

CIHEAM



*International
Centre for Advanced
Mediterranean Agronomic
Studies*

Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

Thèse / Thesis

requis pour
l'obtention du titre

submitted
for the degree of

Master of Science

**Stratégies des firmes
multinationales
dans l'industrie du tabac**

Gülümser BARAN

collection "Master of Science" n°48
1998

**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

Stratégies des firmes multinationales dans l'industrie du tabac

Master of Science du CIHEAM-IAMM, n°48

Gülümser BARAN

1998

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

Gülümser BARAN - Stratégies des firmes multinationales dans l'industrie du tabac- Montpellier :
CIHEAM/IAMM, 1998 - 128 p - (Thèse Master of Science, IAMM, 1998, Collection Master of
Science, n°48)

Série Thèses et Masters

Ce Master est le 48 numéro de la collection "Master of Science" de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (voir liste en fin de volume).

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

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

Stratégies des firmes multinationales dans l'industrie du tabac

a été soutenue par Melle Gülümser **BARAN** en juin 1998 devant le jury suivant :

M. J. L. RASTOIN,	Professeur, directeur UFR Economie et gestion des entreprises ENSA Montpellier	Président
M. G. GHERSY,	Directeur CIHEAM/IAM Montpellier	Membre
M. A BENCHARIF,	Chercheur associé CIHEAM/IAM Montpellier	Membre
M ^{me} Selma TOZANLI	Chargée de recherche CIHEAM/IAM Montpellier	Membre

Le travail de recherche a été encadré par Mme TOZANLI et M. GHERSY

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen
de Montpellier

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

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement Mme Selma TOZANLI et M. Gérard GHERSY pour avoir accepté de diriger cette thèse et également suivi de près l'évolution de cette recherche. Leurs apports méthodologiques et leurs encouragements m'ont beaucoup aidé à mener à terme ce travail.

Je désire de même exprimer ma gratitude à Monsieur Jean-Louis RASTOIN pour sa disponibilité, ses conseils éclairés, ses remarques pertinentes et l'intérêt qu'il a porté à notre travail.

Je remercie également M. Abdelhamid BENCHARIF d'avoir bien voulu participer à la soutenance de cette thèse.

Que tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont aidée, trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Introduction

Globalement, dans les marchés internationaux, on assiste à un net mouvement de décentralisation et d'autonomie des unités intégrées des firmes structurées en réseau ce qui est largement valable aussi pour les grandes firmes de tabac.

Au cours des années 1985-1995, de nouvelles stratégies industrielles se font jour. Un rapport de l'OCDE publié en 1992 sur «La technologie et l'économie» définit la mondialisation des marchés, les nouvelles structures, les formes de hiérarchies entre différents groupes de firmes «comme un large éventail de processus et de relations qui ont rendu les économies nationales interdépendantes». Ainsi non seulement les marchés deviennent de plus en plus interreliés, mais les structures productives dépassent de plus en plus les frontières nationales.

La concurrence internationale force les entreprises à développer de nouvelles formes organisationnelles internes et externes. En effet, les firmes doivent devenir particulièrement innovantes, non seulement en développant de nouvelles ressources et des équipes de Recherche et Développement mais en rendant aussi toute l'organisation innovante. Mais l'innovation interne ne suffit pas. Elle doit être aidée par de nouvelles formes d'organisation externe. L'organisation doit s'appuyer sur des ressources complémentaires, en amont en concluant des accords de développement de nouveaux équipements plus adaptés à leurs besoins et en aval, avec les transporteurs et les distributeurs (JULIEN & MARCHESNAY, 1996).

Dans leur mouvement de globalisation, les grandes entreprises du secteur de tabac sont dans un processus de déstructuration et de recomposition de leurs modes d'organisation et de fonctionnement (DELAPIERRE, 1996). Les produits du tabac présentent un cas particulier. Ils sont nocifs à la santé à tous les niveaux de consommation. Ce sont les seuls produits de consommation en vente libre qui, même utilisés conformément aux prescriptions du fabricant, provoquent des maladies et des décès prématurés. Dans son histoire, cette industrie est passée par trois étapes majeures.

La première correspond à la décision du gouvernement américain de dissoudre le trust James B. Duke's Tobacco en 1911. Ceci a donné lieu à quatre firmes qui lui ont succédé : American Tobacco, R.J.Reynolds, Liggett and Myers et P. Lorillard Company.

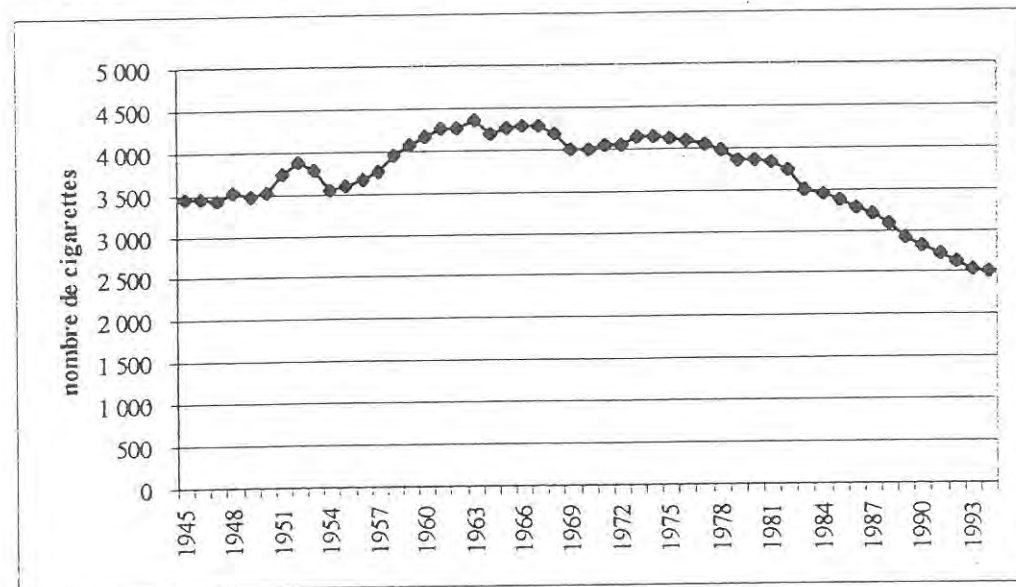
L'étape suivante est celle de la préférence des consommateurs pour les cigarettes plus légères de types américains au lieu du tabac turc plus fort. Cette tendance a commencé avec la Première Guerre Mondiale qui a interrompu l'offre du tabac turc. La préférence des consommateurs vers le tabac blond combinée avec les campagnes des firmes de tabac en faveur de leurs marques principales, a baissé le taux de croissance que l'industrie a expérimenté entre les années 1915-1950. Ce changement s'est présenté encore une fois lors des derniers 35 ans avec le glissement de la demande vers les cigarettes légères.

Le troisième effet majeur sur l'industrie a été le mouvement antitabac qui a commencé pendant les années 50 et qui se poursuit. Les premières activités antitabac ont motivé les recherches des «cigarettes fiables». Ces recherches ont trouvé leur aboutissement avec les cigarettes filtres au lieu des sans filtres et les cigarettes qui contiennent une légère quantité de goudron. En 1995, les cigarettes filtrées avaient une part de 97.2%, contre 0% en 1950 et les cigarettes légères avaient une part de marché de 59.7% dans la consommation des fumeurs américains (JONES, 1997).

Le deuxième courant antitabac s'est présenté avec l'interdiction des publicités dans le but de protéger les non-fumeurs des effets du tabagisme. L'effet des interdictions combinés par le souci de santé en

hausse a donné lieu à l'essor, puis à la baisse de l'industrie dans les pays industrialisés. Cette phase de l'industrie du tabac est aussi illustrée sur le graphique de la consommation de cigarettes aux Etats-Unis. La chute relative de la consommation a ralenti au début des années 1990, pour s'accélérer de nouveau pendant l'année 1995.

Graphique 1 : Consommation de cigarettes par habitant aux Etats-Unis (+18 ans)



Source : Tobacco Statistics. USDA Economic Research Service. June 1996.

D'après M. Porter, il peut y avoir trois raisons qui peuvent causer la chute d'une industrie : une innovation technologique qui rend le produit transformé non nécessaire ou aléatoire, les changements démographiques qui affectent la demande pour le produit en question ou le changement de la demande pour des raisons sociologiques (JONES, 1997). Ce dernier illustre bien le cas de l'industrie des cigarettes, puisque la chute de l'industrie du tabac est attribuée aux activités antitabac, la raison sociale pour la chute de l'industrie est donc pertinente pour influencer la demande pour les produits de l'industrie.

L'effet de ces mouvements sur l'industrie a été de deux sortes : l'effet sur la demande globale pour les produits transformés et l'effet sur la demande spécifique pour les produits de type «fiable», c'est-à-dire les cigarettes légères. Compte tenu de l'évolution du secteur de tabac, le rétrécissement des marchés occidentaux et l'expansion de nouveaux débouchés, il est intéressant d'analyser la manière dont les firmes de tabac adoptent leurs stratégies face à ces changements de leur environnement.

En situant notre travail dans ce contexte en mutation, nous avons décidé d'étudier «Les stratégies des firmes multinationales dans l'industrie du tabac».

Ce travail tente d'explicitier le rôle que jouent les entreprises de tabac lors du processus de globalisation de l'économie mondiale par leurs stratégies de diversification des marchés et de leur internationalisation. Il sera plus spécifiquement question dans ce travail :

- d'analyser le positionnement et les orientations stratégiques des firmes dans le secteur de tabac
- de déterminer l'environnement du secteur dans lequel les firmes font face à la concurrence, ainsi que les facteurs qui caractérisent les orientations stratégiques des acteurs

- d'examiner les stratégies d'adaptation des firmes de tabac face aux restrictions de leurs marchés d'origines et
- d'analyser les performances des firmes multinationales de tabac.

Nous avons structuré notre plan de travail en trois parties en débutant notre travail avec une présentation globale du contexte et l'exposé des tendances de la consommation mondiale, de notre problématique et nos hypothèses, suivis par la présentation des outils théoriques de base pour l'analyse des stratégies des firmes au sein d'un secteur.

L'analyse des stratégies des firmes de tabac va se dérouler en trois parties :

D'une part, la présentation d'un état des lieux de l'environnement des grandes firmes de tabac. Nous faisons une présentation systématique et élaborée des spécificités économico-réglementaires qui déterminent le comportement des firmes dans le secteur. La structure du marché des produits de tabac est traitée dans cette partie avec l'analyse de la matière première, du commerce international de tabac, de la concentration des firmes sur le marché mondial, des caractéristiques des marchés, la prise de conscience des consommateurs de tabac en matière de santé, des campagnes et des groupes de pression antitabac, du rôle de l'Etat dans l'environnement des firmes de tabac, des réglementations et des sanctions commerciales.

D'autre part, l'analyse détaillée des comportements stratégiques des firmes de tabac. Ainsi nous analysons successivement les stratégies d'expansion des firmes, la diversification des activités, les politiques de croissance, de publicité et de promotion, les comportements juridiques des groupes et les politiques de produit.

Cette partie qui se termine par une analyse des performances des firmes de tabac, apporte donc un éclairage sur les différentes stratégies mises en œuvre par les grandes firmes de tabac.

Chapitre I - Contexte, problématique et outils d'analyse

I - Les tendances de la consommation mondiale du tabac

D'après les chiffres de l'OMS, il y a 1.1 milliards de fumeurs au niveau mondial, soit un tiers de la population de 15 ans et plus (voir le tableau 1) (ANDERSON et al., 1997). 6000 milliards de cigarettes sont fumées par an. L'immense majorité des fumeurs (800 millions) vivent dans les pays en développement. Dans les pays développés, un tiers des fumeurs sont des femmes, contre seulement 1 sur 8 dans le monde en développement. Dans les pays développés 41% des hommes et 21% des femmes, dans les pays en développement 50% des hommes et 8% des femmes fument régulièrement (ANDERSON et al., 1997)

Au cours de ces dernières années, on a assisté à une nouvelle distribution mondiale de la demande du tabac transformé. La consommation s'est tournée surtout vers les cigarettes, tandis qu'il y a eu une baisse de la consommation de tabac pour pipe, de cigare, etc. de 1987 à 1992.

De 65 à 85% du tabac consommé dans le monde l'est sous forme de cigarettes, y compris les bidis et les kréteks (cigarettes aromatisées au clou de girofle, particulièrement populaires en Indonésie). Les cigarettes qui ont connu les taux de croissance les plus forts sont les cigarettes à bout filtre et légères, avec une préférence pour le Virginie et le tabac mélangé américain. Les 15 à 35% restants représentent les autres produits du tabac (OMS, 1996).

Au niveau mondial, 47% des hommes et 12% des femmes fument. Chez les femmes, l'usage du tabac est plus répandu dans les pays d'Europe Centrale et Orientale (28%), les pays à l'économie de marché (23%) et les pays d'Amérique Latine et des Caraïbes (21%) que dans les autres régions (OMS, 1996).

Tab 1 Prévalence quotidienne du tabagisme, hommes et femmes (15 ans et plus) années 1990

	Hommes (%)	Femmes (%)
Région de l'OMS		
Afrique	29	4
Amériques	35	22
Méditerranée orientale	35	4
Europe	46	26
Asie du Sud-Est	44	4
Pacifique occidentale	60	8
Pays plus développés	42	24
Economies de marché	37	23
Ex-économie socialiste d'Europe	60	28
Pays moins développés	48	7
Chine	61	7
Inde	40	3
Autres Pays d'Asie	54	7
Amérique latine et Caraïbe	40	21
Monde	47	12

Source : Estimation de l'OMS. (HARKING A. et al., 1997)

Ces dernières années, l'usage de tabac a diminué dans de nombreux pays d'Amérique du Nord et d'Europe Occidentale mais a beaucoup augmenté dans les pays en développements, en particulier en Asie. A part la baisse globale de la demande enregistrée depuis le début de la décennie, on observe une modification de la demande. Les fumeurs dépendants, plutôt que de réduire leur consommation, se sont

se sont portés vers des produits plus économiques : les cigarettes blondes les moins chères constituent aujourd'hui plus de 50% du marché en France contre 18.5% en 1991 et certains consommateurs, en particuliers les jeunes, ont découvert le tabac à rouler. (ROQUETTE, 1998)

La Chine, qui est le pays le plus peuplé du monde, est également le plus grand consommateur de cigarettes. Deuxième pays du monde par sa population, l'Inde ne vient qu'au quatorzième rang pour la consommation de cigarettes mais avec les bidis, elle se classe au deuxième rang pour la consommation totale du tabac.

T2: Tendances mondiales et régionales de la consommation de cigarettes par adulte/an (15 ans et +)

	1970-72 (unité)	1990-92 (unité)	Variation en % 1970-72 à 1990-92
Région de l'OMS			
Afrique	460	590	1.2
Amériques	2 580	1 900	-1.5
Méditerranée Orientale	700	930	1.4
Europe	2 360	2 340	0.0
Asie du Sud-Est	850	1 230	1.8
Pacifique Occidentale	1 100	2 010	3.0
Pays plus développés	2 860	2 590	-0.5
Economie de marché	2 910	2 570	-0.6
Ex-économie Soc. d'Europe	2 450	2 830	0.6
Pays moins développés	860	1 410	2.5
Chine	730	1 900	4.8
Inde	1 010	1 370	1.5
Autres pays d'Asie	780	1 190	2.1
Amérique Latine et Caraïbes	1 430	1 310	-0.4
Monde	1 410	1 660	0.8

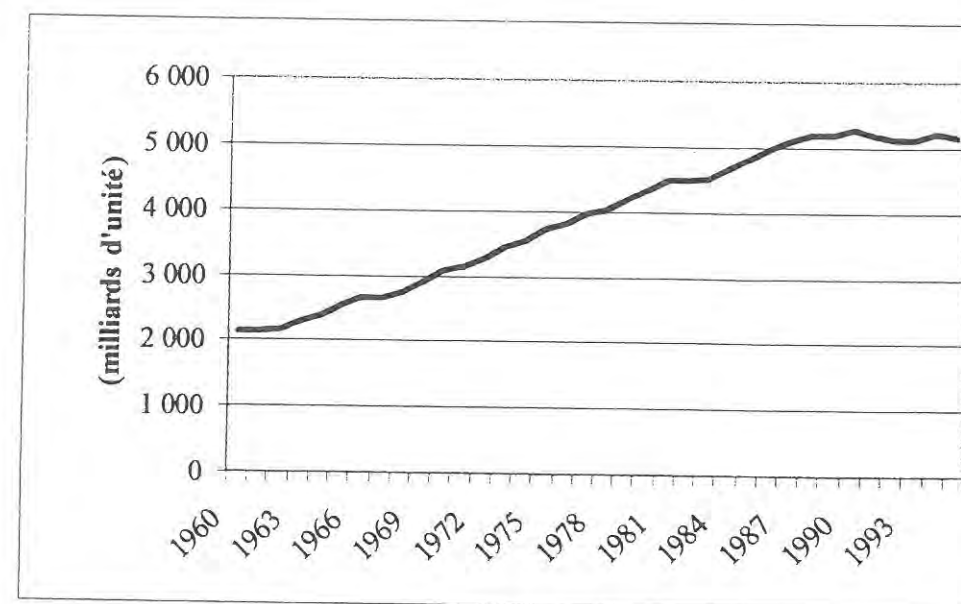
Source : OMS (HARKING A. et al., 1997)

La consommation de cigarettes par adulte est restée stable entre le début des années 1970 et le début des années 1990 mais, comme la population a continué de croître, le nombre absolu de cigarettes fumées a également continué d'augmenter. L'OMS a estimé à 6.05×10^{12} le nombre de cigarettes fumées par année pendant la période 1990-92. Mais les chiffres de la consommation de cigarettes ne sont pas tout à fait représentatifs pour la totalité de la consommation du tabac. L'usage du tabac est aussi relié avec les traditions des sociétés. Par exemple, l'Inde consomme 6.3% de la production mondiale de tabac mais seulement 1.7% de la production mondiale de cigarette. Ceci montre que dans ce pays, les cigarettes ne sont pas populaires par rapport aux autres produits de tabac.

Entre le début des années 1970 et celui des années 1990, le groupe des pays où la consommation de tabac par adulte est la plus élevée, a changé totalement. Au début des années 1970, c'était au Canada, en Suisse, en Australie et au Royaume-Uni que la consommation était la plus élevée, alors qu'au début des années 1990, les pays où l'on fumait le plus étaient la Pologne, la Grèce, la Hongrie, le Japon et la République de Corée du Sud.

Les estimations mondiales et régionales de la consommation de cigarettes par adulte de 15 ans pour la période de 1970-72 à 1990-92 montrent que sur ces vingt ans, la consommation par adulte est restée à peu près stable en Europe Occidentale, a baissé en Amérique et a augmenté dans toutes les autres régions et encore plus rapidement dans la région du Pacifique Occidental. Ainsi, la consommation mondiale de cigarettes s'est maintenue à environ 1 650 cigarettes par an et par adulte entre 1980-82 et 1990-92 (ANDERSON et al., 1996). Cette stabilité apparente est due à une augmentation de la consommation dans les pays en développement, compensée par une diminution dans les pays développés.

Graphique 2 : Consommation mondiale de cigarette dans quelques pays¹



Source : USDA, Foreign Agricultural Service, 1996.

Malgré ces tendances opposées entre pays développés et en développement, la consommation moyenne par adulte reste sensiblement plus élevée dans les pays développés (2 590 en 1990-92) que dans les pays en développement (1 410 en 1990-92).

Par ailleurs, l'écart entre les pays développés et les pays en développement diminue. Au début des années 1970, la consommation moyenne de cigarettes par adulte était 3.3 fois plus élevée dans les pays développés que dans les pays en développement, mais au début des années 1990, l'écart n'était que de 1.8 (OMS, avril 1996).

