CIHEAM

International Centre for Advanced Mediterranean Agronomic Studies

Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes

Thèse / *Thesis*

requise pour l'obtention du titre

submitted for the degree of

Master of Science

Le secteur des boissons au Liban :

dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie

Georges Frenn

Collection "Master of Science" n° 35

1996

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

Série Thèses et Masters

Ce Master est le 35e numéro de la série *Thèses et Masters* 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 :

Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie.

a été soutenue par **Georges FRENN** en juin 1995 devant le jury suivant :

M. Y. TEKELIOGLU,	Professeur, Université d'Antalya, Turquie,	Président
M. R. PEREZ,	Professeur, Université Montpellier I, Directeur CIHEAM/IAMM,	Membre
M. C. RENAULT,	Chargé d'études, AND, PARIS,	Membre
M. J. FERRER,	Professeur associé, Université Montpellier I,	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 : Roland PEREZ

3191, route de Mende - B.P. 5056
34033 Montpellier Cédex 1 - France
Tél. 04 67 04 60 00
Fax : 04 67.54.25.27

Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie

Master of Science du CIHEAM-IAMM, n°35

Georges FRENN

1996

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.

FRENN (Georges), 1996 .- Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie .- Montpellier : CIHEAM/IAMM, 1996.- 80 p. (Thèse Master of Science, IAMM, 1995, Collection *Thèses & Masters*, n° 35).

Remerciements

Je tiens à remercier le professeur Roland PEREZ qui a dirigé cette thèse pour ses conseils éclairés et son soutien tout au long de ce travail.

Je remercie de même, Mlle Maria Isabel FERRER, Mme Selma TOZANLI, Mme Leïla TEMRI et Mr M. TOUNSI pour leurs opinions constructives.

Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie

Sommaire

	page
Introduction	5
I. Les objectifs	6
II. L'intérêt	6
III. Notre problématique du secteur des boissons s'articule sur deux composantes : l'offre et la demande	7
IV. Le choix des cadres théorique et méthodologique	8
Chapitre I . Les boissons : présentation et place dans le secteur agro-alimentaire	15
I. Les boissons et leur conditionnement	15
II. L'influence de l'environnement réglementaire	21
III. Les boissons dans l'agro-alimentaire : un secteur bien individualisé	22
Chapitre II . Dynamique et évolution du marché de la consommation	25
I. La demande intérieure	25
II. Le commerce extérieur : différentes tendances suivant les produits	33
Chapitre III. Le système de production des boissons	41
I. La structure de l'offre : des "leaders" s'affirment	41
1. Les soft drinks : une prédominance de *Pepsi Cola.*	41
2. Les eaux minérales : l'avance de *Sohat.*	43
3. Les jus et boissons aux fruits	45
4. Le vin : la domination de *Ksara* et *Kefraya*	45
5. L'arack : une segmentation du marché	46
6. La bière : la domination d'*Almaza.*	46
Conclusion	46
II. L'analyse concurrentielle du secteur de production des boissons	48
1. La menace des nouveaux entrants et les obstacles à l'entrée : des barrières élevées	48
Conclusion	52
2. Les effets de substitution : de multiples remplacements	52
Conclusion	53
3. La concurrence entre les firmes existantes : une rivalité élevée	53
4. Le pouvoir de négociation des acheteurs : des distributeurs puissants	54
Conclusion	56
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : hétérogénéité et dispersion	57
Conclusion	59
Conclusion générale	61
Annexes	65
Bibliographie	73
Tables des matières	77

Introduction

Les études en agronomie et en économie doivent reconnaître l'importance du secteur agro-alimentaire pour son lien direct avec ces deux disciplines. L'industrie agro-alimentaire polarise cette importance en utilisant la majeure partie de ses entrants du secteur agricole et en partageant la plupart des caractéristiques du secteur industriel.

Les activités liées aux produits alimentaires s'inscrivent dans le contexte plus global de l'économie agro-alimentaire. "L'économie agro-alimentaire analyse en effet l'ensemble des activités qui concourent à la fonction alimentation dans une société donnée. Sept secteurs sont ainsi concernés : l'Agriculture, les Industries agricoles et alimentaires, la Distribution agricole et alimentaire, la Restauration, les Industries et Services liés (qui fournissent à la chaîne alimentaire les consommations intermédiaires et les équipements nécessaires à son fonctionnement), le Commerce international, ainsi que les Unités socio-économiques de consommation" (MALASSIS, GHERSI, 1992).

Au sein des produits alimentaires, il existe des produits "d'accompagnement", parmi lesquels les boissons élaborées occupent une place prépondérante. Une boisson est définie comme étant "un liquide consommé par l'homme ou par les animaux pour apaiser la soif. Le véritable besoin physiologique de liquide de tout individu peut être uniquement satisfait par l'eau; cependant, pour des raisons nutritionnelles et surtout pour son plaisir, l'homme consomme des boissons très diverses : dans toute civilisation, on constate l'existence de boissons alcoolisées, soit simplement fermentées (vin, bière, hydromel,...) soit fermentées, puis distillées (cognac, rhum, gin, vodka, whisky, arack,...). Les boissons non alcoolisées constituent depuis plusieurs années un secteur "soft drinks" en plein expansion partout dans le monde. Le marché initial des boissons gazeuses, ou limonades, s'est élargi à des boissons non gazeuses, édulcorées, aux extraits, aux essences ou aux jus de fruits ainsi qu'aux eaux minérales." (Larousse agricole, 1981).

Le secteur des boissons s'est développé dans tous les pays du monde et connaît, en général, une croissance, mais aussi des changements dus aux multiples innovations dans ce domaine et aux mutations des styles et des habitudes de vie durant ce dernier siècle. Ceci a suscité de nombreuses études à tous les niveaux, de même que des comparaisons internationales concernant la consommation et la production de ces produits. En effet, l'Europe est coupée en deux : un Nord fortement consommateur de bière et un Sud fortement consommateur de vin. De même, la Méditerranée est coupée elle aussi en deux : un Nord avec une forte consommation relative de toute sorte de boisson et un Sud caractérisé par une faible consommation qui est basée sur les boissons non alcoolisées essentiellement pour des raisons religieuses.

Parmi les pays méditerranéens, le Liban, du fait de sa structure démographique multiconfessionnelle, de sa culture, de son histoire et de sa position géographique, occupe une place intermédiaire, notamment pour ce qui concerne les boissons, entre les deux grands blocs méditerranéens.

La fabrication des boissons au Liban existait depuis très longtemps et s'est développée comme industrie à partir des années 30. Cependant, plusieurs changements ont affecté ce secteur durant les deux dernières décennies. En fait, une guerre civile a ravagé le pays depuis 1975 et a affecté tous les secteurs économiques. Mais depuis la fin de cette guerre en 1992, une reconstruction a commencé bénéficiant à tous les domaines et en particulier à l'agro-alimentaire.

Notre thèse intitulée "le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie" a pour objectif d'analyser les structures et la dynamique de l'offre et de la demande des boissons dans ce pays. La spécificité de ce travail est l'avancement d'estimations sur la consommation et la structure du marché des différentes boissons au Liban. De plus, cette étude, limitée dans le temps et par son contenu, se veut être une contribution à l'étude complète du secteur des boissons au Liban.

Ce travail est composé de trois chapitres. Avant de débuter l'analyse, un premier chapitre présente les boissons les plus consommées sur le marché libanais, leur conditionnement, rappelle le cadre réglementaire libanais pour ces produits et situe finalement les boissons au sein du secteur agro-alimentaire tout en montrant leurs spécificités.

Le chapitre II dresse l'évolution de la demande des différentes boissons et relève les facteurs d'influence et d'évolution de cette demande. Il traite ensuite du commerce extérieur de ces produits en dressant la géographie des échanges et les évolutions par sous-secteurs.

Un troisième chapitre examine le système de production des boissons. La structure de l'offre est d'abord traitée, ensuite, une analyse concurrentielle du secteur, identifie les "cinq forces" (PORTER) qui agissent et qui déterminent la structure de ce secteur et l'intensité de la concurrence à l'intérieur de celui-ci.

I. Les objectifs

L'objectif de ce travail est d'analyser la situation d'un secteur, celui des boissons, qui, tout comme les autres secteurs agro-alimentaires et industriels libanais, reste très peu étudié. L'étude servira à examiner la dynamique et la structure de l'offre et de la demande, à mettre en évidence l'intensité de la concurrence dans ce secteur et à identifier les contraintes et opportunités liées à l'environnement pour ce secteur.

Cette analyse servira de base à une réflexion plus globale sur les méthodes d'analyse de l'environnement externe dans le cadre d'une démarche stratégique. En effet, parmi les multiples courants stratégiques, nous en adopterons un qui formera le cadre de notre analyse.

Il s'agit donc d'un travail de recherche appliquée : à partir d'un terrain limité à un pays, le Liban et d'un champ d'étude défini, celui des boissons, un double objectif est assigné ; descriptif d'une part, puisqu'il s'agit d'identifier des facteurs et décrire des mécanismes ; d'aide à la décision d'autre part, puisque ces facteurs doivent être classés en contraintes qu'il s'agira de surmonter, et opportunités qu'il faudra saisir, à des fins stratégiques. Nous essayerons de tracer l'évolution de ce secteur pendant les dernières années et de donner les perspectives d'évolution à venir.

II. L'intérêt

- **Sur le plan théorique**, ce travail s'inscrit dans la direction de recherche concernant l'évaluation de l'environnement et sa relation avec le comportement et la stratégie de l'entreprise. Plusieurs cadres théoriques proposent différents modèles d'analyse de l'environnement d'un secteur industriel. Toutefois, l'application de la théorie de la dynamique de l'offre et de la demande complétée par l'analyse concurrentielle sectorielle peut être fructueuse. En effet, elle permet de mettre en évidence les évolutions de l'offre et de la demande, les facteurs influençant ces évolutions et d'expliquer ensuite les comportements des acteurs face à ces évolutions.

- **Sur le plan méthodologique**, l'environnement joue un rôle très important par rapport à la firme. La firme doit impérativement comprendre la dynamique de l'environnement (macro-environnement) afin d'être en mesure de maîtriser celui-ci, et la dimension "environnement" est essentielle dans le concept de la stratégie. En fait, cet environnement définit des normes, des valeurs (sociales, politiques, culturelles, économiques, financières et technologiques) qui s'imposent comme des **données structurelles** du système économique dans lequel oeuvre l'entreprise. Ainsi, la méthodologie que nous avons adoptée s'inspire d'un cadre théorique bien défini qui nous permettra de relever les évolutions et les données nécessaires à notre analyse. En fait, la rareté de la bibliographie, des chiffres et des statistiques concernant le secteur des boissons au Liban nous a amenés à compléter voire même calculer nous-mêmes de nombreuses données nécessaires à l'accomplissement de notre travail.

- **Sur le plan pratique**, toute étude agro-alimentaire et en particulier celui des boissons sera bénéfique pour les entreprises d'une part et les organisations professionnelles et publiques d'autre part. En effet, les vingt dernières années ont été marquées par une guerre qui a ravagé le pays qui a eu de nombreuses conséquences, bouleversements et changements à tous les niveaux. Mais en plus, cette période a été marquée par une destruction des bases statistiques officielles et d'une diminution des études scientifiques concernant les différents secteurs économiques. D'où l'intérêt que peut avoir notre travail comme apport scientifique mais aussi pratique pour les professionnels et les entreprises qui ont besoin d'études et d'analyses, au mieux pour définir des stratégies gagnantes, au moins pour limiter le risque de leur organisation.

- **Sur le plan économique**, l'industrie des boissons constitue un des secteurs les plus dynamiques de l'économie libanaise, qui, grâce à ce dynamisme, a pu surmonter les effets de la guerre. Ce dynamisme a augmenté

l'intensité de la concurrence entre les entreprises qui apparaît par exemple à travers les importants investissements publicitaires consacrés aux boissons et aussi par la croissance des échanges extérieurs de ces produits. Par ailleurs, la consommation libanaise des boissons connaît une croissance spectaculaire, ce qui a fait évoluer le marché. Cette consommation reflète des habitudes alimentaires et des styles de vie liés à la culture du pays. D'autre part, les industries des boissons représentent une part importante du nombre d'entreprises, de la production, de la masse salariale et du chiffre d'affaires du secteur agro-alimentaire libanais. Leur production s'appuie sur un savoir faire et une disponibilité des facteurs de production. D'où l'intérêt que peut avoir notre travail qui porte sur un secteur important, en pleine expansion dans un pays en phase de mutation et de changement.

III. Notre problématique du secteur des boissons s'articule sur deux composantes : l'offre et la demande

Le secteur des boissons, du fait de son évolution mondiale et particulièrement au Liban, suscite de nombreuses interrogations. Plusieurs contraintes d'ordre économique, social, technique, commercial, institutionnel et politique conditionnent ce secteur et influencent le comportement et les logiques d'action des entreprises.

- **Sur le plan économique**, les bouleversements qu'a connus le pays, l'inflation et les fluctuations de la monnaie libanaise, de même que le passage d'une économie de guerre à une économie civile et le phénomène de reconstruction actuel que connaît le pays ont une influence sur les facteurs de production, les accès aux capitaux de même que sur la concurrence dans le secteur.

- **Sur le plan social**, la légitimité des entreprises envers la société, la disponibilité et le niveau de qualification de la main-d'oeuvre nécessaire aux entreprises de même que le rôle de ce secteur comme générateur d'emploi suscitent des discussions.

- **Pour les aspects techniques**, la technologie de la fabrication des boissons est relativement accessible mais les problèmes de la maintenance et celui du transfert de technologie restent posés, de même que pour ceux relevant des normes de qualité et des normes à l'exportation.

- **Dans le domaine de la commercialisation**, l'accès aux circuits de distribution ou bien même, le fait de bâtir un système efficace de distribution représentent une des principales contraintes et un des facteurs clés de la compétitivité des entreprises.

- **Sur le plan institutionnel**, les différentes réglementations de même que les droits de douanes et les taxes indirectes concernant les boissons et notamment les boissons alcoolisées et les divers autres impôts peuvent présenter des opportunités mais parfois des menaces pour les entreprises.

- **Politiquement**, le rôle des administrations publiques dans le développement de l'industrie en général, l'agro-alimentaire et celle des boissons en particulier, constitue également un point important. Cependant, la faiblesse de l'Etat et les crises politiques qu'a connues le pays ces dernières années constituent une contrainte majeure pour les entreprises. En tenant compte de toutes les contraintes, nous pouvons considérer que la problématique de ce travail s'articule autour de deux principales composantes :

- **La structure du marché de consommation et son évolution :** il s'agit de déterminer la taille du marché et les niveaux de consommation pour chaque type de boisson, les taux de croissance des différents segments, donc l'évolution de la demande et les facteurs influençant cette évolution.

- **La structure de l'offre** : il s'agit dans ce cas de déterminer l'intensité de la concurrence dans ce secteur tout en mettant le point sur les principales stratégies adoptées par les entreprises face à la turbulence de l'environnement. Il s'agit de même de mettre en évidence l'évolution de l'ensemble des entreprises de ce secteur et de comprendre le comportement des acteurs.

C'est la confrontation entre la dynamique de la demande et celle de l'offre qui aboutira à des changements et donc à des ajustements ultérieurs au sein du secteur.

IV. Le choix des cadres théorique et méthodologique

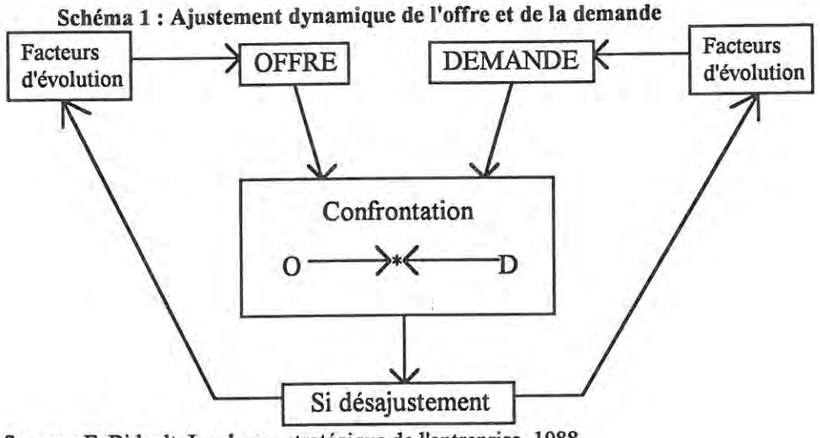
Il s'agit maintenant de déterminer les cadres théorique et méthodologique appropriés pour réaliser notre analyse du secteur des boissons, c'est-à-dire d'examiner les structures de l'offre et de la demande, d'identifier les contraintes et les opportunités et de déterminer l'intensité de la concurrence. Parmi les différentes approches et méthodes d'analyse, il faudra choisir celle qui s'applique le mieux à notre problématique tout en tenant compte du champ étudié. Nous exposerons ci-après l'approche utilisée, ses avantages et inconvénients et les raisons qui nous ont amené à la choisir.

1. Processus d'ajustement dynamique de l'offre et de la demande

Plusieurs considérations comme la nature et les objectifs de notre recherche, les spécificités du terrain et l'accessibilité des données..., nous ont conduit à choisir l'analyse concurrentielle de Michaël PORTER comme cadre pour notre étude. Cette analyse se trouve en fait à l'intersection entre l'économie industrielle et la pensée économique. Mais avant de procéder à cette analyse, l'examen de la dynamique de l'offre et de la demande constituera la première étape de notre diagnostic sectoriel. Il permet, en effet, de commencer à "comprendre" le fonctionnement de l'activité, son évolution, les changements en cours... ce qui est évidemment nécessaire avant de prétendre porter un jugement sur son attractivité et sur les différents positionnements stratégiques possibles (F. Bidault, 1988).

D'abord, le processus dynamique d'ajustement de l'offre et de la demande permet, le plus souvent, d'identifier un grand nombre de contraintes et d'opportunités majeures, et de porter une première appréciation sur l'attrait, actuel et futur, de cette industrie. C'est en effet, au niveau de l'industrie que doit être analysé l'ajustement offre-demande. L'industrie est définie ici comme un marché où sont commercialisés, par des entreprises concurrentes, des produits similaires ou proches. L'ajustement dynamique de l'offre et de la demande peut être résumé dans le schéma suivant :

Schéma 1 : Ajustement dynamique de l'offre et de la demande



Source : F. Bidault, Le champ stratégique de l'entreprise, 1988.

Plusieurs facteurs d'évolution influent sur cet ajustement, et ce qui importe dans le diagnostic d'industrie, c'est d'analyser comment évoluent l'offre et la demande l'une par rapport à l'autre, compte tenu de l'influence simultanée de ces différents facteurs. De nombreux facteurs déterminent l'évolution de l'offre et de la demande à court et à long terme.

L'évolution tendancielle de la **demande à long terme** peut être analysée à partir de trois catégories de facteurs. La première concerne les *évolutions quantitatives de la demande* se produisant dans l'environnement du marché. La seconde se rapporte aux *perceptions et aux comportements des acheteurs* vis-à-vis du marché et qui peuvent retarder ou accélérer ces évolutions quantitatives. A côté de ces perceptions, il faut aussi tenir compte de la façon dont les acheteurs se représentent l'avenir, c'est-à-dire des "anticipations" des acheteurs. La dernière a trait aux *conditions de commercialisation* et, en particulier, aux politiques commerciales des producteurs.

L'évolution des conditions de commercialisation résulte à la fois des changements dans les attentes des clients et d'innovation dans les politiques marketing des producteurs.

Toutefois, plusieurs facteurs déterminent l'évolution de la **demande à court terme**. Les principaux sont la saisonnalité, les élasticités à court terme, les anticipations sur la disponibilité des produits, les conditions de commercialisation et l'état de la conjoncture économique.

Au terme de l'analyse de l'évolution de la demande, on doit pouvoir comprendre les causes des tendances de long terme, comme des fluctuations de court terme. Ces causes peuvent être plus ou moins durables. Aussi, il sera intéressant d'envisager, connaissant ces causes, les perspectives de la demande, afin de déterminer si l'ajustement ou le défaut d'ajustement remarqué devrait se maintenir dans l'avenir. Ceci nous amène directement à étudier l'autre élément de cet ajustement : la **dynamique de l'offre**. Nous distinguerons comme précédemment, les facteurs d'évolution de long terme et ceux de court terme.

Les premiers concernent essentiellement la disponibilité des facteurs et acteurs qui contribuent à la production : c'est d'abord la disponibilité des *produits finis* qui est liée à la durabilité et au transport du produit, et celle des *techniques* puis c'est la disponibilité des *imputs* (matières premières, équipements, ressources humaines et financières) et finalement celle des *offreurs* qui est liée à l'attractivité de l'industrie, aux barrières à l'entrée et à la sortie, à l'intensité de la concurrence et au rôle des pouvoirs publics.

L'évolution à court terme désigne essentiellement la flexibilité de la production. Cette évolution est influencée par plusieurs facteurs comme le taux d'utilisation des capacités de production, le niveau du point mort, l'élasticité-prix de l'offre, la saisonnalité et la sensibilité de l'offre à des perturbations imprévues.

2. Les limites de l'analyse en terme de dynamique offre-demande

F. Bidault (1988) a montré les limites de cette analyse et l'a complété par l'analyse de l'environnement industriel, l'analyse des concurrents et la prospective de l'environnement. En effet, cette analyse ne constitue qu'une étape dans le diagnostic de l'environnement industriel et concurrentiel de l'entreprise et cette étape ne se suffit aucunement en elle-même. Si elle a permis de mettre en lumière un certain nombre de menaces et d'opportunités dans l'environnement et dans la dynamique de l'industrie, comme la qualité de l'ajustement offre-demande et ses perspectives, elle a aussi ignoré de nombreux aspects.

En particulier, l'approche est ici essentiellement quantitative. On étudie l'évolution des quantités offertes et demandées et les raisons de ces évolutions. Pourtant, dans la plupart des industries et en particulier celle des boissons, les offres des différents producteurs ne sont pas assimilables, du fait notamment des stratégies de différenciation. L'analyse en termes de dynamique offre-demande est finalement plus ou moins pertinente selon les cas. De façon générale, elle est plus pertinente au niveau des segments qu'au niveau de l'industrie dans son ensemble. D'où, à cette première étape va succéder une autre, celle de **l'analyse sectorielle concurrentielle de M. PORTER.** Ces deux étapes constitueront le cadre d'analyse de notre étude.

Mais, afin de comprendre l'approche concurrentielle, nous essayerons de la situer dans les grands courants de la pensée stratégique. J-C. Mathé et A. Rivet (1992) ont distingué quatre paradigmes qui ont structuré la pensée managériale et stratégique d'entreprise :

- le *paradigme stratégique* qui a émergé à travers l'énoncé de grands principes de management ainsi qu'à travers l'évolution des styles de direction et des modes d'organisation ;
- le *paradigme transactionnel* dont l'objet est avant tout de justifier l'existence même de l'entreprise en tant qu'organisation autonome et légitime en économie de marché ;
- le *paradigme de la rationalité concurrentielle* dont le but est de déboucher sur la maîtrise optimale des décisions stratégiques en offrant aux dirigeants des concepts, des méthodes et des techniques d'analyse à portée générale ;
- le *paradigme de la rationalité organisationnelle* dont l'objectif est de comprendre, à travers l'observation, la manière dont les organisations vivent réellement la réflexion stratégique et sa mise en oeuvre.

Dans le paradigme stratégique de la rationalité concurrentielle, les auteurs ont distingué trois écoles définissant les concepts de la rationalité concurrentielle et la recherche d'une stratégie de compétitivité optimale :

- l'école de Harvard,
- l'école de la planification,
- l'école figurative du portefeuille.

L'école de Harvard est à l'origine d'une véritable pensée stratégique autonome sur l'entreprise et demeure toujours un centre d'enseignement et de recherche très actif en la matière. Trois grands courants ou modèles sont issus de cette école : le modèle LCAG, le modèle contingent et le **modèle technico-industriel**. Ce dernier modèle repose principalement sur les ouvrages de M.E. PORTER qui dans son premier ouvrage (Choix stratégique et concurrence, 1982) met principalement l'accent sur l'environnement concurrentiel. Il propose "un ensemble organisé de techniques analytiques destiné à aider la firme à analyser l'ensemble de son ou ses secteurs d'activité et à prévoir son évolution, à situer la place de ses concurrents et la sienne propre, et à traduire face à la concurrence, cette analyse en une stratégie adaptée aux activités particulières que mène la firme". La méthode d'analyse proposée présente donc un caractère normatif, et s'adresse, de l'aveu même de l'auteur, avant tout à des praticiens.

En fait, M. PORTER distingue trois niveaux (Temri, 1993) :

- l'environnement, qui contient les forces concurrentielles structurant le secteur,
- le secteur c'est-à-dire la concurrence,
- la firme.

Il propose dans son premier ouvrage des techniques d'analyse de l'interface environnement/secteur concurrentiel et de la concurrence. A partir du premier niveau d'analyse, il définit trois types de stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation, concentration. Puis il propose un niveau d'analyse plus fin, celui de la concurrence. L'étude des signaux du marché, puis les techniques d'analyse structurelle à l'intérieur des secteurs, avec le repérage des "groupes stratégiques", permettent de préciser ce deuxième niveau d'analyse. On peut reprocher à M. PORTER, dans cet ouvrage, le manque de précision quant aux définitions du secteur et de la concurrence : s'agit-il du même objet? Cependant, l'un des intérêts que présente cette démarche, est de proposer différents niveaux d'analyse concentriques par rapport à la firme.

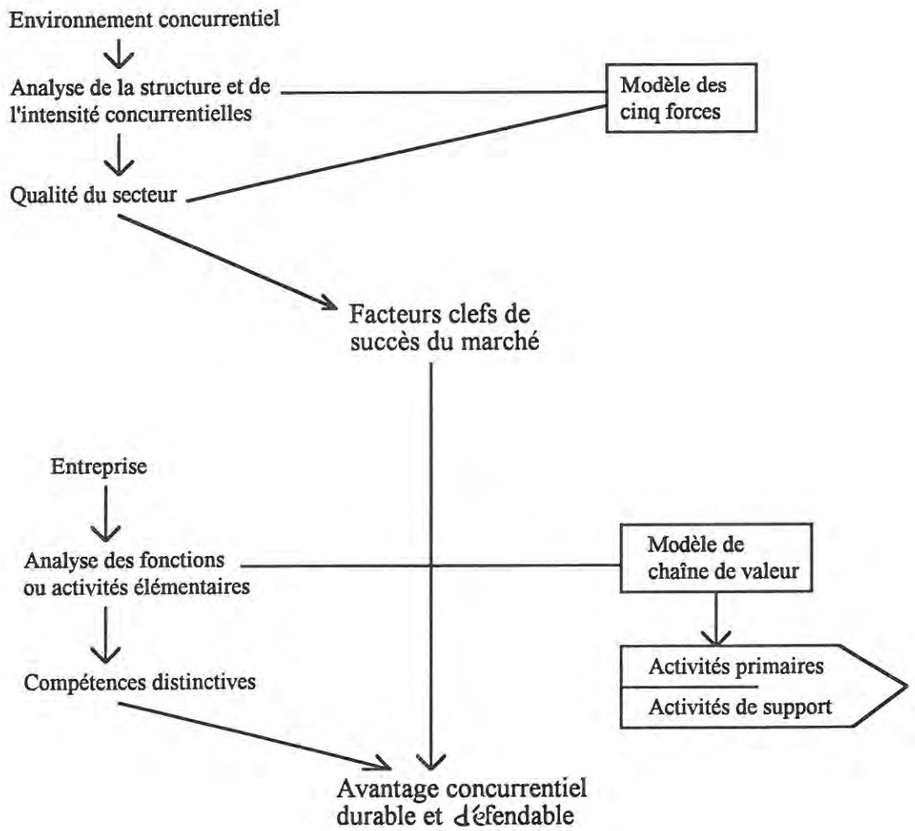
Dans son deuxième ouvrage (L'avantage concurrentiel, 1986), il met l'éclairage sur l'entreprise et notamment son organisation productive en valeur. Il propose d'analyser une activité, fondement de l'existence de l'entreprise, selon un enchaînement type ou **chaîne de valeur**, dans lequel chaque maillon et son articulation peut être source de compétences distinctives et donc d'avantage concurrentiel. Ce concept de chaîne de valeur, permet, de diagnostiquer ou de renforcer un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur permet de décomposer la firme en activités de conception, production, commercialisation et distribution. On peut ainsi comprendre le comportement des coûts et saisir les sources existantes ou potentielles de différenciation, qui permettent d'orienter la stratégie. M. PORTER introduit également la notion de champ concurrentiel, c'est-à-dire l'ensemble des activités d'une firme, incluant : les segments du secteur couverts, l'intégration, à savoir les activités liées aux imputs que la firme réalise elle-même, les marchés géographiques, et enfin les "secteurs connexes dans lesquels la firme opère avec une stratégie coordonnée". Le champ concurrentiel a une grande influence sur la chaîne de valeur.

Dans son troisième ouvrage (L'avantage concurrentiel des nations, 1993), M.E. PORTER élargit son analyse de compétitivité aux Etats. Quatre facteurs de compétitivité sont retenus : les facteurs économiques de base (matières, salaires, formations), les conditions de la demande interne, le contexte d'amont et le tissu économique environnant et enfin l'agressivité des concurrents internes.

