétaux.....	93
B. Boissons à base de jus de fruits.....	93
C. Jus de fruits et nectars.....	93
2. Les origines de la croissance.....	94
3. Répartition de la demande selon le lieu de consommation.....	94
4. Concentration des ventes dans les grands centres urbains.....	95
III. L'offre et la concurrence.....	95
1. Le secteur des soft drinks en Europe.....	95
A. La structure du secteur en Europe.....	95
B. Une offre diversifiée sous contrôle des grands groupes multinationaux.....	96
C. Des barrières à l'entrée de plus en plus élevées.....	96
2. Le secteur des soft drinks au Portugal.....	96
A. Evolution de la production.....	96
B. L'emballage.....	97
a. Boissons rafraîchissantes à base de jus.....	97
b. Boissons rafraîchissantes aromatisées.....	97
c. Boissons rafraîchissantes à base d'extraits (dont colas).....	98
d. Boissons rafraîchissantes "soda".....	98
e. Boissons rafraîchissantes additionnées de boissons alcoolisées.....	98
3. Les acteurs.....	99
4. Les stratégies de l'offre : problématique générale.....	99
A. Faire face à une demande faible mais à forte croissance.....	99
B. Faire face au changement des habitudes de consommation.....	99
C. La saisonnalité.....	99
D. Multiplication des produits mais persistance de marques à forte notoriété.....	99
E. Faire face à la concentration de la distribution.....	100
5. L'offre nationale : SUMOLIS devance les multinationales.....	101
Chapitre VIII : Vins et spiritueux : Stratégie dans la commercialisation.....	103
I. La commercialisation : un négoce en profonde restructuration.....	103
1. Le besoin de suivre et de respecter la turbulence du marché.....	103
2. Des sociétés hétérogènes.....	103
II. Un métier à composantes multiples.....	104
1. Diversité des activités.....	104
2. Des barrières à l'entrée suivant le métier et le pays.....	105
III. Des stratégies commerciales différenciées.....	105
1. Des conduites hétérogènes.....	105
2. Dépendance des producteurs (l'amont).....	107
3. Dépendance au niveau du commerce de détail (l'aval).....	108
Conclusion.....	108

Troisième partie	
Analyse concurrentielle	111
Chapitre IX : Outils théoriques	113
Introduction	113
I. La "filiale" : une méthode d'analyse au coeur de l'agro-alimentaire.....	115
1. Les apports de l'analyse de filière à la stratégie	116
2. Les apports de la stratégie à l'analyse de filière	116
II. L'étude des stratégies des firmes à l'intérieur d'une filière agro-alimentaire	116
1. Le paradigme S-C-P	117
2. L'approche structurelle de Michael PORTER	117
III. Vers la prise en compte de l'environnement externe dans la stratégies des firmes	117
1. Le dépassement des approches traditionnelles.....	117
2. L'approche contingente de Michael PORTER	118
3. Intérêt et limites de l'approche "Portérienne"	120
Chapitre X : Analyse concurrentielle du secteur des boissons	120
I. Le modèle des cinq forces.....	120
1 - Le pouvoir de négociation des fournisseurs	121
2 - Le pouvoir de négociation des clients.....	122
3 - La pression exercée par les produits de remplacement	122
4 - La menace de nouveaux entrants	123
5 - L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants	123
II. Analyse de la situation concurrentielle.....	123
Conclusion	125
Annexes	127
- Abréviations	127
- Liste des tableaux	128
- Liste des annexes, données, graphiques et tableaux sur les IAA de boissons	131
Bibliographie	189
Table des matières	197

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
Collection "Master of Science"

Numéros parus :