La comparaison de la consommation par tête de cigarettes par le PIB nous amène à voir une corrélation entre le niveau de consommation de cigarettes et le niveau de richesse du pays. Dans les pays plus riches, il y a une consommation encore plus forte. Toutefois, certains pays comme la Norvège, la Finlande, le Danemark et la Suède font exception. Ces pays dont les PIB par tête sont assez élevés ont des taux de consommation relativement bas.

Mise à part ces exceptions, nous avons des chiffres assez élevés comme 3 240 cigarettes par tête/an au Japon où le PIB par tête est de 36 509 \$ US ou 2 910 cigarettes par tête/an en Suisse comparé à un PIB par tête de 41 411 \$ US par tête/an. Par ailleurs, nous avons des niveaux de consommation aux environs de 2 000 cigarettes par tête/an dans les pays comme la Turquie et le Portugal où le PIB par tête n'est pas tellement élevé.

La projection de la consommation mondiale pour la période 1994-2000 indique une contraction du marché de 1.8% en moyenne par an. On prévoit que l'effet négatif des hausses de taxe, des législations et des restrictions de consommation dans les lieux publics va continuer. Le nombre de fumeurs dans les pays industrialisés continuera à chuter pour le reste de la décennie.

¹ La consommation mondiale de cigarette calculée à partir des données appartenant à 50 pays représentatifs de différentes zones géographiques.

Tableau 3 : Consommation de cigarettes par tête et par pays, comparée au PIB

Pays	PIB par tête 1996 (US\$)	Consommation de cigarettes/tête (1990-92)
Turquie	2 894	2 100
Portugal	10 425	2 010
Corée	10 644	3 010
Grèce	11 684	3 590
Espagne	14 894	2 670
Nouvelle Zélande	18 093	2 510
Canada	19 330	2 540
Irlande	19 525	2 420
Angleterre	19 621	2 210
Italie	21 127	1 920
Autriche	21 375	2 710
Finlande	24 420	1 740
Pays-Bas	25 511	2 820
France	26 323	2 120
Belgique	26 409	2 310
Islande	27 076	2 860
Etats-Unis	27 821	2 670
Suède	28 283	1 550
Australie	28 384	2 210
Allemagne	28 738	2 360
Danemark	33 230	1 910
Norvège	36 020	1 830
Japon	36 509	3 240
Luxembourg	40 791	2 080
Suisse	41 411	2 910

Source : OECD National Accounts, Main Aggregates, Volume 1, January 1998.

La projection de la consommation mondiale pour la période 1994-2000 indique une contraction du marché de 1.8% en moyenne par an. On prévoit que l'effet négatif des hausses de taxe, des législations et des restrictions de consommation dans les lieux publics, va continuer. Le nombre de fumeurs dans les pays industrialisés continuera à chuter pour le reste de la décennie.

II - Problématique et hypothèses

La question centrale de notre recherche peut être formulée de cette façon : « *Quel est l'impact du nouvel environnement socio-économique sur les stratégies des leaders mondiaux du secteur du tabac ?* »

Avec les nouvelles conditions concurrentielles dans le secteur du tabac, les firmes de tabac trouvent des contraintes et des opportunités. Notre travail consiste à examiner ces contraintes et opportunités et à analyser les stratégies que développent les entreprises de tabac pour s'adapter à leur environnement.

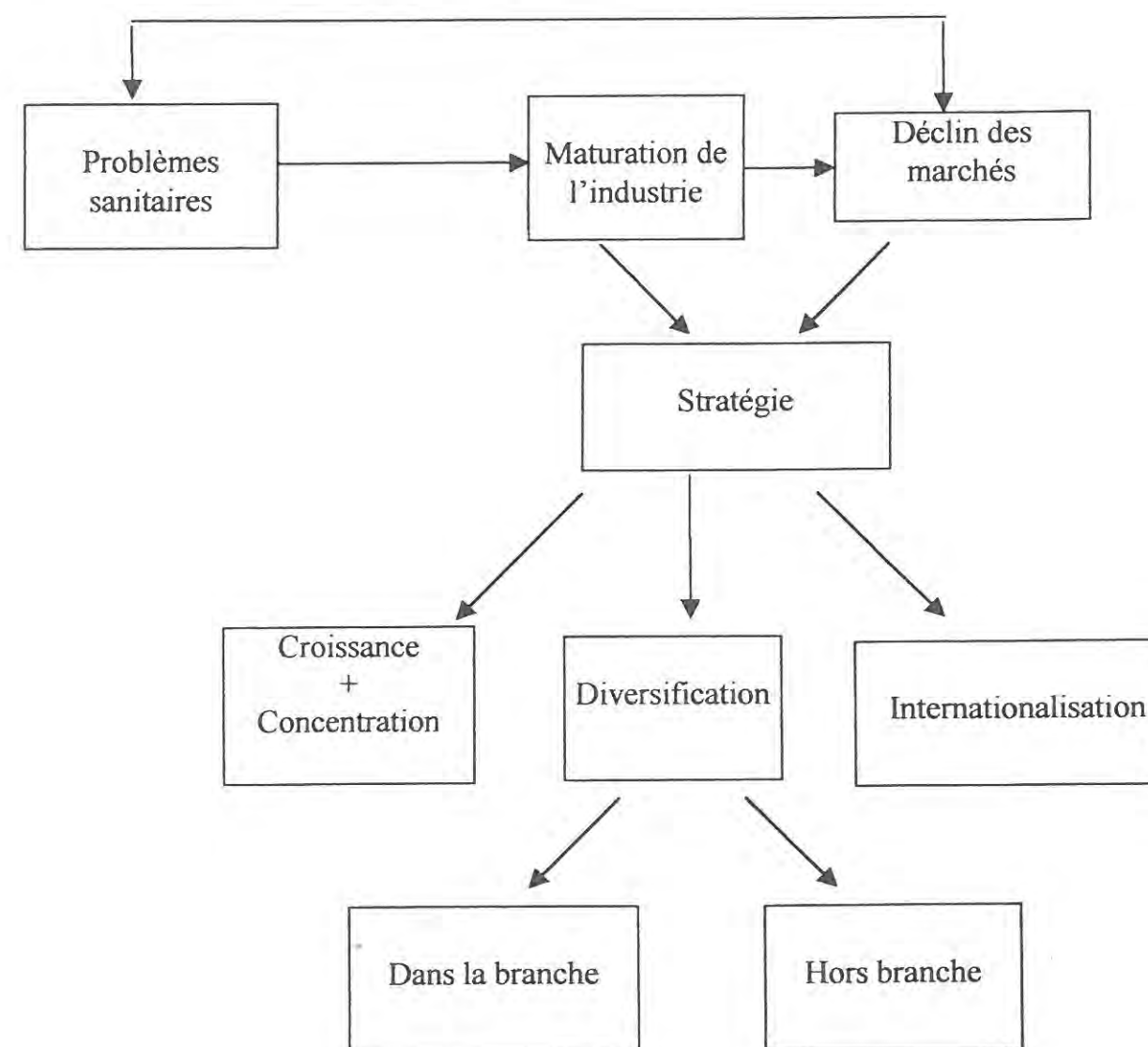
Les hypothèses que nous posons pour répondre à notre problématique sont les suivantes :

Premièrement, nous supposons que le volume de l'industrie de tabac est en baisse dans les pays occidentaux et aux Etats-Unis. Par contre, les firmes de tabac assurent l'accroissement de leurs ventes grâce au potentiel de la demande dans les marchés émergents.

Notre deuxième hypothèse prévoit que les firmes vont adopter des stratégies de diversification sur leurs marchés, pendant la phase de maturité et de déclin de l'industrie. Etant donné la rentabilité historique de l'industrie, les barrières à la sortie importantes à cause des investissements spécifiques à l'industrie et les obligations légales, les firmes préfèrent ne pas quitter le marché du tabac. Ce dernier est notre troisième hypothèse.

Finalement, la quatrième hypothèse suppose que, du fait de l'unique spécificité de production/technologie dans l'industrie du tabac, la maturité des industries proches dans la commercialisation des produits de consommation emballés et le montant d'investissement nécessaire pour une diversification dans un autre domaine de produit, les firmes de l'industrie des cigarettes vont choisir l'acquisition pour achever la diversification dans le marché des produits au lieu d'adopter la stratégie de croissance interne. Les firmes des produits du tabac font des acquisitions qui sont liés à leurs activités principales.

Figure 1 : Evolution de l'industrie des cigarettes



Les premiers modèles stratégiques sont venus des Etats-Unis dans les années 60. Avec une approche stratégique, l'entreprise est analysée comme un acteur de la vie économique et sociale dont on va étudier les déterminants endogènes et exogènes pour expliquer les comportements passés afin de simuler ce que pourra être son développement futur.

La stratégie est donc un concept qui privilégie le mouvement en référence au domaine militaire dont il tire son origine. Différents acteurs, à partir des années 60, ont en effet développé des scénarios stratégiques. Les premiers modèles d'analyse sont venus des Etats-Unis et le plus connu au départ a été le modèle d'Harvard Business School, dénommé LCAG du nom des auteurs : les professeurs LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS et GUTH (LCAG, 1969). La stratégie est aussi le résultat d'une double confrontation entre ce qui est interne à l'entreprise et ce qui est en dehors. Au niveau interne, il s'agit d'analyser les forces et les faiblesses : ceci revient à identifier ce que l'on pourra appeler les compétences distinctives. Au niveau externe, il s'agit d'analyser menaces et opportunités ce qui permet d'analyser les variables stratégiques.

III - Outils théoriques

1 - Le paradigme S-C-P

Devant l'insuffisance des apports réellement opérationnels de la «nouvelle économie industrielle», la méthodologie d'analyse des secteurs demeure fortement dépendante du paradigme S-C-P. A l'issue de la Seconde Guerre Mondiale, les Américains se sont inquiétés de la puissance industrielle des grands trusts. Des commissions d'enquête qui seront chargées de juger la légitimité de l'action des grandes firmes sont nommées. Les principales industries sont ainsi évaluées en abordant trois questions :

Les structures de l'industrie

Les conduites, c'est-à-dire des pratiques, des stratégies, des manœuvres, etc. au sein de l'industrie

Les performances réalisées par l'industrie et par les acteurs.

C'est ce que l'on a appelé «le triptyque S-C-P »: structure - conduites - performances. L'industrie est en quelque sorte «construite» par des auteurs dans les années 1950, essentiellement Joe Bain, qui systématisent les résultats d'enquête, autour des variables S-C-P. On peut donc définir l'industrie comme un système productif constitué d'un ensemble suffisamment homogène d'activités de production interdépendantes, conduites par les acteurs (les firmes) ayant des logiques d'action individualisées (JULIEN & MARCHESNAY, 1997)

Tandis que l'école d'A. Marshall bâtissait des théorèmes sur les industries caractérisées par un grand nombre d'entreprises, des produits identiques et la liberté d'entrée et sortie, d'autres économistes se sont engagés dans des études en se rendant compte que la réalité est plus compliquée que le schéma de la concurrence pure et parfaite (MONTIGAUD, 1992). Ces auteurs ont basé leurs analyses sur une observation du comportement des firmes et du fonctionnement des marchés sur lesquels elles s'opèrent.

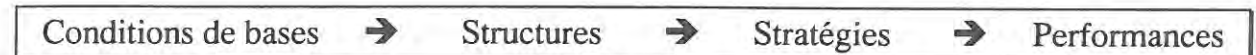
L'approche en terme de «*Market Structure Analysis*» s'est posée donc à la fois sur la théorie économique et sur les observations effectuées dans le monde industriel. Elle met en cause le concept de marché, relatif à un produit homogène trop indifférencié, sans barrière d'entrée et de sortie au profit de la notion plus réaliste «d'industrie» (MORVAN, 1985)

Les premières bases de la méthode de «l'organisation industrielle» consiste à considérer les firmes par structure de marché afin de pouvoir expliquer les différences de stratégies par les différences

observées dans les structures, ainsi que de ramener les différences des performances à celles des stratégies.

Les analystes du système industriel disposaient alors d'une «chaîne de raisonnement» établie autour de quatre concepts centraux : «les conditions de base d'une activité donnée contribuent à caractériser les structures industrielles, les structures induisent des stratégies données qui permettent la réalisation de performance...»

Figure 2 : Le paradigme S-C-P



A - Les débats autour de la séquence SCP

Bien que les auteurs d'économie industrielle soient d'accord sur l'idée de base de ce schéma, il existe des divergences : certains auteurs soutiennent que la relation S-C-P doit être enrichie par des «feed-back». Cela signifie que par exemple, les performances (P) auxquelles le comportement (C) des firmes permettent d'aboutir, vont modifier les structures (S), et vice versa. Par ailleurs, d'autres auteurs comme P.S. Andrews, Robertson, définissent la concurrence comme un processus et non comme un état et vont tout à fait dans le même sens. Différents auteurs attachent d'autres poids respectifs aux trois triptyques (Structure, Comportement, Performance).

Certains auteurs, appelés les «structuralistes », comme J. Bain, M. Adelman, S. Florence confèrent plus d'importances aux structures et aux performances qu'aux stratégies. Ce courant de l'économie industrielle est notamment prôné par l'Ecole Néoclassique de Chicago, laquelle représente l'orthodoxie économique (JULIEN & MARCHESNAY, 1997). Les «behavioristes», tels F. Scherer, D. Hay et D. Morris, W. Adams, J.B. Dirlam accordent de plus en plus d'importance au maillon comportement, sur lequel nous allons centrer notre travail. Cette approche de l'organisation industrielle envisage l'industrie comme une organisation composée d'acteurs, suivant leurs stratégies personnelles, mais en construisant, avec les autres acteurs les éléments structurels de l'industrie.

Un autre débat concerne le centre d'intérêt ; certains s'occupent de la firme, d'autres du secteur ou de branche. D'une part, le courant structuraliste qui accentue le caractère déterministe des structures dans la détermination des choix stratégiques des acteurs et des performances de l'industrie et d'autre part le courant "comportementaliste" qui ne mettent pas en cause l'effet des structures sur les performances ; ces deux courants ont débouché sur une analyse basée sur le concept de «barrières à l'entrée» de nouveaux concurrents dans l'industrie.

B - Barrières à l'entrée

Les thèmes majeurs des barrières à l'entrée peuvent s'ordonner comme suit :

- Les économies d'échelles, de variété, d'intégration, etc.
- Les modes et niveaux de **concentration**
- Les **coûts d'entrée**, de **sortie** et de **maintien**
- Les modes et types de **différenciation**

En économie industrielle, les économies d'échelles sont liées aux coûts de longue période, tels qu'ils ont été exposés par Alfred Marshall au début de ce siècle. Marshall distingue la décision de courtes et de longues périodes : la décision de courte période concerne le choix de prix et de quantité, dans le cadre d'une technologie donnée. La décision de longue période concerne le choix d'une technologie.

Le choix se fera en fonction de la productivité (hommes, capital) et du prix des facteurs, mais aussi en fonction de la capacité. Là, on observe la loi des rendements non proportionnels et une courbe en U qui marque qu'au-delà d'une certaine capacité de production, les coûts de productions seront croissants.

Cette baisse des coûts peut être réalisée avec les économies de production ou avec les économies de gestion. Alfred Chandler (Scale and Scope) souligne que les grandes entreprises ont axé leur croissance sur les économies d'échelle, puis sur les économies de variétés, appelées également économie de champ, de diversification etc. Les firmes se développent en effet en multipliant les activités (technologies-produits-marchés). Ces économies de variétés sont une des causes de recherche de diversification des portefeuilles d'activités des grandes entreprises.

Une autre modalité de développement a consisté à intégrer les activités en amont et en aval de l'entreprise. L'entreprise maîtrise ainsi les sources de son activité majeure. Elle accapare les rentes et les profits aux différents stades. Elle peut mieux coordonner les activités logistiques et elle réduit les coûts de transaction en les internalisant.

Mais au cours des années 1990, les grandes firmes ont cherché à se «désintégrer» en raison des inconvénients de l'intégration parce que les différents stades de la filière induisent des couples métier-mission différents nécessitant un apprentissage et une expérience particuliers. L'intégration peut aussi nécessiter des coûts de contrôle, de coordination et de transaction élevée. C'est aussi une source de rigidité et de blocage à l'innovation.

Au sein de l'industrie, se manifestent des caractéristiques structurelles qui influencent la nature des forces, de pressions qui s'exercent sur les acteurs. Ces forces concurrentielles d'une action conjuguée des caractéristiques structurelles et des manœuvres stratégiques. Les forces concurrentielles majeures qui déterminent les barrières à l'entrée, sont la concentration et la différenciation. Il y a aussi les coûts d'entrée, de sortie et de maintien.

La concentration peut s'envisager sous deux angles :

Au plan des structures industrielles, elle exprime le poids absolu ou relatif de la population d'entreprises de l'industrie, et notamment des plus grandes.

Au plan des stratégies, la concentration est un processus par lequel on constate que des entreprises prennent une place de plus en plus grande au sein de l'industrie, notamment en terme de taille, de part de marché, de nombre d'entreprises dans leur champ stratégique.

La tendance à la concentration manifeste un processus de pouvoir.

Pendant la phase de forte expansion de l'industrie, certaines firmes prennent le dessus avec la croissance interne, par la création en propre de nouvelles unités ou activités ou par le développement de leurs ventes et la concentration s'accroît. Puis, lorsque l'industrie arrive à la maturité, les barrières s'élèvent et la concentration s'opère par l'intermédiaire d'achat d'entreprises, par la croissance externe.

Selon l'économie industrielle, toutes les firmes devraient tendre vers le même choix optimal et adopter les mêmes technologies, les mêmes types de produits. Seuls, des facteurs externes, structurels peuvent justifier une situation de différenciation : distance spatiale, monopole naturel, expérience accumulée. Ou alors, on doit se référer à des pratiques anticoncurrentielles des firmes visant à obtenir des ventes de différenciation.

Pour les tenants de l'organisation industrielle, la compétitivité consiste à marquer sa propre différence en affirmant sa compétence distinctive. Celle-ci doit être mise en valeur par une stratégie de différenciation, l'engagement des coûts de vente destinés à mettre en valeur l'image de la firme, à fidéliser la clientèle et à accroître la part de marché.

Un des fondements majeurs des barrières à l'entrée est constitué par les coûts d'entrée mais par la suite, on a introduit le problème des coûts de sortie et la notion de coûts de maintien. Les coûts d'entrée sont constitués des dépenses en investissements, en matériels, des investissements immatériels et intellectuels comme les acquisitions de brevets et licences, droit au bail etc.

Les coûts de sortie sont constitués des dépenses irrécupérables, occasionnées par l'entrée, en particulier les investissements intellectuels. En pénétrant dans une industrie, l'entreprise doit accepter des coûts spécifiques à son maintien comme le coût des réglementations, des pratiques communes etc. Ces différents facteurs de constitutifs des barrières à l'entrée exercent des pressions concurrentielles qui influencent les stratégies suivies par les firmes.

Ainsi, la confrontation permanente de la théorie avec la réalité a permis de bâtir un corps théorique capable d'expliquer les relations causales entre les structures d'un marché, les stratégies des firmes sur ce marché et leurs performances économiques.

Dans cette approche, les acteurs socio-économiques, par leurs décisions prises en fonction des variables de leur environnement et contraintes internes, assurent le fonctionnement, la performance et la transformation des entreprises et de leur environnement (GHERSI & MALLASIS, 1996)

C - Analyse du secteur en terme de «structure de marché»

Plusieurs auteurs ont travaillé sur le triptyque «Structure - Stratégies - Performances». Scherer a déterminé les éléments à étudier dans chaque partie.

Les flèches de la figure suggèrent que les «structures du marché» qui regroupent les caractéristiques de l'environnement dans lequel opèrent les acteurs, conditionnent les «comportements des firmes» qui, à leur tour réagissent sur les performances. Au fait, les firmes aussi, par leurs comportements, peuvent modifier les structures du marché et les performances. A titre d'exemple, la recherche peut entraîner la différenciation de produit ce qui peut modifier le profit ; de la même manière, une modification de réglementation peut changer les règles de la concurrence. Ces interactions constituent l'espace pour les différents comportements des firmes.