Pour notre part, nous avons retenu, dans un premier temps, le niveau d'analyse de la structure du secteur pour répondre à notre objectif qui est d'examiner la dynamique du secteur des boissons, de déterminer l'intensité de la concurrence et d'identifier les opportunités et menaces pour ce secteur.

La technique proposée par M. PORTER a pour objectif d'identifier les principales caractéristiques structurelles des secteurs qui commandent l'intensité avec laquelle les forces de la concurrence s'exercent, et, par la suite, la rentabilité des secteurs. Le postulat de base est ainsi que l'intensité de la concurrence influe sur la rentabilité du secteur, mesurée par le taux de rendement du capital investi. Celui-ci est un indicateur de l'attrait que représente le secteur pour la firme.

Schéma 2 : **Modèle de M.E. PORTER**



Source : J-C. Mathé et A. Rivet, Les doctrines stratégiques de l'entreprise, 1992.

Cette intensité concurrentielle est déterminée par le jeu combiné de cinq "forces concurrentielles" fondamentales : entrée sur le marché, menace des produits de remplacement, pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, rivalité entre les concurrents existants. L'intensité de chaque force concurrentielle dépend d'un certain nombre de caractéristiques économiques et techniques de base dans chaque secteur. La figure 1 résume les caractéristiques essentielles de chaque force concurrentielle :

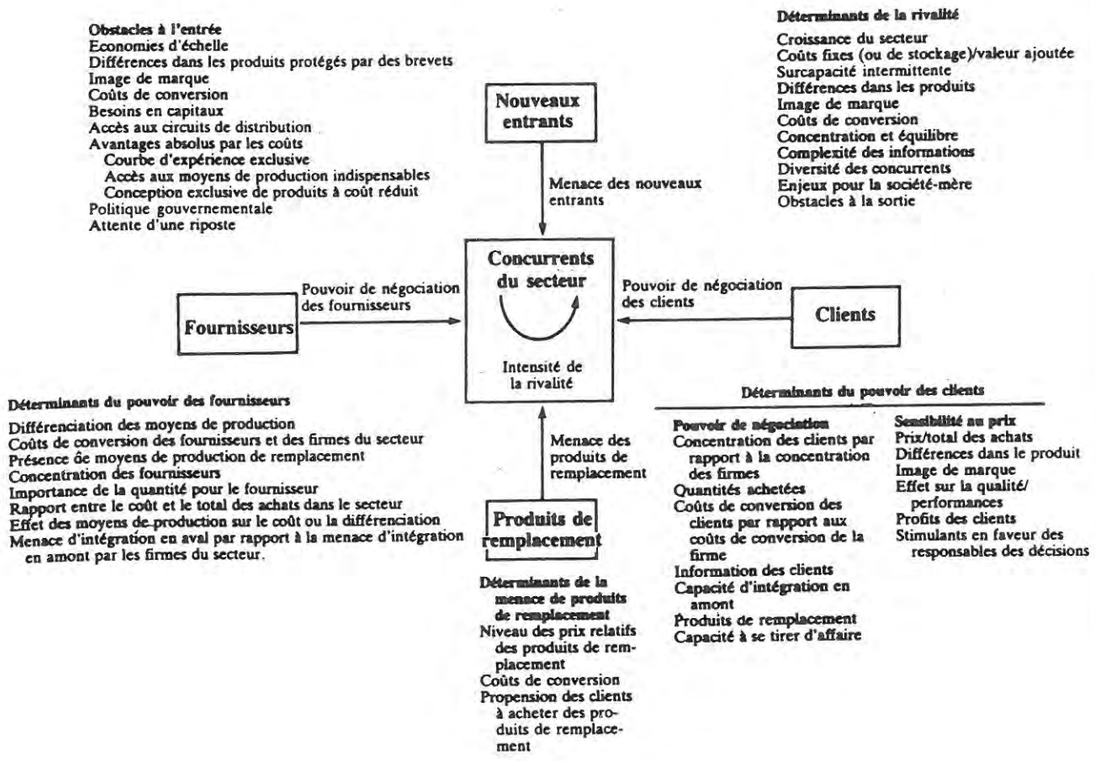
- les **nouveaux entrants** dans un secteur peuvent, en diminuant les prix de l'offre ou en entraînant une hausse des coûts des entreprises en place par des frais de publicité supplémentaires ou autres, modifier la rentabilité de secteur. L'entrée de nouveaux concurrents dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction possible des concurrents en place face à cette menace ;

- l'**intensité de la rivalité** entre concurrents existants peut faire évoluer la rentabilité du secteur. En effet, les firmes engagées sont mutuellement dépendantes, et une action engagée par une firme, comme par exemple une diminution du prix de vente, nécessite une réaction de l'ensemble des autres concurrents. L'intensité de la rivalité dépend de nombreux facteurs (voir figure 1). Ceux-ci peuvent être modifiés au cours du temps, entraînant une variation de l'intensité de la rivalité ;

- la pression exercée par les **produits de remplacement** peut limiter les rendements potentiels du secteur, en imposant un plafond aux prix que les firmes du secteur peuvent prélever. L'identification des produits de

remplacement consiste à chercher les produits susceptibles de remplir la même fonction que le produit du secteur ;

Figure 1 : Composantes de la structure d'un secteur



Source : M. PORTER (1986).

- les **clients** peuvent avoir une influence sur la rentabilité du secteur en contraignant, par exemple, à des diminutions de prix. Le pouvoir que possède chacun des groupes importants de clients du secteur dépend des caractéristiques relatives à la situation de ce groupe sur le marché -concentration par exemple- et à l'importance relative des achats qu'il effectue dans le secteur, par rapport à l'ensemble de ses dépenses. Le pouvoir des clients peut se modifier dans le temps, par exemple, par concentration de la clientèle. Le choix du groupe de clients est capital pour la firme ;

- le pouvoir de négociation des **fournisseurs** se rapproche de celui des clients. Les fournisseurs peuvent ainsi diminuer la rentabilité d'un secteur en imposant une hausse de leurs prix ou en diminuant la qualité des produits et services proposés. Leur pouvoir dépend également de leur situation sur le marché, et de l'importance des fournitures au secteur par rapport à leurs ventes totales. Il faut comprendre fournisseurs au sens large, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas seulement de produits ou services, mais qu'il faut considérer également le marché de la main-d'oeuvre.

- enfin, une mention est faite à l'action de l'**Etat**, qui doit être prise en compte dans l'analyse, et peut s'exercer par l'intermédiaire de chacune des cinq forces concurrentielles.

Le cadre d'analyse ainsi présenté doit servir à identifier rapidement les caractéristiques structurelles fondamentales qui déterminent la nature de la concurrence dans un secteur particulier.

Plusieurs raisons montrent **l'intérêt de cette méthode d'analyse** pour la réalisation de notre étude :

- elle présente une vision élargie du champ de l'analyse. Elle prend en compte la plupart des dimensions : techniques, économiques, politiques, sociales, même si elle considère le jeu concurrentiel comme mécanisme central ;
- elle s'adapte à notre problématique et met en évidence la dynamique sectorielle, qui permet une anticipation des changements et la possibilité de compréhension des comportements des acteurs ;
- la méthode d'analyse est simple, modulable et même si certains souligne son exhaustivité et la masse d'information nécessaires, sa souplesse permet de n'utiliser que les informations disponibles sur le moment, quitte à affiner l'analyse par la suite ;
- enfin, cette démarche présente une opérationalité immédiate.

Toutes ces raisons nous ont conduit à adopter l'analyse concurrentielle sectorielle de M. PORTER comme support de notre étude. Cette méthode d'analyse nous semble la plus adéquate et la plus adaptée à notre sujet et à notre terrain, même si des adaptations doivent être effectuées.

Chapitre 1 . Les boissons : présentation et place dans le secteur agro-alimentaire

Avant de débuter l'analyse, il est essentiel de délimiter le cadre de l'étude et de présenter les boissons à étudier. Notre étude concernant le secteur des boissons au Liban couvre le marché de la demande et de l'offre de ces produits. Nous prendrons donc en compte l'univers des boissons. Toutefois, nous adopterons une définition restrictive des boissons, correspondant à celle de l'industrie agro-alimentaire des boissons : nous exclurons le lait et aussi le thé, le café et les infusions. Ces dernières sont considérées comme des préparations solides pour des dilutions ultérieures[1]. Les boissons se divisent en deux grandes familles, les boissons alcoolisées et les non alcoolisées, avec plusieurs catégories. Nous présenterons ci-après essentiellement les boissons les plus consommées sur le marché libanais et leurs modes de conditionnement.

I. Les boissons et leurs conditionnements

1. Présentation des produits étudiés

A. Les boissons alcoolisées

a. Le vin

Selon la législation française en vigueur, le vin est une boisson qui résulte exclusivement de la fermentation complète ou partielle du raisin ou du jus de raisin frais. Cette définition, adoptée par l'office international du vin, est reprise par le code du vin, qui précise qu'il "est interdit de fabriquer, d'expédier, de mettre en vente ou de détenir en vue de la vente, sous le nom de vin, un produit ne provenant pas exclusivement de la fermentation du raisin ou du jus de raisin frais".

Les vins peuvent être classés, selon leur couleur (blancs, rouges, rosés), leur saveur (secs, doux, liquoreux), leur provenance, leur type de vinification, de conservation, etc.

b. Les spiritueux

Cette dénomination recouvre en fait un ensemble de boissons très hétérogènes qui ont comme caractéristiques d'être fortement alcoolisées (degré d'alcool variant entre 15 et 45 % en volume environ), d'être des produits consommés en dehors des repas. Suivant le mode d'élaboration, on distingue quatre grands types de produits :

- Les apéritifs issus du vin
Les professionnels les classent en trois familles distinctes :
* les **apéritifs à base de vin**
* les **vins doux naturels** souvent rattachés aux vins, mais leur mode de consommation en apéritif les rapproche des spiritueux. Ils sont obtenus par mutage (arrêt de la fermentation du jus de raisin -moût- par adjonction de son eau-de-vie pour conserver au moût une partie de son sucre). Ce sont les muscats,...
* les **vins de liqueurs**.

- Les eaux-de-vie naturelles
Ces boissons ont un degré alcoolique minimum de 30° et proviennent de la distillation de liquides obtenus par fermentation alcoolique (**eaux-de-vie de vin :** cognac, armagnac ; **de grain :** whisky, gin, vodka ; **de cidre :** calvados ; de canne à sucre : rhum ; **de fruits :** williamine ; diverses eaux-de-vie de fruits,...).

- Les liqueurs et apéritifs à base d'alcool
* Les liqueurs :
La dénomination de **"liqueur"** est réservée aux eaux-de-vie ou alcools aromatisés, soit par macération de substances végétales, soit par addition des produits de la distillation des dites substances, en présence de l'alcool

[1] *Boulet D. - Analyse qualitative de l'évolution de la consommation, phénomènes de substitution, exemple des boissons,- 1988.*

ou de l'eau, soit par l'emploi combiné de ces divers procédés et titrant 15° d'alcool au minimum. Les préparations ainsi obtenues peuvent être édulcorées au moyen de sucre, de glucose ou de miel.
* les apéritifs anisés, les liqueurs anisées :
Une richesse alcoolique comprise entre 40 et 45° qui donne par addition de 14 volumes d'eau distillée à 15° un trouble qui disparaît complètement par une nouvelle addition de 16 volumes d'eau distillée à 15°. Ils sont obtenus par macération de grains d'anis, d'anéthol ou d'essence d'anis dans de l'alcool.

- Les punchs et cocktails
A l'origine, les **cocktails** étaient constitués d'un mélange de plusieurs alcools; ce terme désigne aujourd'hui le mélange d'un alcool et d'un non alcool.
Le **punch** est un cocktail à base de rhum.

- L'arack
S'ajoute aux produits précédants, l'arack qui est la boisson nationale du Liban. C'est une boisson anisée titrant 53°. L'arack est obtenu à partir du jus de raisin fermenté qui subit deux ou trois distillations après avoir été macéré avec de l'anis.

Le schéma de la page suivante décrit le procédé de fabrication de l'arack :

c. La bière

C'est une boisson obtenue par la fermentation alcoolique d'un moût fabriqué avec du houblon et du malt d'orge pur ou associé à 30 % au plus de son poids avec d'autres céréales, de matières amylacées, de sucre interverti ou de glucose.

La classification qui distingue les bières brunes des bières blondes est peu utilisée. Par contre, on peut établir une seconde classification suivant le degré alcoolique du produit :
- les petites bières, 1 à 1°2, et les bières de table, 2 à 2°2, ont pratiquement disparu aujourd'hui ;
- les bières bock : 3°3 à 3°9. (Exemple : *Valstar*, ...) ;
- les bières de luxe : 4°4 à 5°4. Elles constituent la majeure partie des bières (types : *Kronenbourg, Heineken, Kanterbrau*, ...);
- les bières dites "spéciales", de 5°5 et plus d'alcool réel. Elles comprennent à la fois des bières de fabrication industrielle (type *"1664"*) et des bières de fabrication artisanale (des bières de garde : type *Jeinlain*,...).
Selon la classification suivant le degré alcoolique du produit, les bières fabriquées au Liban (*Almaza, Laziza Gold*) appartiennent à la catégorie des bières de luxe c'est-à-dire titrant entre 4°4 et 5°4.

B. Les boissons non alcoolisées ou boissons rafraîchissantes sans alcool

Elles comprennent en plus des "soft drinks", les eaux embouteillées et les jus de fruits.

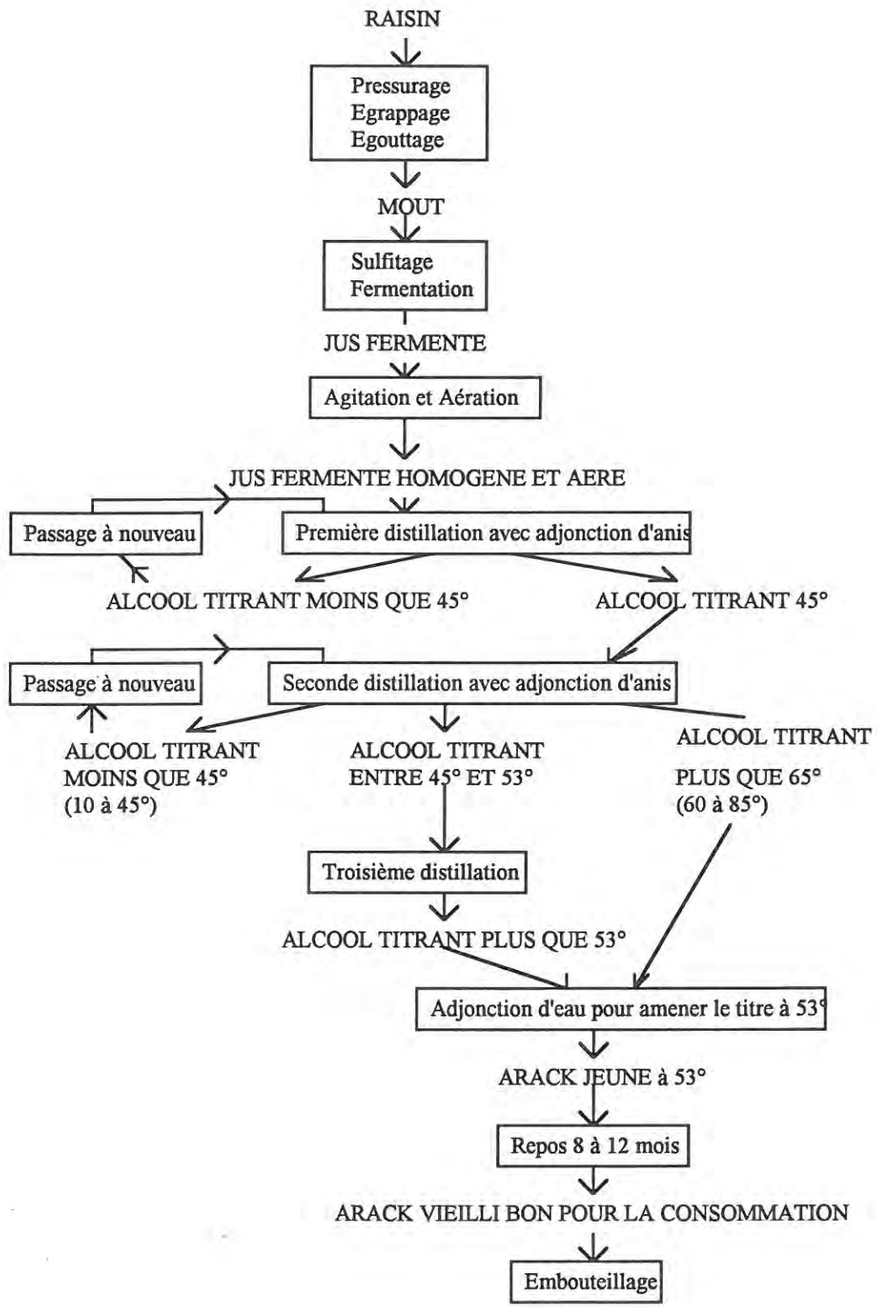
a. Les soft drinks

Cette classification comporte des boissons carbonatées (ou gazeuses) et des boissons non carbonatées (ou plates).

- Les soft drinks carbonatées

* **Les limonades** : c'est une boisson gazéifiée, sucrée, aromatisée et acidulée (exemple : *Pschitt, Limonade*).
* **Les sodas** : ils comprennent toutes les boissons aux extraits naturels de fruits ou de végétaux composées d'eau gazéifiée (CO_2), sucre et matières aromatiques.
* **Les colas** : ce sont des sodas aux extraits végétaux, noix de cola et d'une dizaine de plantes. Les colas sont colorés au caramel, et pour l'essentiel du volume actuellement consommé dans le monde, très riches en sucre (exemple: *Coca Cola, Pepsi Cola*).

Schéma 3 : Procédé discontinu de fabrication de l'arack.



Source : Kortbawi, T.

* **Les tonics** : ce sont des produits gazéifiés contenant de la quinine (exemple : *Indian Tonic*).
* **Les bitters** : ce sont des boissons gazeuses à base de jus d'agrumes. Leur saveur est amère et ils peuvent contenir de la quinine.
* **Les lemon limes-clear limes** : ce sont des soft drinks carbonatées claires et transparentes aux extraits naturels de citron et de citron vert (exemple : *Seven Up, Sprite*).
* **Les soft drinks fruités** : les fruités carbonatées contiennent généralement entre 12 et 35% de fruits, ainsi que de l'acide citrique, un antioxydant et parfois des arômes (exemple : *Mirinda, Fanta, Orangina*).

- Les soft drinks non carbonatées : il s'agit de boissons "plates" et fruitées.

b. Les eaux embouteillées

Elles comportent les eaux minérales et les eaux de source.

L'eau minérale naturelle est définie par la législation française comme "une eau possédant un ensemble de caractéristiques qui sont de nature à lui apporter ses propriétés favorables à la santé". Cette définition est adoptée au Liban et dans d'autres pays. L'eau minérale naturelle se distingue nettement des autres eaux destinées à la consommation humaine par sa nature, caractérisée par sa teneur en minéraux, oligo-éléments ou autres constituants et par sa pureté originelle. Présentant des propriétés thérapeutiques, bactériologiquement saines et de composition constante, les eaux minérales ne sont ni des médicaments, ni des produits diététiques. Elles doivent être embouteillées telles qu'elles se présentent à l'émergence. Issues de nappes souterraines, elles sont mises à l'abri de tout risque de pollution par un périmètre de protection. Elles sont placées sous le contrôle du ministère de la santé qui autorise leur exploitation.

L'eau de source est définie comme étant "une eau d'origine souterraine microbiologiquement saine et protégée contre les risques de pollution, apte à la consommation humaine sans traitement. Elle n'a généralement aucune propriété physiologique particulière contrairement à l'eau minérale naturelle".

c. Les jus de fruits, nectars, boissons aux fruits

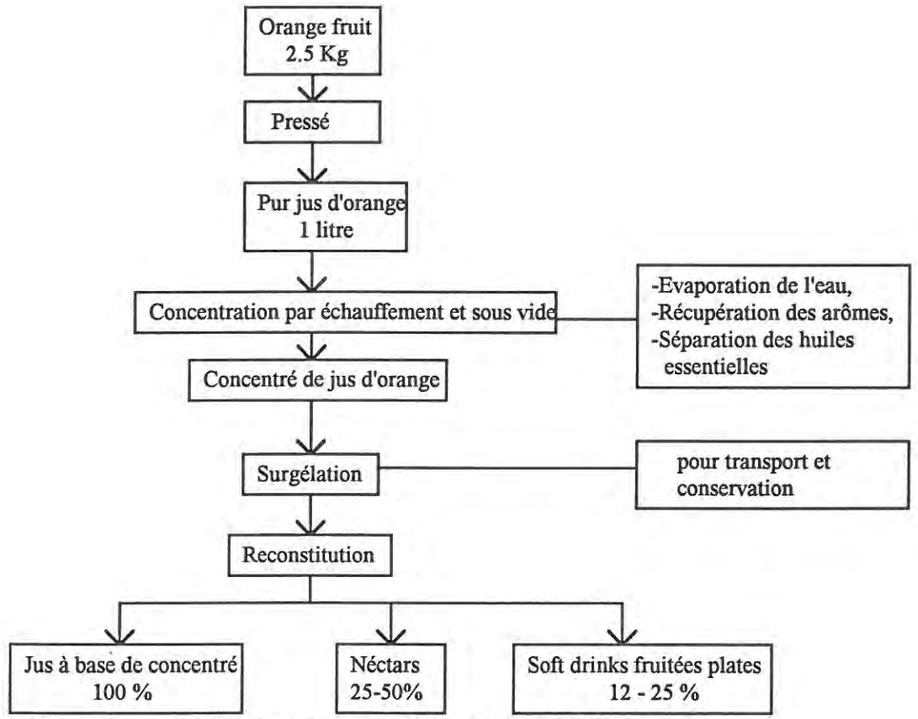
Cette classification représente industriellement des produits beaucoup plus jeunes et donc à la veille de se différencier réellement...Selon les modes de fabrication, le taux de concentration du jus, ... nous pouvons distinguer les jus de fruits, les nectars et les boissons aux fruits. "**Le jus de fruit** est un jus obtenu à partir de fruits par des procédés mécaniques, non fermenté, il possède la couleur, l'arôme et le goût caractéristique des jus de fruits dont il provient. D'une autre manière, le jus de fruit peut être obtenu aussi à partir de jus de fruit concentré par la restitution de la proportion d'eau extraite du jus et par la restitution de son arôme au moyen des substances aromatisantes récupérées lors de la concentration du jus de fruit dont il s'agit. **Le jus de fruit concentré** est le produit obtenu, à partir de fruits, par élimination physique d'une partie déterminée de l'eau de constitution. Lorsque le produit est destiné à la consommation directe, la concentration est d'au moins 50%. Quant au **nectar de fruit**, c'est le produit, non fermenté mais fermentescible, obtenu par addition d'eau et de sucres au jus de fruit et au jus de fruit concentré."

Le schéma 2 nous montre brièvement les principales étapes de transformation afin d'obtenir : jus de fruit, jus de fruit concentré, nectar de fruit et soft drink fruité.

Cependant, d'autres références ne tiennent pas compte des soft drinks fruités plats, mais ajoutent à la classification précédente, **les boissons aux fruits**. Ce sont en fait des dilutions de jus de fruits avec de l'eau. En basse teneur (12 à 25%) ou à haute teneur (26 à 50%) dont le goût de fruit est évidemment plus marqué, elles sont agrémentées de sucre et d'acide citrique (E330), le même que celui existant dans les fruits frais, mais obtenu industriellement depuis près de 50 ans, à partir de betterave ou de canne à sucre. Par contre, les conservateurs sont interdits.

Toutefois l'absence, au Liban, d'une classification officielle des jus de fruits et la discrétion des industriels libanais concernant les matières premières, les modes de fabrication et le taux de concentré dans ces boissons, rendent difficile d'intégrer ou de classer les jus fabriqués au Liban sous les différentes rubriques déjà citées. Pour cela, nous appellerons ces boissons "**jus de fruits**" pour celles à taux de concentré élevé et "**boissons aux fruits**" quand il s'agit de boissons à taux de concentré faible.

Schéma 4 : Définition des jus de fruits, nectars et soft drinks fruitées plates



Source : Eurostaf, Les boissons non alcoolisées en Europe, 1993.

Ceci implique que la définition des soft drinks sera réduite aux seules boissons carbonatées, représentées au Liban essentiellement par les colas, les fruitées et les lemon limes ; la présence de tonics, bitters et limonades restant beaucoup moins importante.

Le schéma 5 présente sommairement une typologie des principaux produits fabriqués au Liban, définissant ainsi le champ concurrentiel de ces boissons.

2. Les conditionnements

A. Importance du conditionnement

Les liquides, d'une façon générale, et les boissons en particulier, sont certainement les premiers produits à avoir été emballés. L'outre en peau de bête des hommes préhistoriques, l'amphore égyptienne ou romaine, sont les ancêtres de nos conditionnements actuels. Car un liquide, n'ayant pas de forme par lui-même, nécessite impérativement un contenant pour être transporté.

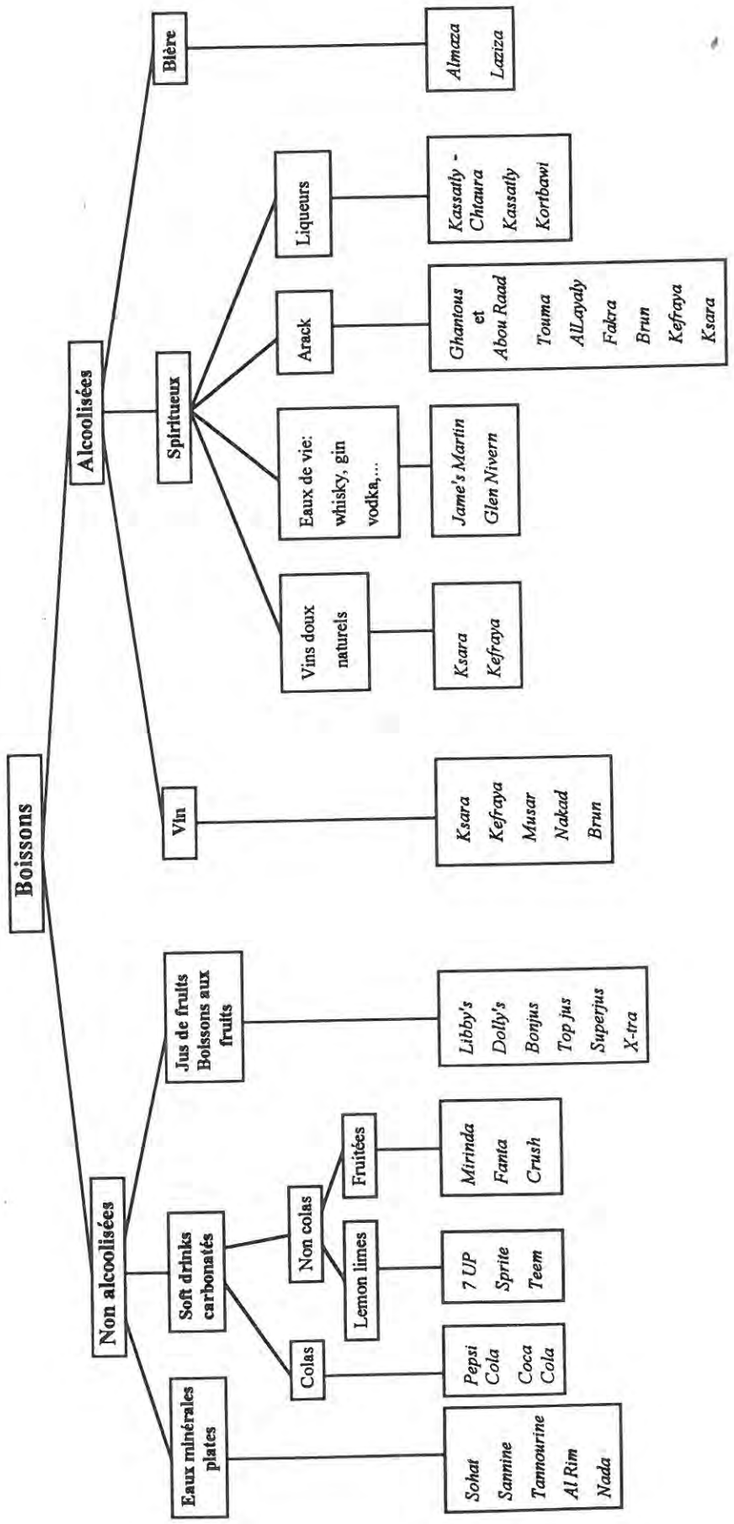
Ainsi, la part du coût de l'emballage et du conditionnement, dans le prix d'un produit au départ de l'usine, est plus proche des 25 à 30% pour les boissons, alors qu'elle n'est que de 15 à 20% pour l'ensemble des produits agro-alimentaires[2]. Cette part s'élève à 55% des coûts dans l'industrie libanaise d'eau minérale[3] (évaluation en été 1989). Depuis deux décennies, les industries de l'emballage ont connu une croissance spectaculaire partout dans le monde.