- 1/ **Fernandez Canadas (Priscilla)**, 1987.- Les importations de céréales pour l'alimentation animale en Espagne : l'impact de l'entrée dans la CEE.- 135 p.
- 2/ **Koutsou (Stavriani)**, 1988.- Impact de l'émigration sur les systèmes agraires et le marché foncier (Etude comparative de deux villages de la Thrace du Nord-Est de la Grèce).- 102 p. + ann.
- 3/ **Bokias (Efthimios)**, 1988.- Le marché des oléagineux en Grèce : enjeux et perspectives.- 89 p. + ann.
- 4/ **Brum (Argemiro Luis)**, 1988.- L'évolution et les tendances du marché du soja. Le rôle de la CEE.- 189 p. + ann.
- 5/ **Deybe (Daniel)**, 1989.- Politiques agricoles et érosion des sols en Argentine : une méthodologie pour leur analyse.- 95 p.
- 6/ **Vicien (Carmen)**, 1989.- Les modèles de simulation comme outil pour la construction de fonctions de production : une application à la mesure de l'efficacité de la production agricole.- 133 p.
- 7/ **Brunschwig (Gilles)**, 1990.- Systèmes d'élevage extensif d'altitude dans les Andes Centrales du Pérou.- 368 p. (200 FF)
- 8/ **Bravo (Gonzalo)**, 1990.- Méthodes d'appréhension de la diversité d'exploitations agricoles (propositions pour un renouvellement de la démarche suivie à l'INTA, Argentine).- 96 p.
- 9/ **Dorado (Guillermo)**, 1990.- Fonctionnement technico-économique et gestion de l'exploitation agricole dans une perspective de développement (propositions théoriques et méthodologiques pour la région pampéenne de l'Argentine).- 82 p. + ann.
- 10/ **Segre (Andrea)**, 1990.- Dynamique de la consommation et du système agro-alimentaire italien.- 207 p.
- 11/ **Malorgio (Giulio)**, 1990.- Etude comparée des résultats technico-économiques de la production spécialisée de viande bovine dans deux zones difficiles française et italienne.- 112 p.
- 12/ **Ait-Alhayane (Khadija)**, 1990.- Les représentations du désert et de la désertification en Afrique du Nord.- 87 p.
- 13/ **Soulé (Bio Goura)**, 1992.- Echanges frontaliers de produits agro-pastoraux et dynamisme du monde rural en pays Gourma (Burkina-Faso - Ghana - Togo).- 113 p.
- 14/ **Perucca (Clorinda)**, 1992.- Diagnostic paysager des systèmes de production paysans de la province de Misiones-Argentine.- 133 p.
- 15/ **Farolfi (Stefano)**, 1992.- Dynamique de la disponibilité et de la consommation alimentaire dans les pays de l'Europe de l'Est : le cas de la Pologne.- 170 p.
- 16/ **Ladjili (Khaled)**, 1992.- Hydraulique paysanne - hydraulique étatique : économie de l'agriculture irriguée au Cap-Bon (Tunisie).- 252 p.
- 17/ **Blaskovic (Hana)**, 1992.- Une analyse du système de production agricole socialisé dans la région continentale de la Croatie et les possibilités de réorganisation : tentative d'utilisation des modèles.- 130 p.
- 18/ **Luzietoso (Nguala)**, 1992.- Les enjeux du développement agricole au Zaïre : modernisation et transformation des sociétés lignagères dans la vallée de l'Inkisi.- 89 p.
- 19/ **Hacherouf (Adelmadjid)**, 1993.- Evolution historique et comparative de la consommation alimentaire dans les pays du Maghreb Central. Algérie - Maroc - Tunisie.- 135 p.
- 20/ **Temri (Leïla)**, 1993.- Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole.- 92 p.
- 21/ **Maronicolaki (Maria)**, 1993.- Facteurs déterminants des performances des industries agro-alimentaires grecques en matière d'exportation.- 131 p.
- 22/ **Arfa (Lamia)**, 1994.- Les exportations agro-alimentaires tunisiennes vers le marché de la CEE: évolution, compétitivité et perspectives.- 112 p.
- 23/ **Martinez Santamarta (Alvaro)**, 1994.- Les innovations dans la filière huile d'olive en Espagne.- 100 p.