Les **trois concepts clefs** de cette approche sont définis par Montigaud (1989) :

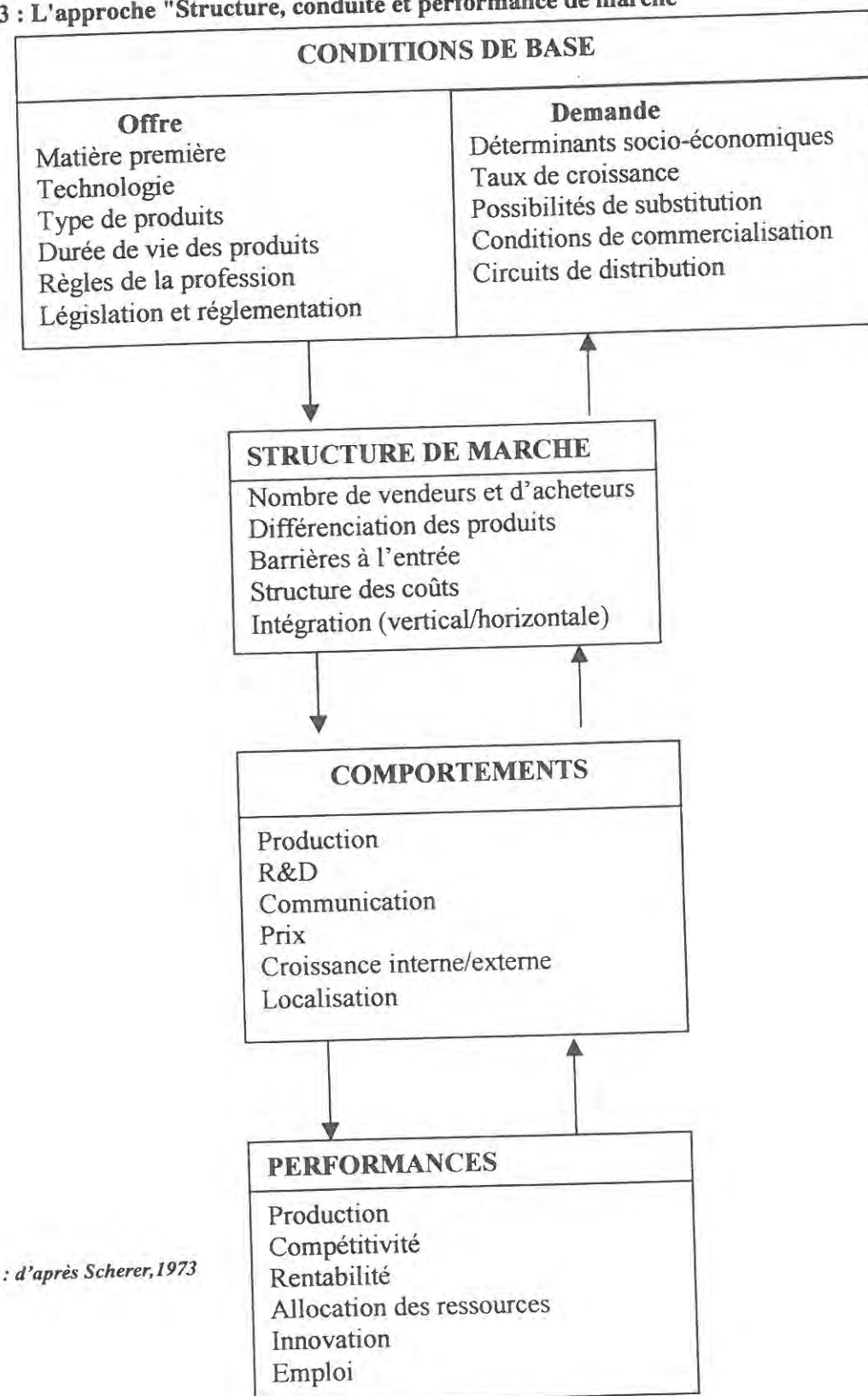
Les conditions de base sont la première étape de l'analyse, qui doit permettre d'identifier les caractéristiques de l'environnement sectoriel relativement rigides à moyen terme.

- Le concept de **structure du marché** désigne les caractéristiques économiques de l'industrie
- Le concept de **comportement du marché** est relié au précédent. Les structures sont étudiées pour voir si les différences dans les structures peuvent expliquer les différences de comportement.
- Le concept de **performance** concerne les résultats économiques par rapport à l'allocation des facteurs, l'emploi, la rentabilité, le développement du progrès...

Le paradigme S-C-P a été cible de nombreuses critiques, accusé de visée normative par les uns, jugé trop déterministe par les autres. Les développements plus récents de l'économie industrielle ont d'abord insisté sur les rétroactions entre les trois éléments de la chaîne (SCHERER, 1970 ; JACQUEMIN, 1979 ; CLARKE et DAVIES, 1982). La chaîne gagne en réalisme ce qu'elle perd en simplicité et en séduction.

Aujourd'hui, le courant dominant en économie industrielle s'attache à développer la compréhension du comportement des entreprises, maillon le plus faible de la chaîne. (BERNARD et TORRE, 1991) Mettre les comportements au centre de l'analyse revient à reconnaître que les entreprises ne sont pas de simples vecteurs transformant des structures particulières en un certain niveau de performance, mais des agents actifs, ayant une capacité d'initiative stratégique et capable d'agir sur leur environnement.

Figure 3 : L'approche "Structure, conduite et performance de marché"



Source : d'après Scherer, 1973

2 - L'approche concurrentielle de Michael PORTER

Les travaux de Michael Porter proposent un cadre d'alternative d'analyse (les «cinq forces») où la stratégie des firmes est déduite logiquement de leur positionnement concurrentiel au sein de l'industrie.

A - La stratégie concurrentielle

D'après Porter, l'avantage concurrentiel commande la réussite d'une firme sur le marché.

Aujourd'hui, encore plus qu'hier, étant donné le ralentissement économique de l'ensemble des secteurs, les firmes doivent faire face à un ralentissement de la croissance et à de plus en plus de concurrents nationaux et internationaux.

- Trois stratégies de base permettent d'obtenir un avantage concurrentiel :
- la différenciation
- la concentration de l'activité.

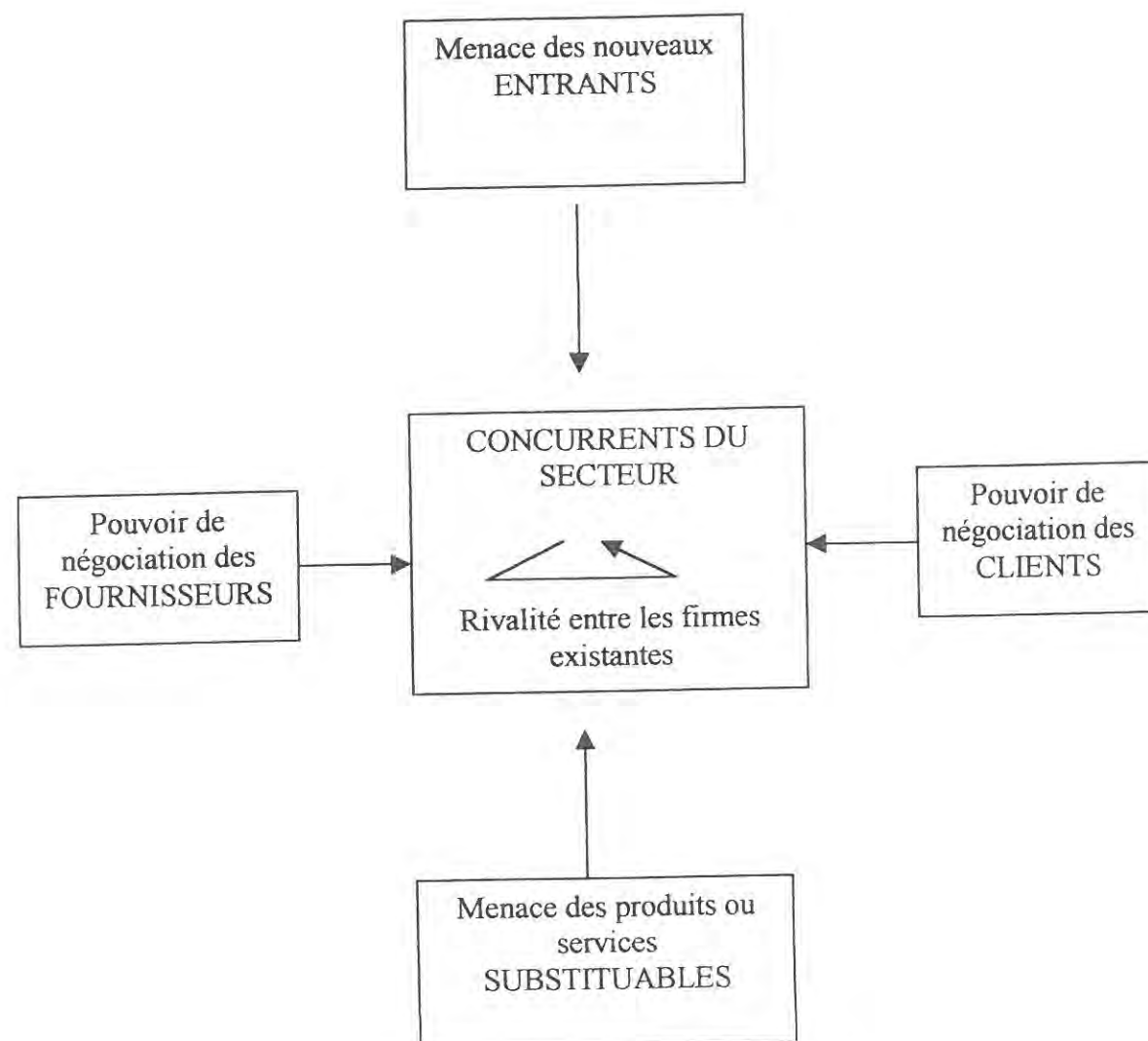
Selon Porter, les firmes d'un secteur ne sont pas leurs seuls concurrents.

Dans «l'analyse structurelle des secteurs» de Porter, il y a l'interaction de cinq forces sur le secteur :

- L'entrée de nouveaux entrants
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- La menace de produit de remplacement
- La rivalité entre les concurrents existants

La rentabilité du secteur dépend de l'harmonie de ces cinq forces. Schématiquement, cela donne les interactions suivantes :

Figure 4 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



Source: M. Porter, 1986.

L'analyse de Porter fondée sur la branche Mason/Bain de l'économie industrielle a détourné le centre d'intérêt traditionnel qui était l'industrie, aux firmes. La composante «comportement» était plutôt négligée auparavant. En fait, le paradigme était déterministe : si on connaît la structure de l'industrie, le comportement et la performance le suivent.

Structure → Conduite → Performance

Porter, en insistant sur le rôle des firmes (par ex. R&D, les investissements, les acquisitions) et de leurs capacités d'influencer la structure de l'industrie, les concurrents et les performances, ont donné le paradigme dynamique :

Structure ↔ Conduite ↔ Performance

Au cours des années 1980, Michael Porter pose un nouveau paradigme, autour de la notion de «forces concurrentielles» (PORTER, 1982). Le paradigme des forces concurrentielles de Porter a connu du succès. Il est désormais enseigné en stratégie industrielle. Mais on a pu dire qu'il était «utile mais incertain.» En réalité, ce paradigme a connu plusieurs phases, jusqu'à pratiquement son rejet par son auteur même au début des années 1990.

Venant de l'économie industrielle, Porter adopte dans son «Choix stratégique et concurrence», une attitude fortement déterministe. Il développe l'idée que les firmes peuvent être classées dans des groupes stratégiques. Selon le groupe d'appartenance dans la carte stratégique, la firme devra adapter la stratégie générique (volume, différenciation, spécialisation large ou étroite) propre au groupe. Ce lien positionnement structure/stratégie générique est censé donner la meilleure performance; ainsi la structure industrielle détermine les stratégies individuelles des firmes.

Dans «L'avantage concurrentiel» (1986), Porter souligne l'importance de l'avantage concurrentiel que la firme va développer en tenant compte de ses propres ressources, valorisées à travers les activités compétitives de l'entreprise.

Au cours des années 1990, Michael Porter se démarque de ses modèles des années 1980. Il favorise plutôt une approche plus dynamique de la stratégie industrielle. Se référant aux travaux de Simon et de Mintzberg relatifs au processus de décision, il part du comportement des acteurs, ce qu'on appelle la «logique d'intention».

L'étude des systèmes agro-alimentaires dans l'optique de l'organisation industrielle amène à faire un lien entre l'entreprise et son environnement. L'intérêt de cette approche est d'une part dans le fait qu'elle fournit «un ensemble d'indicateurs permettant la surveillance sur le degré de concurrence observable sur le marché» et d'autre part les firmes en profitent pour élaborer leurs stratégies. L'analyse sert donc à montrer les zones de danger ou de menaces pour les agents du secteur et renseigne sur les potentialités du secteur, ceux qui intéressent les entreprises industrielles (ALLAYA, GHERSI & PADILLA, 1983).

De cette façon, la finalité de l'activité économique, les interrelations entre les agents de toute nature, des variables d'état, des variables imposées et des variables d'action sont tenus en compte (RASTOIN, 1995).

La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. En effet, face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans un secteur; elle vise aussi à obtenir une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur (VIEILLE, 1994).

L'analyse de la structure du marché permet d'identifier le régime de concurrence qui règne. Lorsque le prix devient stable entre les acheteurs et les vendeurs, les entreprises ont des pratiques compétitives hors prix. Selon YON (1983), la différenciation accompagnée par différentes techniques de commercialisation forme la concurrence qui se pose sur trois axes :

Perception du produit par les consommateurs : c'est la création de l'image qui est très répandue dans le cas des produits de tabac.

Evolution de la demande : les firmes doivent s'adapter en élaborant des produits adaptés aux changements de goûts.

Positionnement dans l'environnement concurrentiel pour l'achat des matières premières.

La maturité du marché peut apporter des changements fondamentaux dans l'environnement des firmes et ces changements peuvent demander des changements de stratégies (PORTER, 1980). Cette transition est marquée par :

- La compétition qui augmente pour la part de marché due à la demande en baisse
- Le coût qui devient souvent un facteur de succès
- La réorientation de la production, de la commercialisation, et de la distribution
- La compétition internationale qui augmente.

La maturité diminue le taux d'accroissement des firmes. La transition de l'industrie à la maturité a souvent des implications stratégiques. Si le marché est en chute, les firmes de l'industrie peuvent quitter le secteur ou adopter des stratégies alternatives :

La firme peut choisir d'être le leader de l'industrie en profitant de la baisse. Elle peut appliquer des actions agressives pour le prix et le marketing et elle peut augmenter la part de marché par les acquisitions pour être le numéro 1 sur le marché.

L'autre alternative pour l'entreprise est de choisir une stratégie de niche pour créer ou défendre une position forte sur un segment de marché précis.

B - Les groupes stratégiques

Le concept de groupe fait référence à l'entité la plus grande possible qui n'est pas toujours aisée à cerner. (AGRODATA, 1998) Le groupe stratégique repose sur l'idée que les entreprises ont à leur disposition plusieurs stratégies industrielles qui conduiront à des positionnements différents au sein de l'industrie ; réciproquement nous dit Porter, le choix de tel positionnement implique le choix d'une stratégie.

Porter propose (1982) une définition des groupes stratégiques en terme de similitude de comportement concurrentiel : «Un groupe stratégique et un groupe d'entreprises d'une industrie poursuivant des stratégies identiques ou similaires selon les dimensions stratégiques. Généralement, il existe un petit nombre de groupes stratégiques qui reflète les différences stratégiques essentielles entre les firmes d'une industrie». On peut considérer que la dynamique concurrentielle du secteur va être influencée par le nombre de groupes stratégiques et leur taille relative.

La croissance est un objectif prioritaire pour les grandes entreprises, sans se risquer avec un rythme de croissance trop rapide (MARCHESNAY, 1991). Il convient de voir quels sont les principaux modes de croissance observés.

La croissance interne résulte du développement propre de l'entreprise. Ceci se traduit par la création d'usine et d'ateliers, de bureaux, entrepôts et agences. La croissance interne peut aussi se traduire par la création de sociétés nouvelles, juridiquement distinctes mais très dépendantes : les filiales. Les entreprises peuvent aussi se développer par **croissance externe** qui se définit par rachat de tout ou partie d'actifs d'autres entreprises. Juridiquement, on distingue :

La fusion-absorption : L'entreprise A rachète une autre entreprise B. En cas de fusion, A et B deviennent une nouvelle entreprise. En cas d'absorption, B devient une filiale de A.

L'alliance avec d'autres sociétés pour créer un "bloc de contrôle"

La constitution d'un réseau de **participations** réciproques, qui permettent un contrôle indirect.

C - Les limites de l'approche «portérienne»

L'approche développée par Porter au sein de la Harvard Business School est plutôt une démarche « organisée d'analyse qu'un modèle » (GERVAIS, 1990). Elle ne débouche pas sur une typologie des conduites à adopter. Les principales critiques qui lui sont faites sont qu'il néglige le rôle joué par l'Etat en tant qu'acteur stratégique, c'est-à-dire le pilotage de l'activité économique. L'auteur bâtit son analyse autour des forces concurrentielles et oublie l'importance de la «régulation» dans la réussite des firmes (MARCHESNAY, 1993). D'autre part, il en ressort qu'il s'agit d'une approche tournée vers l'extérieur de ces organisations. L'optique de management stratégique est peu développée. (PORTER, 1986)

3 - De l'organisation industrielle à la méso-analyse

L'économie industrielle relève de la méso-analyse : elle s'intéresse fondamentalement aux «médiations» entre les agents. La méso-analyse exige une étude des niveaux intermédiaires entre les unités de base (entreprises, ménages) et l'économie globale pour expliquer le fonctionnement et la dynamique du réel. La méso-analyse peut être définie comme la partie de l'analyse économique qui se situe entre l'étude de l'ensemble de l'économie (macro) et l'étude de l'entreprise (micro). Les axes de recherche majeurs de la méso-analyse industrielle sont la filière, le groupe et le local.

L'analyse de la filière a connu un grand développement au cours des années 1975-1985. Elle est désormais utilisée couramment comme grille d'analyse dans les travaux appliqués en analyse industrielle. On peut donner une définition simple de la filière : c'est la chaîne des transformations, qui va de la matière première jusqu'au produit final. Il convient d'abord de distinguer la nature de la transformation. Une partie des filières procèdent par décomposition successive de la matière de base, jusqu'à une série de produits finaux, ainsi la filière agro-alimentaire. En revanche, d'autres filières procèdent par recombinaison successive, par l'assemblage des éléments venant de diverses filières. (JULIEN & MARCHESNAY, 1997)

La filière dans son acception la plus intuitive, «évoque l'idée d'une suite obligée d'opérations qui s'emboîtent les unes dans les autres, comme le long d'un fil, de haut en bas ; chaque opération assure la production d'un bien qui est utilisé pour mener à bien l'opération suivante. (MORVAN, 1985) Lorsqu'on sort de la généralité, on se rend compte de la diversité d'interprétation qui concerne les aspects techniques jusqu'aux stratégies des firmes.

En effet, c'est en 1968 que le concept de filière fait son apparition dans l'ouvrage de Morvan intitulée «*Agribusiness Coordination : a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economics*», publié par Goldberg. Selon l'auteur, "cette approche englobe tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole."

Il s'agit donc d'une approche faisant appel à l'étude systématique de chaque produit, notamment en ce qui concerne les flux et les interrelations existantes à l'intérieur de chaque secteur. En France, L. MALASSIS (1973) a été un des premiers à utiliser le concept de «filière agro-alimentaire» afin de signaler les itinéraires suivis par un produit donné au sein du système production – transformation – distribution et les différents flux qui leur sont associés.