---

[2] *D'après : Leautier J.M. et André P. - Le secteur des boissons en France: approche économique - 1990.*

[3] *D'après : Chouéri M., Nader S. et Nasr S. - L'industrie de l'eau minérale au Liban - USJ, 1990.*

Schéma 5 : Typologie des boissons fabriquées au Liban



Si le verre a été et reste toujours le matériau de prédilection pour le conditionnement des boissons, les matières plastiques, le métal, les cartons complexes sont apparus sur un marché aussi important et, dans certains créneaux, occupent actuellement une place non négligeable. Les emballages, qui se sont développés dernièrement, sont tous des emballages perdus : verre perdu, boîtes de fer-blanc ou aluminium, matières plastiques (PVC, PET,...), complexes à base de carton. Ils ont souvent dynamisé le marché. Outils de protection à l'origine, le conditionnement devint média de promotion. Le conditionnement d'une boisson est le support de son image, sa carte d'identité et le moteur de l'acte de vente. Mais l'utilisation des emballages se heurte au problème de l'élimination des déchets. Enfin, l'évolution quantitative du conditionnement est liée à la production des boissons.

B. Les conditionnements par produits

a. L'emballage des vins, arack et spiritueux reste toujours le domaine du verre

A part le verre, il n'y a pas d'intérêt réel pour d'autres matériaux de conditionnement. Le verre reste le seul matériau apte à la conservation en longue durée des vins, aracks et spiritueux.

b. Cohabitation dans le rayon des bières

Pour les bières, nous trouvons au Liban trois types de conditionnements : le verre consigné, le verre perdu et la boîte métal. Le verre perdu (0.28 litres) est le plus vendu et représente plus que la moitié des ventes. Le verre consigné (0.28 et 0.50 litres) uniquement utilisé par les marques locales, représente presque 40% de leurs ventes. Il est surtout vendu dans les quartiers populaires de la capitale. Les boîtes en métal viennent en troisième place et sont surtout consommées sur les plages et dans les restaurants.

c. Les soft drinks : verre, plastique et boîte métallique

Le verre reste le conditionnement le plus utilisé pour les soft drinks au Liban. Le verre consigné représente presque deux tiers des ventes en verre alors que le verre perdu n'en représente qu'un tiers (selon *Pepsi Cola*). En deuxième place vient la boîte en métal qui enregistre la plus forte croissance et qui est surtout consommée hors domicile. Enfin, il y a les conditionnements en matières plastiques (PET : polyéthylène téréphalate) et qui comptent les bouteilles "taille famille" de 1, 1.5 et 2 litres.

d. L'eau minérale : le PVC

Les bouteilles en plastique PVC (chlorure de polyvinyle) de 1.5 et de 0.5 litres constituent le seul conditionnement utilisé pour les eaux minérales au Liban.

e. Boissons aux fruits et jus de fruits : la diversité des conditionnements

Les boissons aux fruits sont essentiellement conditionnées en carton, de forme pyramidale (0.18 litre) ou tétrapack, en bouteille plastique de 0.33 litre et en bouteille en verre de 0.25 et de 1 litre. Les jus de fruits, eux, sont conditionnés en bouteilles de verre de 0.296 litre, (conditionnement connaissant une forte croissance) ; en bouteille de verre de 1 litre et en boite métallique de 0.17, 0.225 et 1.2 litres. Cependant, le conditionnement en boîte métal est en régression.

II. L'influence de l'environnement réglementaire

1. La fiscalité sur les boissons : vers une application plus stricte

Le marché libanais était marqué, durant les années de la guerre, par la présence de multiples produits de consommation importés à travers des ports illégaux et donc ne payant pas des droits de douane. Les boissons, et notamment les spiritueux, faisaient partie de ces produits. De même, les droits (impôts et taxes) sur les boissons produites localement étaient appliqués avec plus ou moins de rigueur selon les années et les régions. Cependant, après la fin de la guerre (1991) et surtout à partir de 1993, l'application des droits de douane et de la fiscalité est devenue beaucoup plus stricte et rigoureuse. En effet, le chapitre 24 du projet budgétaire de l'Etat

de 1993 consiste en une forte augmentation des taxes et impôts indirects. Cette augmentation a touché, entre autres, le secteur des boissons et surtout les boissons alcoolisées.

2. Des droits différents suivants les types de produits

Les droits directs sur les boissons sont des sommes payées à l'Etat sur chaque litre produit localement ou importé. En 1993, ces droits ont été augmentés, réajustés et sont depuis calculés sur la base du volume mis en marché et non plus sur la base du degré alcoolique[4]. Toutefois, ces droits restent différents selon les types de boissons. Ils varient, pour les boissons produites localement, de 25 livres libanaises par litre pour les boissons non alcoolisées, à 750 livres par litre pour le cognac. De même, ces droits varient, pour les produits importés, de 250 livres par litre pour les boissons non alcoolisées à 2500 livres pour les cognacs et les whiskys de plus de 12 ans. (Cf. annexe 1). La fiscalité repose essentiellement sur les produits considérés "de luxe" comme le cognac, les whiskys (surtout ceux de plus de 12 ans), les mousseux, et aussi, mais à un niveau plus faible, sur les autres boissons alcoolisées comme l'arack et le vin. Cependant, cette différence des droits fiscaux entre les différentes boissons diminue si les calculs se basent sur la part que représentent ces droits par rapport au prix final du produit.

3. Les droits de douane : une protection ou bien un besoin de recettes douanières

Toutes les boissons importées sont soumises, en plus des droits directs cités précédemment à des droits de douane plus ou moins importants. La base de taxation se fait sur la valeur des produits et les pourcentages de taxation varient selon le type de boisson. Les taux des droits de douane peuvent varier de 18% en valeur pour les eaux minérales et gazeuses jusqu'à 75% en valeur pour les cognacs et 71% (60%+11% comme taxe de reconstruction) pour les champagnes, les vins et les vins de liqueurs Cf. annexe II). La valeur des marchandises étant calculée en fonction d'un "dollar douanier" dont le taux (1 US$= 800 livres libanaises) est deux fois inférieur au taux de change réel de la livre libanaise, le montant des droits est la moitié de ce qu'il devrait être si le taux de change normal (1 US$ = 1670 LL) était appliqué. Cette notion de "dollar douanier" devra prochainement disparaître, cette réforme s'accompagnant probablement d'une diminution des droits de douane.

Ces droits de douane plus ou moins élevés constituent certes une protection pour les producteurs locaux. Cependant, certains produits fortement taxés comme les cognacs, les mousseux (champagne,...) et comme les whiskys, ne constituent pas une concurrence directe aux producteurs parce qu'ils ne sont pas (ou très peu) produits localement (sauf pour le whisky dont la production libanaise est caractérisée par un produit de bas de gamme destiné à l'exportation). Ces boissons sont considérées comme produits "de luxe" dont les droits contribuent à alimenter les caisses de l'Etat et ainsi combler un peu les besoins de la reconstruction. Notons enfin que la législation libanaise n'interdit pas la publicité des boissons alcoolisées. Toutefois, la consommation de ces boissons au Liban ne pose pas de sérieux problèmes au niveau de la santé publique.

III. Les boissons dans l'agro-alimentaire : un secteur bien individualisé

Metzger (1982) a dégagé une typologie des industries agro-alimentaires en trois classes :
- les industries de première transformation
- les industries de seconde transformation
- les industries de produits alimentaires d'accompagnement (qui sont au sens technique des industries de seconde transformation) parmi lesquelles les boissons occupent une place prépondérante. (Appartiennent également à ce groupe, des produits de faible valeur nutritionnelle, mais d'une grande importance gustative, qui accompagnent et agrémentent les produits alimentaires. Il s'agit des sauces, condiments, vinaigre, bouillons, entremets sucrés, confiseries de sucres et produits diététiques). Ainsi, se trouve regroupé l'ensemble des produits alimentaires qui sont consommés non pour leur valeur nutritionnelle, mais pour l'agrément et le bien-être qu'ils apportent au consommateur. Les caractéristiques des boissons sont très marquées tant sur le plan de la consommation que sur celui du commerce extérieur, ainsi qu'au niveau des structures industrielles.

[4] *Les nouveaux droits s'appliquent à partir de la date de publication dans le journal officiel du budget de l'Etat de 1993 et non pas à partir de 1-1-1993.*

1. Les boissons : une consommation basée sur du symbolique et de l'imaginaire

La consommation des boissons se différencie de la consommation alimentaire. Alors que la consommation alimentaire atteint un certain seuil physiologique, la part des boissons achetées peut encore progresser au détriment de l'eau du robinet. "L'élasticité de ce produit est élevée et le développement de leur consommation ne se heurte pas en principe au mur de l'estomac" (Metzger 1982). Ces produits, qui n'ont pas de rôle nutritionnel strict, sont recherchés pour ce qu'ils représentent : "produits services, produits affectivité, produits convivialité, produits santé, ils sont recherchés plus pour ce qu'ils représentent que pour ce qu'ils sont" (Metzger 1982). Par contre, ces produits se heurtent aux problèmes de santé déclenchés par la surconsommation de boissons alcoolisées.

2. Le secteur des boissons au sein des industries agro-alimentaires : une place non négligeable

Le secteur agro-alimentaire est l'un des plus anciens et des plus importants secteurs de l'industrie libanaise. Les industries agro-alimentaires représentaient en 1985[5], 24.8% du nombre total des industries, 23% du nombre des employés, 20.9% des capitaux investis dans l'industrie, 27.8% de la valeur de la production industrielle et 24.3% du nombre des produits industriels. Au sein du secteur agro-alimentaire libanais, les industries de boissons occupent une place non négligeable : 55 entreprises (ayant plus que 5 employés) en 1985 et 71 en 1994 représentant respectivement 4.3% et 4.6% du nombre total des industries agro-alimentaires (IAA). Par ailleurs, la part des industries de boissons dans l'emploi total des IAA s'élevait la même année à 10.21% alors que les salaires dans cette branche représentaient 14.7% de la masse salariale totale du secteur agro-alimentaire. Le chiffre d'affaires du secteur des boissons s'élevait en 1985 à 586 millions de livres libanaises (36 millions de US$) représentant 12.5% du chiffre d'affaires total des IAA, et la valeur ajoutée s'élevait à 278.2 millions de livres libanaises (17 millions de US$) ce qui revient à 16.9% de la valeur ajoutée totale du secteur agro-alimentaire.

3. Un secteur plus proche de l'industrie que de l'agriculture

Dans la plupart des cas, l'approvisionnement de ce secteur en matières premières se fait indépendamment de l'agriculture libanaise sauf pour le vin et l'arack. En plus, il s'agit d'un secteur qui a un taux de concentration parmi les plus élevés des secteurs industriels libanais.

4. Des résultats économiques moyens

Le tableau suivant montre brièvement certains chiffres concernant les résultats économiques du secteur des boissons et de celui de l'agro-alimentaire en général pour l'année 1985.

Tableau 1 : Résultats économiques des secteurs agro-alimentaires et des boissons

	Boissons	Total secteur agro-alimentaire
Capitaux propres	95.76 MLL	679.19 MLL
Capital social	69.16 MLL	547.51 MLL
Actif fixe/production	1.13	0.71
V.A./actif fixe	0.51	0.46
V.A./équipements	1.2	1.28
V.A./valeur d'exploitation	3.8	5.7
V.A./salaires	5.17	4.03
B.N./capitaux propres	3.24	3.43
B.N./actif total	0.47	0.58
(B.N.+interêts)/actif total	0.55	0.62

Source : MASS INSTITUTE, recensement industriel, 1986.
MLL = Millions de livres libanaisesVA = Valeur ajoutée , BN = Bénéfice net

[5] *Recensement réalisé en 1986 par MASS INSTITUTE dans lequel les industries agro-alimentaires comprennent les secteurs suivants: lait-corps gras, boulangeries, conserves, confiseries, industries diverses, industries multiples et boissons.*

Selon le recensement de 1986, les résultats du secteur des boissons, en 1985, paraissent être moyens par rapport au total du secteur agro-alimentaire. En effet, la rentabilité financière (bénéfices nets/capitaux propres), la rentabilité économique (bénéfices nets+interêts/actif total) et la rentabilité de gestion (bénéfices nets/actif total) sont aux mêmes niveaux que la moyenne du total du secteur agro-alimentaire.

Cependant, les industries de boissons possèdent un actif fixe par production très élevé par rapport aux autres industries agro-alimentaires. Ceci est dû à l'importance des machines d'embouteillage et de conditionnement. En 1985, la valeur ajoutée représentait 47.5% de la production industrielle dans le secteur des boissons alors qu'elle ne représentait que 35.8% dans le total du secteur agro-alimentaire. Ceci peut signifier une moindre charge des consommations intermédiaires dans le secteur des boissons, comme ça peut signifier une augmentation des prix ou de la quantité vendue pendant cette période. Par contre, à partir de 1984, les prix ont fortement augmenté à cause de la dévaluation de la monnaie et de la forte inflation.

La productivité de la main-d'oeuvre (valeur ajoutée/salaires) dans le secteur des boissons a augmenté de 110% entre 1981 et 1985 contre une augmentation de 16% pour l'ensemble du secteur agro-alimentaire. Cette amélioration de la productivité de la main-d'oeuvre est essentiellement due à l'augmentation de la valeur ajoutée, augmentation plus marquée pour les industries des boissons. De même, la productivité de la valeur d'exploitation (valeur ajoutée/valeur d'exploitation) dans le secteur des boissons est passé de 1.4 à 3.8 entre 1981 et 1985 contre 4.4 et 5.7 respectivement pour l'ensemble du secteur agro-alimentaire. Le secteur des boissons comme l'ensemble du secteur agro-alimentaire libanais a réussi une amélioration de ses méthodes de fabrication.

Chapitre 2. Dynamique et évolution du marché de la consommation

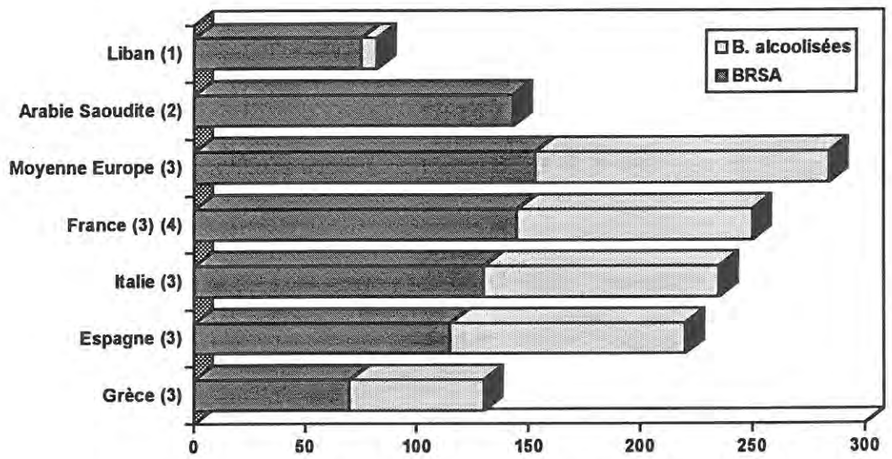
I. La demande intérieure

1. La taille du marché et la consommation par personne

La consommation des boissons a nettement augmenté au Liban ces dernières années même si la consommation moyenne par personne reste très inférieure aux niveaux européens. Ceci est dû au moindre pouvoir d'achat de la population, mais surtout aux habitudes culturelles et alimentaires différentes, aux exigences religieuses et aussi aux conditions climatiques différentes. La consommation libanaise de boissons dépassait 80 litres par personne en 1993 (estimation). Toutefois, les boissons non alcoolisées occupent la majeure partie de cette consommation. En effet, en 1993, la consommation des boissons rafraîchissantes sans alcool dépassait 75 litres par personne, alors celle des boissons alcoolisées reste aux alentours de 7 litres par personne. Avec une population d'environ 3 millions d'habitants[1], la taille du marché libanais des boissons se situait aux alentours de 250 millions de litres en 1993 (estimations).

Le graphique 1 compare le niveau de consommation de boissons par personne dans différents pays méditerranéens.

Graphique 1 : Comparaison de la consommation de boissons dans différents pays (litres par personne).



BRSA = Boissons rafraîchissantes sans alcool.
(1) Estimations 1993 ; (2) 1993, source : "Soft Drinks Management International", décembre 1994. (3) 1989, source : Eurostaf, Les boissons non alcoolisées en Europe, 1993 (4) 1986 pour les boissons alcoolisées, Source : INSEE cité dans Leautier J.M. et André P., Le secteur des boissons en France - 1990.

[1] *La population libanaise est estimée en 1993 à 2617000 personnes selon Tabbarah R. et Osseirane T. - Rapport pour la conférence internationale sur la population et le développement, 1993. Alors que cette population est estimée à la même année à 2822000 personnes par Morcos M., recueil de statistiques libanaises années 1991-92. Elle est estimée par la Banque Audi en 1990 à 3340000 personnes et par le poste d'expansion économique à Beyrouth du CFCE à 3 millions de personnes s'ajoutent 550 mille étrangers. Vu la divergence des estimations liée aux manques de statistiques officielles et à l'inexactitude des chiffres concernant le nombre des étrangers au Liban, nous adopterons le chiffre moyen de 3 millions d'habitants.*

2. Les boissons : un marché en expansion

La demande des boissons libanaises est en augmentation ; la consommation interne est en croissance et la demande extérieure augmente. Cette dernière est traduite par l'augmentation (en général) des exportations des boissons vers de nombreux pays et notamment les pays européens.

A. Une consommation globalement en croissance

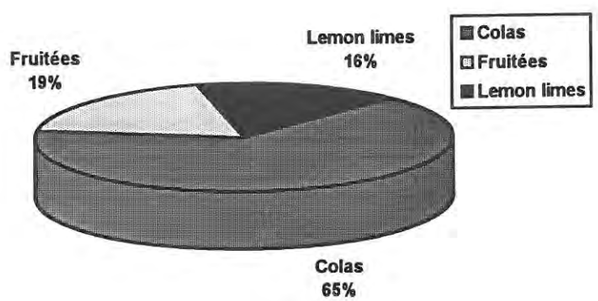
La consommation libanaise des boissons est en croissance au détriment de l'eau du robinet. Cependant, cette croissance globale cache des disparités au sein du secteur. Elle est plus ou moins importante suivant le type de boisson.

a. Les soft drinks en forte croissance

Les soft drinks sont représentées sur le marché libanais presque uniquement par la famille des **carbonatées**. Ce marché est le plus important parmi toutes les boissons. Il représente en 1993 une consommation totale de plus de 125 millions de litres (estimations des sociétés *Pepsi Cola* et *Coca Cola*) et donc plus que 40 litres en moyenne par personne et par an ; une consommation assez élevée en comparant à d'autres pays. Le marché des soft drinks a connu depuis 1990 un dynamisme très important avec une croissance annuelle supérieure à 20% et même supérieure à 30% entre 1993 et 1994 (estimations des sociétés *Pepsi Cola* et *Coca Cola*), alors que cette croissance se situait entre 5 et 10% par an dans les années 80. Ce dynamisme des années 90 est essentiellement dû à deux grandes raisons : l'amélioration de la situation générale du pays après la fin de la guerre en 1991 et l'entrée de nouveau sur le marché libanais de *Coca Cola* en 1990. Cette entrée a provoqué une rivalité très forte avec *Pepsi Cola* et a contribué à l'expansion du marché des soft drinks.

Les **colas** constituent le segment dominant du marché des soft drinks avec presque 65% des ventes en volume[2] (octobre 1991). Ce sont les boissons les plus consommées par les Libanais. Les **fruitées** constituent le second segment de marché après les colas avec presque 19% du volume total des carbonatés (octobre 1991). Les marques présentes sur le marché libanais sont Mirinda, Fanta, Crush et Orangina. Les **lemon limes** représentent presque 16% du volume total des carbonatés (octobre 1991) et constituent le troisième segment de ce marché après les colas et les boissons fruitées.

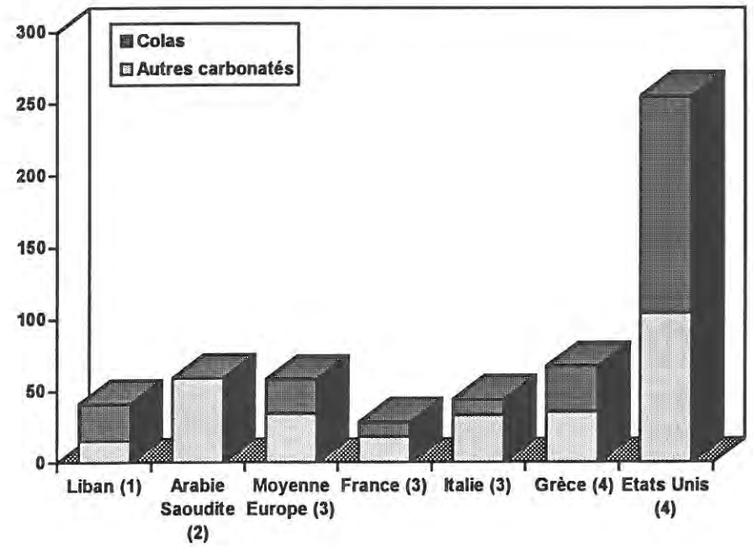
Graphique 2 : Les parts de marché des différents soft drinks au Liban (octobre 1991).



Source : calculs faits à partir des chiffres de STAT SARL, cités dans "Marketing strategies of Pepsi Cola Lebanon", Panayot C., AUB, 1992.

[2] *STAT SARL cité dans "Marketing stratégies at Pepsi Cola, Lebanon", Panayot C., 1992.*

Graphique 3 : Consommation par personne des carbonatés dans certains pays (litres par personne).



(1) 1993, Estimations.
(2) 1993, chiffre englobant toutes les boissons carbonatées y compris les colas et calculé à partir des données de "Soft drinks Management International", décembre 1994. La part des colas dans la consommation totale des carbonatés n'étant pas donnée.
(3) 1989, Source : Eurostaf - Les boissons non alcoolisées en Europe - 1993.
(4) 1993, Source : "Soft drinks Management International", octobre 1994.

b. Les eaux embouteillées : un taux de croissance réconfortant

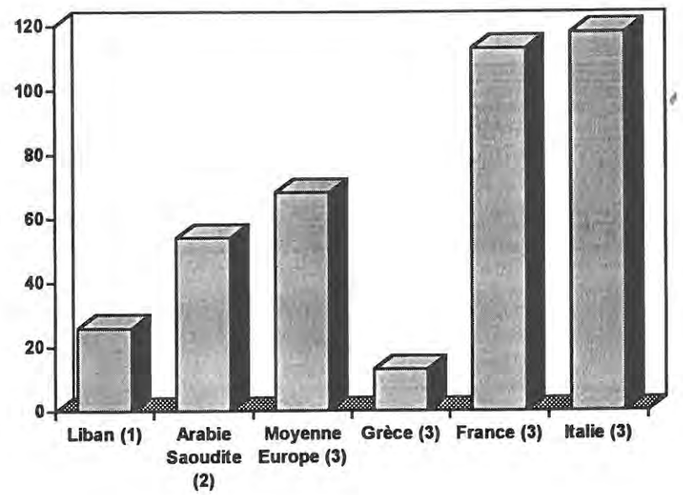
Le marché des eaux embouteillées constitue le deuxième marché de boisson après les soft drinks. Les eaux minérales plates constituent l'essentiel de ce marché, les eaux de source n'existant pas et le marché des eaux gazeuses reste toute fois limité.

Le marché libanais des eaux minérales a commencé à se développer à partir des années 70. En effet, le pouvoir d'achat relativement élevé des Libanais à l'époque, le tourisme et la commercialisation des premières marques locales ont développé ce marché. Cependant, durant les années de la guerre, le marché de l'eau minérale a connu une instabilité et une fluctuation dues aux difficultés de production et de distribution, aux mouvements de la population, etc. Mais en général, pendant cette période, le marché de l'eau minérale a pu se maintenir et même se développer à cause des ruptures de l'eau courante et de la pollution de l'eau du robinet.

A partir des années 90, ce marché connaît une croissance annuelle rapide. L'amélioration de la situation du pays et du pouvoir d'achat, le manque de confiance en l'eau du robinet et le retour de l'activité touristique contribuent au développement de ce marché. Cependant, seulement un faible pourcentage de la population (5 à 7 % selon les estimations des producteurs) consomme régulièrement l'eau minérale qui reste un produit de luxe occasionnel pour les moins aisés.

La taille du marché libanais d'eau minérale avoisine 80 millions de litres (estimations des producteurs en 1993), ce qui représente une consommation moyenne annuelle de presque 26 litres par personne, mais reste nettement inférieure à la moyenne européenne de 68.3 litres en 1991 ou à la consommation saoudienne de 54 litres par personne en 1993. Cependant, le marché libanais semble avoir un développement important à partir de 1991 avec une croissance annuelle supérieure à 10% (estimations des producteurs).

Graphique 4 : Consommation par personne d'eau embouteillée dans certains pays (litres par personne).



(1) 1993, Estimations.
(2) 1993, calculs effectués à partir des données de "Soft drinks Management International", décembre 1994.
(3) 1991, Source : Eurostaf, Les boissons non alcoolisées en Europe, 1993.

c. Les jus de fruits et les boissons aux fruits : une croissance différente selon le type de produits.

La taille du marché libanais des jus de fruits et de boissons aux fruits est très difficile à déterminer à cause de la multitude des produits (locaux et importés), des producteurs et des conditionnements. Elle est estimée en 1993 à plus de 25 millions de litres, donc une consommation de plus de 8 litres par personne contre 15.8 litres en Arabie Saoudite[3] (en 1993). S'ajoute à cela la consommation de jus de fruits en poudre qui sont en général des produits importés. *Tang* et *Foster clark's* sont les marques principales.

Cette consommation est en croissance mais à un rythme nettement inférieur à celui des soft drinks. Les produits qui bénéficient d'une bonne croissance sont les jus à teneur élevée en concentré de fruits et conditionnés en verre, alors que ceux conditionnés en boîte métal ont tendance à régresser. De même, la consommation des boissons à faible teneur en concentré de fruits et notamment ceux conditionnés en pyramide est en stagnation.

Le **jus d'ananas** et les **boissons ananas** constituent l'essentiel de ce marché (plus que la moitié). Le reste est réalisé par les boissons aux oranges, mangues, fraises, bananes, etc.

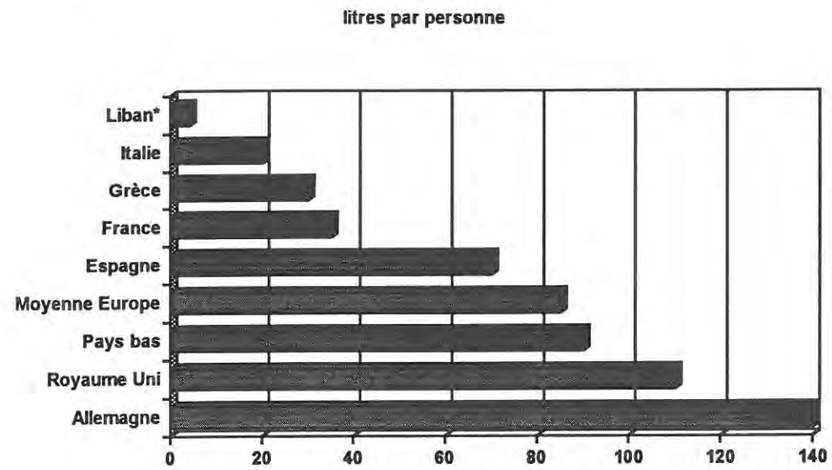
d. La bière : vers une boisson liée aux loisirs

La bière est de plus en plus un indicateur de niveau de vie. La consommation se retrouve sous deux formes distinctes : boisson d'accompagnement des repas (consommation traditionnelle) et boisson d'agrément en dehors des repas.

La bière est la boisson alcoolisée la plus consommée au Liban en volume. La taille du marché a dépassé 12 millions de litres en 1993 (12 à 15 millions de litres selon les estimations des professionnels). Ce qui fait donc une consommation moyenne annuelle de presque 4.5 litres par personne, caractérisée par des tendances saisonnières (en été) et régionales (surtout Beyrouth et régions côtières). Toutefois, le niveau de consommation de la bière reste très faible par rapport aux pays occidentaux. Pourtant, nous assistons à une croissance stable de cette consommation d'un taux proche de 10% par an (surtout à partir des années 90 selon les professionnels).

[3] *"Soft drinks Management International", décembre 1994.*

Graphique 5 : Consommation par personne de bière dans différents pays (1989).



* estimations 1993.
Sources : Eurostaf. - Les boissons non alcoolisées en Europe. - 1993.
Approche, N°21, juin 1994.

e. Le vin : une entrée timide dans les habitudes de consommation

Même si le vin commence à prendre une place dans les habitudes alimentaires, le niveau de sa consommation reste faible et lié au statut social de l'individu. En plus, la consommation du vin reste saisonnière (l'essentiel de la consommation étant réalisé entre novembre et avril) et régionale (plus importante à Beyrouth et Mont-Liban). Ceci explique l'étroitesse du marché libanais qui se situe entre 1 et 1.5 millions de litres (estimations des professionnels), donc une consommation moyenne annuelle par personne qui avoisine un demi litre.