- 24/ **Afouda (Alix)**, 1994 - Politiques nationales et échanges frontaliers de produits agro-alimentaires entre le Nord Nigéria et le Nord Cameroun : exemple de l'espace Garoua-Gambaru - 108 p.
- 25/ **Trimouille (Anne)**, 1994 - Les couples produit/territoire et le management de la qualité : application aux entreprises du secteur fruits et légumes frais - 99 p.
- 26/ **Amine Khodja (Abdelhafid)**, 1995 - Déterminants de la dépendance en orge de l'élevage ovin steppique : le cas de la région de M'sila en Algérie - 110 p.
- 27/ **Sampaio (Maria Lucia da Cunha)**, 1995 - Le développement des filières traditionnelles et régionales de production agricole en zones méditerranéennes défavorisées : le cas de la filière des fromages régionaux de la Beira Baixa (Portugal) - 101 p.
- 28/ **Preda (Stefano)**, 1995 - Budgets agricoles et politiques socio-structurelles : évolution des dépenses en agriculture dans la région Emilie-Romagne et analyse comparée avec la Catalogne (1980-1992) - 219 p.
- 29/ **Tlili (Mohamed)**, 1995 - Essai de simulation d'impact des nouvelles mesures économiques (PASA 2) sur le secteur céréalier en Tunisie. Etude de cas : Behaya - 108 p.
- 30/ **Bode (Ridvan)**, 1995 - L'économie paysanne albanaise et la transition vers l'économie de marché (Réflexions sur la région de Dévolle) - 95 p.
- 31/ **Antonelli (Annarita)**, 1995 - Environnement et commerce international : enjeux de l'approche économique des procédés et méthodes de production - 79 p.
- 32/ **Blanco Fonseca (Maria)**, 1996 - Analyse des impacts socio-économiques et des effets sur l'environnement des politiques agricoles : modélisation de l'utilisation agricole des ressources en eau dans la région espagnole de Castille-León - 132 p.
- 33/ **Chemingui (Mohamed Abdelbasset)**, 1996 - Contribution à l'étude de l'avantage comparatif et de la position concurrentielle des agrumes tunisiens sur le marché communautaire : cas de l'orange maltaise - 160 p.
- 34/ **Bengaraa (Abdelaziz)**, 1996 - Organisation et dynamique industrielles des filières de production animale au Maroc - 86 p.
- 35/ **Frenn (Georges)**, 1996 - Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie - 80 p.
- 36/ **Bossuet (Luc)**, 1996 - Transformation des territoires ruraux, d'une gestion corporatiste aux multi-usages : le cas de l'Aveyron - 96 p.
- 37/ **Rodriguez Gomez (Fernando)**, 1997 - Développement durable? Le problème de la dissociation entre plans de conservation et plans de développement. Le cas de la petite région de la Garrotxa (Catalogne) - 121 p.
- 38/ **Mimouni (Monder)**, 1997 - Utilisation de l'approche multicritère pour une analyse intégrée des problèmes économiques et environnementaux. Cas de l'UCPA Borj Hamdouna en Tunisie - 85 p.
- 39/ **Louhichi (Kamel)**, 1997 - Utilisation d'un modèle bio-économique pour analyser l'impact des politiques agri-environnementales : cas des techniques de conservation des eaux et du sol en Tunisie. Application à la ferme Sawaf - 130 p.
- 40/ **Sousa Fragoso (Rui Manuel de)**, 1997 - Evaluation des impacts socio-économiques du développement de l'irrigation : le cas de l'agriculture dans la région de l'Alentejo - 85 p.
- 41/ **Harbi (Rabah)**, 1997 - L'aviculture algérienne, dynamique de transformation et comportements des acteurs - 125 p.
- 42/ **Frem (Michel)**, 1997 - Analyse de la filière "fruits et légumes" et des formes de coordination entre producteurs et transformateurs industriels au Liban - 142 p.
- 43/ **Haddad (Elie)**, 1997 - Mutations structurelles et développement de la filière lait au Liban - 116 p.
- 44/ **Jesus Oliveira Coelho (Alfredo Manuel)**, 1998 - Dynamique des marchés alimentaires et stratégies des firmes dans le secteur des boissons - 212 p.