D'autres auteurs se sont intéressés aux «comportements» et aux «logiques d'actions» des firmes situées aux différents stades des filières. Dans ce cadre, R. *Perez*, (1989) propose un cadre d'analyse des «contraintes stratégiques et des logiques d'action» des firmes agro-alimentaires. L'étude de la dynamique des stratégies des firmes doit donc prendre en considération celle des filières avec lesquelles elles sont en interaction et en dépendance. Le champ stratégique (BIDAULT, 1988) doit ainsi être étendue à l'étude des filières et considérer celle-ci comme «des axes de cohérences privilégiés dans sa réflexion en vue de l'action. » (PEREZ, 1986)

Pour atteindre notre but, celui de l'étude des stratégies des grandes firmes de tabac, en répondant à la problématique posée, nous nous baserons sur la théorie de l'organisation industrielle, dont les travaux de Scherer font partie puisque le centre de nos préoccupations est axé sur les possibilités et les contraintes qui sont rattachés aux structures de l'offre et de la demande et qui influencent les comportements des acteurs. Il s'agit donc de la structure du marché et de la conduite des agents. Pour améliorer le travail, l'analyse concurrentielle de Michael PORTER sera utilisée.

Afin de compléter la structure de marché avec un préalable descriptif pour mieux la situer, nous allons nous servir de la méso-analyse. La filière est considérée comme un concept de l'Economie Industrielle française, comme les préoccupations relatives à l'industrie y ont trouvé un «cadre commode, apparemment peu contraignant puisqu'il ne renvoyait pas à une catégorie analytique consacrée par la théorie » (RAINELLI, 1988)

A - Les apports de l'analyse de filière à la stratégie

L'économie agro-alimentaire peut s'envisager selon plusieurs approches dont les stratégies et les performances des entreprises composant les filières font partie. (RASTOIN, 1995) L'analyse de filière est très souvent utilisée pour analyser les stratégies. L'analyse de filière devra apporter des informations sur les points clés du système, les nœuds et les points de faiblesse, les «étranglements». (KOULYTCHIZKY, 1985). Koulytchizky utilise l'expression «nœud de forces» de la filière afin de désigner la nature des rapports et le pouvoir des comportements adoptés par les différents partenaires du système. Souvent, la structure des secteurs agro-alimentaires est du type oligopole et bilatéral. Cela signifie qu'il y a un nombre restreint de firmes qui y exercent leur pouvoir car elles sont dans une situation de force (par exemple, elles concentrent la plupart des ventes ou de la production).

B - Les apports de la stratégie à l'analyse de la filière

Face à un environnement économique complexe et de plus en plus internationalisé, la réflexion stratégique est globale. (PERZ, 1995). Le temps se constitue en lui-même comme un des facteurs de compétitivité. L'économie industrielle a développé un ensemble de méthodes, d'outils et d'instruments d'analyse qui se caractérisent aujourd'hui par une grande valeur opérationnelle dans la définition des stratégies de l'entreprise. Cet appareillage combiné semble être d'une pertinence indiscutable aujourd'hui, dans le cadre de la réflexion stratégique et de l'accompagnement des trajectoires économiques des agents. (CHEVALIER, 1995)

4 - Méthode d'analyse

Nous délimiterons par la suite les champs d'analyse de notre recherche et nous exposerons la démarche générale qui a guidé notre travail de recherche.

A - Définition du champ d'analyse

La filière du tabac est composée des acteurs hétérogènes englobant la culture, la transformation et de distribution des produits de tabac. Le champ d'analyse couvert par notre travail est déterminé par les stratégies des grandes entreprises de tabac qui sont dans ce secteur. Au sein des firmes de tabac, nous avons choisi les firmes en tenant compte du chiffre d'affaires des firmes et de leur possession (par l'Etat ou privé) afin de faire une diversification de firme dans notre travail.

Avec une approche stratégique, l'entreprise est analysée comme un acteur de la vie économique et sociale dont on peut analyser les déterminants endogènes et exogènes pour expliquer ses comportements passés afin de simuler ce que pourra être son développement futur. Cela dit, nous avons choisi de centrer notre cadre théorique de référence sur l'analyse des rapports des firmes à l'environnement, ce que MARMUSE (1992) a défini comme étant «l'intelligence des systèmes concurrentiels». D'après l'auteur, «il est impossible ou inapproprié de réfléchir à une stratégie si l'on n'a pas bien compris la manière dont la concurrence se développe dans l'industrie à laquelle on appartient.

Notre travail porte sur l'environnement externe de l'organisation. Cela ne signifie pas que l'on accorde moins d'importance à ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation. Tout simplement, notre choix, en retenant comme unité d'analyse le secteur, a écarté naturellement les phénomènes intra-organisationnels. Nous sommes intéressés à titre principal aux firmes de cigarettes. Notre champ d'analyse sera les firmes ayant pour activité principale la fabrication et commercialisation de cigarettes. De cette façon, nous avons exclu certaines firmes ayant l'activité principale les autres produits de tabac, comme le cigare.

B - Le cadre général d'analyse et la structure du travail

Notre cadre général d'analyse est à la charnière de l'Economie Industrielle et du Management Stratégique. Nos outils de recherche sont basés sur les avancées théoriques proposées par Scherer de l'économie industrielle combinées avec l'école contingente représentée par Michael Porter, en particulier la démarche portant sur l'analyse concurrentielle et l'approche de la filière. L'étude des stratégies des firmes n'a jamais été une tâche aisée puisque, d'une part, elle est fort complexe et d'autre part l'information disponible est très limitée. De plus, les dirigeants tiennent à préserver leur confidentialité. C'est en tenant compte de ces contraintes d'objectivité que nous avons été amenées à multiplier nos efforts de recherche des données et des informations nous permettant de valoriser notre travail. Ainsi, nous avons accordé une importance particulière à la collecte de ressources.

C - Les ressources bibliographiques

La recherche de ressources bibliographiques a porté sur deux types de documents. D'abord, ceux touchant directement l'aspect théorique de notre problématique et trouvant une application dans l'agro-alimentaire. Cela dit, en nous intéressant à un cadre sectoriel particulier, nous nous sommes rapprochés du courant méso-économique. D'autre part, nous avons couplé notre démarche bibliographique avec des recherches dans les principaux organismes internationaux (FAO, OCDE, OMS...), dans la presse spécialisée et économique en général, dans les bibliothèques et surtout avec les rapports annuels et d'autres documentations des firmes de tabac.

Chapitre II : Analyse du secteur des produits du tabac

I. Evolution du marché mondial

L'analyse des comportements des grandes firmes de tabac, nécessite l'étude de la structure du marché.

A long terme, les structures de marchés sont des variables sur lesquelles les firmes élaborent leurs stratégies.

Dans le cas des firmes de tabac, les stratégies permettent aux firmes d'augmenter le niveau de leur concentration (prises de participation, ententes, fusion), d'internationalisation des activités, établissement des barrières d'entrées, différenciation des produits et la diffusion du progrès technique par la recherche et développement.

Pour détailler ces facteurs, dans cette partie, nous allons traiter la production et le commerce international du tabac, les sanctions commerciales, la concentration des firmes sur le marché, les caractéristiques des marchés, la prise de conscience des consommateurs en matière de santé, le rôle que joue l'Etat par l'intermédiaire de taxation et de réglementation.

L'illustration de ces facteurs qui sera le schéma d'analyse sectorielle en terme d'économie industrielle de Scherer, appliqué au secteur des produits du tabac.

Cette partie de notre travail étudie les deux premiers maillons de la chaîne, appelés les "conditions de base" et "structure du marché".

1 - Production mondiale du tabac

Le tabac est cultivé dans plus de 100 pays et principalement dans les régions subtropicales de la terre. La moyenne de la production mondiale du tabac brut des trois années, 1994-96, est estimée à 7.3 milliards de tonnes.

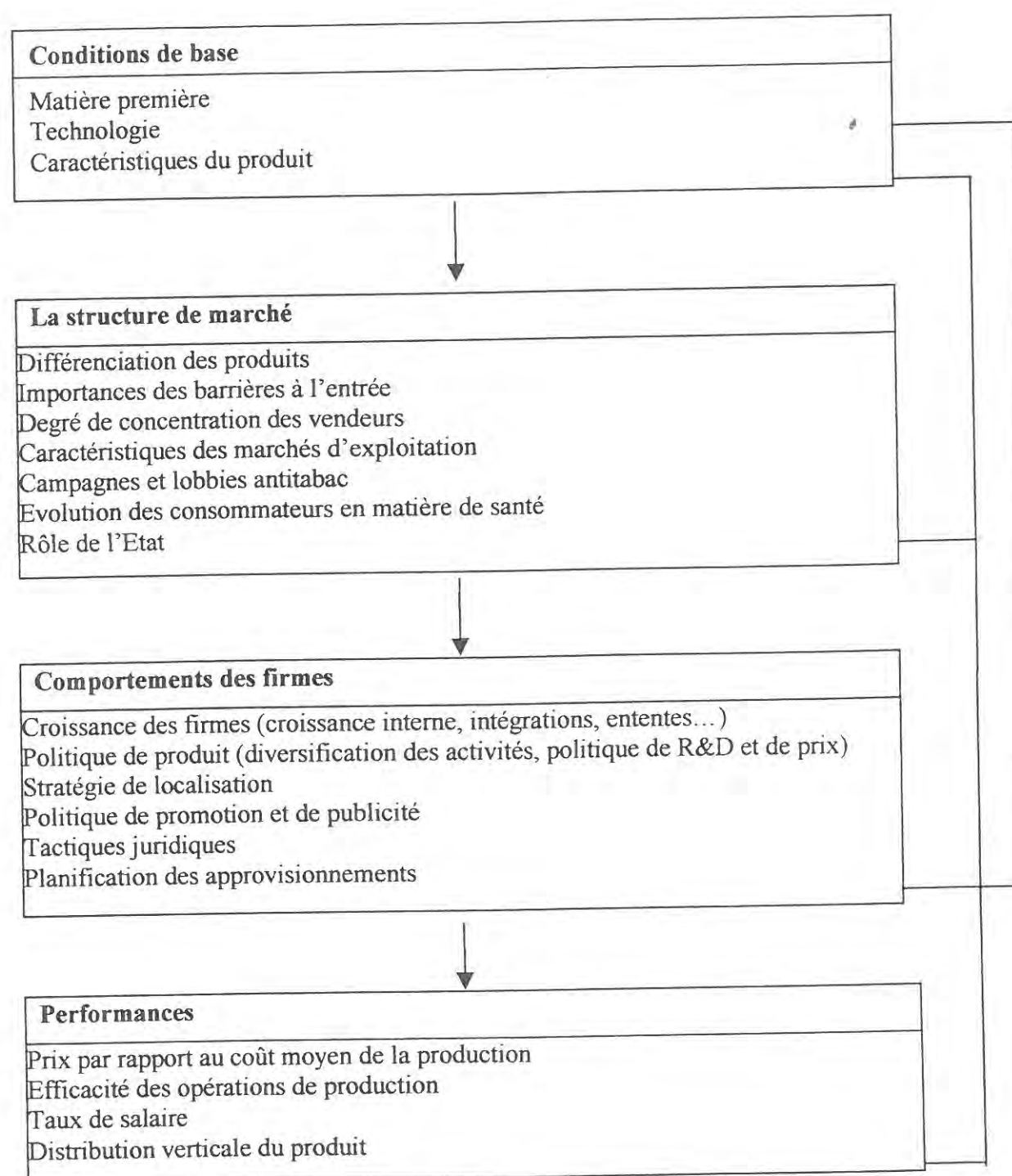
Trois quarts de cette production sont concentrés dans les pays en développements (FAO, 1996).

Au cours des dernières décennies, la production du tabac a augmenté progressivement dans les pays en développement (à savoir en Asie et en Amérique du Sud), où le coût de main-d'œuvre est inférieur. C'est un facteur qui représente environ 35-40% du coût total.

Dans ces régions, les conditions climatiques aussi sont plus favorables pour la culture.

En terme de région de production, la région d'Asie-Pacifique a fourni 48.9% de la production mondiale en 1994, suivie par l'Amérique du Nord avec 14.3%

Figure 5 : Analyse du secteur des produits du tabac en terme d'économie industrielle



Source : Scherer. *Industrial market structure and economic performance*. p.5

1 - La production mondiale de tabac

Le tabac est cultivé dans plus de 100 pays et principalement dans les régions subtropicales de la terre. La moyenne de la production mondiale du tabac brut des trois années, 1994-96, est estimée à 7.3 milliards de tonnes. Trois quarts de cette production sont concentrés dans les pays en développements (FAO, 1996).

Au cours des dernières décennies, la production du tabac a augmenté progressivement dans les pays en développement (à savoir en Asie et en Amérique du Sud), où le coût de main-d'œuvre est inférieur. C'est un facteur qui représente environ 35-40% du coût total. Dans ces régions, les conditions climatiques aussi sont plus favorables pour la culture.

En terme de région de production, la région d'Asie-Pacifique a fourni 48.9% de la production mondiale en 1994, suivie par l'Amérique du Nord avec 14.3%

Tableau 4 : L'évolution de la production mondiale du tabac brut

Année	Superficie récoltée 1000 HA	Production Millier de tonnes	Rendement (t/HA)
1961-63	3619	3915	1.1
1964-66	3 833	4 521	1.2
1967-69	3 831	4 758	1.3
1970-72	3 803	4 703	1.2
1973-75	3 993	4523	1.3
1976-78	4 463	5 743	1.3
1979-81	4 040	5 542	1.3
1982-84	4 332	6 483	1.5
1985-87	4 418	6 403	1.5
1988-90	4 647	6 974	1.5
1991-93	5 174	8 054	1.5
1994-96	4 446	6 804	1.5
1997	4802	8 238	1.7

Source : FAOSTAT Database, 1998

L'analyse des statistiques de la production du tabac depuis 1961 nous ramène à une progression continue de la production du tabac brut ainsi que la superficie consacrée pour la récolte du tabac ce qui fait que sur le marché mondial, la matière première ne pose pas un problème pour les firmes de tabac.

Mis à part quelques fluctuations qui ne sont pas très importantes au point de perturber le marché mondial, il y a une progression de la production mondiale, ainsi que du rendement au long de la période en question.

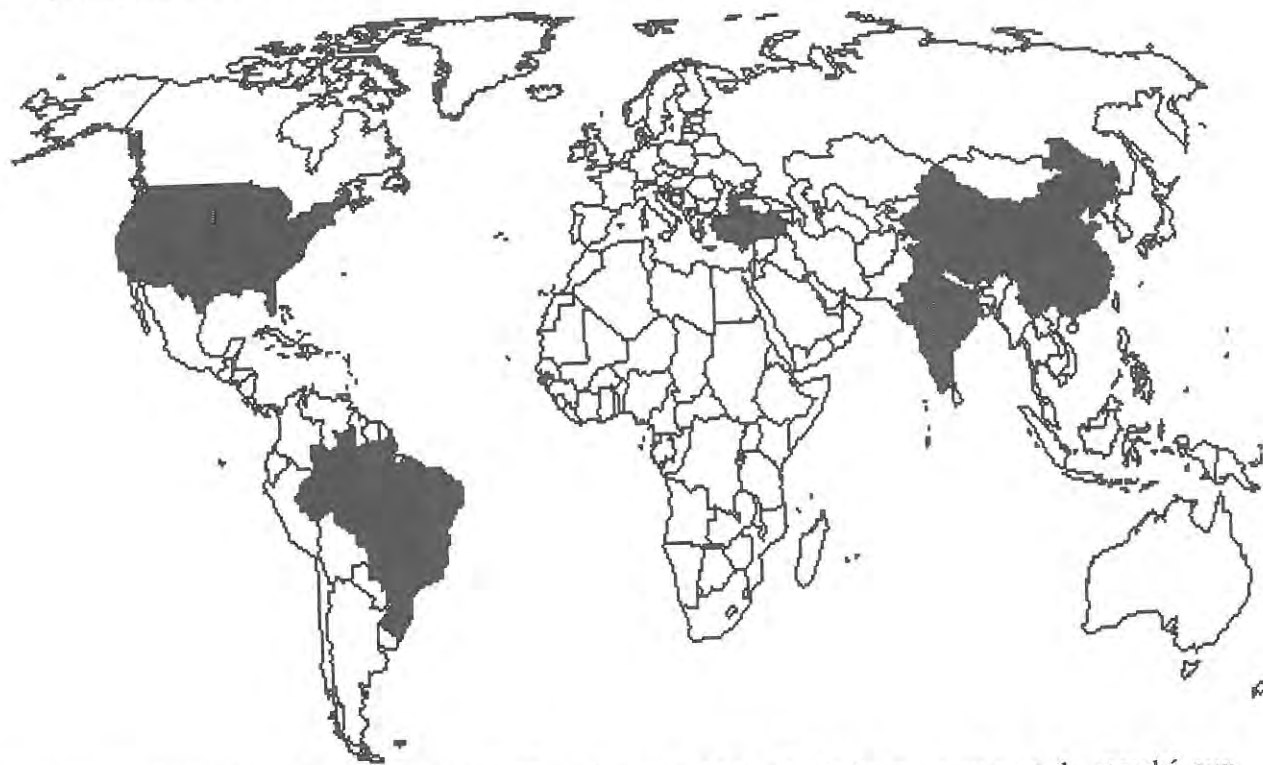
La superficie consacrée pour la production du tabac aussi a une évolution semblable.

Nous avons illustré par la carte ci-dessous les cinq premiers producteurs mondiaux du tabac. Pour ne pas refléter les fluctuations de la production sur le classement, nous avons pris la moyenne des productions des trois années, de 1994 à 1996.

Carte 1 : Les 5 premiers producteurs mondiaux du tabac brut, moyenne du 1994 au 1996

Légende: 1 : Chine 2 : Etats-Unis 3 : Inde 4 : Brésil 5 : Turquie
 Source: Nos calculs d'après les données de FAO, AGROSTAT

Les principaux producteurs de tabac sont la Chine (45% de la production mondiale), les Etats-Unis



(10%), l'Inde (7%), le Brésil (6%) et la Turquie avec 3.5%. Zimbabwe a une part de marché aux alentours de 3% (USDA, 1993).

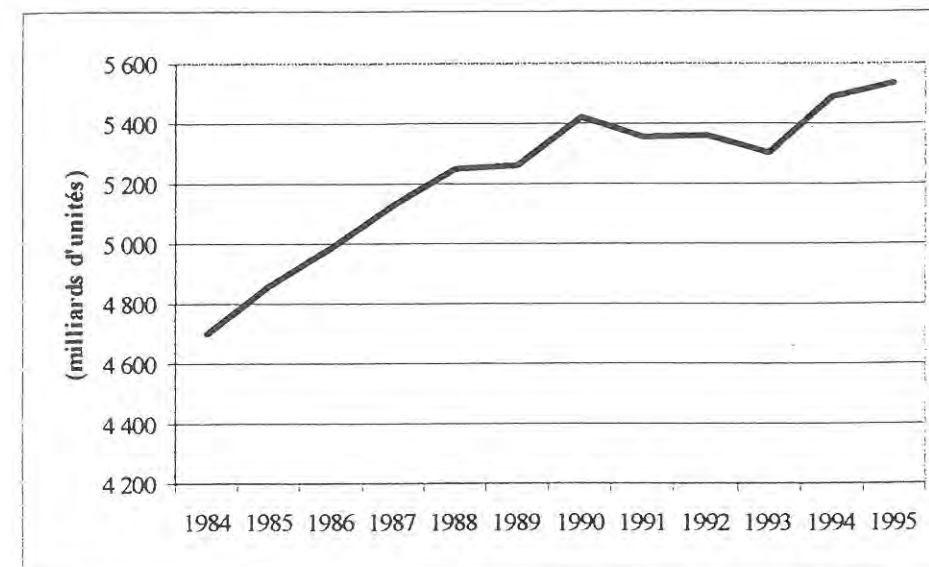
Au total, les cinq premiers pays producteurs du tabac fournissent environ 70% de la production mondiale ce qui fait 5 milliards de tonnes de tabac.