Cependant, depuis la fin des années 80, la consommation libanaise de vin enregistre une croissance soutenue variant entre 5 et 10% par an (selon les estimations des producteurs et des professionnels). Cette croissance est marquée pour les vins rouges et surtout les blancs alors que les vins rosés n'en bénéficient pas. En plus, cette croissance est plus importante pour les vins de haut de gamme que pour ceux de bas de gamme.

f. L'arack : une consommation traditionnelle qui se maintient

L'arack, boisson nationale du Liban, occupe une place importante au sein du marché libanais des boissons alcoolisées. C'est le deuxième marché en volume après la bière parmi les boissons alcoolisées. La taille du marché est estimée être aux alentours de 3 à 3.5 millions de litres en 1993. Toutefois, la consommation est supérieure à ce chiffre parce qu'une partie de l'arack est fabriquée traditionnellement par les gens et donc consommée en dehors du circuit marchand. Cependant, cette fabrication traditionnelle tend à diminuer.

Le marché de l'arack a bénéficié durant la dernière décennie d'une croissance annuelle proche de 10%. Ces dernières années, l'arack de haute et de moyenne gamme semble bénéficier d'une forte croissance alors que le marché de l'arack de bas de gamme semble être en stagnation et même a chuté en 1993 selon les tendances des principaux producteurs.

g. Les spiritueux : en croissance

Le niveau de consommation des spiritueux est presque similaire à celui de l'arack. La taille du marché se situe aux alentours de 3 millions de litres en 1993, soit une consommation annuelle moyenne d'un litre par personne (estimations des professionnels). De même, ce niveau de consommation reste très faible par rapport aux pays occidentaux mais relativement élevé par rapport aux autres pays arabes.

A part l'arack, le marché libanais des spiritueux est essentiellement constitué par les whiskys. La consommation des autres spiritueux (liqueurs, cognac, vodka, gin, rhum,...) reste relativement faible. Par exemple, le marché des liqueurs ne dépasse pas 100 000 litres par an et reste très saisonnier (Noël et Pâques).

Les spiritueux sont consommés de deux façons : avec les repas (boisson d'accompagnement) et en dehors des repas (associés aux loisirs et surtout aux fêtes). La consommation du whisky connaît une croissance dynamique estimée aux alentours de 15% par an (selon les professionnels et les distributeurs). Toutes les marques sont importées, notamment d'Ecosse. Le marché de la gamme moyenne (ou standard) est dominant et représente plus que 60% des ventes des whiskys avec comme "leader" la marque "Dewar's white label". Le whisky haut de gamme (âgé de plus de 12 ans) représente presque 10% du marché avec "Johnie Walker Black Label" et "Dewar's Insister" comme marques principales. Le whisky bas de gamme occupe le reste du marché.

3. Les facteurs d'influence et d'évolution de la demande des boissons

Le marché des boissons, avec ses fluctuations, selon les segments, les produits et les années connaît au Liban un développement qui peut être qualifié comme l'un des plus dynamiques des marchés agro-alimentaires. D'une façon générale, les consommateurs des boissons évoluent suivant des mouvements de fond qui répondent aux niveaux de vie, aux habitudes alimentaires, aux styles de vie urbains et aux considérations industrielles. De multiples facteurs importants influencent cette évolution.

A. Un climat méditerranéen

Le Liban jouit d'un climat méditerranéen avec des saisons bien marquées. La chaleur estivale favorise la consommation des boissons rafraîchissantes et de la bière alors que l'hiver favorise la consommation du vin. D'où la saisonalité de la consommation de ces produits.

B. La situation du pays : amélioration à partir de 1991

La situation du pays durant la dernière décennie a eu d'importants effets sur la consommation, la production et la distribution des boissons. En effet, durant les années de guerre, l'activité touristique s'est arrêtée et un grand nombre de Libanais ont quitté le pays. En plus, la consommation hors domicile et celle liée aux loisirs ont beaucoup diminué. Tous ces facteurs ont affecté la consommation qui a connu des fluctuations selon les années et les périodes. S'ajoute à cela, les problèmes de production et de distribution.

Cependant, à partir de 1991, le Liban retrouve une certaine stabilité politique et économique. Le retour au pays d'un grand nombre de Libanais et la reprise (même à un faible niveau) de l'activité touristique ont relancé la consommation des boissons et surtout la consommation hors domicile.

C. Une population à diversité religieuse et essentiellement urbaine

L'aspect religieux joue un rôle important dans la consommation des boissons. Plus de la moitié des Libanais sont de religion musulmane qui interdit la consommation des boissons alcoolisées. Ceci explique en partie la faiblesse de la consommation moyenne par habitant de ces boissons par rapport aux pays occidentaux. Toutefois, une partie (difficilement déterminable) de la population musulmane consomme les différentes boissons alcoolisées. En plus, la structure de la population montre que la tranche d'âge "0-19" ans, qui constitue presque 40% de la population libanaise, est fortement consommatrice de soft drinks, jus de fruits et boissons aux fruits.

D'autre part, la population urbaine au Liban représentait en 1993, 86% de la population totale[4]. Ceci a une importance, étant donné que la consommation de certaines boissons comme le vin, la vodka, le gin, les cocktails est presque exclusivement urbaine.

[4] *Source : Allaya M. - Médagri.- 1994.*

D. La fluctuation du pouvoir d'achat des consommateurs

La dépréciation rapide et importante de la livre libanaise à partir de 1984 a eu comme conséquences majeures le remplacement de la consommation des produits de haut de gamme par ceux de bas de gamme et des produits importés par des produits locaux. En effet, le pouvoir d'achat des consommateurs a connu, durant la dernière décennie, des fluctuations correspondants à celles énormes de la monnaie. Ceci a bien évidemment entraîné une fluctuation de la consommation selon les segments de marché et les périodes d'instabilité monétaire.

Toutefois, l'existence d'une classe sociale aisée a maintenu un marché stable, mais plus ou moins large, d'eau minérale et de boissons alcoolisées de haute gamme. A partir des années 90, l'amélioration du pouvoir d'achat (amélioration du PIB par tête) entraîne une augmentation en quantité et en qualité de la consommation des boissons. Ceci explique en partie la croissance de la consommation des boissons de haute gamme (surtout vin et arack). Par ailleurs, la part des dépenses alimentaires (y compris les boissons) dans le budget des ménages reste aux alentours de 25%[5], un taux plus élevé que celui des pays développés. Ceci est dû au moindre pouvoir d'achat mais aussi à l'importance qu'accordent les Libanais à l'alimentation et donc aux dépenses alimentaires.

E. Les mutations du style de vie et des habitudes alimentaires du consommateur

Les consommateurs (surtout ceux ayant un pouvoir d'achat relativement élevé) deviennent de plus en plus soucieux de leur santé et exigeants au niveau de la qualité. Ils s'orientent donc vers des produits allégés, plus vitaminés, sans colorants, mais sans faire de concessions, ni sur le goût, ni sur l'image des boissons d'origine, mêlant ainsi santé et festivité.

Ceci explique, parmi les softs drinks, le succès des produits allégés : "Diet Pepsi", "Diet Cola", "Diet Seven Up", etc. qui représentaient en 1993 presque 10% du marché des colas (estimations des sociétés *Pepsi Cola* et *Coca Cola*). De même, ceci incite les entreprises à innover dans ce sens, ainsi par exemple, le lancement en 1994 par *Coca Cola* Liban de "New Fanta" enrichie en vitamine C. Ces mutations profitent aussi aux eaux minérales. Ainsi, le manque et la dégradation de la qualité de l'eau du robinet (migration de métaux dans les tuyauteries, nitrates agricoles, pollutions diverses) incitent-ils à la consommation des eaux minérales.

F. L'introduction de nouveaux conditionnements

De nouveaux conditionnements sont apparus ces dernières années, contribuant très fortement à l'expansion ou au maintien, suivant les cas, des différents segments. Ils ont étendu, pour les boissons rafraîchissantes sans alcool, les classes d'âges consommatrices et ont accru la disponibilité des produits, partout où peuvent se présenter des occasions de les consommer, augmentant ainsi la fréquence de consommation.

En effet, dans le sous-secteur des soft drinks, les sociétés *Coca Cola* et *Pepsi Cola*, offrant déjà leurs produits sous différents types et tailles de conditionnement, ont lancé de nouveaux emballages familiaux de 1.25 et 2 litres respectivement. De même, le lancement de jus de fruits en bouteille de verre de 296 ml, notamment sous la marque "Libby's" a eu un important succès.

G. Les importants investissements publicitaires

Les investissements en communication au Liban ont connu, ces dernières années, un rythme de croissance très élevé dans tous les secteurs et notamment dans le secteur des boissons. Les principaux producteurs et distributeurs de boissons y consacrent une grande importance.

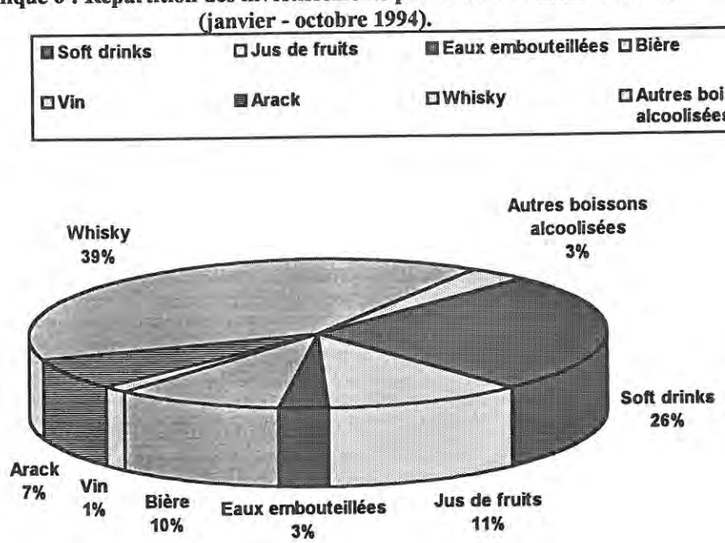
Les dépenses publicitaires (télévision et presse écrite uniquement) dans le secteur des boissons s'élevaient en 1992 à 14 802 300 US$ et à 13 199 000 US$ en 1993 représentant respectivement 11.7% et 8.7% du total des dépenses publicitaires au Liban[6] (télévision et presse écrite). Les investissements pour les boissons alcoolisées représentaient consécutivement 72% et 73% du total des investissements publicitaires dans le secteur des boissons (en valeur). De même, ces dépenses atteignent des taux non négligeables du chiffre d'affaires des entreprises les plus dynamiques. Il faut ajouter à cela le sponsoring et la promotion, pour lesquels les budgets

[5] *CFCE, Poste d'expansion économique à Beyrouth, un marché : Liban.- 1994.*
[6] *PARC (Pan Arab Reseach Center W.L.L.), adview, 1993. Les boissons prises en compte ici sont les boissons alcoolisées, les softs drinks et les eaux embouteillées.*

des grandes marques ne cessent de croître. Ainsi, *Pepsi cola*, *Coca cola* et certaines marques d'eau minérale, de jus de fruits ou de bière sponsorisent-elles les principales activités sportives, culturelles et touristiques (concerts, cirques, festivals, etc.) qui se tiennent dans le pays.

Selon les chiffres de STAT SARL, les investissements publicitaires des différentes marques de boissons, de la période allant de janvier à octobre 1994, s'élevaient à 20089600 US$. Ces investissements correspondent aux dépenses publicitaires affectées à la télévision, la presse écrite, la radio, l'affichage et le cinéma. Les boissons concernées sont les soft drinks, les eaux embouteillées (y compris les gazeuses), les jus de fruits (y compris les jus en poudre), les bières, le vin, l'arack, les whiskys, les champagnes et mousseux, les apéritifs, diggestifs et les autres boissons alcoolisées (cognac, rhum, gin, vodka, etc.). Les investissements publicitaires concernant les boissons alcoolisées représentent 60% du total des investissements publicitaires du secteur des boissons, ceux consacrés au whisky représentent 40%, de même que ceux consacrés aux boissons non alcoolisées. Les autres boissons alcoolisées (vin, arack, bière et autres spiritueux) totalisent 20%.

Graphique 6 : Répartition des investissements publicitaires selon les boissons (janvier - octobre 1994).



Source : STAT SARL

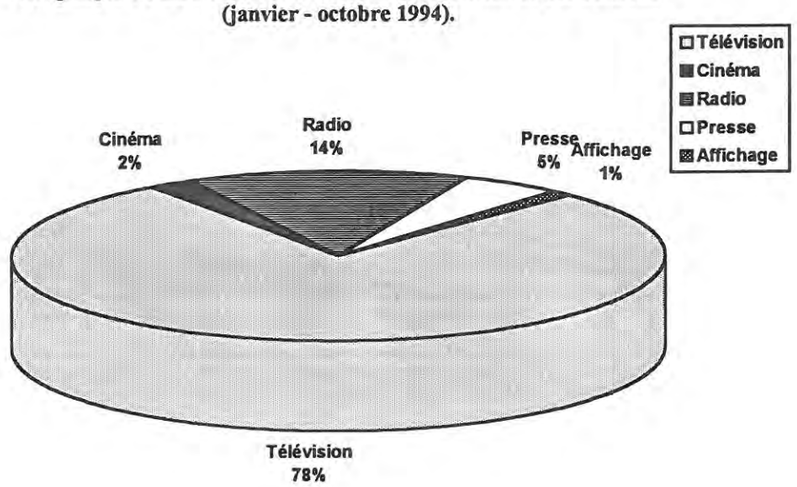
En ce qui concerne des investissements publicitaires, la télévision absorbe la majorité des dépenses (77.6%) suivie par la radio (14.3%) et la presse écrite (5.1%). Cette priorité accordée à la télévision par les entreprises et les agences publicitaires est due à l'importance de la télévision pour la population libanaise. En effet, le nombre de postes récepteurs de télévision pour 1000 personnes était en 1991 de 325 au Liban contre 60 en Syrie, 175 en Turquie, 197 en Grèce, 269 en Israël et 407 en France[7]. De même, il existe au Liban une cinquantaine de chaînes locales de télévision dont une dizaine émettent au niveau national.

D'autre part, la radio qui vient en deuxième place, loin derrière la télévision, joue aussi un rôle important. Cette différence dans les investissements publicitaires entre la radio et la télévision est essentiellement due au moindre coût de la publicité à la radio par rapport à la télévision. Toutefois, le nombre de postes récepteurs de radio pour 1000 personnes au Liban était de 833 en 1991, un chiffre très élevé par rapport à d'autres pays. De même, le nombre de stations de radio est très élevé : 120 stations qui diffusent sur les bandes A.M. et F.M. Enfin, la presse écrite, même si elle est abondante (une dizaine de quotidiens et une centaine de revues et

[7] *Nations-Unies, annuaire statistique, 1994.*

magazines publiées en arabe, français et anglais), reste moins importante pour les dépenses publicitaires des boissons.

Graphique 7 : La structure des dépenses publicitaires des boissons (janvier - octobre 1994).



Source : STAT SARL.

La télévision est le média le plus important pour la publicité de la bière et des soft drinks occupant ainsi respectivement 86.5% et 81.7% des dépenses, alors qu'elle prend une place moins importante dans celle du vin (36.8%) et des Champagnes et mousseux (29.1%). Ainsi, les produits de consommation courante ont besoin d'un média qui couvre le plus de gens possible, d'où l'importance de la télévision pour les soft drinks et la bière.

Par contre, la radio occupe une place assez importante pour la publicité du vin et de l'arack avec respectivement 25.5% et 22.5% du total des dépenses. Enfin, la presse écrite (revues hebdomadaires et mensuelles) reste privilégiée pour la publicité des champagnes et mousseux qui y consacrent 64.2% du total des dépenses publicitaires. L'importance accordée à la publicité pour chacun des médias, dépend essentiellement de la nature de la boisson et de la population cible recherchée.

II. Le commerce extérieur : différentes tendances suivant les produits

Les boissons occupent une part non négligeable du commerce extérieur libanais. Les exportations de boissons ont représenté 4.8%, 3.5% et 3.8% du total des exportations industrielles en 1991, 1992 et 1993 respectivement[8]. Toutefois, le commerce extérieur des boissons reste déficitaire parce que les importations en 1993 représentaient presque le double des exportations en valeur. En effet, selon les valeurs déclarées à la direction des douanes en 1993, les importations étaient de 22882 millions de livres libanaises représentant 0.06% du total des importations libanaises (tous produits) et les exportations étaient de 12276 millions de livres libanaises représentant ainsi 1.56% du total des exportations libanaises (tous produits)[9].

Le manque de statistiques officielles et de chiffres exacts concernant le commerce extérieur rendent les analyses difficiles. La période de la guerre au Liban a été marquée par l'augmentation de la contrebande et du commerce non contrôlé. Toutefois, nous essayerons de montrer l'évolution et les tendances générales du commerce

[8] *Selon Morcos M.,- Les exportations industrielles libanaises.- 1991, 1992, 1993.*
[9] *Source : quotidien "Al Nahar" du lundi 18/04/94. Le dollar douanier étant de 800 livres libanaises pour l'importation et de 1742 livres pour l'exportation.*

extérieur des boissons au Liban en s'appuyant sur quelques chiffres, bien que non complets, et sur les estimations des professionnels.

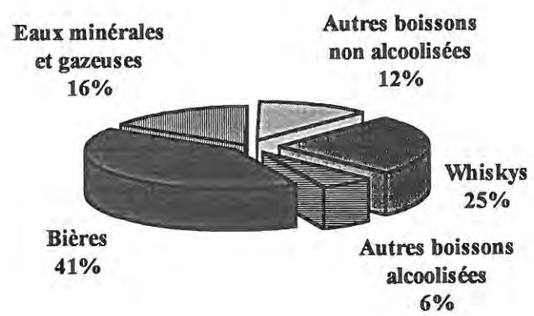
1. Un commerce extérieur hétérogène suivant les types de boissons

Le déficit global du commerce extérieur de boissons représentait presque 11000 millions de livres libanaises en 1993. Mais ce déficit cache d'importantes disparités entre les différentes boissons (cf. annexe 3). En 1993, les importations étaient principalement réalisées par les whiskys (57.6% de la valeur des importations) suivies par les bières (16.2%), les autres spiritueux (8%), les vins (5.3%) et le champagne (4.8%). En volume, les importations de bières occupaient la première place (41%) suivies par celles du whisky (25%) et des boissons non alcoolisées.

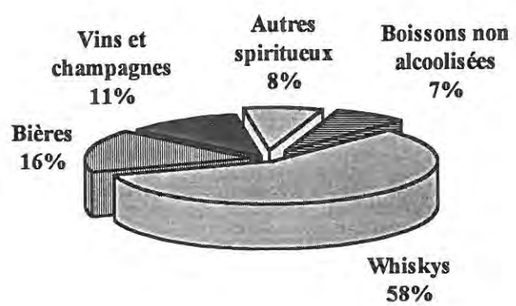
Le graphique suivant montre la composition des importations des boissons en volume et en valeur en 1993.

Graphique 8 : Composition des importations libanaises des boissons en volume et en valeur en 1993. (Les jus de fruits ne sont pas compris).

En Volume



En valeur



Source : La direction des douanes.

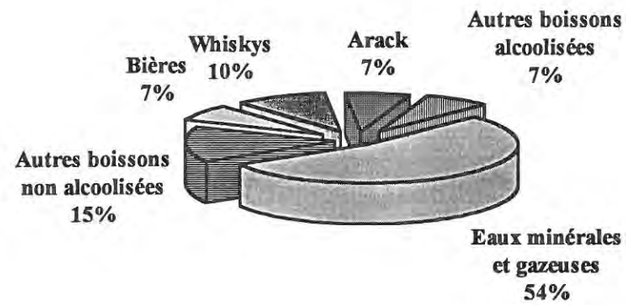
Quant aux exportations en 1993, elles étaient principalement réalisées par l'arack (20.7% de la valeur des exportations), les whiskys (20.5%) suivis par les limonades et eaux gazeuses aromatisées (19.3%), les vins

(16.9%), les eaux minérales (11%) et les bières (4.9%). Cependant, les eaux minérales représentaient plus que la moitié des exportations en volume (52%) suivies par les limonades et eaux gazeuses aromatisées (15%), les whiskys (10%) et l'arack (7%).

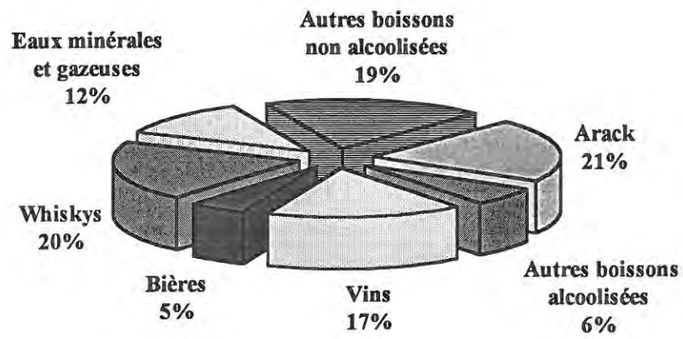
Le graphique suivant montre la composition des exportations des boissons en volume et en valeur en 1993.

Graphique 9 : Composition des exportations des boissons en volume et en valeur en 1993. (Les jus de fruits ne sont pas compris).

En volume



En valeur



Source : La direction des douanes.

Les produits excédentaires en valeur sont l'arack, l'eau minérale, les limonades et eaux gazeuses aromatisées et le vin. Les produits déficitaires sont les spiritueux et notamment le whisky, la bière et le champagne.

2. Des échanges extérieurs avec deux zones géographiques privilégiées : le Moyen-Orient et l'Europe

Les échanges extérieurs des boissons ont toujours été privilégiés avec deux grandes zones géographiques : la première formée des pays arabes du Moyen-Orient (Arabie Saoudite, Koweït, Irak, Syrie, Jordanie, Emirats

Arabes Unis, etc.) qui sont considérés comme le premier marché notamment pour l'eau minérale et les autres boissons non alcoolisées, et ceci pour des raisons géographiques et historiques. La deuxième zone était formée essentiellement des pays de la communauté européenne et surtout la France, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, l'Italie, l'Allemagne et la Grèce ; mais s'est largement étendue ces dernières années vers les pays de l'Europe de l'Est notamment la Bulgarie, la Roumanie et la Russie, vers lesquelles les exportations des boissons ont beaucoup augmenté.

A. Les importations

En 1993, 87% de la valeur et 74% du volume des importations libanaises de boissons provenaient de trois pays, le Royaume-Uni, la France et les Pays-Bas. Le tableau suivant montre le volume et la valeur des importations de boissons provenant de ces trois pays.

Tableau 2 : Principales origines des importations libanaises de boissons en volume et en valeur en 1993.

	Importations des boissons en 1993			
Pays	**Kg Nets**	**% du total**	**Milles L.L.**	**% du total**
Royaume Uni	2961640	25.1 %	12882975	58.2 %
France	2249697	19.1 %	3694711	16.7 %
Pays Bas	3505653	29.7 %	2714794	12.3 %
Total	11798226	100 %	22121239	100 %

Kg = kilogrammes.
L.L. = Livres libanaises.
Source : calculs faits à partir des chiffres de la direction des douanes (Ne sont pas compris les jus de fruits, l'alcool éthylique et les vinaigres).

Les importations de bières proviennent essentiellement de la Hollande (69% en valeur en 1993), celles du vin, du cognac et des eaux minérales de la France (65%, 71% et 82% respectivement) et celles du whisky du Royaume-Uni (97%).

B. Les exportations

En 1993, quatre pays, la Bulgarie, la Roumanie, les Etats-Unis et la France ont absorbé plus que la moitié des exportations des boissons libanaises en valeur. Toutefois, l'Arabie Saoudite et le Koweït ont absorbé la moitié du volume des boissons exportées, ceci étant dû à l'exportation essentiellement de l'eau minérale vers ces deux pays. Le tableau suivant montre les principales destinations des exportations libanaises des boissons, en volume et en valeur pour l'année 1993.

Tableau 3 : Principales destinations des exportations libanaises de boissons en volume et en valeur, en 1993.

	Exportations des boissons en 1993			
Pays	**Kg nets**	**% du total**	**Milles L.L.**	**% du total**
Bulgarie	1324515	14.9 %	2073867	22.3 %
Etats-Unis	186900	2.1 %	954174	10.2 %
France	202007	2.3 %	876015	9.4 %
Roumanie	688615	7.8 %	867938	9.3 %
Koweït	2751261	31.0 %	588680	6.3 %
Syrie	583977	6.6 %	375751	4.0 %
Arabie Saoudite	1728201	19.5 %	302902	3.2 %
Total	8863699	100 %	9305070	100 %

Kg = kilogrammes.
L.L. = Livres libanaises.
Source : calculs faits à partir des données de la direction des douanes. (Ne sont pas compris les jus de fruits, l'alcool éthylique et les vinaigres).

Les eaux minérales sont essentiellement vendues au Koweït (57.3% en valeur en 1993) et en Arabie Saoudite (25.1%). Les autres boissons non alcoolisées sont essentiellement exportées vers la Roumanie, la Bulgarie, les Etats-Unis, l'Australie et la Syrie. Les bières sont exportées vers la Roumanie (38.2%), la Syrie (33.6%) et les Etats-Unis (12.5%). Les vins sont exportés vers la France (41.3%), le Royaume-Uni (30.2%) et les Etats-Unis

(14.6%). L'arack est principalement exporté vers les Etats-Unis (18.6%), les Emirats Arabes Unis (18%), la Turquie (11.6%), la Bulgarie (11.4%), le Canada (8.8%) et la Jordanie (6.9%). Les whiskys sont vendus en Bulgarie (69%), en Roumanie (10.8%) et en Russie (5.6%).

3. Les évolutions par sous-secteurs

Durant les deux dernières décennies, la structure des exportations libanaises a changé. Nous essayerons de montrer les évolutions et les tendances générales par sous-secteur.

A. L'eau minérale : une régression des exportations

Dans les années 70 et au début des années 80, l'eau minérale était la principale boisson exportée : 75 à 80 % de la production étaient destinés à l'exportation notamment vers les pays du Golfe.[10] Actuellement, selon les producteurs, seulement 5 à 10 % de la production libanaise d'eau minérale est exportée, ce qui représente environ 5 à 10 millions de litres. Cette régression est essentiellement due à la saturation des marchés des pays du Golfe qui sont devenus eux-mêmes producteurs d'eau embouteillée. En 1993, l'Arabie Saoudite n'importa que 0.5 % seulement de sa consommation en eau embouteillée. Ces importations venaient du Liban, de la France et des Emirats Arabes Unis[11].

Les entreprises libanaises ont essayé de trouver d'autres marchés comme les pays de l'Europe de l'Est ou d'autres pays où la présence d'une communauté libanaise est importante comme en Afrique ou en Amérique. Mais ces marchés restent limités et difficiles à pénétrer pour un produit banalisé comme l'eau minérale où le coût de transport élevé et les protections douanières font que le prix de l'eau minérale libanaise ne sera pas compétitif. Le tableau ci-après montre l'évolution des exportations d'eau minérale durant la dernière décennie.

Tableau 4 : Evolution des exportations libanaises d'eau minérale entre 1981 et 1993.

	1981*	1982*	1983*	1984*	1985*	1986*	1987*	1988**	1989**	1990**	1991**	1992**	1993**
L.L.(milliers)	33000	21000	6248	15889	30284	22984	369757	340180	653732	393025	1027330	893298	1262587
US$ (milliers)	7600	4400	1379	2441	1844	596	1645	831	1317	560	1107	522	725

Sources : * Ecochiffres 1986, 1988.
** Morcos M., Les exportations industrielles libanaises, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993.

Ces chiffres doivent être pris avec prudence parce qu'ils ne représentent que les valeurs des exportations enregistrées à la direction générale de l'industrie, mais ne représentent pas nécessairement pas toutes les exportations en sachant que certaines exportations n'étaient pas enregistrées. L'importation libanaise des eaux minérales reste faible et ne représente que 1 à 2 % de la consommation. Cette importation est constituée par les marques françaises les plus connues comme Evian, Vittel, Contrex, etc.

B. Les soft drinks : un marché national

La quasi totalité des soft drinks est vendue sur le marché national et les exportations sont très faibles. De même, les importations restent faibles et concernent quelques marques qui ne sont pas produites localement. Toutefois, dans les années 80, il y a eu des importations dans certaines périodes correspondantes à l'impossibilité de la production locale due à la guerre.

[10] *Source : CICER E. , Les eaux minérales au Liban : que valent-elles ?, in "Le commerce du Levant", n° 5021 du 19 août 1985, page 29.*
[11] *Source : Soft drink management international, decembre 1994.*

C. Les jus et boissons aux fruits : exportation vers les pays de l'Est

Les exportations des jus et boissons aux fruits se sont développées dans les années 70 et 80 en destination des pays arabes, notamment les pays du Golfe. Cependant, à partir de la moitié des années 80, ces exportations ont commencé à diminuer avec le développement des industries de jus dans ces pays. Ceci a induit un changement dans la direction des exportations de ces produits vers les pays de l'Europe de l'Est (Russie, Bulgarie, Roumanie, Ukraine, etc.). Actuellement, ces pays absorbent la quasi-totalité des exportations libanaises des jus et boissons aux fruits.