Dynamique des marchés alimentaires et stratégies des firmes dans le secteur des boissons au Portugal

Alfredo Manuel de JESUS OLIVEIRA COELHO

Résumé : Le Portugal est producteur et consommateur de boissons. Ses caractéristiques relèvent du mode de consommation alimentaire méditerranéen. Après son adhésion à l'UE (1986) et la progressive libéralisation des échanges extérieurs, une nouvelle dynamique se crée. Ce travail analyse le contexte dans lequel s'exerce l'activité des firmes du secteur des boissons et montre l'impact que le nouvel environnement a exercé sur leurs stratégies. Nous avons adopté l'approche mésoéconomique et utilisé le management stratégique et l'économie industrielle. Notre principale référence est Michael PORTER. L'analyse de l'environnement concurrentiel concerne les sous-secteurs vins, spiritueux, bières, eaux embouteillées et soft-drinks. Notre hypothèse de base a été confirmée par les résultats de nos enquêtes et les rapports d'activités des sociétés leaders : parallèlement à une tendance à la croissance et à la concentration, les firmes se sont engagées dans la diversification de leurs produits. Il reste toutefois à confronter ces résultats avec d'autres approches quantitatives et/ou par des enquêtes systématiques.

Mots clés : Boisson - Boisson alcoolisée - Boisson non alcoolisée - Stratégie de l'entreprise - Consommation alimentaire - Offre et demande - Théorie de la firme - Concurrence économique - Portugal.

Abstract: Portugal is producer and consumer of beverages. Its characteristics reveal the mode of mediterranean food consumption. After its entrance into the European Community (1986) and the progressive liberalization of external business activities, a new dynamic started out. This research analyzes the context in which the firms of the beverage industry carry out their activity and shows the impact that the new environment has on the strategies of the firms. When we have adopted a "mésoéconomique" approach and utilized the management strategy and the industrial economics. Our main reference is Michael PORTER. The competitive environment concerns the sub-sectors wine, spirits, beer, bottled water and soft-drinks. The principal hypothesis was confirmed by the enquiries of the firms and the activity reports of the company leaders : in the same way towards the growth and the concentration, the firms are engaged in the diversification of their produces. However, it is necessary to compare the obtained results with other quantitative approaches and/or with systematic enquiries.

Keywords: Beverage - Alcoholic beverage - Non-alcoholic beverage - Strategy of the firm - Food consumption - Supply and demand - Theory of the firm - Economics competition - Portugal.

ISBN : 2-85352-177-X

Prix : 75 F

Le Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes

Créé en 1962 sous l'égide du Conseil de l'Europe et de l'OCDE, le CIHEAM est une organisation inter-gouvernementale rassemblant quatorze pays méditerranéens : Albanie, Algérie, Egypte, Espagne, France, Grèce, Italie, Liban, Malte, Maroc, Portugal, Tunisie, Turquie et ex-Yougoslavie. La FAO et la Commission Européenne participent également comme observateurs au conseil d'administration du Centre.

Quatre instituts (Bari, Chania, Montpellier et Zaragoza) dispensent des enseignements post-universitaires de niveau Master of Science. Le CIHEAM anime des réseaux de recherche en Méditerranée, favorise l'organisation d'enseignements spécialisés dans les pays membres, tient des séminaires et colloques rassemblant des techniciens et scientifiques spécialistes des questions agricoles de la région, publie des ouvrages sous le titre « *Options méditerranéennes* ».

Au travers de ses activités, le Centre favorise le dialogue Nord/Sud et la coopération internationale dans la zone, pour le développement de l'agriculture dans la région méditerranéenne.

The International Centre for Advanced Mediterranean Agronomic Studies

Established in 1962 under the auspices of the Council of Europe and the OECD, CIHEAM is an intergovernmental organization of fourteen countries: Albania, Algeria, Egypt, France, Greece, Italy, Lebanon, Malta, Morocco, Portugal, Spain, Tunisia, Türkiye and ex-Yougoslavia. The FAO and the European Commission participate on CIHEAM's Board of Directors as observers.

Four institutes (Bari, Chania, Montpellier and Zaragoza) provide post-graduate education at the Master of Science level. CIHEAM animates Mediterranean research networks, promotes the organization of specialized education cycles in member countries, holds seminars and workshops bringing together technicians and scientists specialized in Mediterranean agriculture, and publishes works in the series "Options Méditerranéennes".

Through these activities, CIHEAM promotes North/South dialogue and international cooperation for agricultural development in the Mediterranean region.