Bien que l'on cultive le tabac dans plus de 100 pays, les 25 plus gros producteurs totalisent plus de 90% de la production mondiale (CE, 1996).

La Chine, le plus grand producteur mondial, produit autant que la somme de la production des sept pays qui le succèdent (Etats-Unis, Inde, Brésil, Turquie, Zimbabwe, Indonésie, Grèce).

Ceci montre la concentration de l'offre sur marché.

Graphique 3 : Production mondiale de cigarette dans des pays sélectionnés¹



Source : U.S. Department of Agriculture's Foreign Agricultural Service.

Une autre caractéristique du produit, c'est que la forte dépendance économique de certains pays vis-à-vis de l'exportation du tabac peut rendre plus difficile l'application de politiques globales de lutte antitabac.

Le Malawi et le Zimbabwe peuvent être des exemples pour ces pays.

Il est aussi intéressant d'observer que la production japonaise de tabac, favorisée par une forte croissance nationale a augmenté en volume d'environ 40% au cours des dernières années. (CE, 1996).

2 - Le commerce international du tabac

Pendant des années, les Etats-Unis étaient le premier exportateur de tabac non-transformé. A partir de 1994, le Brésil et Zimbabwe l'ont dépassé.

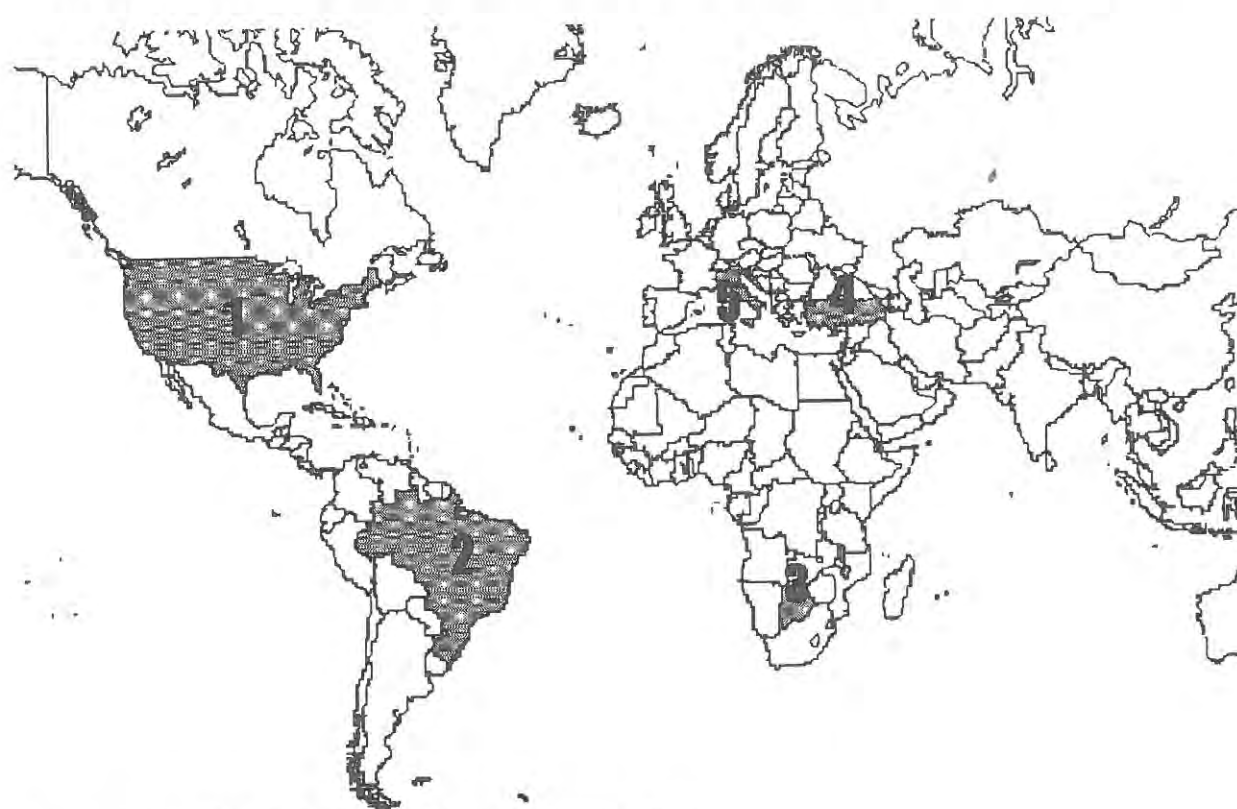
Mais lorsqu'on calcule les moyennes des 3 années, de 1994 à 1996, on retrouve les Etats-Unis, de nouveau, le premier exportateur mondial du tabac.

Actuellement, les cinq pays, le Brésil, le Zimbabwe, les Etats-Unis, la Turquie et l'Italie fournissent une grande partie de l'exportation mondiale du tabac non-transformé.

La carte ci-dessous des pays exportateurs de tabac est faite par le classement des pays d'après la moyenne des trois années, 1994-96. L'exportation mondiale du tabac est de 3 474 (TM) et de 23 milliards US\$ en valeur. L'exportation de ces cinq pays est 1 390 (TM) ce qui fait plus d'un tiers de l'exportation mondiale.

¹ La production mondiale de cigarette calculée à partir des données de 35 pays représentatifs.

Carte 2 : Les 5 premiers exportateurs mondiaux du tabac brut, moyenne de 1994 à 1996



Légende: 1 : Etats-Unis 2 : Brésil 3. Zimbabwe 4 : Turquie 5 : Italie
Source : FAOSTAT Database, 1998

Les Etats-Unis sont le premier exportateur des cigarettes, suivie par l'Angleterre, Hong Kong, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Brésil, Singapour et la Chine.

Certains gros importateurs de cigarettes, tels que le Japon, la France et la Fédération de Russie comptent aussi parmi les principaux consommateurs de ces produits. D'autres pays importateurs importants comme Hong Kong, les Pays-Bas, Singapour et l'Allemagne sont surtout de grands centres de distribution régionaux qui réexportent une grande partie des cigarettes qu'ils importent.

Les pays qui importent de grande quantité du tabac non-transformé sont aussi généralement de grands centres de fabrication. La plupart d'entre eux tels que les Etats-Unis, l'Allemagne, la Fédération de Russie et le Japon sont aussi de grands consommateurs du tabac transformé. Les Etats-Unis est un centre important de production de cigarettes et le principal exportateur mondial de cigarettes. Le tabac a aussi une grande importance économique pour le Brésil, le principal exportateur mondial de feuilles de tabac.

La Chine est en train de devenir rapidement un grand exportateur de tabac. En 1995, les recettes d'exportation s'élevaient à 600 millions \$ US, soit une augmentation astronomique par rapport au montant négligeable enregistré en 1980.

En 1993, *China National Tobacco Corporation* (CNTC), le monopole chinois, a vendu 1 700 milliards de cigarettes, ce qui représente 31% du marché mondial ou à peu près la même part de marché que celle des trois principales sociétés multinationales productrice de tabac, réunies. (ANDERSON et al., 1997)

En théorie, les exportations mondiales de cigarettes devraient être égales aux importations, moins une petite déperdition au cours du transit. Toutefois, au début des années 90, les exportations excédaient les importations d'environ 282 milliards d'unités, ce qui représente 5% de la production mondiale et 30% du commerce mondial de cigarettes. Bien que cela soit difficile à quantifier avec précision, une grande partie de cet écart est dû vraisemblablement à la contrebande.

Tableau 5 : L'évolution de l'exportation mondiale du tabac

	Exportation (TM)	Exportation (1000\$)
1961-63	879	1 014 323
1964-66	915	1 207 340
1967-69	1 009	1 277 519
1970-72	1 084	1 292 505
1973-75	1 295	1 855 454
1976-78	1 342	2 842 688
1979-81	1 406	3 748 601
1982-84	1 386	4 622 924
1985-87	1 361	4 047 569
1988-90	1 434	4 093 339
1991-93	1 668	5 731 132
1994-96	1 780	4 807 452

Source : FAO-STAT, 1998.

Bien que le tabac soit cultivé dans une centaine de pays, il n'y en a que deux pour lesquels les exportations du tabac transformé représentent plus de 8% des recettes d'exportation : le Malawi et le Zimbabwe. Le tabac représente 64% des recettes d'exportation du Malawi et 23% de celles du Zimbabwe, mais une proportion beaucoup plus faible dans tous les autres pays.

Les pays qui consacrent plus d'1% de leur dépense totale d'importation à l'achat de tabac sont soit des pays en développement soit des pays d'Europe Centrale et Orientale.

II - Les changements structurels du marché du tabac

1 - La concentration des firmes du tabac

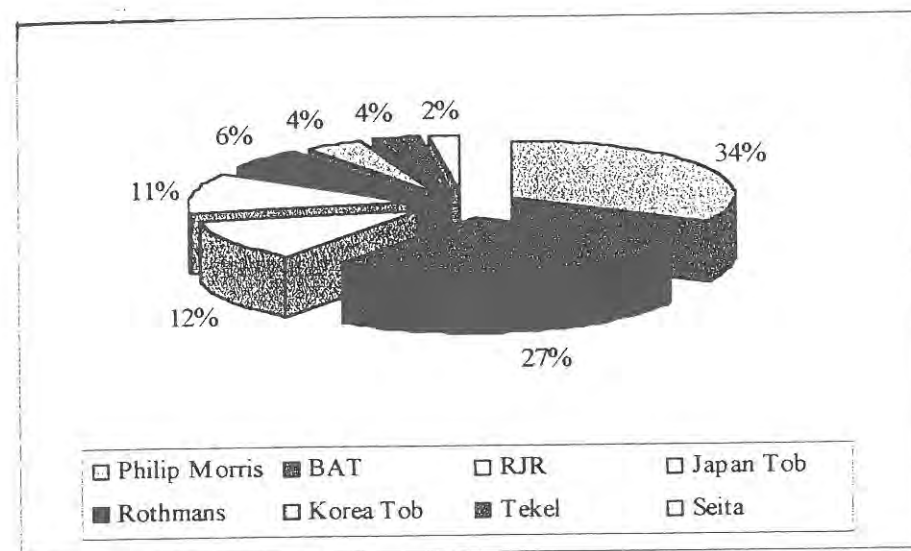
La plus grande partie de l'industrie manufacturière mondiale du tabac est concentrée entre les mains d'un petit nombre de monopoles d'Etat et de sociétés multinationales. Cinq grandes firmes de tabac dominent l'industrie mondiale. En 1993, les sept grandes multinationales du tabac ont opéré près de 40% des ventes mondiales de cigarettes (World Watch, 1994). Au cours des trente dernières années, ces multinationales ont réussi à augmenter leur part de marché mondial en effectuant des opérations sur les monopoles d'Etat.

Quand on regarde la structure du secteur, par exemple, en France, en Espagne et en Italie, la présence d'Etat garantit une part de marché de plus de 50% aux entreprises publiques (Monopoli di Stato en Italie, Seita en France et Tabacalera en Espagne). Le plus important des monopoles est celui de la Chine, *China National Tobacco Corporation*, avec une part de près de 40% dans la production mondiale.

Le reste du marché est fermement détenu par des multinationales américaines et britanniques. Parmi celles-ci, Philip Morris (Etats-Unis) est d'une importance capitale et figure parmi les trois premières entreprises dans la plupart des marchés.

Graphique 4: Les parts sur le marché mondial des 8 plus grandes firmes² de tabac, 1996

Par ailleurs, la concentration se manifeste au niveau des profits des firmes aussi. En 1996, British American Tobacco, Philip Morris et R.J. Reynolds ont fait plus de 50 milliards de francs de profits



Source : World Tobacco File, 1996³.

(Grasset, 1996). A eux trois, ils contrôlent le tiers du marché mondial. Un autre tiers est détenu par le monopole d'état chinois China National Tobacco Corporation.

Lorsqu'on regarde les marques les plus vendues sur les marchés internationaux, comme cela est illustré dans le tableau ci-dessous, ces marques aussi sont entre les mains de ces quelques firmes.

Tableau 6 : Les marques leaders internationales de cigarettes
(cigarettes vendues* en dehors du marché américain en 1994)

Marque	Firme	Vente (milliards d'unités)
Marlboro	Philip Morris	260
Mild Seven	Japan Tobacco	127
Winston	RJ Reynolds	54
L&M	Philip Morris	40
Camel	RJ Reynolds	36
Benson & Hedges	PM/BAT/AB	31
Gaulloise	Seita	31
Bond Street	Philip Morris	27
SE555	BAT	25
Philip Morris	Philip Morris	25

*Quelques marques sont fabriquées en dehors des Etats-Unis

Source : USDA, WHO, Philip Morris (1995)

² Tekel: Monopole d'Etat turc
³ <http://www.smokescreen.org>

Parmi ces dix marques les plus vendues au niveau mondial, les cinq appartiennent à une seule firme : Philip Morris.

Les cinq autres marques sont partagées parmi R.J. Reynolds, Japan Tobacco, BAT et Seita.

2- Les caractéristiques des marchés

A - Les marchés vieillissants des pays développés

Dans plusieurs pays occidentaux, l'Etat augmente fortement les taxes, entraînant le doublement des prix de tabac. En France, l'Etat a engagé une politique active pour limiter la consommation et lutter contre le tabagisme. De leur côté, les fabricants n'ont plus le droit de faire de la publicité, ni de distribuer leurs produits gratuitement. Il est difficile de savoir laquelle de ces raisons, des hausses des prix ou de la loi Evin, a plus d'influence sur le comportement des consommateurs, mais la quantité de tabac vendue, a diminué de 12.7% depuis 1991 (Panorama de l'Industrie Communautaire 95/96, 1995)

Dans les pays de la Communauté Européenne, la consommation au prix courant a augmenté jusqu'à 1990, puis s'est tassée. Les taux de croissance annuels réels pour la consommation apparente ont stagné de manière considérable au cours de la décennie. L'augmentation soudaine entre 1989 et 1993 a principalement été le fait de la réunification de l'Allemagne.

Les pays industrialisés, comme les Etats-Unis et les pays de l'Europe Occidentale, avec quelques exceptions notables, comme l'Espagne ou le Japon, se caractérisent par une baisse de la demande. Les restrictions et les interdictions croissantes et la disparition progressive de l'image de réussite sociale, implicite à la consommation de tabac, sont les causes de ce déclin.

Le phénomène est particulièrement évident dans les pays du Nord de l'Europe et aux Etats-Unis, qui, à part quelques exceptions se caractérisent par une consommation par habitant de moins en moins élevée et une tendance récessive plus prononcée. Cette évolution, bien plus prononcée en terme de volume, a été tempérée par le glissement de la demande vers des produits d'une qualité supérieure et donc plus onéreux.

La diminution de la consommation en Europe Occidentale a diminué l'emploi aussi. Au cours de ces dix dernières années, le nombre de salarié du secteur a diminué de près de 40%. Une autre raison pour la chute de l'emploi est aussi la rationalisation de la production et la hausse des importations, qui, bien que limitées, enregistrent une croissance de 30% par an au cours de la dernière décennie (CE, 1996)

Depuis quelques années, il y avait une baisse de la consommation du tabac au Canada. La proportion de la population fumeur demeure aux alentours de 30% au Canada et 40% au Québec (LAVIGNE, 1987). La baisse récente du coût des produits de tabac en réponse au phénomène de contrebande de tabac et l'attrait du tabac qui est toujours aussi fort chez les jeunes ralentissent la chute de la consommation de tabac sur ce marché.

Le pourcentage des fumeurs japonais aussi a chuté à un taux de 35.1%. Au Japon, c'est le taux de prévalence la plus basse de ces dernières années. (AP, 28 octobre 1996). Le taux le plus haut enregistré par Japan Tobacco Inc. était un taux de 49.4% en 1966, recouvrant 83.7% des hommes adultes et 18.0% des femmes. La chute de consommation est attribuée aux mouvements antitabac, à la croissance de la conscience sanitaire et le ralentissement d'économie au Japon. D'après les dires du Japan Tobacco, il y a 34.22 millions de fumeurs. Le pourcentage des fumeurs masculins a chuté jusqu'au 57.5%. Chez les femmes, ce taux a été 14.2%.

B - Les marchés émergents dans les pays en développements

Depuis quarante ans, la consommation de tabac a baissé de moitié au Nord tandis qu'elle a plus que doublé dans les pays du Sud. Ceux-ci sont devenus les marchés qui compenseront le recul des ventes du marché américain et de l'Europe Occidentale. Les marchés des produits de tabac de l'Union Européenne sont mûrs⁴. En revanche, l'Europe de l'Est et l'Asie sont en pleine expansion : au Vietnam, 72% des hommes fument, dans l'ex-URSS, les ventes de R.J. Reynolds augmentent 20% par an.

Les firmes de tabac veulent maintenant vendre leurs produits à ces marchés lucratifs surtout suivant l'acte de multi-millions dollars avec les organes juridiques et sanitaires des USA. A partir des années 80, la destination d'exportation des cigarettes américaines devient la Chine, la Corée du Sud, le Japon, Taïwan et la Thaïlande. OMS déclare que les firmes de tabac sont engagées dans des campagnes pour tirer des avantages de l'instabilité économique et des faibles politiques de santé des pays de l'Europe de l'Ouest et des pays ex-soviétiques (Radio Free Europe, 1997). De façon générale, R.J. Reynolds et Philip Morris ont longtemps négligé l'international, parce qu'ils étaient concentrés sur le marché américain (GRASSET, 1997). Les activités antitabac qui ont commencé sur ce marché, ont changé leur stratégie. Si l'accord entre les industriels de tabac et l'Etat qui est en train d'être négocié est signé, la ruée vers l'étranger va encore s'accélérer pour eux.

a - Le cas de la Chine

Le cas de la Chine est un exemple important dans cette expansion industrielle. Jusqu'à 1994, le marché chinois était quasiment fermé et dominé par le monopole étatique, China National Tobacco Corporation. Seulement moins d'1% des cigarettes vendues était importé.

Le marché chinois fascine les fabricants de cigarettes car dans le monde 1 fumeur sur 3 est chinois ce qui fait 320 millions au total. La Chine compte plus de fumeurs qu'il y a d'habitants aux Etats-Unis. Pendant les années 80, la consommation y a augmenté de 5% par an. 35% des enfants de 12 à 15 ans fument, tout comme 10% de ceux qui n'ont qu'entre 9 et 12 ans. Entre 1985 et 1992, la consommation de cigarettes par tête a baissé de 13% dans les pays développés, par contre pendant la même période, elle a augmenté de 20% en Chine (OMS, avril 1996). Cela veut dire que pour chaque cigarette qui a été éteinte dans les pays développés, trois cigarettes ont été allumées en Chine. Avec son économie en développement, la Chine a remplacé la chute de la consommation du tabac de ces dernières années chez les pays développés. Donc, la Chine fait figure de terre promise pour les firmes de tabac. Actuellement, sa consommation approche le niveau des pays de l'Europe de l'Est et peut bientôt le dépasser.