Les importations de jus de fruits ont de même augmenté, mais ce sont les jus en poudre qui constituent l'essentiel de ces importations. Le manque de chiffres ne nous permet pas de révéler l'importance de ces importations et leur pourcentage dans la consommation. D'autre part, les importations de matières premières sont importantes et ont augmenté avec le développement de l'industrie de jus et des boissons aux fruits qui reste jusqu'à présent dépendante de ces importations.

Par ailleurs, d'autres boissons non alcoolisées comme les sirops sont exportées surtout vers les pays arabes et notamment les pays du Golfe. Ces exportations connaissent une croissance depuis plusieurs années.

D. La bière : un secteur déficitaire

Atteignant 4850000 kilogrammes nets en 1993, soit plus que 350 millions de livres libanaises, les importations de bières sont bien supérieures aux exportations (600000 kilogrammes soit un peu plus de 450 millions de livres). Ces importations représentaient en 1993, 30 à 35 % de la consommation en volume. Par ailleurs, les exportations ont connu une diminution et ne représentent actuellement qu'à peine 5 % de la production.

E. Le vin : évolution des exportations

Les importations de vin ont connu des fluctuations liées à la situation du pays durant la dernière décennie et à la variation de la demande. Ces importations représentent actuellement presque 10 % de la consommation en volume. Par ailleurs, les exportations de vin ont connu une croissance soutenue durant les 10 dernières années. Cette croissance est liée d'une part à l'évolution de la production et au développement d'un marché extérieur formé surtout par la diaspora libanaise à l'étranger, et d'autre part au développement des restaurants libanais à l'extérieur. Ces exportations représentent actuellement presque 30 % de la production.

F. Les spiritueux : différentes tendances suivant les produits

a. L'arack : exportation vers les diasporas libanaises

L'arack et le whisky constituent actuellement les principales boissons exportées (en valeur). De même que pour le vin, les exportations d'arack ont connu une croissance avec le développement de la diaspora et de la cuisine libanaise à l'étranger surtout en Amérique du nord. En plus, les exportations d'arack se sont développées vers certains pays arabes et méditerranéens comme la Jordanie, la Turquie, les Emirats Arabes Unis, etc.

b. Les whiskys : importation pour la consommation et production pour l'exportation

Les échanges extérieurs des whiskys sont spécifiques. La consommation interne est formée presque exclusivement de produits importés, alors que toute la production libanaise est destinée à l'exportation. L'importation du whisky existait depuis très longtemps et s'est développée avec la consommation. Ce sont les whiskys en provenance d'Ecosse qui forment l'essentiel de cette importation. L'exportation du whisky s'est développée durant la dernière décennie essentiellement en direction des pays de l'Europe de l'Est notamment la Bulgarie, la Roumanie et la Russie. Les whiskys exportés sont des produits de bas de gamme dont le prix très bas les rend compétitifs dans des marchés comme ceux de l'Europe de l'Est où la demande de tels produits est importante, alors que la demande de ces produits au Liban reste très faible, d'où le recours à l'importation. En 1993, les importations de whisky étaient 6.7 fois plus importantes en valeur et 3.4 fois plus importantes en volume que les exportations.

c. Les autres spiritueux

De même que pour les whiskys, les exportations d'autres spiritueux comme les gins et les vodkas se sont développées mais à un niveau moins important que celles des whiskys. Toutefois, les exportations restent bien inférieures aux importations car la consommation libanaise reste essentiellement basée sur les produits importés.

Conclusion

Le commerce extérieur est caractérisé par une grande hétérogénéité suivant les types de boissons. Depuis très longtemps, le Liban importait des boissons pour satisfaire la consommation interne, s'ajoutait à cela la consommation due aux flux touristiques. L'importation des boissons est essentiellement constituée par des spiritueux, notamment des whiskys, des bières et des vins, mais aussi des jus de fruits surtout sous forme de poudre. Cette importation a évolué avec la modification de la consommation libanaise et a connu des fluctuations durant la dernière décennie causées par la situation particulière qu'a connu le pays.

Par ailleurs, les exportations libanaises des boissons ont progressé avec l'évolution de l'industrie et des marchés. L'industrie libanaise des boissons a connu un développement continu. Ceci a fait évoluer les exportations surtout que certaines industries ont été implantées principalement pour un marché extérieur. C'est le cas des industries de whiskys, de certaines industries d'eau minérale et de boissons aux fruits. En effet, la croissance dans les années 70, de la demande en eau minérale et autres boissons non alcoolisées dans les pays arabes et notamment ceux du Golfe a encouragé l'exportation libanaise vers ces pays et donc la production et l'implantation des industries. De même, la forte demande actuelle des spiritueux et des boissons aux fruits "bon marché" en Russie et dans certains pays de l'Europe de l'Est a encouragé et développé l'exportation libanaise de tels produits vers ces pays.

D'autre part, avec l'élargissement de la diaspora libanaise à l'étranger, un autre type d'exportation s'est créé. En effet, un grand nombre de Libanais a dû quitter le pays pendant la guerre et ceci a créé un marché extérieur pour les industries agro-alimentaires libanaises et particulièrement celles des boissons. Les industries ont suivi leurs clientèles jusqu'aux pays où elles se sont installées : Europe, Amérique du Nord et du Sud, Afrique, Australie et les pays arabes. Ceci explique l'évolution de l'exportation de l'arack et du vin libanais et parfois de l'eau minérale qui a même pu être exportée vers l'Australie. Les exportations de ces produits augmentent du fait de la demande libanaise à l'étranger de même que par le développement de la cuisine libanaise et des restaurants libanais partout dans le monde.

Chapitre 3. Le système de production des boissons

1. La structure de l'offre : des "leaders " s'affirment

Le nombre des entreprises de boissons ayant plus de 5 employés était de 43 en 1964, de 55 en 1985 et de 71 en 1994. Mais ce nombre cache d'importantes disparités de taille. En effet, un nombre réduit de ces entreprises réalise l'essentiel du chiffre d'affaires et donc de la production de ce secteur. Ceci exprime une concentration élevée dans le secteur, expliquée par de multiples raisons. D'abord, l'étroitesse de la taille du marché intérieur ne permet pas d'avoir un nombre très important d'entreprises. En plus, la situation qu'a connu le pays durant la dernière décennie n'a pas été très favorable à l'investissement dans certaines régions, périodes et secteurs. A cela s'ajoutent certaines difficultés pour l'exportation. D'où, la disparition de plusieurs petites entreprises familiales (fermées ou rachetées) de même que deux importantes usines d'eau minérale, alors que les entreprises dominantes ne cessent d'accroître leur production et leur chiffre d'affaires.

1. Les soft drinks : une prédominance de *Pepsi Cola*

Le marché libanais des soft drinks a été, au début, partagé entre *Pepsi Cola* et *Coca Cola*. Cependant, en 1968, *Coca Cola* a été boycotté par les pays arabes (y compris le Liban) à cause du conflit israélo-arabe et a dû laisser sa place à son rival, *Pepsi*. D'autres marques étaient présentes sur le marché libanais comme *Seven Up, Crush, RC, Jalloul,* mais leurs parts de marché relatives restaient faibles par rapport à Pepsi qui renforçait de plus en plus son monopole sur le marché libanais des soft drinks. En 1990, la situation a changé, *Coca Cola* est revenue au Liban avec un budget important et un projet ambitieux. *Pepsi* n'est plus le seul fournisseur majeur de soft drinks sur le marché libanais, il reste "leader" mais *Coca Cola* est un rival sérieux.

Une étude faite par "STAT SARL" en octobre 1991 montre que la part de marché de *Pepsi* reste largement supérieure à celle de *Coca Cola*.

Tableau 5 : Les parts de marché des principales marques de soft drinks sur le marché libanais en octobre 1991

Marque	Part de marché
Pepsi cola	46.0%
Coca cola	18.8 %
Mirinda	11.1 %
Seven up	9.9 %
Fanta	5.2 %
Sprite	4.0 %
Crush	2.7 %
Teem	2.0%
Orangina	0.3 %
RC	0.0 %
US Cola	0.0 %
	100.0 %

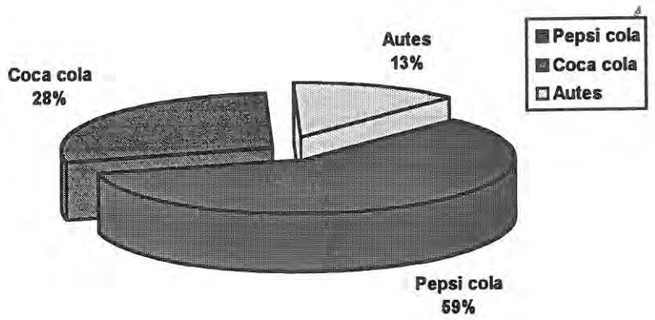
Source : STAT SARL, cité dans "Marketing Strategies at Pepsi cola Lebanon", Panayot C., AUB, 1992.

Tableau 6 : Les parts de marché des principales sociétés de soft drinks présentes sur le marché libanais (octobre 1991)

Société	Marques	Part de marché
Pepsi cola	Pepsi cola, Mirinda, Teem	59.1 %
Coca cola	Coca cola, Fanta, Sprite	28.0 %
Autres	Seven Up, Crush, Orangina, RC, etc.	12.9 %
		100.0 %

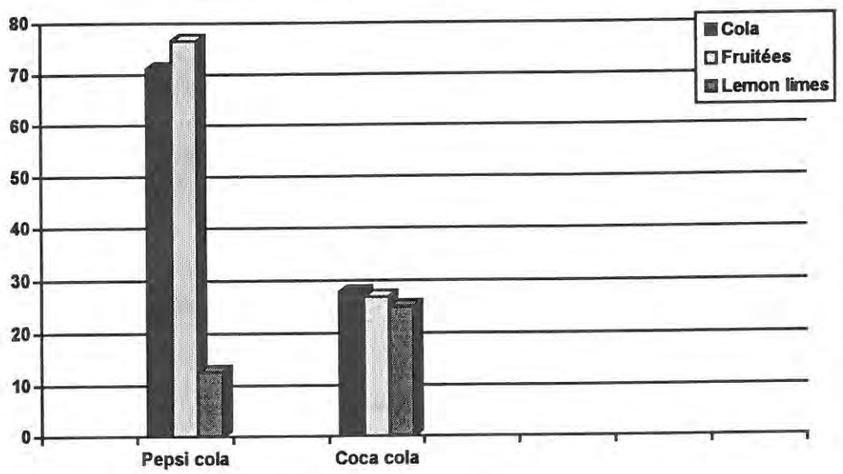
Source : calculs faits à partir des chiffres de STAT SARL, op. cit.

Graphique 10 : Les parts de marché des principales sociétés de soft drinks présentes sur le marché libanais (octobre 1991)



Source : calculs faits à partir des chiffres de STAT SARL, op. cit.

Graphique 11 : Parts de marché de Pepsi Cola et Coca Cola par segments considérés (octobre 1991)



Source : calculs faits à partir des chiffres de STAT SARL, op. cit.

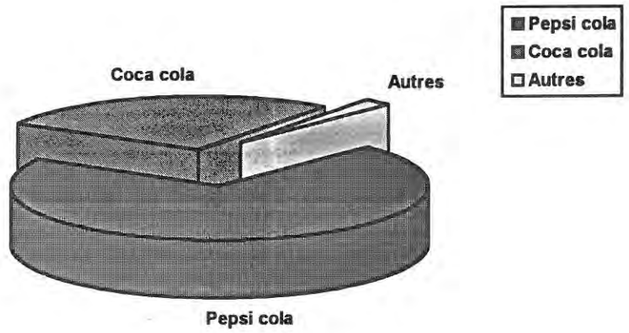
En 1994, "la société moderne libanaise pour le commerce" qui a la franchise de *Pepsi cola, Mirinda* et *Teem* opère à l'acquisition de la franchise de *Seven Up* au Liban. Cette dernière marque devra remplacer dans quelque temps la marque *Teem.*

Nous remarquons que la part de marché de *Pepsi* dans les lemon limes était relativement faible (voir graphique 11). Cependant, cette faiblesse a été bien comblée en 1994 après l'acquisition par Pepsi cola Liban de *Seven Up* qui détenait en 1991 presque 62% du marché libanais des lemon limes.

En l'absence de toute étude précise concernant le marché libanais des soft drinks en 1994, la part de marché de *Pepsi cola* est estimée entre 70 et 80%, alors que celle de *Coca cola* varie entre 20 et 30%. Dans le contexte

actuel, le marché libanais des soft drinks reste totalement dominé par les deux sociétés *Pepsi Cola* et *Coca Cola.*

Graphique 12 : Parts de marché des sociétés de soft drinks au Liban (estimations de 1993/1994)



2. Les eaux minérales : l'avance de *Sohat*

La première société libanaise d'eau embouteillée était *Sohat.* Elle fut fondée en 1969 et autorisée par le ministère de la santé publique en 1970. Il lui a fallu six années d'études entreprises conjointement à Paris, à Bordeaux et à Beyrouth pour assurer sa mise en bouteille. Sohat bénéficia de l'aide de Vittel dans le choix des machines et équipements, le contrôle de l'eau et la formation des techniciens. Le succès de cette innovation fut incontestable et l'apparition d'autres sociétés d'eau minérale ne s'est pas fait attendre. En 1970, la société *Sannine* fut fondée. Il a fallu trois années d'études préliminaires et six années de travail pour la construction de l'usine. La production débuta en 1978 avec la collaboration technique d'Evian.

D'autres sociétés ont été fondées après, comme *Naas, Zaarour, Al Rim* (fondée en 1980 et produit à partir de 1985), *Tannourine* (fondée en 1981) et *Al Nada.* Pour de multiples raisons *Naas* et *Zaarour* ont dû se retirer du marché quelques années après leur création.

Actuellement, cinq entreprises (*Sohat, Sannine, Tannourine, Al Rim* et *Al Nada*) possédant chacune une unité de production, se partagent le marché libanais des eaux minérales plates.

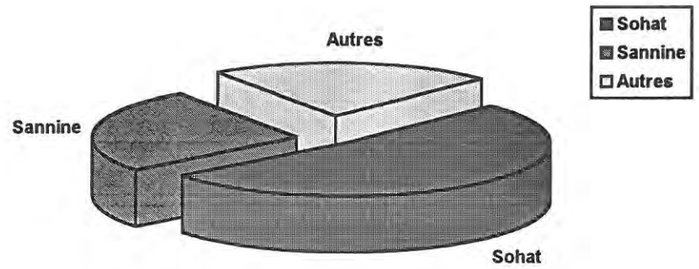
Le tableau 7 montre la taille des principaux producteurs d'eau minérale au Liban.

La structure de l'offre reste concentrée, les deux premières entreprises occupent plus que trois quart du marché.

Tableau 7 : Les producteurs d'eau minérale au Liban en 1993

Société	Distributeur	Marque	Capacité de production (caisses par jour)	Ventes au Liban (estimations 1993)	Part de marché estimée
Sohat (Société des eaux minérales libanaises)	**Dima** (appartient à Sohat)	**SOHAT**	**25000**	**2250000 caisses (40 millions de litres)**	**45 à 55%**
Sannine (compagnies des sources du Liban)	**Sannine** au Nord Liban, Kesrouan, Metn et Beyrouth Est **Agents exclusifs** au Sud Liban, Békaa et Beyrouth Ouest.	**SANNINE**	**4000**	**1125000 caisses (20 millions de litres)**	**20 à 30%**
Tannourine	**Tannourine**	**TANNOURINE**	**5000 à 6000**	**550000 caisses (10 millions de litres)**	**5 à 15%**
Al Rim pour les eaux naturelles	**Al Rim** dans la Békaa **Agents à** Beyrouth, au Nord et au Sud Liban	**AL RIM**	**5000 à 10000**	**500000 caisses (9 à 10 millions de litres)**	**5 à 15%**
Al Nada (société pour l'exploitation des eaux naturelles et minérales)	**Agents** dans la plupart des régions	**NADA**	———		
Production totale d'eau minérale				**80 millions de litres**	**100%**

Graphique 13. Parts de marché des sociétés de soft drinks au Liban (estimations de 1993/1994)



La production libanaise d'eau minérale est estimée en 1993, à 90 millions de litres dont presque 10% sont à l'exportation. La valeur de cette production est de l'ordre de 20 millions de US$. Cette production est constituée uniquement d'eaux minérales plates. Toutes les entreprises indiquent sur leurs étiquettes "eau minérale naturelle". La production d'eaux gazeuses et d'eaux aromatisées est inexistante. Ces types de produits sont importés.

3. Les jus et les boissons aux fruits

Le secteur productif des jus et des boissons aux fruits reste moins concentré que ceux des autres boissons. En effet, plusieurs entreprises partagent le marché libanais de ces produits. Les plus importantes sont Interbrand (produisant les marques *Libby's*, *X-tra* et *Gold*), *Dolly's*, *Bonjus*, *Top jus*, *Super jus*, *Pampa*, *Dumit*, ... La part de marché des jus de fruits importés reste faible sauf pour les boissons en poudre où l'importation constitue l'essentiel de ce segment.

4. Le vin : la domination de *Ksara* et *Kefraya*

La production de vin en 1993 est estimée à plus d'un million et demi de litre, le manque de statistiques officielles ne permettant pas d'avoir les chiffres exacts. La structure productive est formée de moins d'une dizaine d'entreprises (cinq selon un recensement de 1994). Cependant, l'offre reste concentrée parce que les deux premières entreprises *Ksara* et *Kefraya* détiennent plus que 80% du marché. Toutefois *Musar* reste un producteur non négligeable même si sa part du marché libanais reste faible, parce qu'il est essentiellement orienté vers l'exportation. La part de marché des vins importés reste aux alentours de 10%.

Tableau 8 : Les parts de marché des opérateurs de vins au Liban

Société	Marques	Distributeur	Part de marché*
Ksara	Ksara	Ksara	40 - 45 %
Kefraya	Kefraya	Khalil Fattal et Fils (KFF)	37 - 42 %
Musar	Musar	Khalil Fattal et Fils (KFF)	2 - 3 %
Autres	Nakad, Le Brun, Kortbawi, ...	———	6 - 8 %
	Marques importées	Agents importateurs	7 - 12 %

* estimations 1993.

5. L'arack : une segmentation du marché

La vente d'arack sur le marché libanais était estimée, en 1993, à plus de trois millions de litres représentant un chiffre d'affaires de plus de dix millions US$. La production libanaise d'arack apparaît fragmentée : nous pouvons identifier sur le marché une centaine de marques. Un recensement de 1994 montre l'existence de 100 entreprises dont 28 ayant plus que 5 employés. Cependant l'offre est concentrée parce que les deux premières entreprises détiennent plus que la moitié du marché de vente. Le chiffrage de la production d'arack est difficile parce qu'une partie non négligeable de l'arack se fabrique jusqu'à présent artisanalement "à la maison". Le marché de l'arack peut être divisé en trois segments, le haut de gamme, la gamme moyenne et le bas de gamme. Ceci a conduit les producteurs à se spécialiser et se positionner sur ces trois différents segments. Les producteurs d'arack haut de gamme sont assez limités (moins d'une dizaine) et sont en général producteurs de vin et produisent donc l'arack comme complément à la production de vin, les deux étant produits à partir de la même matière première, les raisins. Le segment haut de gamme représente plus ou moins 10% du marché libanais d'arack, et cinq entreprises, *Le Brun*, *Kefraya*, *Ksara*, *Al Rif* et *Nakad* partagent l'essentiel de ce segment. Le segment de la gamme moyenne représentant plus ou moins 5% du marché libanais d'arack est dominé par l'entreprise *Fakra*.

Le segment du bas de gamme représente 80 à 85% du marché libanais d'arack. Plus d'une cinquantaine de marques y sont commercialisées, cependant deux producteurs *Ghantous et Abou Raad* et *Touma* détiennent plus de trois quart de la part de marché de ce segment.

Tableau 9 : Les principaux producteurs d'arack au Liban

	Société	Marques	Part de marché*
Haut de gamme	Domaine des Tourelles Kefraya Ksara Al Kharif Nakad Autres	Brun Kefraya Ksara Al Rif Al Samir Musar, ...	8 - 12 %
Gamme moyenne	Fakra	Fakra	4 - 6 %
Bas de gamme	Ghantous et Abou Raad Touma Nadico Autres	Ghantous et Abou Raad, Najjar Touma Al Layaly, Fourzol, Sabaali, Balaban, Al wadi, etc.	75 - 85 %

* estimations 1993

6. La bière : la domination d'*Almaza*

Il existe au Liban deux usines de bière établies dans les années 30 et ayant actuellement une capacité annuelle de production de presque 15 millions de litres (150000 hl). Cependant la production de bière en 1993 était estimée à presque 10 millions de litres (100000 hl) représentant une valeur de près de 12 millions de US$. L'offre de la bière est presque monopolisée par l'entreprise locale *Almaza* qui détient plus de 65% du marché libanais. Par contre, la part de marché de la deuxième entreprise locale, *Laziza* est faible (moins que 5%). Le reste du marché est partagé par des marques importées, notamment *Heineken, Budweizer, Kronembourg*.

Conclusion

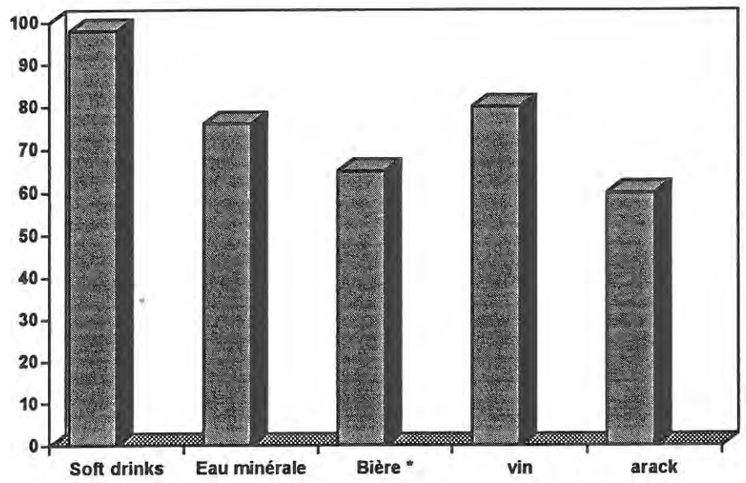
L'industrie libanaise des boissons se caractérise par une concentration élevée. Dans chaque sous-secteur, les deux premières entreprises dominent la plus grande part du marché.

Tableau 10. Les principales entreprises libanaises de boissons en 1993

Type de boisson	Sociétés	Marques	Part de marché*	Ventes totales du secteur*	Chiffre d'affaires*
Soft drinks	Société moderne libanaise pour le commerce Coca cola	Pepsi cola Mirinda, Teem Coca cola, Fanta, Sprite	65 - 75 % 15 - 25 %	120 - 130 ML	65 - 75 MUS$
Eaux minérales	Société des eaux minérales libanaises Compagnies des sources du Liban	Sohat Sannine	44 -55 % 20 - 30 %	75 - 85 ML	15 - 20 MUS$
Jus et boissons aux fruits	Interbrand, Dolly's, Bonjus, Superjus, Topjus, Pampa,...	Libby's, X-tra, Gold,Dolly's, Bonjus, Superjus, Topjus, Pampa,		50 - 60 ML	40 -50 MUS$
Bière	Almaza	Almaza	60 - 70 %	12 - 15 ML	12 - 15 MUS$
Vin	Ksara Kefraya	Ksara Kefraya	40 - 45 % 37 42 %	1.5 ML	5 - 8 MUS$
Arack	Ghantous et Abou Raad Touma	Ghantous et Abou Raad, Najjar Touma	40 - 50 % 15 - 25 %	3 - 3.5 ML	10 - 15 MUS$
Whisky Autres spiritueux				3 - 3.5 ML 0.3 - 0.5 ML	25 - 35 M$ 2 - 3 M$
Total boissons				275 ML	185 - 200 M$

* estimations 1993.
ML = millions de litres.
MUS$ = millions US$.

Graphique 14 : Part de marché des deux premières entreprises dans les différents sous secteurs des boissons (estimation 1993)



* Pour la bière, c'est uniquement la première entreprise.

II. L'analyse concurrentielle du secteur de production des boissons

1. La menace des nouveaux entrants et les obstacles à l'entrée : des barrières élevées

Durant les 15 dernières années, plusieurs industries de boissons ont été créées et certains entrants ont pu prendre une part de marché considérable. La cave *Kefraya* (créée en 1979) est devenue la deuxième entreprise dans le sous-secteur du vin. *Coca Cola* revenue en 1990, a pris une part de marché non négligeable. D'autres sociétés comme *Al Rim* (créée en 1980), *Tannourine* (créée en 1981) et *Nada* dans le sous-secteur des eaux embouteillées n'ont pas réussi à avoir des grandes parts du marché libanais. "La menace de nouveaux entrants dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants". (Porter, 1982).

Plusieurs obstacles importants peuvent être notés dans le secteur libanais des boissons : les économies d'échelle (dans la production et le marketing), la différenciation du produit, les besoins en capitaux et accès aux crédits, la politique gouvernementale, l'attente d'une rispote et un prix dissuasif à l'entrée. D'autres obstacles existent, mais ne sont pas assez significatifs pour ce secteur, comme les coûts de transfert, l'expérience et les désavantages de coûts indépendants de l'échelle de production. Ces obstacles sont plutôt relatifs aux industries de haute technologie et aux industries lourdes.

A. Les économies d'échelle : couplage de la production, la commercialisation et du marketing

Les économies d'échelle ont trait à des baisses dans le coût unitaire d'un produit qui surviennent lorsque la quantité absolue produite par période augmente.

Cependant, pour que les firmes de boissons arrivent au maximum possible de réduction du coût unitaire, il faut qu'elles produisent à leur capacité maximale. Or ce n'est pas toujours fait par les industries de boissons libanaises, parce que leur production effective en volume est inférieure à la capacité maximale de production. En effet, ces industries produisaient à 48.7 % de leur pleine capacité en 1981 et à 50.5 % en 1985[1]. En 1994, très peu d'industries de boissons utilisaient leur capacité maximale de production. Seules *Pepsi Cola, Coca Cola* et *Interbrand* (qui produit les jus de fruits sous les marques *Libby's, X-tra* et *Gold*) arrivaient à produire à pleine capacité et cela durant la saison d'été.

Toutefois, les économies d'échelle dans la production peuvent être considérées comme barrière si elles sont couplées à la stratégie de marketing, c'est-à-dire à des économies d'échelle dans la commercialisation, la publicité, l'utilisation de la force de vente et la distribution.

La situation démographique au Liban joue un rôle important, comme le pays est territorialement petit en comparaison avec d'autres pays, le marché ne peut pas être divisé. Un niveau de production suffisant est exigé en plus d'efficients canaux de distribution pour pouvoir couvrir tout le marché. Une telle stratégie de distribution peut contribuer à la diminution des coûts totaux parce qu'elle demande plus d'approvisionnement de produits. En plus de la distribution, la publicité doit être prise en considération. Une campagne publicitaire dans la presse et les médias audiovisuels peut atteindre toute la population à cause de la faible dimension géographique du pays et du taux de concentration élevé de la population, dans certaines régions. Toutefois, le coût de la publicité, par 1000 personnes, décroît automatiquement quand cette dernière est faite à échelle nationale et touche le plus grand nombre possible de gens. Si, par exemple, le coût de 30 secondes de publicité sur la télévision est de 1000 US$ et le nombre estimé de personnes regardant cette publicité est de 500000, le coût par 1000 personnes sera de 2 US$. Cependant, pour les personnes attirées par le message publicitaire, il faut que le produit soit toujours disponible.

Donc, des économies d'échelle couplées avec une vaste stratégie de marketing tendent à être une barrière importante pour les nouveaux entrants qui souffriront d'une sévère réaction des firmes existantes.

[1] *Source : MASS INSTITUTE, recensement industriel, produits alimentaires et boissons, 1986.*

B. La différenciation du produit : publicité importante

Après une observation du marché, il est remarqué que les entreprises locales possèdent une fidélité élevée parmi la clientèle. Ceci est surtout remarqué dans les sous-secteurs de l'eau minérale, du vin, de l'arack, du jus de fruits et de la bière.

Les entreprises existantes dans ces sous-secteurs ont évolué durant les deux dernières décennies. Elles ont connu une certaine expansion et ont pu attirer une clientèle et la fidéliser. Dans le sous-secteur du vin la part de marché des vins importés reste de l'ordre de 10%. Le marché de l'eau minérale est presque totalement dominé par les marques locales même si certaines marques étrangères (Evian, Contrex, Vittel, etc.) sont disponibles sur le marché. La différenciation repose d'abord sur la différenciation physique du produit et puis surtout sur la publicité.

a. La différenciation "physique" du produit dans le secteur des boissons

Les entreprises essayent de différencier leurs produits en améliorant leur qualité et surtout en améliorant leur emballage. Ceci a été remarqué dans le sous-secteur du vin avec l'amélioration de la qualité du vin et la diversification de la gamme de produits, par exemple, la commercialisation de "Gris de gris" par *Ksara*, "Blanc de noir" par *Kefraya* et "Rubis" par *Musar*. Dans le sous-secteur des jus de fruits, la qualité et surtout les emballages ont été améliorés. Dans le sous-secteur des eaux minérales, la marque *Sannine* a pu se différencier en changeant la capsule de la bouteille, même si la marque *Sohat* reste très différenciée parce qu'elle était la première à prendre place dans ce sous secteur.

b. La publicité comme méthode de différenciation des produits

Certaines entreprises ont pu avoir et conserver une clientèle fidèle plus que les autres en s'appuyant sur une meilleure qualité, un bon rapport qualité/prix, mais surtout sur une publicité intensive. Les investissements publicitaires des entreprises ont beaucoup augmenté ces dernières années, ceci montre l'augmentation de l'intensité de la rivalité entre les entreprises, notamment celles qui détiennent des parts de marché significatives. Ces investissements peuvent atteindre ou même dépasser chez certaines entreprises 10 à 15 % du chiffre d'affaires.

Les budgets annuels consacrés à la publicité sont chiffrés en millions de US$ pour certaines entreprises comme *Pepsi Cola* et *Coca Cola* de même que pour certains distributeurs de marques étrangères de whiskys.

Pour un nouvel entrant, il semble qu'il soit difficile d'accéder au marché avec un produit de qualité en plus d'un bon marketing-mix : qualité, prix, emballage et distribution. Les firmes existantes ont essayé, avec l'expérience, d'améliorer leur qualité, d'adapter leurs emballages aux normes internationales et de créer une fidélité parmi la clientèle en ayant des prix abordables et une disponibilité pour le client et aussi en s'appuyant sur une forte publicité. Pour un nouvel entrant, il faudra du temps et une capacité financière importante pour qu'il soit capable de surmonter ces barrières.

C. Les besoins en capitaux : difficultés d'accès aux crédits

L'industrie des boissons nécessite dans les premières étapes de l'investissement des besoins significatifs en capitaux pour acquérir les machines, les équipements, les terrains, etc. Ces besoins sont plus ou moins importants selon les sous-secteurs. Pour l'industrie de l'eau minérale, les besoins en capitaux sont énormes pour l'acquisition de la source d'eau, des terrains, des équipements de filtrage et d'embouteillage en plus des équipements de fabrication des bouteilles. En d'autres termes, les coûts fixes sont beaucoup plus importants que les coûts variables. Les coûts fixes sont également importants dans les sous-secteurs de la bière et des soft drinks. Alors que les investissements sont inférieurs dans le sous-secteur de l'arack qui peut même être fabriqué d'une manière artisanale.

Les besoins en capitaux sont-ils aussi nécessaires pour les dépenses publicitaires ? Comme ces dépenses sont importantes pour les firmes existantes, il sera nécessaire pour un nouvel entrant d'utiliser une publicité agressive pour faire connaître son produit. En plus, les crédits accordés à la clientèle, les stocks et la couverture des pertes possibles de démarrage exigent des capitaux.

Les crédits accordés par les banques à l'industrie libanaise en général ont beaucoup baissé durant les deux dernières décennies à cause de la situation politique et économique du pays. Ayant peur des impayés, les banques se sont orientées vers des investissements plus sûrs. Les crédits accordés à l'industrie représentaient ces dernières années presque 10% du total des crédits bancaires, dont les industries agro-alimentaires et celles des boissons en particulier bénéficient d'une partie infime. Le tableau 11 montre la taille et l'évolution des crédits bancaires accordés à l'industrie entre 1982 et 1992.

Tableau 11 : Taille et pourcentage des crédits bancaires à l'industrie dans les années 80 et 90.

	1982	1983	1984	1985	1986*	1987*	1988*
Crédits à l'industrie	4366 MLL **(17.1%)**	5277 MLL **(15.8%)**	6756 MLL **(15.7%)**	7877 MLL **(13.8%)**	13168 MLL **(10.6%)**	38168 MLL **(7.8%)**	34911 MLL **(7.7%)**
Total des crédits	25478 MLL	33400 MLL	43035 MLL	57254 MLL	126638 MLL	491930 MLL	453359 MLL

MLL = Millions de livres libanaises
Source : Ecochiffres, 1988.
* Source : Banque du Liban.

	1990	1991	1992
Crédits à l'industrie	183803 M$ **(10%)**	207838 M$ **(9.3%)**	227536 M$ **(8.7%)**
Total des crédits	1 837 575 M$	2 241 801 M$	2 612 411 M$

M$ = Millions de US$
Source : Ecochiffres, 1993.

La réputation des propriétaires des entreprises joue un rôle majeur dans l'attribution des crédits bancaires. Certaines entreprises, par l'intermédiaire de leurs propriétaires, auront des liens privilégiés avec certaines banques surtout quand ces propriétaires eux-mêmes sont des actionnaires de ces banques. Mais en général, les banques accordent des crédits pour les entreprises les plus importantes ayant déjà une structure financière solide.

En plus des crédits bancaires, il y a des crédits privés donnés par des organisations nationales ou internationales. Le Conseil de Développement et de Reconstruction libanais (CDR) a établi un plan contingent pour la période 1983-1991. Il a offert 2700 millions de livres libanaises composées de crédits à moyen et long termes avec des taux d'intérêt faibles pour les secteurs agricoles, industriels et touristiques. La part attribuée à l'industrie était de 37 %. Finalement, la richesse personnelle des propriétaires des entreprises reste la source essentielle des capitaux nécessaires au financement des investissements. La plupart des entreprises de boissons au Liban sont des propriétés familiales et ces familles comptent en grande partie sur leur propre richesse pour faire face à leurs besoins en capitaux et en crédits.

En ce qui concerne les **investissements étrangers**, à part *Heineken N.V.* qui détient 10% de la brasserie et malterie *Almaza SAL*, ces investissements restent très timides et ceci essentiellement à cause de la situation particulière qu'a connu le pays durant les 20 dernières années. Toutefois, plusieurs entreprises libanaises produisent des marques mondiales sous franchises. Ceci est le cas de *Pepsi Cola*, *Coca Cola* et *Interbrand*. Cette dernière produit les jus de fruits sous la marque *Libby's* avec autorisation de *Nestlé SA*. Dans ce cas, un pourcentage du chiffre d'affaires annuel est payé à *Nestlé Suisse* qui approvisionne en plus l'entreprise libanaise en matières premières tout en procédant à des contrôles de qualité des jus produits.

En conclusion, les besoins importants en capitaux dans ce secteur et la difficulté d'accéder aux crédits bancaires constituent une importante barrière pour des nouveaux entrants.

D. La distribution et disponibilité du produit : un obstacle non négligeable

En l'absence de la grande distribution, les entreprises sont obligées d'avoir leurs propres réseaux et équipes de distribution si elles ne veulent pas confier cette fonction à des agents distributeurs spécialisés. Ces derniers sont en général des agents de marques étrangères et assurent alors leur distribution dans les différentes régions du pays. Cependant, certaines entreprises effectuent la distribution de leurs produits dans la région de production mais confient la distribution dans les autres régions à des agents (exclusifs ou non) qui touchent un pourcentage

sur les ventes. C'est généralement le cas des entreprises qui ont une faible production et une faible part de marché. Par contre, les entreprises plus importantes, ayant des parts de marché suffisamment larges effectuent elles-mêmes la distribution et le contrôle de leurs produits dans tous les points de vente (supermarchés, petits magasins, hôtels, restaurants, snacks, etc.). C'est le cas par exemple de *Pepsi Cola* qui a ses propres équipes logistiques assurant la distribution du produit dans la plupart des points de vente (qui sont estimés pour ce produit à presque 22000 points). *Pepsi Cola* vend directement aux détaillants sans passer par aucun grossiste ou intermédiaire.

Plusieurs facteurs sont pris en considération pour le choix du mode de distribution, : la fréquence d'achat du produit, la taille du segment, la taille de l'entreprise et son image. Pour des produits comme les colas dont la taille du marché est large, la fréquence d'achat et le nombre des points de vente sont élevés, les entreprises sont obligées d'avoir des réseaux énormes de distribution et de logistique créant ainsi un obstacle très important pour un nouvel entrant.

Toutefois, durant la dernière décennie et à cause de la situation instable qu'a connu le pays, les entreprises étaient obligées d'avoir des entrepôts et donc des stocks dans toutes les régions pour remédier aux ruptures de stocks dans les points de ventes. Les infrastructures de transport et de communication ont été très affectées par la guerre ce qui a augmenté les difficultés d'approvisionnement et surtout de distribution pour les entreprises. Ainsi, certaines petites entreprises ont été obligées de fermer provisoirement ou même définitivement. Notons que certaines industries de boissons comme celles du vin et de l'arack produisent surtout dans les régions viticoles de la Békaa alors que les lieux de consommation sont surtout concentrés dans les régions peuplées de la côte et du Mont Liban.

Donc la distribution peut créer un obstacle à l'entrée dans la mesure où ça exigera pour un nouvel entrant un grand investissement et beaucoup de temps et d'expérience pour pouvoir créer son propre réseau de distribution; ou bien dans la mesure où la nouvelle firme doit persuader les distributeurs d'accepter son produit à l'aide de remises de prix, des facilités de payement ou même des promotions sur les ventes qui diminuent les profits.

E. Le rôle de l'Etat : neutralité

L'Etat libanais n'intervient que rarement dans la limitation ou l'interdiction d'entrée dans ce secteur. Cependant, les entreprises peuvent attendre de l'Etat des actions de support. Ce support vient d'abord de la protection douanière des produits locaux et puis des projets de développement industriels qui peuvent être bénéfiques pour ce secteur. Toutefois, la faiblesse de l'Etat durant la dernière décennie n'a pas permis d'avoir des projets de développement industriels ni d'application stricte de la protection douanière et du contrôle de la contrebande. Mais à partir de 1991, l'Etat a repris le contrôle total des ports et a commencé l'application stricte de la tarification douanière sur les boissons importées.

Par contre, le rôle de l'Etat reste faible au niveau de la recherche et développement en l'absence de laboratoires et équipements nécessaires pour vérifier la qualité sanitaire des boissons produites ou bien pour contrôler la fabrication afin de donner des appellations notamment dans le sous-secteur du vin, ou même pour contrôler des contrefaçons de fabrication. Ceci est notamment remarqué dans le sous-secteur de l'arack où la loi exige une fabrication uniquement à partir de l'alcool de raisin alors qu'une grande partie de l'arack commercialisé actuellement (notamment l'arack de bas de gamme) provient en plus de l'alcool de mélasse. Donc le rôle de l'Etat reste actuellement au niveau du contrôle douanier, sans aucune intervention directe dans le secteur. Les bureaux de l'administration publique chargés de planifier, d'orienter et de guider les entreprises dans le secteur agro-alimentaire et industriel en général n'assument pas leur rôle. Il sera donc indispensable pour un nouveau entrant de chercher lui-même l'information et l'orientation nécessaire pour démarrer.

F. L'attente d'une riposte de la concurrence : réaction rapide et sévère

En observant les industries de boissons existantes, il faut remarquer que ces entreprises ont connu une croissance substantielle. Ce qui a renforcé leur position sur le marché. En plus, ces entreprises ont acquis l'expérience et ont noué des relations avec la plupart des acteurs de la filière. Elles sont donc bien placées pour défendre leur position face à un nouvel entrant pouvant influencer leurs parts de marché, leur rentabilité ou bien leurs résultats.

Plusieurs entrants ont émergé durant les deux dernières décennies, cependant certains d'entre eux n'ont pas pu faire face aux réactions des concurrents surtout à cause d'un manque de qualité ou d'uniformité et de stabilité d'approvisionnement. Par exemple la marque de bière *Spark* a été introduite au marché libanais avec une forte campagne publicitaire. Son goût a été trouvé inférieur à la moyenne et sa distribution a été constamment interrompue à cause d'un manque d'approvisionnement. Elle a été rapidement chassée par les concurrents locaux surtout *Almaza* qui a, non seulement une bonne qualité, mais aussi un excellent réseau de distribution et les concurrents étrangers comme *Heineken* qui a une bonne notoriété sur le marché libanais[2].

Il est évident que les industries de boissons existantes ont bâti des bases solides. Elles ont adapté leurs produits aux normes internationales, ont acquis un rapport qualité/prix compétitif et ont bâti un marketing-mix solide. Un nouvel entrant doit assurer d'abord, la qualité et l'emballage acceptables en plus d'un bon circuit de distribution pour pouvoir faire face aux firmes existantes.

G. Un prix dissuasif à l'entrée : une contrainte pour les nouveaux entrants

Dans le cas du secteur des boissons au Liban, le niveau de prix des produits nationaux est inférieur à celui des boissons importées. Par exemple, pour la bière et le vin, le prix des produits importés est 50 % plus élevé que celui des produits nationaux (août 1994)[3]. Ceci est dû en partie au coût plus faible de la main-d'oeuvre libanaise, mais aussi aux tarifs douaniers imposés aux boissons importés (voir annexe 2).

Un nouvel entrant sera forcé de placer son prix au même niveau que celui des produits similaires des concurrents locaux. Ceci pourra être désavantageux pour un nouveau entrant qui sera obligé de faire de gros efforts (qui peuvent inclure une différenciation du produit) pour être compétitif vis-à-vis des firmes existantes dont le prix et le marketing-mix sont déjà acceptés et appréciés par le marché.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'identifier les principaux obstacles à l'entrée dans le secteur des boissons libanais et les répercutions qu'ils peuvent avoir sur tout entrant potentiel. Les entreprises existantes se sont bien implantées, elles ont pu différencier leurs produits et développer d'importants réseaux de distribution tout en essayant d'avoir des prix compétitifs créant ainsi des obstacles à l'entrée non négligeables pour des nouveaux entrants. Il est évident que le savoir faire et l'expérience ne sont pas les seuls facteurs clés dans cette industrie mais un bon management, une bonne politique de production, supportés par une stratégie de marketing adéquate sont également nécessaires. Une entreprise peut facilement avoir des pertes si un plan cohérent n'a pas été préparé.

2. Les effets de substitution : de multiples remplacements

Les effets de substitution peuvent être traités à plusieurs niveaux : la substitution entre les boissons et autres produits non liquides (desserts, glaces, etc.), la substitution entre les différents types de boissons, la substitution entre les différentes marques d'une boisson notamment entre marques nationales et marques étrangères et la substitution pour la même marque entre produit ordinaire et produit allégé. Des changements économiques et sociaux, de même que des changements au niveau du marché ont pu affecter les facteurs de substitution. Les changements les plus importants (à ce niveau) peuvent se résumer par la situation économique du pays, les changements du profil du consommateur et de la taille du marché.

A. La situation économique du pays

En effet, l'inflation qui a commencé à augmenter rapidement à partir de 1983 a joué un rôle primordial dans la substitution des marques importées par les marques locales. Ces dernières étant devenues nettement moins chères après la dévaluation de la monnaie (Cf. annexe 4). En plus, les entreprises locales ont accompagné ce changement avec un grand effort pour l'amélioration de la qualité de leurs produits et de leurs emballages et avec une forte publicité qui a augmenté la différenciation de leurs boissons. Tous ces phénomènes ont contribué à pousser l'effet de substitution vers les produits locaux. Ceci est clairement remarqué dans le sous-secteur de la

[2] *D'après SARROUF R., - Structural analysis of the lebanese food and beverage industry. - AUB, : 1992.*
[3] *Etude faite par Dr. B. HANNA.*

bière où la part de marché de la marque locale *Almaza* a nettement augmenté au détriment des marques importées.

B. Le profil du consommateur

Le profil du consommateur a évolué durant les deux dernières décennies. Le consommateur est plus conscient de son argent mais aussi de sa santé et cherche à avoir le meilleur rapport qualité /prix.

Durant les deux dernières années, nous remarquons une croissance plus rapide de la consommation des produits de haut de gamme, notamment pour le vin et pour l'arack et donc une certaine substitution vers le haut gamme même si les consommateurs cherchant les produits de premiers prix restent plus nombreux. Cet effet de substitution pourrait être dû à l'amélioration du PIB par habitant et donc du pouvoir d'achat du consommateur, comme il pourrait venir de l'évolution du profil du consommateur. En plus, des aspects culturelles contribuent à l'augmentation de la demande des produits de haute gamme et des marques prestigieuses (notamment des boissons alcoolisées) surtout dans les lieux de consommation hors foyer.

C. La taille du marché

Le marché des boissons a connu une expansion à travers les années et la gamme des produits a grandi. Elle est arrivée à 66 produits locaux en 1985[4]. Cette expansion est due au développement de l'industrie libanaise, l'entrée de nouvelles industries et à l'introduction par les entreprises, de nouvelles boissons, de nouvelles marques et de nouveaux emballages. Cette nouveauté est, de même, due à l'innovation en produits que connaît le marché des boissons.

Cette augmentation du nombre de produits disponibles que connaît le secteur des boissons a induit donc un renforcement de l'effet de substitution entre les différentes boissons et entre les marques. Par exemple, l'introduction de "Diet Pepsi" et "Diet Cola" ont induit des effets de substitution vers ces produits. De même, l'introduction des jus de fruit en bouteille de verre a pu stimuler une substitution des jus et boissons aux fruits conditionnés en carton (forme pyramidale) et en boite métallique vers les jus conditionnés en bouteille.

Conclusion

Les produits de remplacement et les effets de substitution jouent un rôle important dans la stratégie de développement de nouveaux produits de même que dans la stratégie des prix des entreprises de boisson. Les nouveaux entrants devront étudier si leurs produits et leurs prix de vente seront acceptables ou non. L'analyse doit se baser sur le marché lui-même, sur les niveaux de qualité et de prix de chaque produit et des produits de remplacement et sur l'effet qu'un nouvel entrant peut induire sur les autres entreprises. Ceci est aussi lié aux changements de l'environnement social et économique. Certaines entreprises ont essayé de se diversifier dans d'autres secteurs incluant des produits de remplacement de leurs produits initiaux. Par exemple, l'entreprise *Bonjus* fabricant essentiellement des jus de fruit s'est diversifiée dans la production des glaces et d'autres produits agro-alimentaires (produits laitiers) bénéficiant ainsi du nom de la marque, d'un réseau de distribution déjà établi et des effets de substitution et de complémentarité entre ses produits.

Jusqu'à présent la tendance du marché reste favorable à une substitution vers les produits nationaux pour les boissons où l'industrie locale s'est suffisamment développée (bière, vin, jus et boissons aux fruits, eau minérale, soft drinks) et vers les produits de haute gamme pour les boissons alcoolisées (arack, vin, whisky, ...). Ceci est clairement reflété à travers les choix d'achat des consommateurs.

3. La concurrence entre les firmes existantes : une rivalité élevée

Les industries des boissons au Liban sont assez nombreuses, 55 industries ayant plus de 5 employés en 1985 et 71 en 1994[5], en plus du nombre important des marques étrangères présentes sur le marché entre les concurrents existants. Cette rivalité peut être interprétée à travers la concurrence par les prix, la qualité du produit, la

[4] *Source : MASS INSTITUTE, op. cit.*
[5] *Un recensement de 1994 montre l'existence de 196 entreprises fabricant de boissons, dont 71 ayant plus de 5 employés et représentant 4.6% du nombre total des industries agro-alimentaires.*

différenciation, la publicité et la promotion. Toutefois, le niveau de rivalité diffère selon les sous-secteurs des boissons.

Dans le sous-secteur du vin et de l'arack, la rivalité apparaît clairement à travers les batailles publicitaires et les promotions que mènent les principales entreprises. Les marques de vin les plus connues sont *Ksara* et *Kefraya*, alors que celles d'arack sont *Ghantous et Abou Raad, Touma, Fakra, Le Brun, Kefraya, Ksara*, etc. Chacune de ces marques semble avoir une part de marché significative sur son segment même si les qualités et les prix ne sont pas les mêmes.

Dans le sous-secteur des jus de fruits, la rivalité se joue surtout au niveau du produit lui-même, et au niveau des prix et des promotions. En effet, les entreprises essayent d'améliorer leur qualité, d'élargir leur gamme de jus et d'innover de nouveaux emballages. Par exemple l'entreprise *Bonjus* est la seule à produire des jus de fruits dans des bouteilles en plastique de 200 ml. Les batailles publicitaires se révèlent moins importantes dans ce sous-secteur, cependant la concurrence est forte au niveau des prix et des promotions accordées par les entreprises aux détaillants et aux grossistes, les marques les plus connues sont *Libby's, Dolly's, Bonjus, Top jus, Superjus, X-tra, Pampa.*

Dans le sous-secteur des Soft drinks, la "guerre des colas" se révèle la plus intense entre *Pepsi Cola* et *Coca Cola.* En effet, nous assistons dans ce cas à une concurrence très forte révélée par des batailles publicitaires (au niveau audiovisuel, presse, affichage et par le "sponsoring" des activités sportives et culturelles). Mais en plus, cette concurrence se manifeste à travers les prix, les innovations dans le produit et l'emballage comme l'introduction de "New Fanta" (orange + vitamine C) par *Coca Cola* et les nouveaux emballages de 1.25 litres. Elle se manifeste aussi à travers les promotions accordées aux points de ventes et les différents jeux incitant les consommateurs à acheter le produit.

Dans le sous-secteur de l'eau minérale, la rivalité se manifeste surtout par les promotions accordées par les entreprises aux grossistes et aux détaillants mais aussi par la publicité. Les marques nationales sont *Sohat, Sannine, Tannourine, Al Rim et Nada.*

Notons aussi que les obstacles à la sortie sont assez élevés, notamment dans les sous-secteurs de l'eau minérale, de la bière, du vin et des soft drinks. Ceci est dû à des coûts fixes importants et des actifs spécialisés. Ces obstacles à la sortie ont contribué à augmenter la rivalité entre les différentes entreprises du secteur. Cette rivalité manifestée par la publicité, les promotions, les prix, etc., a pu entraîner une augmentation de la consommation. Ceci est surtout remarqué dans le cas des soft drinks et du vin.

En **conclusion,** l'intensité de la rivalité entre les entreprises est élevée. Elle se manifeste sous plusieurs formes : batailles publicitaires, concurrence par les prix, promotion, etc. Les entreprises dominantes ayant les parts du marché les plus importantes semblent être les mieux placées pour mener des batailles commerciales. Cependant, les très petites entreprises familiales notamment dans le sous-secteur de l'arack restent viables en acceptant des taux de rendement plus faibles que la moyenne.

4. Le pouvoir de négociation des acheteurs : des distributeurs puissants

Le traitement du rôle et de l'importance des acheteurs devient évident pour l'analyse d'un secteur industriel. En déterminant la nature des clients, leur attitude et leur impact sur le secteur des boissons, nous pouvons déterminer le degré d'influence qu'ils peuvent exercer sur cette industrie.

Les clients peuvent être divisés en trois groupes essentiels qui sont les distributeurs, les grossistes et les détaillants. A ceux-ci s'ajoute un quatrième groupe de clients formé par les lieux de consommation hors domicile (hôtels, restaurants,...). Les boissons sont des biens de grande consommation, ils constituent une part non négligeable des achats du consommateur. Les effets de substitution (déjà discutés) exercent une pression importante et les clients sont assez sensibles aux prix. Nous traiterons le pouvoir de négociation de chaque groupe de clients et ses relations avec les industries.

A. Les distributeurs

Le premier groupe de clients est représenté par les distributeurs qui sont chargés de distribuer des produits ou des gammes de produits, de planifier et exécuter une stratégie de marketing. Ils sont directement liés au marketing-mix incluant donc le prix entre autres facteurs. Les distributeurs ne sont pas eux-même propriétaires des magasins de vente en détail, mais leur rôle consiste à approvisionner les détaillants et les autres points de vente, directement ou même par l'intermédiaire des grossistes. Ces distributeurs possèdent en général un large portefeuille de produits, nationaux et importés, et sont les agents exclusifs de certains produits. Ils s'occupent donc de la distribution, du marketing et de la publicité.

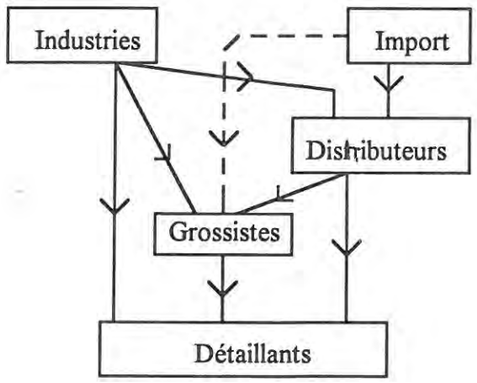
Le taux de concentration des distributeurs est élevé et ces derniers peuvent exercer un pouvoir important sur l'industrie d'une part et les grossistes et détaillants d'autre part. Après l'analyse du marché, l'agent déterminera le prix et le positionnement corrects pour le produit. Il exigera alors que l'entreprise remplisse certaines conditions au niveau du produit, du prix, de l'approvisionnement, etc. Il exigera de même l'exclusivité de distribuer le produit. Comme le distributeur est un acheteur de quantités importantes, il pourra demander à l'entreprise des promotions, des offres au consommateur, des réductions de prix, etc.

Ce sont surtout les entreprises qui n'ont pas suffisamment de part de marché, de production et de rotation de stocks pour avoir leurs propres réseaux de distribution et pour faire leur propre marketing qui passent par les distributeurs.

B. Les grossistes

En plus des distributeurs, il y a les grossistes qui peuvent avoir un pouvoir de négociation non négligeable envers les entreprises. Les grossistes sont des commerçants qui se situent à niveau intermédiaire entre les entreprises ou bien les importateurs d'une part et les détaillants d'autre part. Un grossiste peut parfois importer lui-même certains produits comme il peut avoir un magasin de vente en détail, mais son rôle principal reste la vente en gros. Les grossistes ne font pas de publicité pour les produits qu'ils vendent et sont soumis en général aux prix que décident les entreprises et les importateurs (pour les produits importés). Cependant, ils demanderont aux entreprises des offres, des facilités de payement et un support publicitaire pour augmenter leur rotation de stock. En effet, les grossistes peuvent affecter le choix des détaillants et influencer leur achat. Si un grossiste n'a pas de bonnes relations avec un distributeur ou même une entreprise, il pourra transmettre un message négatif au détaillant concernant le produit pour justifier son absence dans ces entrepôts. En d'autres termes, le grossiste est important si l'entreprise ou le distributeur décident de distribuer leurs produits indirectement à travers lui.

Schéma 6 : les circuits de distribution au Liban



C. Les détaillants

Le troisième groupe d'acheteurs est représenté par les détaillants qui sont en contact direct avec les consommateurs. Les détaillants ont une importante limitation qui est l'espace. Cependant, parmi les différentes marques disponibles sur le marché, ils vont sélectionner celles qui leur seront plus convenables. Parmi leurs critères de choix figurent le prix, les facilités de payement, la facilité de l'approvisionnement et bien évidemment la demande des consommateurs. Certains produits, notamment les marques peu connues, sont uniquement distribués à travers les grossistes et le détaillant sera obligé d'aller les acheter chez le grossiste. D'autres produits sont distribués de deux façons, indirectement à travers les grossistes ou bien directement à travers un vendeur (*salesman*) désigné. Le détaillant choisira la gamme de produits qu'il souhaite vendre tout en tenant compte des caractéristiques de ses clients, leur niveau de revenu, leurs préférences et leur demande passée.

D. Les lieux de consommation hors foyer

Aux trois groupes de clients précédants, nous pouvons ajouter un quatrième formé par les hôtels, restaurants, cafés, snacks, discothèques, clubs sportifs, etc. En effet, la consommation des boissons hors foyer est non négligeable, mais jusqu'à présent, aucune étude complète au Liban n'a été menée pour déterminer le pourcentage de consommation de boissons hors foyer. Toutefois, selon les études de *Coca Cola*, 2/3 des soft drinks au Liban sont consommées hors domicile. Les hôtels, restaurants, etc. peuvent s'approvisionner en boissons chez les grossistes ou même chez les détaillants. Cependant, si leur volume de vente est suffisamment important, ils seront approvisionnés directement par les entreprises notamment celles qui ont leurs propres réseaux de distribution. Les hôtels, les restaurants, etc., sont en général dépendants de la demande et du choix de leurs clients notamment pour des boissons telles que le whisky, l'arack ou le vin. Les clients, dans ce cas, exigent une marque de préférence. Par contre, pour d'autres boissons comme l'eau minérale, l'exigence d'une marque reste moins importante. Ceci entraîne un pouvoir de négociation favorable pour les entreprises productrices dans certains cas et non favorable dans d'autres.

Conclusion

Après l'analyse des différentes catégories d'acheteurs, nous pouvons constater qu'ils ont un effet important sur l'industrie.

Les distributeurs ont un pouvoir de négociation favorable face à l'industrie surtout quand ils possèdent l'exclusivité de distribution d'une large gamme de produits et de marques étrangères et nationales connues. De même, ils peuvent agir sur les choix des grossistes et des détaillants et ils ont d'efficaces équipes logistiques et de marketing. L'intégration verticale des distributeurs est faible. Toutefois, ces derniers peuvent prendre participation dans certaines industries comme par exemple le distributeur "Khalil Fattal et Fils (KFF)" qui a pris participation dans l'entreprise Kefraya produisant le vin et l'arack, assurant ainsi la distribution de ses produits. Ce type de participation reste tout de même peu appliqué et les distributeurs préfèrent se concentrer sur leur métier qui est la distribution. Etant en position forte et intermédiaire entre les producteurs et les détaillants, ils n'ont pas eu besoin de s'intégrer ni en amont, ni en aval.

Les grossistes ont un pouvoir de négociation non négligeable face à l'industrie parce qu'ils connaissent bien le marché, les détaillants et les autres points de vente. Les grossistes sont en contact permanent avec les points de vente et peuvent transmettre le message qu'ils veulent d'un produit ou d'une marque. Mais leur pouvoir diminue quand il s'agit de produits très différenciés et très demandés par les consommateurs (les grandes marques).