T. 7 : La consommation de cigarette annuelle moyenne par personne en Chine

(Cigarette/personne/an)	
1970-1972	730
1980-1982	1290
1990-1992	1900

Source : OMS, 1997

Ce grand marché demeure à 95% alimenté par la production nationale et pour les marques étrangères, par des cigarettes de contrebande. La poursuite des «réformes» économiques et de l'ouverture du marché chinois attirent les fabricants étrangers. Les sociétés transnationales productrices de tabac

⁴ Klaus Langer, directeur des ventes internationales de RJR. (Grasset, 1997)

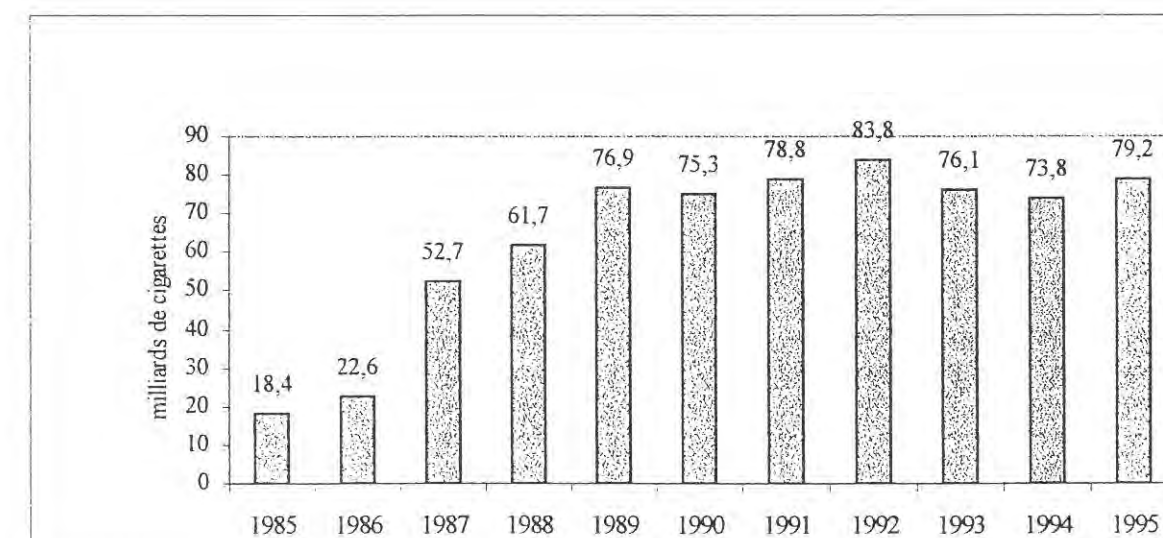
présentes en Chine depuis le siècle dernier, avaient quitté la Chine au début des années 50. Elles y sont à présent retournées et y ont conclu des accords de joint-venture ou des accords de coopérations polyvalents. Pour le moment, les grandes firmes n'exportent pas encore une grande quantité sur ce grand marché. Mais les sociétés Philip Morris et RJR Nabisco ont déjà conclu des accords avec la société d'Etat, China National Tobacco Corporation (CNTC), ce qui leur permettra de produire sur le territoire chinois.

Vu que la production nationale de cigarettes a augmenté de 25 milliards en 1994, puis de 20 milliards en 1995 (KANE, 1997), une bonne implantation en Chine permettrait aux fabricants de compenser le recul de la consommation des marchés vieillissants, autant plus qu'actuellement en Chine, les gens sont encore peu sensibilisés aux risques pour la santé liés au tabac et la majorité des fumeurs (83%) ne manifeste pas la volonté d'arrêter de fumer.

b - L'Asie de l'Est

Une grande partie des fumeurs du monde se concentre en Asie, c'est un des enjeux des groupes de tabac. Le graphique suivant nous indique la tendance des exportations américaines vers ce marché. Visiblement, il y a une grande progression à partir de l'an 1986. Les exportations de 1987 sont plus que le double de ceux de 1986. Cette croissance continue à un moindre degré jusqu'à 1993 où il y a une faible baisse de deux ans. Ce déclin pourrait s'expliquer par l'intérêt des firmes de tabac qui s'est tourné vers les ex-pays communistes à partir de ces années. Suivant ces deux ans, les exportations vers la région ont repris la croissance à partir de 1995.

Graphique 5 : Exportations de l'industrie de cigarette américaine vers l'Asie de l'Est, 1985-95



Source : USDA 1985-95, Standard and Poor's Industry Reports, 1985-95⁵

⁵ Les pays pris dans les calculs sont : Brunei, Chine, Hong Kong, Indonésie, Japon, Malaisie, Philippines, Corée du Sud, Taïwan, Thaïlande.

c- Le Pacifique Occidental

Dans l'ensemble de la région de Pacifique Occidental, on estime que 60% des hommes et 8% des femmes fument ce qui fait actuellement 340 et 45 millions de fumeurs, respectivement. On observe toutefois d'importantes variations d'un pays à l'autre et une sous-notification du tabagisme féminin est possible dans ces pays où cette pratique est culturellement moins acceptée. Ces 20 dernières années, la consommation de tabac a augmenté dans la quasi-totalité des pays de la région. La consommation individuelle de cigarettes a pratiquement doublé entre le début des années 70 et le début des années 90 passant de 1 100 à 2 010 cigarettes par adulte et par an.

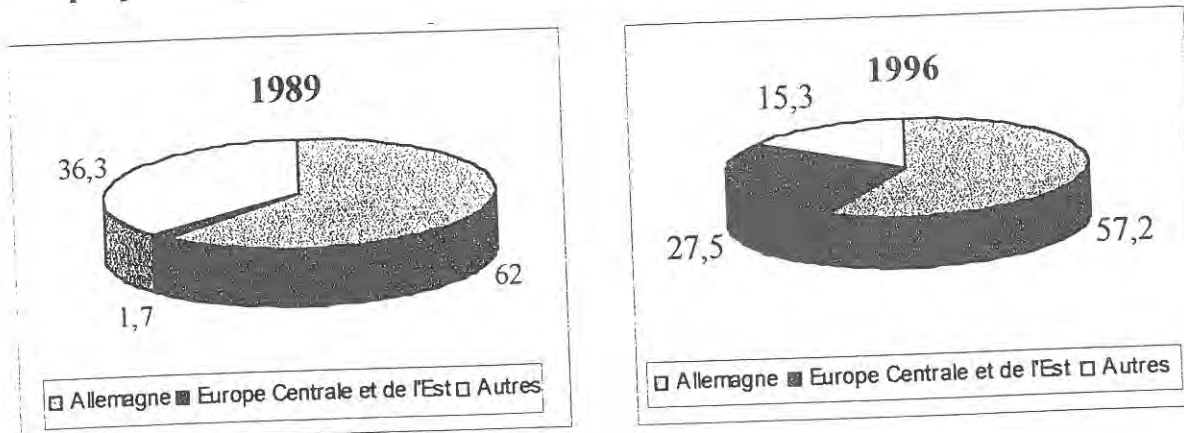
L'augmentation du pouvoir d'achat ainsi que la publicité, le parrainage et les efforts consentis auprès des groupes spécifiques contribuent à l'expansion des marchés du tabac dans la région du Pacifique Occidental. L'enrichissement croissant des nombreux pays de la région fait que davantage de gens peuvent se permettre d'acheter des cigarettes, notamment des jeunes.

d - L'Europe de l'Est et la Russie

Les perspectives d'expansion en Europe de l'Est et dans les anciennes Républiques Soviétiques sont assez fortes. Avec la déstructuration de l'ex-Union Soviétique, l'industrie de tabac a vite saisi l'occasion de passer par cette porte qui venait de s'ouvrir, malgré le doute des firmes occidentales de l'agro-alimentaire de la situation économique difficile de la région. R.J. Reynolds, British American Tobacco et Philip Morris ont obtenu l'essentiel des entreprises privatisées des ex-démocraties populaires.

Surtout Reemstma (Allemagne) a été la firme qui a su profiter le plus de la restructuration de la région de l'Europe de l'Est avec sa proximité historique avec les pays de la région. Ceci s'explique aussi par les graphiques ci-dessus indiquant les parts de marchés de Reemstma sur le marché domestique et en Europe Centrale et de l'Est. La présence de la firme dans cette région a progressé de 1.7% à 27.5% en 7 ans suivant la fin du régime communiste et l'ouverture de ces marchés.

Graphique 6 : Répartition des parts de marché de REEMSTMA en 1989 et 1996



Source : Rapports Annuels de Reemstma

En Europe de l'Est, le pays où la compétition est la plus dure est la Pologne. C'est le pays le plus peuplé de l'ex-bloc soviétique (40 millions d'habitants). 40% des polonais fument et sans modération. La consommation a dépassé en 1995, de 100 milliards de cigarettes, soit 2 655 par tête par an, contre 1 515 en France. En 1993, le gouvernement polonais a privatisé les quatre plus grosses régies du pays. (85% de la production nationale). Philip Morris y a mis 1 milliard de francs et a acheté l'usine où il

produisait déjà ses produits sous licence. Reemstma y a investi 650 millions de francs, BAT 450 millions et la Seita 330 millions de francs (GRASSET, 1997).

Sur ces marchés émergents, on prévoit qu'à mesure que le revenu disponible augmente encore grâce au développement économique, les cigarettes deviendront d'autant plus abordables et que le tabagisme augmentera chez les jeunes. On prévoit également que davantage de femmes commenceront à fumer, avec les publicités de type occidental faisant apparaître la femme qui fume comme moderne, séduisante et libérée.

Parmi les marchés émergents, la Russie est un marché particulièrement fertile. D'après les statistiques de l'OMS de 1995, environ deux tiers des hommes et un tiers des femmes fument en Russie. Ils importent le tabac plus qu'ils produisent. Les firmes de tabac se sont rendues compte des profits potentiels dans ce pays. Justement, les statistiques obtenues de l'*U.S. Department of Agriculture* indique que les exportations de cigarette des firmes américaines à l'ex- USSR a augmenté de 3.7 milliards cigarettes en 1995 à 19.4 en 1996, une hausse de 424 % en un an.

Les firmes visent ces marchés parce qu'une bonne partie de leur population fument, fumer est accepté par la société et les lois antitabac sont faibles. Les pays récemment industrialisés, en particulier la Chine, l'Europe de l'Est, la Russie et les Philippines, connaissent une croissance progressive de leur consommation nationale de tabac en conséquence de la hausse des revenus par habitant et de l'introduction de schéma occidental de consommation. De plus, les gouvernements de ces pays sont tellement préoccupés avec les problèmes au niveau national que ce n'est que ces dernières années qu'ils ont commencé à consacrer du temps et des ressources pour éduquer leur peuple sur les dangers du tabac.

III - Les nouvelles contraintes du secteur

1 - La prise de conscience des consommateurs en matière de santé

Le marché du tabac transformé en Europe Occidentale et aux Etats-Unis traverse actuellement une phase de profonde mutation. La consommation de cigarette sur ces marchés est caractérisée par une baisse progressive mais constante, elle a enregistré une diminution annuelle moyenne de volume de 2.5% en Europe, au cours des cinq dernières années.

L'interdiction du tabagisme dans certains lieux a représenté un tournant. Non seulement elle réduit l'exposition involontaire à la fumée de tabac et aide les fumeurs à réduire leur dose quotidienne de goudron et de nicotine, mais en outre elle renforce l'idée que fumer est un comportement inacceptable sur le plan social, ce qui aide les jeunes à ne pas commencer à fumer et les fumeurs à cesser de le faire.

En 1996, 26% des fumeurs américains ont participé à la manifestation de l'*American Cancer Society*, comparé à 18% de l'année d'avant. 48 millions américains ont cessé de fumer à la suite de la première manifestation. Plus de 3 millions d'américains arrêtent de fumer chaque année. Quelques 34 millions d'américains ont l'intention de le faire. Entre 1965 et 1990, le pourcentage de fumeurs adultes a baissé de 42% à 25% parmi la population américaine. (TOMORROW, 1997)

En France, 53% des fumeurs déclarent d'avoir tenté d'arrêter de fumer (Pereira, 1997). La consommation de cigarette ne correspond plus aux styles de vie dominants, notamment chez les jeunes et commence à perdre sa connotation d'élément d'émancipation sociale chez les femmes. L'augmentation progressive de la prise de conscience par les consommateurs des effets nocifs du tabac a contribué à la stagnation de la consommation des produits de tabac.

Un phénomène important est le glissement vers des cigarettes légères à faible teneur de goudron, entraîné par les préoccupations en matière de santé. En Allemagne, par exemple, ce sont les cigarettes à faible teneur en goudron qui se comportaient le mieux entre 1989 et 1993, avec une hausse de 3% à 11% du volume des ventes totales.

Des programmes efficaces de promotion de la santé et d'éducation sanitaire comprennent l'organisation de la journée sans tabac, la sensibilisation de média, le recours à la publicité payante dans les médias, des programmes de la promotion de la santé dans les écoles, le parrainage de manifestations culturelles, sportives ou communautaires. Toutes ces activités montrent la hausse de la conscience antitabac chez les consommateurs, d'autant plus que de nombreux pays ont réussi à compenser le coût de ces programmes avec une partie des recettes provenant des taxes sur le tabac.

2 - Les campagnes et les lobbies anti-tabac

Depuis que les effets de l'inhalation de la fumée des autres sont connus, il y a eu un changement dans la reconnaissance sociale du fumeur. Actuellement, de plus en plus de législations, de régulations et de restrictions sont appliquées pour créer des espaces non-fumeurs. Les moyens de transport public et les institutions sanitaires sont les milieux où on rencontre le plus souvent les interdictions de fumer. OMS a décidé que le 31 mai était ... LA «journée mondiale sans tabac»

Entre 1950 et 1995, le mouvement antitabac a eu trois effets sur l'industrie. Tout d'abord, le courant antitabac a incité les consommateurs à s'interroger sur l'effet sanitaire du tabac et il a forcé l'industrie à développer des cigarettes plus «fiabiles». Deuxième effet, l'effet démographique aux pays industrialisés. Dans ces pays, la population des fumeurs s'est déplacée du groupe des gens riches, des gens qui ont fait des études supérieures et des hommes vers une population incluant les **bas salaires, les femmes et les minorités**.

Le déplacement de leur cible démographique a forcé les firmes à diriger les campagnes vers la nouvelle population, de créer de nouvelles marques et de reconsidérer la politique de prix oligopolistique, traditionnelle. Finalement, le mouvement anti-tabac a influencé des millions de personnes en les incitant à arrêter de fumer.

Plusieurs Etats membres de l'OMS ont depuis longtemps élaboré des politiques complètes de lutte antitabac qu'ils ont progressivement renforcée depuis les années 70. Au milieu des années 90, les pays comme la Finlande, l'Islande, la Norvège, le Portugal et Singapour sont entrés dans cette catégorie. D'autres comme l'Australie, la France, la Nouvelle-Zélande, la Suède et la Thaïlande ont plus récemment appliqué des programmes vraiment complets de lutte antitabac. L'éventail des politiques et des programmes exécutés dans les pays est par ailleurs très large.

Il existe des organisations internationales qui se spécialisent dans la lutte antitabac mondiale, de même que des organismes régionaux comme ceux qui œuvrent en Afrique, en Amérique Latine et en Asie. La Banque Mondiale n'assiste plus à la production du tabac et vient en aide à ceux qui désirent choisir de nouvelles cultures. Il y a un consensus mondial parmi les organismes de santé comme quoi l'interdiction de la publicité (y compris les parrainages) du tabac est un élément essentiel de toute stratégie du tabagisme (*British Medical Association*, 1985).

De 1970 à 1995, l'Assemblée Mondiale de la Santé a adopté 14 résolutions qui, toutes sans exception, préconisent des mesures de lutte contre le tabagisme. Ces résolutions ont été acceptées avec unanimité ce qui montre l'existence d'un consensus mondial à ce sujet. Les éléments de cette politique de lutte antitabac sont nombreux, qu'il s'agisse d'adopter ou d'amender des lois, les règlements ou des décrets :

La protection des enfants contre le risque de dépendance, à l'égard du tabac : au début des années 90, environ 25 pays interdisaient la vente des cigarettes aux mineurs. Ces dispositions sont souvent assorties de mesures interdisant ou limitant la vente et l'usage des produits de tabac dans les établissements scolaires, la distribution d'échantillons gratuits. Une amélioration d'application des lois dans plusieurs pays a permis de mieux appliquer ces lois. Une protection efficace contre l'exposition involontaire à la fumée de tabac : beaucoup d'administrations interdisent ou restreignent l'usage du tabac dans les lieux publics, les **lieux de travail** et les transports.

L'apposition de mise en garde bien visibles sur les emballages des produits de tabac : Au début des années 90, quelques 80 pays exigeaient l'apposition de mises en garde sur les emballages des produits de tabac. Dans la plupart d'entre eux, ces mises en garde étaient en petits caractères et inefficaces.

Au milieu des années 90, plusieurs pays ont adapté des systèmes plus sévères avec des messages multiples et directs sur la santé. Ces **avertissements sont maintenant obligatoires** dans plusieurs pays.

L'élimination progressive de la publicité pour le tabac : plusieurs pays ont adopté des lois interdisant la totalité ou la quasi-totalité des formes de publicité pour le tabac. Quand il y a eu des recours à des publicités indirectes, de nouvelles dispositions législatives ont dû être adaptées.

Une révision introduite en 1991 a interdit plus explicitement toutes les formes directes et indirectes sur le tabac, ne tolérant que des exceptions limitées (ROEMER, 1993). Le Canada, les pays de l'Europe Central et de l'Est étudient des projets de lois pour réintroduire l'interdiction qui est devenu inopérante.

Des mesures financières, par exemple augmentation des impôts sur le tabac, pour décourager la consommation : une augmentation régulière des taxes sur les produits du tabac a pour effet d'accroître le prix des produits à un rythme supérieur à la croissance générale des prix et des revenus, avec une conséquence de diminuer la consommation et augmenter les recettes de l'Etat.

Les organisations antitabac critiquent le fait que les firmes américaines de tabac cherchent de nouveaux débouchés pour leurs produits, en disant que les Etats-Unis ne doivent pas résoudre leurs problèmes en les «exportants». Ils ne sont pas d'accord avec le double standard créé par l'exclusion des fumeurs d'autres pays de l'acte signé avec les firmes américaines de tabac notamment quand seulement 4% des fumeurs du monde est américain et les firmes américaines de tabac exportent la plupart de leurs produits au reste du monde. (MOFFET, 1997) Ils pensent que dans les négociations, il faut aussi tenir compte des consommateurs non-américains.

3 - Le rôle de l'état

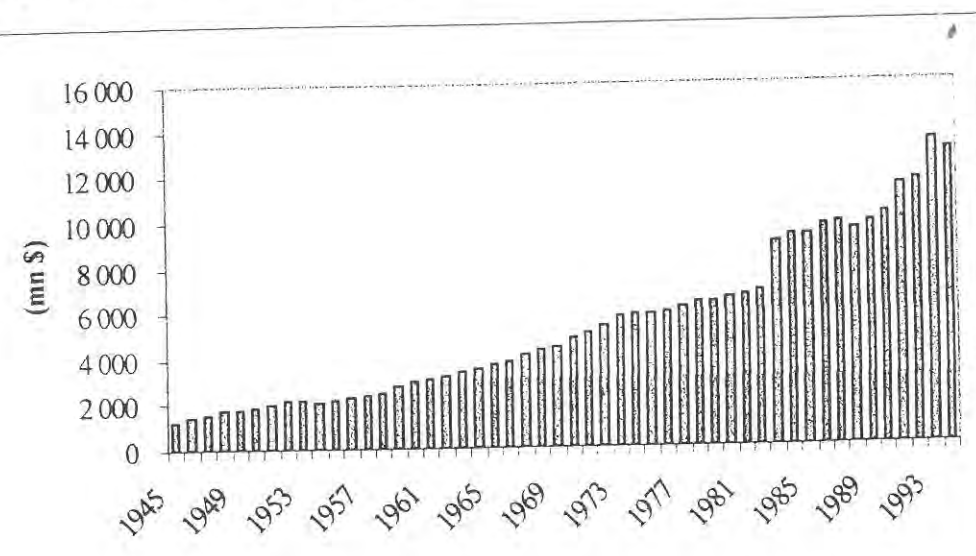
A - Taxation

Le tabac a deux fonctions distinctes : produit de consommation et outil de financement. Ce deuxième rôle peut quelque fois créer des conflits (AKEHURST, 1970)

Arbitrant entre les impératifs de la santé publique et leurs finances, les gouvernements apportent des fois un écho favorable aux firmes de tabac. En Grande Bretagne et en Allemagne, les taxes sur les cigarettes apportent respectivement 78 milliards et 100 milliards de francs aux Etats (GRASSET, 1997). Au Brésil, Souza Cruz, la Seita locale, est le premier contribuable du pays. Donc, les gouvernements sont contre les cigarettes mais ne peuvent pas s'en passer pour accroître un budget toujours plus difficile.

Le tabac est bien "la vache à lait" des pays de l'Union Européenne. Malgré un contexte médiatique hostile à la cigarette, les Etats-Unis conservent une fiscalité plus favorable aux industriels, ce qui peut s'expliquer avec le revenu en hausse continue de l'Etat provenant du tabac.

Graphique 7 : Recette fiscale aux Etats-Unis en provenance des produits de tabac



Sources : Tobacco Situation and Outlook Report, U.S. Department of Agriculture's Economic Research Service.

A partir des années 1945, le tabac constitue un apport continuellement croissant au budget de l'Etat. Cet apport est devenu de plus en plus important à partir des années 1985 où les campagnes antitabac commencent à devenir de plus en plus importantes. La hausse des taux de taxes relevés sur les produits du tabac et de la recette fiscale de l'Etat américain en provenance des produits de tabac coïncide avec le mouvement antitabac.

En France, comme en Allemagne (Reemtsma) ou en Espagne (Tabacalera), le tabac fut, durant des siècles, un monopole de fabrication et de distribution. L'économie de marché n'y est apparue que dans les années 80. En 1996, la fiscalité a gagné 54 milliards de francs en France⁶.

Au Japon, où Japan Tobacco est l'unique établissement qui a le droit de vendre les produits de tabac, le gouvernement impose une taxe nationale de 3.126 yens et une taxe régionale de 3.126 yens par cigarette. (IRRC, 1997)

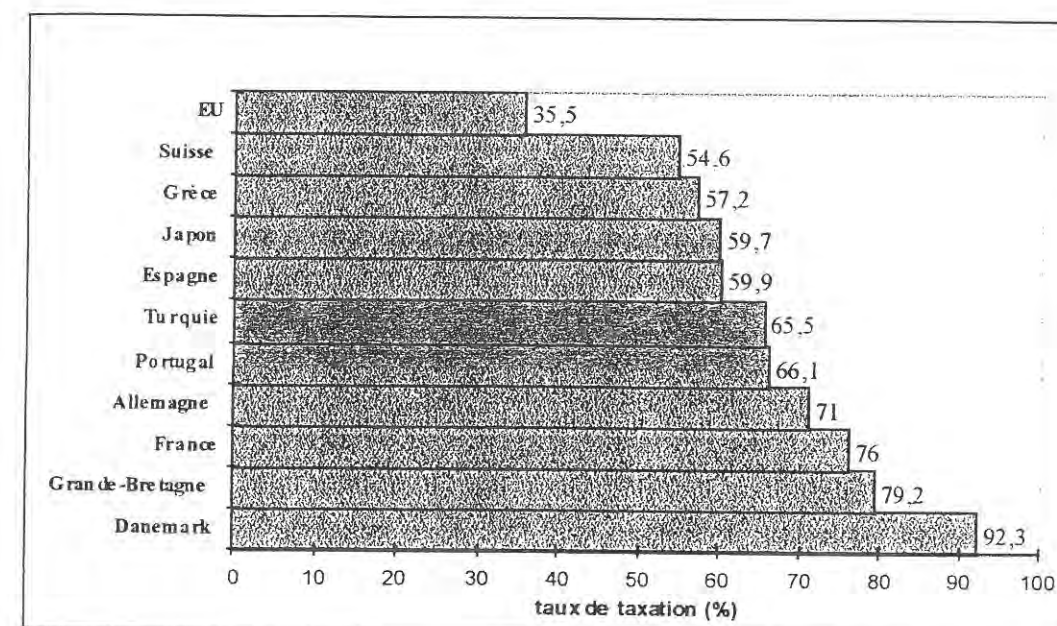
Augmenter le prix des produits de tabac par l'intermédiaire des taxes est un des instruments pour les gouvernements pour réduire la demande des produits de tabac pour lutter contre le tabagisme.

Pour le niveau de taxation, il existe dans les différents pays des grands écarts entre les taux de TVA et ceux des taxes sur le tabac : en Espagne, par exemple, la charge fiscale d'une cigarette est le dixième seulement de celle prélevée au Danemark. Les pays européens ayant un petit marché pour le tabac ont des taux de taxation élevés comme le Portugal, le Danemark, la Finlande, les pays ayant des grands marchés ont des taux moins élevés comme l'Allemagne, l'Italie.

⁶ Klaus Langner, directeur des ventes internationales de RJR (Grasset, 1997)

Les taxes étant des composantes essentielles du prix de vente au détail, sont déterminantes pour le consommateur. Dans les pays où le tabac relève du secteur privé, la taxe sur le tabac est soumise à toute une autre réglementation que dans les pays à situation de monopole. Les 15 pays de la Communauté Européenne ont des niveaux relativement hauts qui se situent au minimum 70% du prix en détail, certains pays comme le Portugal et le Danemark ayant des niveaux plus élevés que ce dernier.

Graphique 8 : Le taux de taxation des cigarettes dans différents pays en 1996



Source : Capital, n°3 octobre 1997, Reemtsma (1996)

Dans plusieurs Etats australiens, les taxes prélevées sur les produits du tabac servent à financer des fondations pour la promotion de la santé. D'autres pays comme la Suisse, la Roumanie, le Portugal et le Népal utilisent en partie les taxes sur le tabac pour financer des programmes sanitaires et sociaux auparavant parrainés par des marques de cigarettes.

Au Massachusetts, l'étude concernant les effets des hausses de taxe et des campagnes antitabac pendant les années 1990-1996 montrent que la hausse des taxes sur les cigarettes combinée avec une campagne appuyée par l'Etat a diminué la consommation trois fois plus vite que d'autres Etats où ces programmes antitabac n'étaient pas appliqués. Conscients de cet effet, le Congrès américain a préparé plusieurs législations en augmentant les taxes sur le tabac afin de financer les programmes sanitaires pour les enfants : 34 millions US\$ ont été consacrés en 1996 à FDA pour lutter contre le tabagisme entre les adolescents.

De l'autre côté, le Japon, la Corée du Sud et Taïwan ont tous signé 301 actes restrictifs avec les USA. Avec ces actes, ils ont permis aux marques américaines de pénétrer sur leurs marchés tout en établissant des limites de taxes (DELONG, 1996). Nous remarquons que la taxation est utilisée par les Etats comme un moyen de résister au tabagisme tout en créant une source de revenu. Par contre, les hausses supplémentaires de taux de taxes peuvent aussi rendre les revenus générés par l'industrie indispensable (World Tobacco, 1978). Malgré cet effet, en général il y a des plaintes sur les taxes. D'après le Président de l'Institut de Tabac, les fumeurs américains payent chaque année 10 milliards US\$ de plus d'impôt que les non fumeurs (KORNEGAY, 1984)

B - Réglementation

Les réglementations regroupent l'ensemble des moyens que les gouvernements utilisent dans la lutte contre le tabagisme. Globalement, dix pays du monde ont imposé des stratégies globales pour lutter contre le tabagisme. Parmi eux, la Thaïlande et Singapour représentent les seuls Etats à économie en transition. Il faut noter toutefois que des règlements qui sont efficaces au Nord peuvent être inopérants dans certains pays du Sud. Par exemple, de forts taux d'analphabétisme dans certains pays rendent inefficaces les avertissements de santé sur les paquets de cigarettes.

Le développement de ces législations a un effet considérable sur le marché, notamment dans le cas des cigarettes. Les limites les plus importantes imposées aux consommateurs et au secteur résultent de l'extension progressive de l'interdiction de fumer dans les lieux publics, de l'exigence d'apposer sur les paquets des avertissements quant aux effets nocifs du tabac ainsi que des restrictions en matière de publicité.

La polémique sur le tabagisme passif est devenue, au cours des dernières années, l'enjeu stratégique majeur de la confrontation entre les fabricants de cigarettes et leurs adversaires. Ces derniers, butant sur l'idée qu'on ne peut, en vertu du respect des libertés individuelles, priver qui que ce soit du droit de s'offrir un plaisir dangereux, se sont déplacés sur un autre terrain : le respect des autres : les non-fumeurs (REMY, 1997). Les contrôles sur la publicité de tabac sont appliqués par les restrictions législatives, par les interdictions ou par les engagements volontiers des firmes de tabac. Le contrôle sur la publicité est assuré par les interdictions législatives, par des restrictions ou alors par des engagements volontiers des firmes de tabac. L'Allemagne et l'Angleterre sont parmi les pays qui ont volontairement fait des engagements avec l'industrie du tabac.

Les pays membres de l'OMS utilisent le média pour les activités antitabac. La plupart de ces pays ont des programmes scolaires, des programmes d'appui pour ce qui veulent cesser de fumer. En général, les pays Nordiques comme la Finlande, la Norvège et quelques pays de l'Europe de l'Est ont les cadres législatifs les plus compréhensifs. Pourtant, certains pays de l'Europe de l'Est comme la Lituanie, la Pologne, la Slovaquie ont aussi récemment établi ou sont en train d'établir des cadres législatifs compréhensifs.

a - Une typologie des pays d'après les réglementations

Nous avons regroupé les pays en quatre catégories, en tenant compte du niveau de restrictions, pour analyser la situation globale dans différentes régions. Les quatre groupes que nous avons construits sont : les pays strictement restrictifs, les pays restrictifs, les pays intermédiaires, les pays libéraux. Nous avons fait une sorte de typologie en comparant le degré de restriction des règlements dans chaque pays :

Les pays où la publicité est interdite de manière stricte sur les tous les media, sont classés comme les pays strictement restrictifs. Les pays qui ont imposé des interdictions de publicités sur la télévision et la radio mais qui ont laissé une certaine liberté pour la presse, le cinéma ou le parrainage, sont pris

dans la catégorie des pays restrictifs. Les pays qui ont interdit à divers degrés la publicité des produits de tabac mais qui ont aussi laissé le champ d'action aux firmes par les ententes volontaires, par les restrictions ou en ne contrôlant pas les publicités, sont les pays intermédiaires, dans notre classement. Les pays où on ne retrouve pas d'interdiction ou de contrôle sont les pays libéraux envers les publicités de tabac - et qui ont des budgets toujours plus difficiles.

Tableau 8 : Le contrôle des publicités des produits de tabac au milieu des années 1990

Pays strict. restrictifs	Télévision	Radio	Presse	Cinéma	Parrainage
Etats-Unis	I	I	I	I	I
Finlande	I	I	I	I	I
France	I	I	I	I	I
Hongrie	I	I	I	I	I
Italie	I	I	I	I	I
Portugal	I	I	I	I	I
Pays restrictifs					
Norvège	I	I	I	I	R
Pologne	I	I	I	I	R
Slovaquie	I	I	I	I	R
Suisse	I	I	I	R	R
Bulgarie	I	I	I	I	PI
Tadjikistan	I	I	I	I	PI
Estonie	I	I	I	PI	PI
Roumanie	I	I	I	PI	PI
Ukraine	I	I	R	R	R
Bulgarie	I	I	I	I	PI
Pays intermédiaires					
Rép. tchèque	I	R	R	R	PI
Russie	R	R	R	R	PI
Turkménistan	R	R	R	R	PI
Pays-Bas	I	I	EV	I	R
Angleterre	I	I	EV	EV	EV
Allemagne	I	I	EV	EV	PI
Albanie	I	I	PC	PC	PI
Turquie	I	I	PC	PI	PI
Espagne	I	R	PC	PC	PI
Pays libéraux					
Kirghizistan	PC	PC	PC	PC	PI
Ouzbékistan	I	I	PI	I	PI
Grèce	I	I	PI	R	PI
Azerbaïdjan	PI	PI	PI	PI	PI
Bosnie	PI	PI	PI	PI	PI
Ex-Yougoslavie	PI	PI	PI	PI	PI
Kazakhstan	PI	PI	PI	PI	PI

I : Interdit

PI : Pas d'interdiction

R : Restriction

PC : Pas de contrôle

EV : Entente volontaire des firmes

Source : Nos estimations d'après Harkin, A. et al., 1997

D'après cette typologie, la télévision et la radio sont les supports de publicités les plus dirigés contrôlés. Les publicités à la radio sont interdites dans 25 pays et il y a des restrictions dans 2 pays.

Concernant la radio, 23 pays ont déjà interdit les publicités des produits de tabac et les 4 pays ont imposé des restrictions.

La publicité à la presse est interdite dans 15 pays. Parmi les autres pays, il y en a 4 qui ont imposé des restrictions, 4 qui n'ont pas de contrôle, 6 qui n'ont pas d'interdiction et 3 où les firmes ont pris des mesures, volontairement. Les publicités aux cinémas sont interdites dans 14 pays, mais apparemment ce n'est pas chose facile pour les parrainages. Pour le moment, il n'y a que 6 pays qui ont interdit le parrainage des firmes de tabac.

Le Canada et les Etats-Unis sont les deux pays où les **réglementations et les lois antitabac sont les plus évoluées par rapport aux autres pays**. La loi réglementant la mise en marché et la consommation du tabac au Canada a pour but de restreindre l'accès aux produits de tabac en créant notamment un monopole d'Etat et de responsabiliser le consommateur en lui faisant payer une partie de ses soins de santé. Cette loi interdit la consommation de tabac dans les lieux publics et organise la lutte contre la contrebande de tabac. Ce projet de loi propose la prise en charge de la vente de tabac par le gouvernement du Québec, tout en laissant la culture et la production aux entreprises privées qui seront libres d'exporter une partie de leur production. Cette nouvelle façon va leur permettre de limiter la consommation de tabac, de contrôler les prix efficacement afin de taxer suffisamment sans pour autant élever les prix et de réduire la contrebande. De l'autre côté, les groupes antitabac aussi s'organisent pour des manifestations pour appuyer de nouvelles mesures législatives ou réglementaires antitabac.

La plupart des autres pays aussi ont fixé le niveau maximum de nicotine permis. Par exemple, la Finlande, la France, le Portugal, l'Espagne et la Suisse ont des limites de 1.2 ou 1.3 mg. L'Ouzbékistan a une limite de 1.0 mg, Belgique de 1.5 mg et la Pologne de 1.8 mg. Les pays qui ont fixé des limites pour le contenu des produits, exigent l'affichage de ces chiffres sur les paquets.

b - Les restrictions au niveau de la Communauté Européenne

La Commission Européenne aussi fait preuve de beaucoup d'énergie dès lors qu'il s'agit de freiner la distribution et la consommation des produits de tabac au sein de la Communauté. Cette ambition trouve son fondement idéologique dans le programme «l'europe contre le cancer» (1986) accordant la priorité à la lutte contre le tabac.

Première conséquence : une directive de la CEE limitant la teneur en goudrons des cigarettes (Directive 89/622/CEE du Conseil du 13 novembre 1989).

Seconde conséquence : le taux de goudron doit être inférieur à 15 mg au 31 décembre 1992 et à 12 mg au 31 décembre 1997. La directive sur l'étiquetage de 17 mai 1990 prescrivant la mention, sur le paquet, des teneurs en goudrons et en nicotine ainsi qu'un certain nombre de mise en garde. Celle-ci doit comporter à la fois la phrase générale «*Le tabac nuit gravement à la santé*» et des mentions plus spécifiques selon le cas. Ces écrits visent à dissuader le fumeur.

C - Les sanctions commerciales concernant le tabac

Au cours des années 80, plusieurs pays d'Asie ont été menacés de sanctions commerciales si le marché intérieur n'était pas ouvert à l'importation des cigarettes américaines. La Thaïlande a résisté aux pressions et la question a finalement été réglée par un groupe du GATT qui a décidé que le marché devait être ouvert aux importations, mais que dans l'intérêt de la protection de la santé publique, plusieurs mesures de lutte antitabac pouvaient être prises.

La Chine aussi a subi la menace des sanctions commerciales unilatérales liées au tabac. A la suite d'une enquête qui a duré une année au titre de l'article 301 de la loi de 1974 sur le commerce des Etats-Unis et suivant la menace officielle des USA d'imposer des tarifs douaniers de rétorsion sur les exportations chinoises, d'un montant de 3.9 milliards US\$, la Chine a signé un mémorandum d'accord avec les Etats-Unis en 1992 (OMS, août 1997).

Celui-ci demandait expressément à la Chine de lever toutes les restrictions à l'importation de cigarettes, cigares, tabac et filtres de cigarettes avant le 31 décembre 1994. L'accord exigeait également que la Chine supprime toutes les normes sanitaires non justifiées au plan scientifique concernant le tabac.

D - La Food and Drug Administration (FDA)

La *Food and Drug Administration* (FDA), est l'agence fédérale qui fait le contrôle qualité des **aliments** et des **drogues** aux Etats-Unis, le **tabac** inclus. Sous les décisions de l'acte historique qu'ont signé les firmes en 20 juin 1997, l'industrie de tabac va donner l'initiative au FDA pour réguler le contenu de nicotine et les composants des produits de tabac. La loi qu'a proposé la FDA nécessite l'interdiction de la vente des cigarettes aux moins de 18 ans.

Actuellement, les jeunes sont souvent capables d'obtenir des cigarettes gratuitement malgré la restriction d'âge imposée par l'industrie de tabac. Cette loi proposée contient aussi la prohibition de la distribution des cigarettes d'essai gratuites. La vente des produits et services non-tabac mais qui font appel aux produits de tabac et qui s'identifient avec ces produits, comme les jeux, les sports, les manifestations, les parrainages seront interdits aussi. La loi proposée oblige les producteurs à maintenir une campagne nationale d'éducation pour contourner l'effet des messages pro-tabac depuis des années.

L'industrie du tabac, de son côté, conteste la volonté de la FDA de réglementer la nicotine, que les autorités qualifient maintenant de drogue. La FDA a l'intention de limiter la publicité du tabac au seul texte, en lettrage noir et blanc et d'instaurer toute une série d'autres mesures pour contrôler le tabagisme. Les législateurs pensent que cet acte aura des répercussions et elle peut être considérée comme un exemple.

Comme l'a fait l'industrie canadienne, les fabricants américains prétendent que les limites imposées à la publicité sont des atteintes inconstitutionnelles à la liberté d'expression. L'industrie américaine conteste aussi la juridiction de la FDA sur la nicotine, qui ne serait pas à son avis une "drogue" au sens de la loi parce qu'il ne s'agit pas d'un produit "mise en marché pour des raisons de santé".

Dans l'historique des procès contre l'industrie des produits de tabac, Mississippi avait été le premier Etat américain à faire une plainte contre l'industrie de tabac, en 1994. Les deux années suivantes, l'industrie du tabac a subi plusieurs plaintes juridiques des consommateurs souffrant de cancer de poumons. Les avocats de l'industrie ont de plus en plus de travail devant eux alors que les poursuites contre les fabricants se multiplient.

Le 5 février 1997, l'Etat de Wisconsin a suivi l'exemple de l'Etat de New York et de 19 autres Etats en s'engageant dans une poursuite civile contre les principaux fabricants de cigarettes, à qui on reproche de contribuer à la montée des coûts des programmes publics d'assurance-maladie. Dans le cas du Wisconsin, on accuse l'industrie de comploter pour "tromper et induire en erreur les résidents du Wisconsin sur les effets de tabagisme et sur l'accoutumance engendrée par la nicotine." A New York, où la poursuite a été déposée le 27 janvier 1997, l'Etat réclame même la dissolution des organismes de recherches établies par l'industrie, en particulier "Tobacco Institut" qui est le plus célèbre.

En avril 1997, les administrateurs et les hommes juridiques ont commencé les négociations avec les gestionnaires de tabac. En juin 1997, les grandes firmes américaines de l'industrie du tabac ont négocié avec le Congrès et elles ont signé un acte pour réguler l'industrie. L'acte n'est pas encore finalisé. D'après les lois des USA, les législations doivent passer par le Congrès et par le Président de la République. Les firmes de tabac aussi peuvent corrompre les négociations si elles ne sont pas d'accord avec les modifications du Congrès.