Les détaillants et les autres points de vente (hôtels, restaurants, etc.) ont la liberté de choisir les marques de boissons qu'ils veulent vendre mais sont toujours obligés à avoir les marques très différenciées.

Par ailleurs, les entreprises productrices de boissons peuvent s'intégrer en aval en créant leurs propres réseaux de distribution mais il faut qu'elles aient une production suffisamment grande et un réseau de distribution efficace appuyé par une politique de marketing cohérente. D'où, ce type d'intégration reste essentiellement pratiqué par les "grandes" entreprises. Ceci a un peu atténué le pouvoir de négociation des distributeurs et des grossistes, sachant que certaines entreprises utilisent un double système de distribution : par leurs propres réseaux dans les régions proches de l'usine, et par des distributeurs ou des grossistes dans les autres régions. De

même, certains industriels ont créé leurs propres sociétés de distribution, incluant ainsi dans leur portefeuille, les boissons qu'ils produisent.

A partir de là, nous constatons que de nombreuses entreprises de boissons se sont intégrées en aval en choisissant de distribuer elles-mêmes leurs produits. C'est notamment le cas des entreprises ayant suffisamment de production et de part de marché justifiant la création de leurs propres réseaux de distribution, comme par exemple *Pepsi Cola* dans le sous-secteur des soft drinks, *Sohat* pour l'eau minérale, *Ksara* dans le sous-secteur du vin, *Ghantous et Abou Raad* dans le sous-secteur de l'arack, *Almaza* dans le sous-secteur de la bière et *Bonjus* dans le sous-secteur des jus et boissons aux fruits.

D'autres entreprises ont choisi un système mixte en distribuant elles-mêmes leurs produits dans certaines régions du pays notamment dans la région de production, mais en confiant à des agents ou à des grossistes la distribution dans les autres régions. C'est le cas de *Coca cola* dans le sous-secteur des soft drinks, *Sannine* et *Al Rim* pour l'eau minérale, *Kasatly Chtaura* pour les liqueurs et sirops, et *Interbrand* pour les jus de fruits. Finalement, certaines entreprises ont confié totalement la distribution à un agent distributeur (exclusif) comme par exemple les entreprises *Kefraka* et *Musar* dans les sous-secteurs du vin et de l'arack.

Les acheteurs ont fait face à beaucoup de problèmes d'approvisionnement pendant les périodes d'instabilité. Ils ont expérimenté des relations plus ou moins bonnes avec les entreprises productrices. La situation politique et économique a joué un rôle majeur en déstabilisant l'industrie libanaise, y compris celle des boissons. Cet affaiblissement dans l'industrie a donné aux acheteurs un pouvoir plus significatif, ce qui les a poussé à demander aux entreprises plus de concessions et de facilités.

5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : hétérogénéité et dispersion

En général, les fournisseurs ont un impact significatif sur l'industrie. Le degré d'influence des fournisseurs est reflété par le prix, la qualité et la quantité des entrants et des services vendus à l'industrie. Pour l'industrie libanaise des boissons, les trois groupes de fournisseurs sont ceux des matières premières, de la technologie et de la main-d'oeuvre.

A. Les fournisseurs de matières premières

Les principales matières premières nécessaires pour les industries libanaises des boissons sont les raisins pour la production du vin et de l'arack, le malt et le houblon pour celle de la bière, les concentrés de jus pour l'industrie du jus et des boissons aux fruits, les concentrés spéciaux pour les soft drinks et finalement l'eau.

Les raisins sont produits localement, notamment dans la vallée de la Békaa où est implantée la majorité des entreprises de vin et de l'arack. Le nombre de producteurs de raisins est nettement plus élevé que celui des entreprises de vin et d'arack. Toutefois, les terroirs bien placés et plantés de variétés de raisins spécifiques pour la vinification restent tout de même limités. Les entreprises de vin et d'arack procèdent de plusieurs façons pour s'approvisionner en raisins. La cave *Kefraya* a procédé dès sa création à une intégration presque totale en amont. La stratégie suivie par l'entreprise est d'avoir les raisins uniquement des coteaux de son domaine qui s'étend sur presque 300 hectares dans le village de Kefraya au sud de la Békaa. (La capacité maximale prévue pour cette cave atteindra 2000 tonnes de raisins par an). Les autres caves comme *Ksara*, *Musar* ou *Nakad* ne possédant pas suffisamment de vignobles, achètent leurs raisins des viticulteurs de la Békaa et notamment de la Békaa du sud. Ces entreprises essayent d'avoir des contrats d'approvisionnement de longue durée avec les viticulteurs tout en exigeant des variétés spécifiques de raisins et en contrôlant les plantations. Durant les dernières années, la demande de raisins a augmenté ce qui a induit une augmentation du pouvoir des viticulteurs fournisseurs et donc du prix des raisins destinés à la vinification. Ce prix a dû augmenter de presque 10 % par an pour arriver aux alentours de 0.4 US$ par kilogramme en 1993. Les industries d'arack achètent leurs raisins auprès des viticulteurs de la Békaa et même parfois de la Syrie où ils s'approvisionnent en anis. Cependant, une grande partie de l'arack est faite actuellement à partir de l'alcool de mélasse mélangé à l'alcool de raisin. Les industriels ont justifié cette pratique à cause des prix élevés du raisin pour la production d'arack. Ces pratiques ont affaibli la position des viticulteurs fournisseurs de raisins vis-à-vis des industries, notamment celles produisant l'arack bas de gamme.

Pour les autres industries de boissons, les matières premières essentielles sont en général importées. C'est le cas du malt et du houblon pour l'industrie de la bière de même que les concentrés de jus nécessaires pour la fabrication des jus de fruits et des boissons aux fruits, ces derniers n'étant pas fabriqués à partir des fruits frais du pays. Dans ce cas, les industries s'adressent à des fournisseurs étrangers et sont soumis aux prix mondiaux des matières premières. Pour les entreprises de soft drinks, notamment *Pepsi cola* et *Coca*, l'approvisionnement en concentrés se fait par les entreprises-mères qui peuvent exercer un important pouvoir sur leurs franchiseurs.

En plus des matières premières naturelles nécessaires à la fabrication des boissons s'ajoutent les emballages qui ont une importance majeure dans ce secteur. Les emballages les plus utilisés sont les bouteilles en verre et plastique. S'ajoutent à cela les emballages en carton de forme tétrapack ou de pyramide et les boîtes métalliques.

Pour les bouteilles en verre, deux usines libanaises assurent l'approvisionnement des entreprises des boissons. Cependant, certaines entreprises importent leurs bouteilles de l'extérieur pour des raisons de forme et de qualité des bouteilles. Les fournisseurs locaux de bouteilles ont un pouvoir de négociation non négligeable vis à vis des industries de boissons, mais ce pouvoir s'atténue envers les entreprises les plus importantes achetant de grosses quantités de bouteilles. En ce qui concerne les bouteilles en plastique, les matières premières (PET et PVC) sont importées mais les bouteilles sont fabriquées localement par les diverses entreprises de boissons, de même que pour les emballages en carton. Les boîtes métalliques peuvent venir de fournisseurs locaux ou étrangers.

B. Les fournisseurs de technologie et équipements

Le deuxième groupe de fournisseurs pour les industries des boissons est représenté par les fournisseurs de technologie. Le parc des machines utilisées dans les industries libanaises des boissons est relativement récent. Sur les 519 machines neuves recensées en 1985[6], 170 étaient installées dans les années 70 et 190 à partir des années 80. Les équipements les plus modernes se trouvent dans les entreprises les plus importantes comme *Pepsi Cola* et *Coca Cola* pour les soft drinks, *Almaza* pour la bière, *Ksara* et *Kefraya* pour le vin et l'arack et *Nadico* pour l'arack et les autres spiritueux. L'effort de modernisation est net et les opérations d'investissement en machines et équipements sont très visibles dans ce secteur où la valeur des équipements passe de 91.2 millions de livres libanaises en 1981 à 229.2 millions en 1985. Cette tendance d'investissement a continué surtout avec la création de nouvelles entreprises, notamment le retour de *Coca Cola* en 1990.

La plupart des équipements et machines utilisés dans les industries des boissons est importée et provient notamment de l'Europe (France, Italie, Allemagne et Grande-Bretagne). Les fournisseurs d'équipements fournissent en même temps les pièces de rechange et parfois des services lors de l'installation. C'est surtout à partir de ces éléments que les fournisseurs de technologie peuvent exercer un pouvoir de négociation vis-à-vis des acheteurs qui sont les industries. Ce pouvoir est plus important pour les fournisseurs étrangers que pour les fournisseurs locaux, car ces derniers offrent des machines moins sophistiquées du point de vue technologique.

Un autre élément important et complémentaire pour la technologie est la production d'énergie. L'énergie est essentielle pour n'importe quelle industrie. La majorité des machines utilisées dans la production des boissons sont électriques. Les principaux fournisseurs d'électricité sont la compagnie d'électricité du Liban et les générateurs privés. Durant la période de la guerre civile, les stations et les réseaux électriques étaient sévèrement endommagés. Les coupures d'électricité étaient abondantes et cela a affecté toute l'industrie. Chaque entreprise était obligée de faire des investissements supplémentaires pour avoir des générateurs et donc des fournisseurs supplémentaires et des dépenses subsidiaires en pétrole, huile, maintenance, etc.

C. La main-d'oeuvre

L'industrie libanaise des boissons est une industrie abondante en main-d'oeuvre. Cela représente un avantage comparatif pour cette industrie par rapport aux pays occidentaux parce que le coût de la main-d'oeuvre reste en général faible même si les salaires dans le secteur des boissons sont parmi les plus élevés dans le secteur agro-alimentaire libanais. En effet, le recensement de 1985 compte 1517 employés dans le secteur des boissons représentant respectivement 10.21 % des effectifs totaux et 14.69 % des salaires totaux du secteur agro-

[6] *MASS INSTITUTE, recensement industriel, produits alimentaires et boissons, 1986.*

alimentaire[7]. La présence de syndicats dans ce secteur comme dans l'industrie en général reste faible. En plus, les ouvriers souffrent en général de plusieurs faiblesses comme l'absence d'orientation, l'insuffisance de la formation et le manque d'organisation dans l'offre de la main-d'oeuvre. Tous ces facteurs, en plus de l'abondance de la main-d'oeuvre peu qualifiée ont affaibli le pouvoir de négociation de ce type de main-d'oeuvre. Mais ce n'est pas le cas des employés qualifiés et compétents comme les oenologues, les ingénieurs et les techniciens spécialisés et très compétents. Ces derniers peuvent exercer un pouvoir de négociation important envers les industries vu la difficulté pour les entreprises de trouver rapidement sur le marché des remplaçants et le coût que peut engendrer un tel remplacement d'employés compétents.

Conclusion

En conclusion, les effets des fournisseurs précédemment cités paraissent être importants. En effet, les fournisseurs peuvent exercer leur pouvoir de négociation envers les industries des boissons à travers plusieurs niveaux. Au niveau des matières premières, c'est surtout les producteurs locaux de raisins de qualité et les fournisseurs étrangers de concentrés qui peuvent exercer un pouvoir de négociation important. Au niveau de la technologie, c'est à travers les services après vente et les pièces de rechange que les fournisseurs (pour la plupart étrangers) ont un pouvoir envers l'industrie. Au niveau de la main-d'oeuvre, ce sont les employés très qualifiés, compétents et difficilement remplaçables qui ont un pouvoir de négociation important envers les industries des boissons.

[7] *MASS INSTITUTE, recensement industriel, produits alimentaires et boissons, 1986. Ce recensement prend en compte les industries ayant plus que 5 employés dans les branches suivantes : abattage, lait et corps gras, boulangeries, conserves, confiseries, industries diverses, industries multiples et boissons.*

Conclusion générale

Ce travail a tout d'abord permis de présenter de façon globale le secteur des boissons au Liban. Il a abouti ensuite à une étude de la dynamique de la demande et à une analyse concurrentielle de l'industrie.

Les particularités des boissons comme produits alimentaires ont une importance majeure. Leur valeur gustative est primordiale, ceci peut expliquer l'importance du savoir faire et de l'image de marque, de même que celle de la présentation du produit. Le conditionnement représente pour les boissons une partie non négligeable du coût, mais aussi dans la conception et la différenciation du produit. Cette dernière, créant une certaine image pour la marque, est aussi obtenue et maintenue, pour une grande part, par la publicité.

Le marché libanais des boissons est en pleine expansion. La consommation dépassait en 1993, 80 litres par personne et par an. Cette consommation, même si elle reste faible par rapport aux pays occidentaux, est en forte croissance. Celle ci profite surtout aux soft drinks. Parmi les boissons alcoolisées, la bière, le vin blanc, l'arack de haute gamme et le whisky sont les produits qui bénéficient du plus fort taux de croissance. Cette croissance vient de l'amélioration de la situation générale du pays, du pouvoir d'achat de la population, mais elle est aussi le fruit des efforts faits par les diverses entreprises en matière d'introduction de nouveaux produits et conditionnements et en matière de publicité et de promotion. La publicité, très centrée sur la télévision, est au coeur des batailles commerciales menées par les entreprises et les investissements qui y sont accordés connaissent une augmentation constante.

La croissance de la demande libanaise a, non seulement développé l'industrie locale, mais aussi l'importation. Les jus en poudre, les whiskys, le champagne et les autres spiritueux sont importés et proviennent essentiellement du Royaume-Uni et de la France. Ces produits sont appréciés sur le marché libanais et ne trouvent pas de concurrents directs.

Les industries des boissons se sont développées depuis les années 30 et ont pris une place importante dans l'économie libanaise. En 1985, elles représentaient 12.5% du chiffre d'affaires et près de 17% de la valeur ajouée du total du secteur agro-alimentaire. De même, sur le plan social, elles employaient plus de 10% du total des salariés des industries agro-alimentaires, contribuant ainsi à près de 15% de la masse salariale totale de ce secteur. Par ailleurs, cette industrie est caractérisée par un taux de concentration élevé. Dans presque tous les sous-secteurs, une ou deux entreprises dominantes contrôlent la plus grande part du marché. Les autres entreprises se maintiennent en se positionnant sur des segments spécifiques. Cependant, d'autres types d'entreprises peuvent aussi exister : celles qui sont spécialisées sur l'exportation et les petites entreprises familiales exploitant un marché régional.

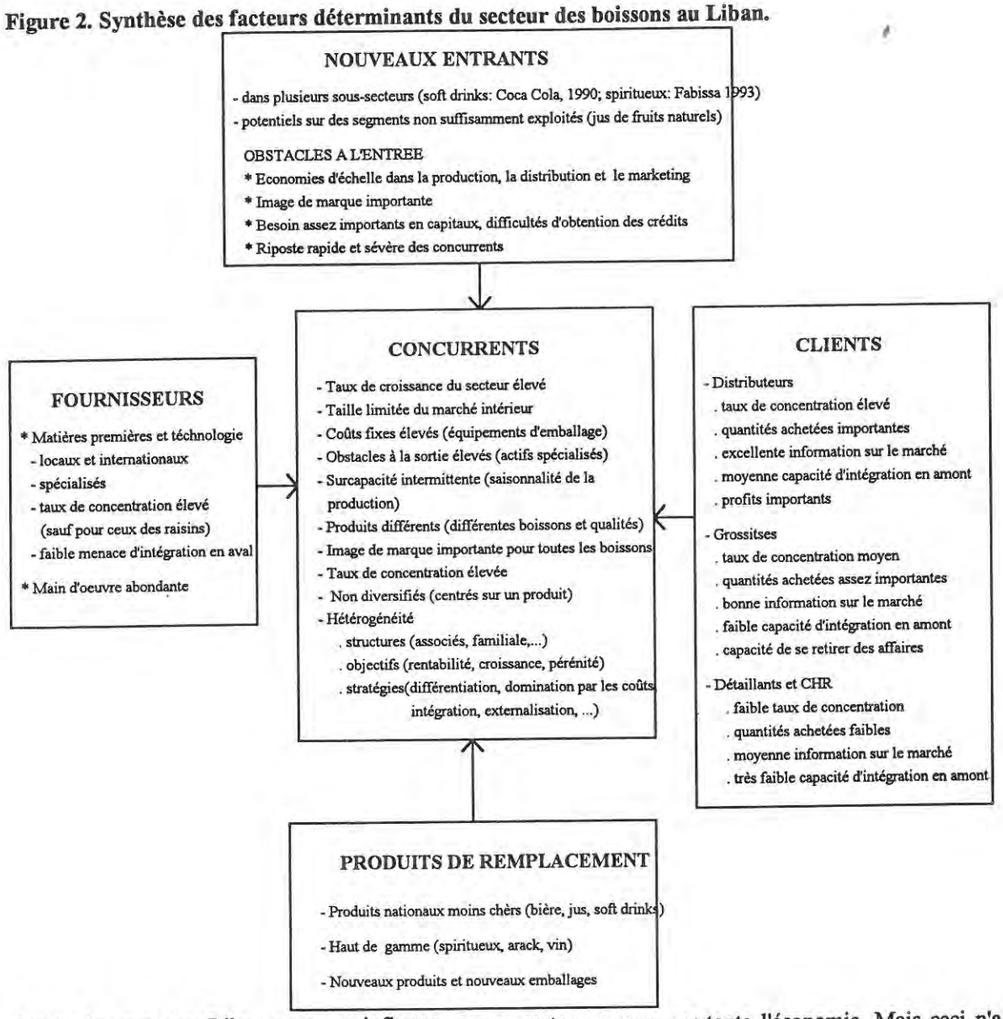
La taille limitée du marché intérieur et la fluctuation de la demande durant les années de la guerre ont augmenté la concurrence entre les entreprises et les ont poussé à chercher des marchés extérieurs. Les exportations des boissons se sont tout d'abord développées vers les pays arabes et notamment vers ceux du Golfe. L'eau minérale représentait l'essentiel des exportations. Les années 80 ont marqué un changement dans la structure de ces exportations : la part de l'eau a beaucoup baissé, alors que celle du whisky et des jus s'est tournée vers les pays de l'Europe de l'Est, de même que celle du vin et de l'arack vers les pays de l'Amérique du nord et de l'Europe de l'ouest ayant une forte présence de la diaspora libanaise. Ces exportations représentent actuellement près de 4% du total des exportations industrielles.

L'arrivée de nouveaux entrants semble être difficile sur des segments comme ceux de l'eau minérale, des soft drinks ou de l'arack de bas de gamme. Les besoins importants en capitaux, la forte différenciation des produits et la réaction des entreprises existantes représentent des barrières non négligeables à l'entrée. Cependant, certains segments, comme celui des spiritueux, sont attractifs du fait du développement des exportations de ces produits. Les effets de substitution restent très liés au type de boisson et à la situation de sa consommation. Une tendance au remplacement de certaines boissons importées par des produits nationaux semble se confirmer.

La clientèle des industries est formée des distributeurs, des grossistes, des détaillants et des lieux de consommation hors foyer. Les distributeurs possèdent en général un pouvoir de négociation favorable. Ceci a poussé de nombreuses entreprises à s'intégrer en aval en assurant en plus de la production, la distribution de

leurs produits. Les rapports avec les fournisseurs ne semblent pas poser de problèmes pour les industries. Les matières premières (sauf les raisins), de même que les équipements sont en général importés et la main d'oeuvre est abondante. Le rôle de l'Etat se limite au contrôle douanier et fiscal.
La figure 2 résume l'état des principales composantes de ce secteur.

Figure 2. Synthèse des facteurs déterminants du secteur des boissons au Liban.



Certes, la guerre au Liban a eu une influence sur ce secteur comme sur toute l'économie. Mais ceci n'a pas empêché le développement de cette industrie, qui s'est adaptée et qui a profité de la dévaluation de la monnaie pour augmenter sa compétitivité.

En guise de synthèse, nous pouvons distinguer trois types d'industries dans le secteur des boissons. Tout d'abord, les entreprises ayant pour principal objectif de satisfaire uniquement le marché local. Ceci est le cas des industries de soft drinks où *Pepsi Cola* et *Coca Cola* partagent le segment et profitent de la croissance du marché en bloquant l'entrée à tout autre opérateur. Le second type est constitué par les entreprises qui vendent sur le marché local mais exportent aussi une partie de leur production. Ceci est le cas des industries du vin, de l'arack, de la bière, de l'eau minérale, du jus et des boissons aux fruits. Dans ce cas, la taille limitée du marché intérieur a obligé les entreprises à chercher des marchés extérieurs, très souvent liés à la diaspora libanaise. Enfin, un troisième type d'industrie est formé par les entreprises spécialisées uniquement sur l'exportation. Ce sont, en général, des industries de whisky et d'autres spiritueux qui ont pris place avec le développement d'un marché très attractif dans les pays de l'Europe de l'Est.

Dans le contexte actuel, le marché libanais des boissons semble avoir une tendance à la croissance, ce qui encourage les industries. Mais, l'évolution du secteur montre une tendance à la concentration dans les sous-secteurs les plus importants : soft drinks, eau minérale, bière, vin et arack bas de gamme. Par ailleurs, la culture et la mentalité des entrepreneurs rendent très difficiles les fusions et même les acquisitions dans ce secteur. La croissance est alors basée sur une prise des parts de marché des concurrents. Toutefois, la place est toujours possible pour de nouveaux entrants afin d'exploiter des segments non saturés comme celui des spiritueux, qui peuvent être destinés au marché intérieur mais aussi à l'exportation; de même que des segments inexploités comme celui des jus de fruits naturels fabriqués à partir des fruits locaux.

Les perspectives d'avenir dépendront de l'évolution de la situation du pays dans le contexte régional et mondial. Le secteur des boissons est très internationalisé et tout changement dans les marchés extérieurs peut affecter l'industrie libanaise.

En se basant sur les résultats de cette étude, plusieurs recommandations peuvent être élaborées, concluant ainsi l'analyse. Tout d'abord, les entreprises doivent faire plus d'effort en matière de qualité vu que le consommateur libanais devient de plus en plus exigeant. La publicité ne suffit donc plus à elle seule pour pousser les ventes.

Les réseaux de distribution doivent être améliorés pour avoir une meilleure commercialisation mais aussi, pour baisser les coûts. Des partenariats avec des distributeurs peuvent être bénéfiques dans la mesure où des économies d'échelle peuvent être faites. Les distributeurs apportent leur savoir faire commercial et les producteurs se concentrent sur la fabrication. Même si les industries des boissons semblent avoir des actifs fixes relativement importants, des investissements dans l'amélioration et l'innovation des conditionnements doivent être faits. Par ailleurs, des facilités de crédits doivent être attribuées pour permettre tout investissement.

La structure des marchés et de l'industrie est en changement permanent. Plusieurs recherches supplémentaires sont donc nécessaires pour suivre les évolutions. Cependant, il faut résoudre le problème de l'information et des données. Il ne faut pas trop compter sur les données et les chiffres publiés pendant les dernières années. Il est donc nécessaire actuellement de faire un suivi des marchés et de l'industrie et de mettre en place un système d'information fiable, homogène et approprié. Cette étude, de même que l'approche utilisée ont, bien sûr, leurs limites. L'étude ne couvre pas tous les points ni tous les problèmes qui se posent, mais donne une idée globale de la situation du secteur des boissons au Liban. Cette thèse n'est qu'un travail exploratoire qui incite à une continuation et un approfondissement aux niveaux théoriques, méthodologiques et pratiques qui pourraient aboutir à une analyse plus complète.

Annexes
I. Annexe méthodologique

A. Définition du champ d'analyse

Le champ d'analyse de notre travail concerne les familles suivantes de produits :
- les soft drinks,
- les eaux embouteillées,
- les jus de fruits, néctars, boissons aux fruits,
- la bière,
- le vin,
- les spiritueux.

B. Calculs de la consommation

La consommation de boissons en volume a été calculée en ajoutant la production et l'importation et en soustrayant l'exportation. Les chiffres concernant la production ont été fournis par les entreprises enquêtées et comparés avec ceux fournis par les sources publiques et les bureaux d'études privés. Pour le commerce extérieur, nous avons utilisé les données des douanes libanaises publiées par la direction des douanes.

En ce qui concerne l'évolution de la consommation, nous avons adopté les tendances données par les entreprises de même que celles des principaux distributeurs.

C. Les entretiens avec les entreprises et les responsables professionnels des boissons

Les données utilisées dans cette étude ont été collectées à partir d'une enquête menée en 1994 et 1995 sur une trentaine d'entreprises libanaises dans le domaine de la production et la distribution des différentes boissons, de même que des bureaux d'étude, des ministères et des centres universitaires.

Les entreprises et organismes enquêtés ont été répartis comme suit :
- 26 industries dont : 2 industries de soft drinks,
  7 industries de jus et boissons aux fruits,
  4 industries d'eau minérale,
  2 industries de bière,
  5 industries de vin (et arack),
  4 industries d'arack,
  2 industries de spiritueux divers,
- 2 agents distributeurs nationaux,
- 3 bureaux d'étude : STAT, PARC (Pan Arab Research Center WLL), ECE (Etudes et Consultations Economiques),
- les chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture de Beyrouth et de Zahlé,
- les ministères de l'industrie et de l'agriculture,
- les différentes universités.

Les 26 industries enquêtées couvrent toutes les principales boissons fabriquées au Liban et représentent l'essentiel de la part du marché libanais de même que celle de l'export.

<u>Guide d'entretien</u>
Après avoir demander une présentation de l'entreprise, de son historique et de ses activités, nous abordions successivement 5 thèmes :

1. Le marketing :
   la gamme de produits,
   les prix,
   la publicité,
   les conditionnements,
   le système de distribution,

les clients (nombre, pouvoir de négociation,...),
les ventes et la rotation des stocks,
les exportations.

2. La production :
les matières premières (origine, qualité,...),
les équipements (origine, date d'installation,...),
les fournisseurs (origine, nombre, pouvoir de négociation,...),
la capacité de production,
la structure des coûts.

3. Le personnel :
les effectifs
les salaires
la formation

4. Les finances :
l'endettement
les sources de financement

5. La politique de l'entreprise à travers les objectifs des propriétaires et des dirigeants.

Annexe II
Les droits directs sur les boissons au Liban

Boisson	Nouveaux droits à partir de 1993 (Livres libanaises par litre)	Anciens droits (avant 1993) (Livres libanaises par litre)
Soft drinks (locaux)	25 LL	10 LL
Soft drinks (importés)	250 LL	100 LL
Eau minérale (locale)	25 LL	10 LL
Eaux minérale (importée)	250 LL	100 LL
Jus de fruits et boissons aux fruits (locaux)	25 LL	10 LL
Jus de fruits et boissons aux fruits (importés)	250 LL	100 LL
Bière (locale)	60 LL	12 LL
Bière (importée)	250 LL	48 LL
Arack (local)	200 LL	60 LL
Arack (importé)	1000 LL	180 LL
Vin (local)	200 LL	32 LL
Vin (importé)	1500 LL	96 LL
Vin mousseux (local)	400 LL	96 LL
Vin mousseux et champagnes (importés)	2500 LL	288 LL
Cognac (local)	750 LL	192 LL
Cognac (importé)	2500 LL	576 LL
Whisky de moins de 12 ans (local)	400 LL	96 LL
Whisky de moins de 12 ans (importé)	1500 LL	288 LL
Whisky de plus de 12 ans (local)	750 LL	192 LL
Whisky de plus de 12 ans (importé)	2500 LL	576 LL
Autres boissons alcoolisées (locales)	400 LL	96 LL
Autres boissons alcoolisées (importées)	1500 LL	288 LL
Alcool blanc pur industriel (local)	200 LL	96 LL
Alcool blanc pur industriel (importé)	1000 LL	288 LL
Alcool impur (local)	150 LL	48 LL
Alcool impur (importé)	600 LL	192 LL

Source : quotidien "Al Anouar" du dimanche 3 octobre 1993, page 6.
- Les nouveaux droits s'appliquent à partir de la date de publication dans le journal officiel du budget de l'Etat de 1993.
- Le cours moyen du dollar américain en 1993 était tel que 1 US$ = 1741 livres libanaises.

Annexe III
Les droits de douane sur les boissons au Liban (1993)

N° douanier		Désignation des produits	Base de taxation	Taux des droits en tarif normal
22.01		Eaux, glace et neige		
	1.1	Eaux minérales	valeur	18%
	2.1	Eaux gazeuses	valeur	18%
	3.1	Autres	valeur	18%
22.02		Limonades, eaux gazeueses aromatisées (y compris les eaux minérales ainsi traitées) et autres boissons non alcooliques, à l'exclusion des jus de fruits et de légumes		
	1.1	avec addition sucre (1), (2), (3)	valeur	30%
	2.1	autres (1), (2)	valeur	30%
22.03		Bières (2), (4)	valeur	30%
22.04		Moûts de raisin partiellement fermentés, même mutés autrement qu'à l'alcool	valeur	28%
22.05		Vins de raisin frais, moûts de raisin frais mutés à l'alcool		
	1.1	Champagne (2), (5), (6)	valeur	71%
	2.1	Vins de liqueurs et vins titrant + de 15° (2) (7)	valeur	71%
	3.1	Autres (2) (7)	valeur	71%
22.06		Vermouth et autres vins de raisin frais préparés à l'aide de plantes ou de matières aromatiques (2), (7)	valeur	71%
22.07		Cidre, poirés, hydromel et autres boissons fermentées (2), (8)	valeur	18%
22.08		Alcool éthylique non dénaturé de 80% et plus; alcool éthylique dénaturé de tout titre		
	1.1	Non dénaturé (rectifié ou non) (2), (8), (9)	valeur	18%
	2.1	Dénaturé (2), (8), (10)	valeur	11%
22.09		Alcool éthylique non dénaturé de - de 80%, eaux de vie, liqueurs et autres boissons spiritueuses; préparation alcoolique composée (extraits concentrés) pour la fabrication des boissons		
	1.1	Alcool éthylique non dénaturé de - de 80% (2) (7) (9)		
	2.1	Arack (2) (8) (11)	valeur	28%
		Whisky (2) (7) (12)	valeur	30% (60% en 1995)
		Autres (2) (7)	valeur	60%
	4.2	Cognac (2) (7)	valeur	75%
	4.4	Autres (2) (7)	valeur	75%
20.07		Jus de fruits (y compris les moûts de raisins) ou de légumes, non fermentés, sans addition d'alcool, avec ou sans addtion de sucre (1) (2)		
A		Sans addition de sucre		
	1	Concentré par cuisson		
	a	Jus de dattes	valeur	28%
	b	Autres	valeur	18%
	2	Jus de pommes	valeur	36%
	3	Jus d'oranges	valeur	36%
	4.	Jus de tomates	valeur	36%
	5.	Jus de pamplemousse	valeur	36%
	6.	Jus de citron	valeur	36%
	7.	Autres	valeur	36%
B.		Avec addition de sucre (3)	valeur	50%

-1 Taxe interne : 150LL par litre (à payer directement au ministère des finances)
-2. Taxe minicipale : 1.5 ad valorem
-3. Taxe pour l'office des céréales et de la betterave sucrière : 50LL par kilo moitié brut
-4. Taxe interne : 250LL par litre
-5. Taxe interne : 2500LL par litre
-6. Sont considérés comme champagne les vins récoltés ou travailés dans les limites de la région portant ce nom telle qu'elle délimitée par les lois, décrets ou arrêtés du Gouvernements Français
-7. Taxe interne : 1500LL par litre
-8. Taxe interne : 1000LL par litre
-9. Les alcools destinés à la fabrication des parfums et eaux de cologne ainsi que les alcools importés les pharmaciens pour le besoin de leur profession suivent le régime du n° 22-.08-a
-10. Les conditions de dénaturation sont fixées par l'administration des douanes
-11. Le litre d'arack quelque soit son degré, est compté pour 1 kg
-12. Tarification applicable dans les conditions et sous réserves prévues par l'administration des douanes.

Source : La direction des douanes

Annnexe IV

Le commerce extérieur (importations et exportations) des boissons au Liban en 1993

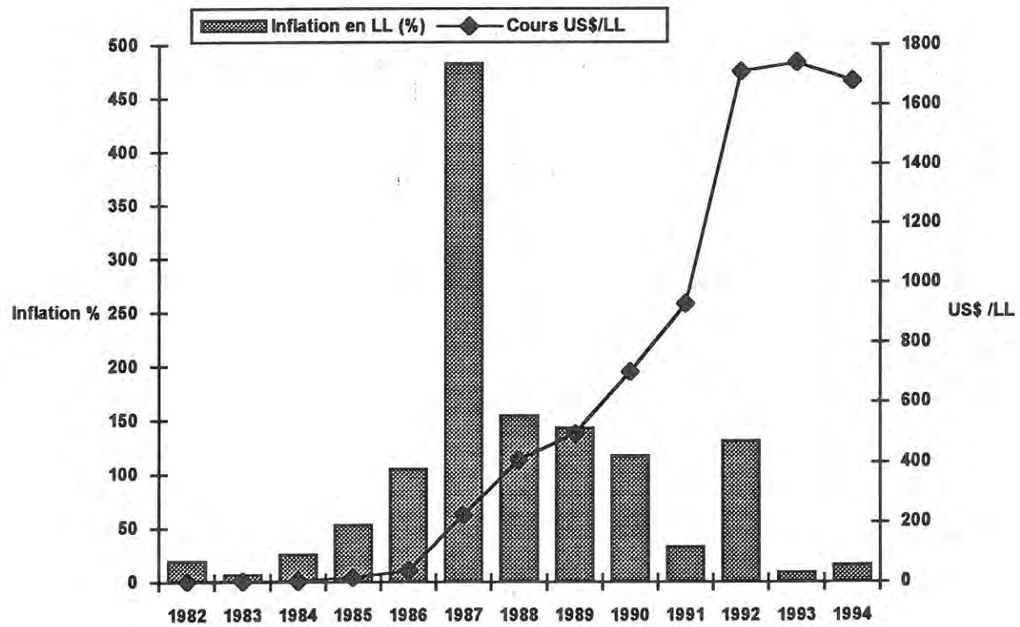
Types de produits	Importation				Exportation			
	Kg nets	%	MilleLL	%	Kg nets	%	Mille LL	%
22.01								
1.1.Eaux minérales	898229	7.6	494875	2.2	4646069	52.2	1021125	10.9
2.1.Eaux gazeuses	102447	0.8	64765	0.2	83050	0.9	85363	0.9
3.1.Autres	1290	0.01	820	0	104942	1.1	34507	0.3
22.02								
Limonades, eaux gazeuses aromatisées								
1.1 avec sucre	1006199	8.5	716151	3.2	941014	10.5	1130485	12.1
2.1.Autres	419947	3.5	260410	1.1	376488	4.2	669167	7.1
22.03								
Bières	4852619	41.1	3586325	16.2	608586	6.8	452976	4.8
22.04								
Moût de raisin partiellement fermentés	27	2E-04	100	0	20875	0.2	18428	0.2
22.05								
Vins de raisin frais, moûts de raisins frais mutés à l'alcool								
1.1 Champa	115493	0.97	1061215	4.7				
2.1. Vins de liqueurs et vins titrant + de 15°	67671	0.5	204310	0.92	92850	1.04	236493	2.5
3.1.Autres	778819	6.5	1181168	5.34	299842	3.3	1572347	16.86
22.06								
Vermouth et autres vins de raisin frais préparés à l'aide de plantes ou de matières aromatiques	21648	0.18	31969	0.14	190	0.002	315	0.003
22.07								
Cidres, poirés, hydromel et autres boissons fermentées	5649	0.048	11890	0.05	39328	0.4	63980	0.6
22.09								
Alcool éthylique non dénaturé de - de 80%, eaux de vie, liqueurs et autres boissons spiritueuses, préparation alcoolique composée (extraits concentrés) pour la fabrication des boissons								
1.1. Alcool éthilique non dénaturé de moins de 80%	7387	0.06	12520	0.06	37840	0.4	23500	0.25
2.1. Arack	2307	0.02	800	0	634838	7.1	1929795	20.69
Whisky	2978513	25.23	12751096	57.6	877268	9.8	1908935	20.46
Autres	15364	0.13	76620	0.35	42300	0.4	63000	0.67
4.2.Cognac	54638	0.46	337755	1.53	35043	0.3	25350	0.27
4.4.Autres	477336	0.04	1340970	6.06	61016	0.6	92800	0.99
Total	11805583	100	22133759	100	8901539	100	9328566	100

Source : La direction des douanes

Annexe V

Evolution de l'inflation et du cours du dollar américain par rapport à la livre libanaise

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Inflation en LL (%)	19.61	6.60	25.80	53.50	104.94	483.15	154.40	143.46	116.56	32.95	131.10	8.86	16.00
Cours US$/LL (moyenne mensuelle)	4.72	4.52	6.51	16.42	38.37	224.74	409.23	496.50	701.76	928.23	1711.08	1741.05	1681.16



Source : Banque du Liban, cité dans Ecochiffres 1993.

Annexe VI
Liste des tableaux, graphiques, figures et schémas

Tableaux

page

1. Résultats économiques des secteurs agro-alimentaire et des boissons 23
2. Principaux origines des importations libanaises de boissons en volume et en valeur en 1993. 36
3. Principales destinations des exportations libanaises de boissons en volume et en valeur, en 1993. 36
4. Evolution des exportations libanaises d'eau minérale entre 1981 et 1993. 37
5. Les parts de marché des principales marques de soft drinks sur le marché libanais en octobre 1991. 41
6. Les parts de marché des principales sociétés de soft drinks présentes sur le marché libanais (octobre 1991). 41
7. Les producteurs d'eau minérale au Liban en 1993. 44
8. Les parts de marché des opérateurs de vins au Liban 45
9. Les principaux producteurs d'arack au Liban 46
10. Les principales entreprises libanaises de boissons en 1993 47
11. Taille et pourcentage des crédits bancaires à l'industrie dans les années 80 et 90. 50
12. Les droits directs sur les boissons au Liban 67
13. Les droits de douane sur les boissons au Liban 68
14. Le commerce extérieur (importations et exportations) des boissons au Liban en 1993 70
15. Evolution de l'inflation et du cours du dollar américain par rapport à la livre libanaise 71

Graphiques

1. Comparaison de la consommation de boissons dans différents pays 25
2. Les parts de marché des différents soft drinks au Liban (octobre 1991). 26
3. Consommation par personne des carbonatés dans certains pays 27
4. Consommation par personne d'eau embouteillée dans certains pays 28
5. Consommation par personne de bière dans différents pays (1989). 29
6. Répartition des investissements publicitaires selon les boissons(janvier - octobre 1994). 32
7. La structure des dépenses publicitaires des boissons (janvier - octobre 1994). 33
8. Composition des importations libanaises des boissons en volume et en valeur en 1993. 34
9. Composition des exportations des boissons en volume et en valeur en 1993. 35
10. Les parts de marché des principales sociétés de soft drinks présentes sur le marché libanais (octobre 1991) 42
11. Parts de marché de Pepsi Cola et Coca Cola par segments considérés (octobre 1991) 42
12. Parts de marché des sociétés de soft drinks au Liban (estimations de 1993/1994) 43
13. Parts de marché des marques d'eau minérale au Liban (estimations 1993). 45
14. Part de marché des deux premières entreprises dans les différents sous secteurs des boissons (estimation 1993) 47

Figures

1. Composantes de la structure d'un secteur 12
2. Synthèse des facteurs déterminants du secteur des boissons 62

Schémas

1. Ajustement dynamique de l'offre et de la demande 8
2. Modèle de M.E. Porter 11
3. Procédé discontinu de fabrication de l'arack. 17
4. Définition des jus de fruits, nectars et soft drinks fruitées plates 19
5. Typologie des boissons fabriquées au Liban 20
6. Les circuits de distribution au Liban 55

Bibliographie

1. **ABI SAMRA, S.** - Les transformations socio-économiques au Liban pendant la guerre. - Montpellier : Institut agronomique Méditerranéen (IAM), 1991. - 189 p. (Thèse de master of science).

2. **ALLAYA, M. et al.** - Médagri : annuaire des économies agricoles et alimentaires des pays méditerranéens et arabes - Montpellier : Institut agronomique Méditerranéen (IAM), 1995. - 481p.

3. Annuaire des exportations et des industries au Liban. - Beyrouth : Ladki N., 1989. - 1480 p.

4. Arab economic report (1). - General union of Chambers of Commerce, Industry and Agriculture for arab countries, march 1993. - 689 p.

5. **AURIER, P.** - Le vin dans l'univers des boissons : structure du marché et relation au produit - Montpellier : Institut National de Recherche Agronomique (INRA), 1993. - 145 p. (Economie et Sociologie Rurales).

6. **BIDAULT, F.** - Le champ stratégique de l'entreprise - Paris : Economica, 1988. - 365 p. (Collection gestion).

7. **BOUCHET, S.** - Bière ou vin la division nord-sud. - in : Approche, N°21, juin 1994. - p. 18.

8. **BOULET, D.** - Analyse qualitative de l'évolution de la consommation : phénomènes de substitution, exemple des boissons. - Montpellier : National de Recherche Agronomique (INRA), 1988. - in : Colloque scientifique : Les Moteurs du Comportement Alimentaire, Méthodes d'étude des déterminants socio-économiques - Fondation Française pour la Nutrition

9. **BUSH, G.** - Soft drinks in the Arabian Gulf. - in : Soft drinks management international,décembre 1994. - p. 25, 26, 28 et 30.

10. **CICER, E.** - Les eaux minérales du Liban que valent-elles ? - in : Le commerce du levant, N° 5021, 19 août 1985. - p. 23 à 29.

11. **CLEMENT, J.M.** - Larousse agricole. - Paris : Librairie Larousse, 1981. - 1208 p.

12. **CHOUEIRI, M., NADER, S. et NASR, S.** - L'industrie de l'eau minérale au Liban, Beyrouth : Université Saint Joseph, faculté des sciences économiques, 1990. - 120 p. (Mémoire de fin d'étude).

13. **CRETON, L.** - La PME en devenir dans un monde en mutation. - in : Revue d'Economie Industrielle, n°32, 2ème trimestre, 1985, pp. 110-118.

14. Etudes et Consultations Economiques (ECE) Beyrouth. - Les eaux minérales au Liban - Beyrouth : Rapport économique libanais du juillet 1988. - 95 p.

15. **GURLUMAN, C.** - Industrie des boissons rafraîchissantes sans alcool : analyse stratégique des groupes Coca Cola et Pepsico Inc. - Montpellier : Institut Agronomique Méditerranéen (IAM), 1991. - 97 p. (Mémoire de fin d'étude).

16. **GURLMAN, C., FERRER, J. et PEREZ, R.** - Les boissons non alcoolisées en Europe.- Paris : Eurostaf-Dafsa, 1993. - 255p.

17. **ISKANDAR, M.** - "The lebanese economy". - Edition MI. Associates, mars 1994. - 189p.

18. **KHOURY, G.** - La brasserie et malterie Almaza. - Beyrouth : Université Saint Joseph, Faculté de gestion et de management, 1992. - 82p. (Mémoire de fin d'étude).

19. **KOMIS, L.** - Soft drinks in Greece. - in : Soft drinks management international, octobre 1994- p. 30 et 32.

20. Les déterminants de la compétitivité des PME. - in : Problèmes Economiques, n°2.359, 19 janvier 1994, pp.13-19. (Extrait d'une étude publiée par l'OCDE en 1993 sous le titre : "Les PME : technologie et compétitivité").

21. **LEAUTIER, J.M. et ANDRE, P.** - Le secteur des boissons en France, approche économique 1972-1988. - Montpellier : Ecole Nationale Supérieure Agronomique (ENSA), Institut National de Recherche Agronomique (INRA), 1990. - 129 p. (Economie et Sociologie Rurales, Série Notes et Documents, n°92).

22. **MALASIS, L., GHERSI, G. et al.** - Initiation à l'économie agro-alimentaire. - Hatier, 1992. - 335 p.

23. **MARCHESNAY, M.** - La stratégie. - Paris : Chotard, 1986. - 239 p.

24. **MARCHESNAY, M. et al.** - Cas et solutions de stratégie. - Paris : Chotard, 1988. - 183p.

25. **MARCHESNAY, M., PEREZ, R. et REIX, R.** - Compétitivité, systèmes de gestion et politique industrielle - Montpellier : Institut Agronomique Méditerranéen (IAM), 1991. - 46 p. (Exposé présenté aux 6èmes Journées Nationales des Instituts d'Administration des Entreprises, Lyon, 1982).

26. **MARCHESNAY, M.** - Management Stratégique. - Paris : Eyrolles, 1993. - 199 p. - (Gestion).

27. **MARTINET, A-C.** - Stratégie. - Paris : Vuibert, 1993. - 320 p.

28. MASS INSTITUTE, Beyrouth. - Recensement industriel : produits alimentaires et boissons (vol.1). - Beyrouth : Ministère de l'Industrie, 1986. - 147p.

29. **MATHE J-C. et RIVET A.** - Les doctrines stratégiques de l'entreprise, concepts clés. - Paris : Les éditions d'organisation, 1992. - 190 p.

30. **METZGER, R.** - Les industries agricoles et alimentaires à la recherche de la valeur ajoutée. - Nancy : Intégral, 1982. - 315 p.

31. **MORCOS, M.** - Les exportations industrielles libanaises 1993. - Beyrouth : Association des industriels à Kesrouan, 1994. - 72 p.

32. **MORCOS, M.** - Les exportations industrielles libanaises 1992. - Beyrouth : Association des industriels à Kesrouan, 1993. - 71 p.

33. **MORCOS, M.** - Les exportations industrielles libanaises 1991. - Beyrouth : Association des industriels à Kesrouan, 1992. - 63 p.

34. **MORCOS, M.** - Recueil de statistiques libanaises années 1991-92. - Beyrouth, 1993. - 125p.

35. **MORVAN, Y.** - Fondements d'économie industrielle. - Paris : Economica, 1991. - 639 p.

35. Nations Unies. - Annuaire statistique. - New-York, trente-neuvième édition 1994. - 1055 p.

36. **OSSEIRANE, T. et TABBARAH, R.** - "International conference on population and developpement 1994 : Lebanon national report". - Beyrouth, 1993.

37. **PADILLA, M.** - Le modèle de consommation alimentaire et la théorie de la consommation - in : Economies et Sociétés. - Tome 26, n°6, Juin 1992 (AG 21).

38. **PANAYOT, C.** - "Marketing strategies at Pepsi-cola Lebanon". - Beyrouth : Université américaine de Beyrouth, "graduate school of business and management", 1992. - 71 p. (Mémoire de master in business administration).

39. **PEREZ, R.** - Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégie. - extrait de : Economie industrielle : problématique et méthodologie, par ADEFI (Association pour le developpement de la firme et l'industrie). - Paris : Economica, 1983. - p. 69 - 74.

40. **PEREZ, R. et RASTOIN, J.L.** - Les stratégies agro-industrielles. - Economies et sociétés (cahiers de l'I.S.M.E.A.) AG n° 20 - Grenoble : P.U.G., 1989. - 229 p.

41. **PORTER, M.** - L'avantage concurrentiel. - Paris : Interédition, 1986. - 647p.

42. **PORTER, M.** - Choix stratégique et concurrence. - Paris : Economica, 1982. - 426p.

43. Poste d'expansion économique à Beyrouth. - Un marché : Liban. - Paris : Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE), 1994. - 141 p.

44. **REIFFERS, J-L. et al.** - La Méditerranée économique. - Paris : Economica, 1992. - 576p. (CEFI . Centre d'Economie et de Finances Internationales, Aix-en-Provence).

45. **REIFFERS, J.L. et al.** - Régions et Pays Méditérranéens au début des années 90. - Aix-en-Provence : Centre Français d'Economie et de Finances Internationales (CEFI), Tome 2, Juin 1992. - 1502 p.

46. République libanaise. - Rapport du recensement industriel : première phase préliminaire. - Beyrouth : Ministère de l'industrie, décembre 1994. - 26 p.

47. République libanaise. - Tarif des droits de douane. - Beyrouth : Conseil supérieur des douanes, 1992.

48. **SARROUF, R.** - "Structural analysis of the lebanese food and beverage industry". - Beyrouth: Université américaine de Beyrouth, "graduate school of business and management", 1992. - 83 p. (Mémoire de master in business administration).

49. **SHAMS, RM.** - "The wine and arak industry in Lebanon". - Beyrouth : Université américaine de Beyrouth,"graduate school of business and management", 1970. - 133 p. (Mémoire de master in business administration).

50. **SIRGI, J.** - Le marché des boissons alcoolisées se maintient. - in : Le commerce du Levant, N° 5022, 2 septembre 1985. - p. 23 à 25.

51. **TEMRI, L.** - Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole. - Montpellier : Institut Agronomique Méditerranéen (IAM), 1993. - 92 p. (Master of science, n° 20).

52. **THIETART, R-A.** - La stratégie d'entreprise. - Paris : Mc Graw-Hill, 1990. - 247p.

Périodiques dépouillées

53. **AL ANOUAR**, dimanche 3 octobre 1993, page 6.

54. **AL NAHAR**, lundi 18 avril 1994.

55. **Ecochiffres 1993**, Beyrouth : éditée par Ecochiffres SARL - 157 p.

56. **Ecochiffres 1989**, Beyrouth : éditée par Ecochiffres SARL - 111 p.

57. **Ecochiffres 1988**, Beyrouth : éditée par Ecochiffres SARL - 189 p.

58. **Ecochiffres 1986**, Beyrouth : éditée par Ecochiffres SARL - 263 p.

59. **Le commerce du Levant**, spécial dossier industrie, N°5281, 21 mai 1992.

Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie

Table des matières

	page
Introduction	**5**
I. Les objectifs	**6**
II. L'intérêt	**6**
III. Notre problématique du secteur des boissons s'articule sur deux composantes : l'offre et la demande	**7**
IV. Le choix des cadres théorique et méthodologique	**8**
1. Processus d'ajustement de l'offre et de la demande	**8**
2. Les limites de l'analyse en terme de dynamique offre-demande	**9**
Chapitre I . Les boissons : présentation et place dans le secteur agro-alimentaire	**15**
I. Les boissons et leur conditionnement	**15**
1.Présentation des produits étudiés	**15**
A. Les boissons alcoolisées	**15**
a. Le vin	**15**
b. Les spiritueux	**15**
- Les apéritifs issus du vin	**15**
- Les eaux-de-vie naturelles	**15**
- Les liqueurs et apéritifs à base d'alcool	**15**
- Les punchs et cocktails	**16**
- L'arack	**16**
c. La bière	**16**
B. Les boissons non alcoolisées ou boissons rafraîchissantes sans alcool	**16**
a. Les soft drinks	**16**
b. Les eaux embouteillées	**18**
c. Les jus de fruits, nectars, boissons aux fruits	**18**
2. Les conditionnements	**19**
A. Importance du conditionnement	**19**
B. Les conditionnements par produits	**21**
a. L'emballage des vins, arack et spiritueux reste toujours le domaine du verre	**21**
b. Cohabitation dans le rayon des bières	**21**
c. Les soft drinks : verre, plastique et boîte métal	**21**
d. L'eau minérale : le PVC	**21**
e. Boissons aux fruits et jus de fruits: la diversité des conditionnements	**21**
II. L'influence de l'environnement réglementaire	**21**
1. La fiscalité sur les boissons : vers une application plus stricte	**21**
2. Des droits différents suivants les types de produits	**22**
3. Les droits de douane : une protection ou bien un besoin de recettes douanières	**22**

III. Les boissons dans l'agro-alimentaire : un secteur bien individualisé 22
1. Les boissons : une consommation basée sur du symbolique et de l'imaginaire 23
2. Le secteur des boissons au sein des industrie agro-alimentaires une place non négligeable 23
3. Un secteur plus proche de l'industrie que de l'agriculture 23
4. Des résultats économiques moyens 23

Chapitre II . Dynamique et évolution du marché de la consommation 25

I. La demande intérieure 25
1. La taille du marché et la consommation par personne 25
2. Les boissons : un marché en expansion 26
A. Une consommation globalement en croissance 26
a. Les soft drinks en forte croissance 26
b. Les eaux embouteillées : un taux de croissance réconfortant. 27
c. Les jus de fruits et les boissons aux fruits : une croissance différente selon le type de produits. 28
d. La bière : vers une boisson liée aux loisirs. 28
e. Le vin : une entrée timide dans les habitudes de consommation 29
f. L'arack : une consommation traditionnelle qui se maintient 29
g. Les spiritueux : en croissance 29
3. Les facteurs d'influence et d'évolution de la demande des boissons 30
A. Un climat méditerranéen 30
B. La situation du pays : amélioration à partir de 1991 30
C. Une population à diversité religieuse et essentiellement urbaine 30
D. La fluctuation du pouvoir d'achat des consommateurs 31
E. Les mutations du style de vie et des habitudes alimentaires du consommateur 31
F. L'introduction de nouveaux conditionnements 31
G. Les importants investissements publicitaires 31

II. Le commerce extérieur : différentes tendances suivant les produits 33
1. Un commerce extérieur hétérogène suivant les types de boissons 34
2. Des échanges extérieurs avec deux zones géographiques privilégiées : le Moyen Orient et l'Europe 35
A. Les importations 36
B. Les exportations 36
3. Les évolutions par sous-secteurs 37
A- L'eau minérale : une régression des exportations 37
B- Les soft drinks : un marché national 37
C- Les jus et boissons aux fruits : exportation vers les pays de l'Est 37
D. La bière : un secteur déficitaire 38
E. Le vin : évolution des exportations 38
F. Les spiritueux : différentes tendances suivant les produits 38
a. L'arack : exportation vers les diasporas libanaises 38
b. Les whiskys : importation pour la consommation et production pour l'exportation 38
c. Les autres spiritueux 38
Conclusion 39

Chapitre III. Le système de production des boissons 41

I. La structure de l'offre : des "leaders" s'affirment 41
1. Les soft drinks : une prédominance de *Pepsi Cola.* 41
2. Les eaux minérales : l'avance de *Sohat.* 43
3. Les jus et boissons aux fruits 45
4. Le vin : la domination de *Ksara* et *Kefraya* 45
5- L'arack : une segmentation du marché 46
6. La bière : la domination d'*Almaza.* 46
Conclusion 46

II. L'analyse concurrentielle du secteur de production des boissons 48
1. La menace des nouveaux entrants et les obstacles à l'entrée : des barrières élevées 48
A. Les économies d'échelle : couplage de la production, la commercialisation et du marketing 48
B. La différenciation du produit : publicité importante 49
a. La différenciation du produit : publicité importante 49
b. La publicité comme méthode de différenciation des produits 49
C. Les besoins en capitaux : difficultés d'accès aux crédits 49
D. La distribution et disponibilité du produit : un obstacle non négligeable 50
E. Le rôle de l'Etat : neutralité 51
F. L'attente d'une riposte de la concurrence : réaction rapide et sévère 51
G. Un prix dissuasif à l'entrée : une contrainte pour les nouveaux entrants 52
Conclusion 52
2. Les effets de substitution : de multiples remplacements 52
A. La situation économique du pays 52
B. Le profil du consommateur 53
C. La taille du marché 53
Conclusion 53
3. La concurrence entre les firmes existantes : une rivalité élevée 53
4. Le pouvoir de négociation des acheteurs : des distributeurs puissants 54
A. Les distributeurs 55
B. Les grossistes 55
C. Les détaillants 56
D. Les lieux de consommation hors foyer 56
Conclusion 56
5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : hétérogénéité et dispersion 57
A. les fournisseurs de matières premières 57
B. Les fournisseurs de technologie 58
C. La main-d'oeuvre 59
Conclusion 59

Conclusion générale 61

Annexes 65
I. Annexe méthodologique 65
Annexe II : Les droits directs sur les boissons au Liban 67

Annexe III : Les droits de douane sur les boissons au Liban (1993) 68
Annexe IV : Le commerce extérieur (importations et exportations) des boissons au Liban en 1993 70
Annexe V : Evolution de l'inflation et du cours du dollar américain par rapport à la livre libanaise 71
Annexe VI : Liste des tableaux, graphiques, figures et schémas 72

Bibliographie 73

Table des matières 77

Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie

FRENN Georges

Résumé : A la veille de la fin de la guerre civile au Liban, le secteur agro-alimentaire et en particulier celui des boissons est en phase de mutation. L'objectif de ce travail est d'examiner la structure et l'évolution de la demande et de l'offre du secteur des boissons à travers l'étude de la dynamique des marchés et des forces concurrentielles qui structurent l'industrie. Dans un premier temps, l'étude met en évidence la taille du marché et la croissance de la consommation par sous-secteurs et caractérise ensuite les spécificités du commerce extérieur de ces produits. Puis, l'analyse montre que le taux de concentration élevé et la forte concurrence aboutissent à des "duopoles" dans la plupart des sous-secteurs. Toutefois, la segmentation du marché des boissons laisse la place pour de nombreux producteurs spécialisés.

Mots clés : Boisson alcoolisée ; Boisson non alcoolisée ; Conditionnement ; Consommation alimentaire ; Publicité ; Commerce extérieur ; Concurrence économique ; Liban.

Beverage sector in Lebanon : market dynamics and competitive analysis of the industry

Abstract : *At the end of the civil war in Lebanon, the agro-food sector, particulary the beverage sector is in phase of mutation. The aim of this study is to examine the structure and the evolution of the supply balance of the beverage sector, through the analysis of market dynamics and competitive forces structuring the industry. Firstly, the study reveals the market size, shows the consumption growth in all sub-sectors, and then caracterizes the specificities of foreign trade. Finally, the analysis shows that the high concentration rate and competition lead to "duopoles" in most of the sub-sectors. Nevertheless, the market segmentation in the beverage sector enables the specialized producers to continue their development.*

Key words : *Beverages ; Soft drinks ; Packaging ; Food Consumption ; Advertising ; Foreign trading ; Economic competitiveness ; Lebanon.*

ISBN : 2-85352-157-5
Prix : 75 F

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
Série "Thèses & Masters"

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-Gamboru.*- 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.- *Les 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.

Numéros à commander au :

CIHEAM-IAMM
Bureau des Publications -
3191, route de Mende - BP 5056
34033 Montpellier Cedex 1 (France)

Tél. : 04 67 04 60 00 - Fax : 04 67 54 25 27

prix : 75FF (le numéro), sauf mention contraire

CSR Copies Service Rapide
Domaine du Rouquet - BP. 3
34981 St GELY du FESC Cedex
Tél. 67 84 27 66

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.