Cet acte a des implications légales et pratiques. Les firmes vont payer 368.5 milliards \$ US sur 25 ans à plus de 40 Etats où il y avait des citoyens qui avaient demandé des poursuites contre l'industrie pour le remboursement de soin des maladies causées par le tabac. En contre partie, il n'y aura plus les poursuites de multi-milliards de dollars contre les firmes. Les firmes ont demandé une protection contre toutes les autres poursuites présentes et futures en limitant leurs responsabilités légales avec la somme de 386 milliards US\$ qu'elles vont payer une fois pour tout.

Une partie de ce paiement en question sera adressée aux consommateurs qui demandent une somme de l'industrie pour réparer les dommages causés à leur santé et une partie sera donnée aux Etats qui demandent le remboursement de leurs dépenses de soins de santé. Les firmes de tabac vont payer 500 millions \$ US par an pour une campagne d'éducation nationale antitabac, mais le contrôle de la campagne ne sera pas à eux. Elles devront faire des efforts pour empêcher les jeunes de fumer. D'après l'acte signé, l'industrie de tabac sera sanctionnée si le niveau de tabagisme ne se baisse pas de 30% jusqu'à 2002, 50% jusqu'à 2004 et 60% jusqu'à 2009. Une pénalité de 80 millions \$ US sera exigée pour chaque pourcentage manqué de ces enjeux. Il y a un paiement plafond de 2 milliards \$ US par an pour ces pénalités.

Marketing et vente des cigarettes aux Etats-Unis seront limités strictement. Les publicités aux panneaux, les bandes-dessinées et les distributeurs automatiques seront interdits. La réglementation dit que les hommes ne pourront pas être symbolisés dans les publicités. Ce dernier concerne les icônes populaires comme «Marlboro Man» et la figure dessinée «Joe Camel». Cet acte par contre ne concerne pas la publicité outre mer.

Entre 1950 et 1988, 300 poursuites juridiques ont été faites aux Etats-Unis contre les fabricants de cigarettes à cause des complications sanitaires. La filiale Brown & Williamson de BAT fait partie de l'acte. Actuellement, il y a des procès contre Imperial Tobacco aussi. Pendant 1996, 203 procès ont été faits contre R.J. Reynolds Tobacco. 103 parmi ces procès ont été résolus en faveur de la firme. Le 28 février 1998, il y avait encore 270 procès contre R.J. Reynolds, dont 268 aux Etats-Unis, un au Canada et un au Puerto Rico (IRRC, 1997).

Quel sera l'effet de cet acte sur les firmes ?

Les fabricants qui seront les plus touchés par les résultats de ces négociations seront les grandes firmes y compris R.J. Reynolds, Philip Morris et British American Tobacco (BAT) Vu que les firmes de tabac ne vont plus subir des plaintes de la part des groupes, il peut toujours y avoir de plaintes individuelles pour le remboursement des dommages. D'après les firmes, l'implantation de cet acte va, dans l'avenir créer des effets négatifs sur le volume, le chiffre d'affaire et le bénéfice. Le degré d'effet adverse va dépendre, parmi d'autres choses, de la baisse des ventes de cigarettes aux Etats-Unis, de la part de marché, des taux d'intérêt et du règlement des paiements et aussi de l'effet de cette proposition sur la consommation et la réglementation sur les autres pays.

Les pénalités peuvent causer des hausses de prix de 8 à 13 cents par paquets dans les prochaines années. En fait, le Congrès facilite la tâche pour les firmes parce qu'il leur a donné un crédit par les taxes de 50 milliards \$ US et les paiements des firmes à FDA seront déductibles de cette taxe. Au total, les firmes ne verseront qu'un paiement de 200 milliards \$ US à la FDA.

En 1997, les firmes ont commencé à suspendre leur augmentation de dividende au mois d'août et à former des réserves en augmentant leurs prix de gros par sept cents par paquet suivant une autre hausse en mars de la même année de cinq cents. D'après la prévision de *White House Council of Economic Advisers*, les firmes de tabac peuvent ajouter 62 cents au prix d'un paquet de cigarettes qui est en moyen 2 \$ US pour payer cette somme de 368.5 milliards \$ US. (IRRC, 1997)

Philip Morris prévoit une somme de 6.6 milliards \$ US pour sa part de premier paiement. Pour Philip Morris, ce n'est que la deuxième fois depuis trois décennies qu'elle n'a pas augmenté le dividende dans l'année. Mais d'après les calculs faits par les analystes, le revenu après taxe de la firme ne baissera que de 6% même s'il perd 1 000 poursuites et qu'il paye 750 000 \$ US d'amende par procès perdu. (COLLINS, 1996).

Les questions clés à poser sont :

- *Est-ce que l'acte signé incitera une hausse de prix suffisante pour assurer la chute de la consommation surtout parmi les jeunes ?*
- *De combien les firmes peuvent-elles augmenter les prix sans diminuer leur bénéfice ?*

La réponse à ces questions passe par l'élasticité de la demande pour les cigarettes. Des études faites dans plusieurs pays ont montré que chaque fois que le prix des produits de tabac augmente de 10%, la consommation peut baisser de 2 à 8 %. (OMS, avril 1996) Ce qui fait que la demande pour les produits de tabac est élastique par rapport au prix (OMS, 1997). Quand le prix de ces produits augmente, la demande baisse.

C'est surtout la demande des **adolescents et des gens de bas revenus qui est la plus élastique** en fonction du prix : il réduit la consommation de ce groupe de consommateur. L'augmentation du prix entraîne ainsi une baisse de la consommation, bien que dans des proportions variables.

Pour assurer une baisse du tabagisme de 30% parmi les jeunes pendant cinq ans, le prix doit être aux environs de 3.50 \$ US par paquet. En ce qui concerne les adultes, d'après les économistes d'Auburn University, John Jackson et Richard Saba, le prix par paquet peut augmenter jusqu'à 6 \$ US (TORRY, 1998).

Une autre question se pose : de combien les firmes peuvent augmenter les prix sans diminuer leurs bénéfices ? Nous pouvons dire qu'elles peuvent aller jusqu'à 4.08 \$ US par paquet pour maximiser leur profit ce qui fait qu'elles peuvent créer une somme de 32 milliards \$ US avant impôt par année. Cette somme dépasse de loin les 8.5 milliards \$ US que les groupes seront obligés de payer pendant la première année de l'application de l'acte. Donc, les firmes auront l'opportunité d'augmenter les prix sans perdre beaucoup de consommateurs. Dans cette partie, nous avons étudié l'environnement socio-économique qui entoure les firmes de tabac et les caractéristiques du marché où les firmes s'imposent.

Pour finaliser, on peut déduire que les forces concurrentielles agissant sur le marché des produits de tabac se présentent sous forme des campagnes anti-tabac qui s'accroissent depuis les années 80, des taxes provenant des politiques gouvernementales envers le tabac, de la saturation des marchés d'exploitation dans les pays développés, de la concurrence agressive entre les firmes du secteur et des pouvoirs des fournisseurs qui sont relativement faibles.

Ces forces sont illustrées par la figure ci-dessous adaptée de M. Porter:

En 1997, les firmes ont commencé à suspendre leur augmentation de dividende au mois d'août et à former des réserves en augmentant leurs prix de gros par sept cents par paquet suivant une autre hausse en mars de la même année de cinq cents. D'après la prévision de *White House Council of Economic Advisers*, les firmes de tabac peuvent ajouter 62 cents au prix d'un paquet de cigarettes qui est en moyen 2 \$ US pour payer cette somme de 368.5 milliards \$ US. (IRRC, 1997)

Philip Morris prévoit une somme de 6.6 milliards \$ US pour sa part de premier paiement. Pour Philip Morris, ce n'est que la deuxième fois depuis trois décennies qu'elle n'a pas augmenté le dividende dans l'année. Mais d'après les calculs faits par les analystes, le revenu après taxe de la firme ne baissera que de 6% même s'il perd 1 000 poursuites et qu'il paye 750 000 \$ US d'amende par procès perdu. (COLLINS, 1996).

Les questions clés à poser sont :

- *Est-ce que l'acte signé incitera une hausse de prix suffisante pour assurer la chute de la consommation surtout parmi les jeunes ?*
- *De combien les firmes peuvent-elles augmenter les prix sans diminuer leur bénéfice ?*

La réponse à ces questions passe par l'élasticité de la demande pour les cigarettes. Des études faites dans plusieurs pays ont montré que chaque fois que le prix des produits de tabac augmente de 10%, la consommation peut baisser de 2 à 8 %. (OMS, avril 1996) Ce qui fait que la demande pour les produits de tabac est élastique par rapport au prix (OMS, 1997). Quand le prix de ces produits augmente, la demande baisse.

C'est surtout la demande des **adolescents et des gens de bas revenus qui est la plus élastique** en fonction du prix : il réduit la consommation de ce groupe de consommateur. L'augmentation du prix entraîne ainsi une baisse de la consommation, bien que dans des proportions variables.

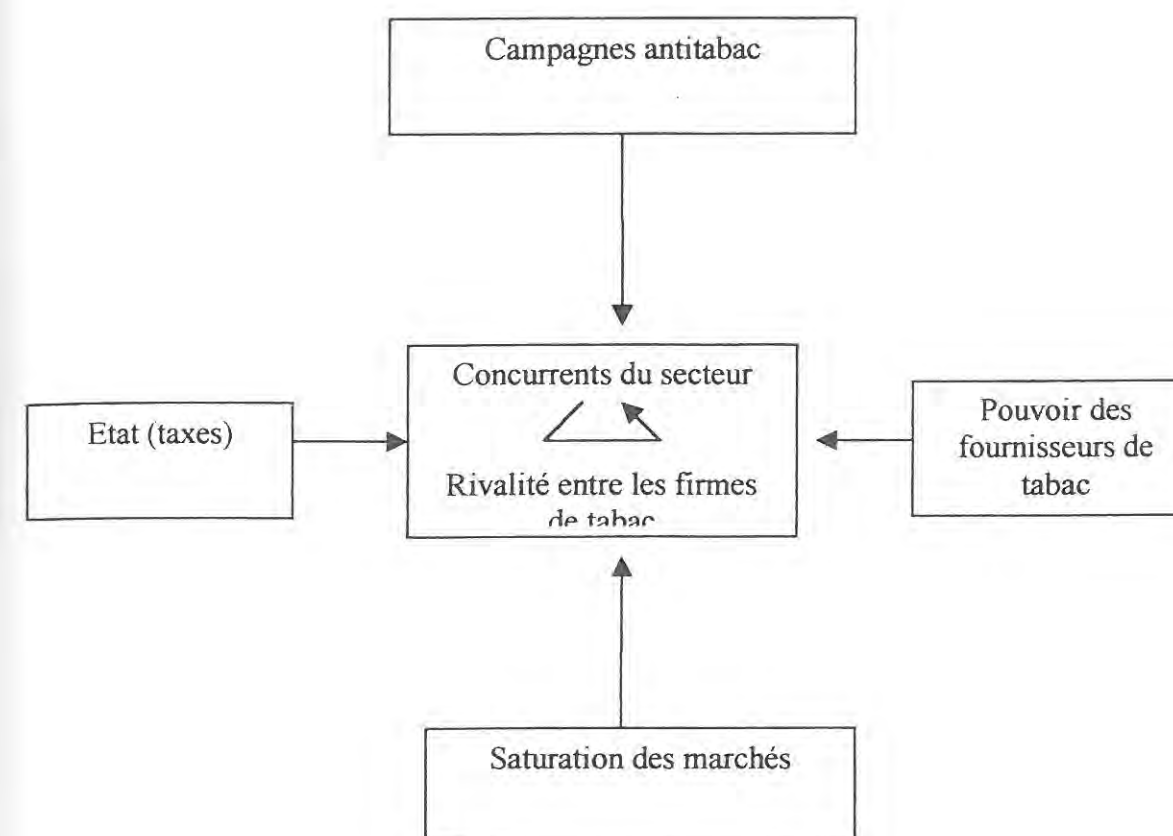
Pour assurer une baisse du tabagisme de 30% parmi les jeunes pendant cinq ans, le prix doit être aux environs de 3.50 \$ US par paquet. En ce qui concerne les adultes, d'après les économistes d'Auburn University, John Jackson et Richard Saba, le prix par paquet peut augmenter jusqu'à 6 \$ US (TORRY, 1998).

Une autre question se pose : de combien les firmes peuvent augmenter les prix sans diminuer leurs bénéfices ? Nous pouvons dire qu'elles peuvent aller jusqu'à 4.08 \$ US par paquet pour maximiser leur profit ce qui fait qu'elles peuvent créer une somme de 32 milliards \$ US avant impôt par année. Cette somme dépasse de loin les 8.5 milliards \$ US que les groupes seront obligés de payer pendant la première année de l'application de l'acte. Donc, les firmes auront l'opportunité d'augmenter les prix sans perdre beaucoup de consommateurs. Dans cette partie, nous avons étudié l'environnement socio-économique qui entoure les firmes de tabac et les caractéristiques du marché où les firmes s'imposent.

Pour finaliser, on peut déduire que les forces concurrentielles agissant sur le marché des produits de tabac se présentent sous forme des campagnes anti-tabac qui s'accroissent depuis les années 80, des taxes provenant des politiques gouvernementales envers le tabac, de la saturation des marchés d'exploitation dans les pays développés, de la concurrence agressive entre les firmes du secteur et des pouvoirs des fournisseurs qui sont relativement faibles.

Ces forces sont illustrées par la figure ci-dessous adaptée de M. Porter:

Figure 6 : Les forces concurrentielles dans le secteur des produits de tabac



Source : Adapté de Michael Porter (1986)

Rivalité entre les firmes de tabac

Le marché de tabac est très compétitif ce qui entraîne une activité de promotion exigeante. Le marché, très concentré, incite les firmes à dépenser de plus en plus pour la publicité sinon pour augmenter, et au moins pour garder la part de marché.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir des fournisseurs est généralement proportionnel à leur concentration, à l'unicité ou à la faible différenciation des produits vendus. Dans le cas des petits producteurs de tabac, on peut dire qu'ils sont menacés par les législations sanitaires et les taxes sur les cigarettes qui peuvent les ruiner.

Etat

Les gouvernements reconnaissent que la consommation des produits de tabac présente des dangers et crée une accoutumance. En conséquence, ils se proposent de prendre des mesures législatives exhaustives et énergiques pour contrer les effets néfastes de la consommation de ces produits. Les cadres législatifs qui établissent les conditions et les exigences relatives à la fabrication, à la vente et à la commercialisation des produits du tabac sont formés.

Prise de conscience des consommateurs

Le consommateur de tabac est influencé par la prise de conscience des risques pour la santé. Les consommateurs se tournent de plus en plus vers les cigarettes légères à faible teneur en goudrons et en nicotine. Les associations des consommateurs agissent sur le marché en suivant très attentivement les actions des firmes de tabac et en intervenant soit par des plaintes juridiques soit par des campagnes anti-tabac informant les consommateurs à propos des effets de tabac sur la santé.

Campagnes anti-tabac

Les lobbies anti-tabac se sont formés partout dans le monde. Leur but est avant tout d'empêcher les jeunes et les enfants de subir les effets des publicités de tabac. Dans quelques cas protéger le marché intérieur est un des enjeux des campagnes anti-tabac. Ces cinq forces déterminent la rentabilité du secteur de tabac parce qu'elles influent sur les prix, les coûts et les investissements, c'est-à-dire sur les éléments de la rentabilité de l'investissement que nous allons traiter pendant l'analyse des performances des firmes.

Chapitre III

Les comportements stratégiques des grandes firmes

Face à la mondialisation du marché des produits du tabac due à la stagnation de la consommation, l'effet des campagnes de sensibilisation médicale, la multiplication des poursuites et des réglementations qui les visent, des mesures d'interdiction des pays industrialisés, certains ajustements structurels se passent dans le secteur des produits du tabac. Les firmes du secteur cherchent à développer des stratégies face aux menaces de leur environnement.

Pour notre analyse, nous avons choisi 5 grands groupes multinationaux cotés en bourse et 5 (ex) monopoles d'Etat. Dans cette partie, nous allons analyser les comportements adaptés par ces firmes.

Les groupes privés	CA tabac 96 (millions \$ US)
American Brands (USA)	6 562
B.A.T. Industries Plc. (Grande Bretagne)	12 265
R.J. Reynolds Nabisco Hold. Co.(USA)	8 174
Rothmans International (G. Bretagne)	1 296
Philip Morris Co. (USA)	36 549

Les (ex) - monopoles d'Etat	CA tabac 96 (millions \$ US)
China National Tobacco Co.(Chine)	?
Reemstma (Allemagne)	4 308
Seita (France)	1 156
Japan Tobacco Inc. (Japon)	8 306
Tabacalera (Espagne)	1 415

I - Les stratégies d'expansion

1 - L'expansion géographique et les nouveaux marchés

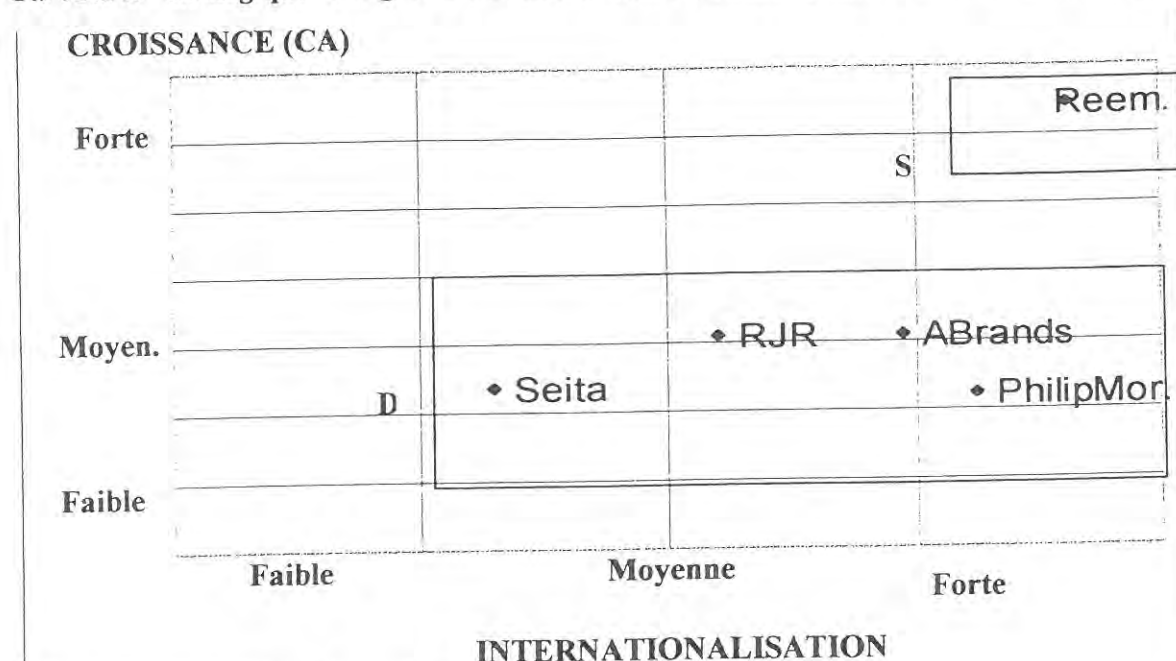
Le développement international constitue pour les firmes de tabac un axe stratégique majeur. Les firmes dont l'industrie est en phase de maturité cherchent de nouveaux marchés pour éviter ou retarder le déclin. La diversification géographique du marché est une opportunité pour les firmes parce qu'elle crée un élargissement du marché. La capacité d'accomplir une stratégie de diversification des firmes dépend de leurs positions domestiques et de leurs ressources. (PER Z, 1986) Les firmes qui ont adopté la stratégie de leader sur le marché, ont plus de facilité sur les marchés internationaux, du point de vue des ressources et des compétences.

Sur les marchés internationaux, certains facteurs ont influencé le progrès des firmes : le premier était la tendance vers le tabac américain au lieu du tabac turc. Cette préférence des consommateurs a eu un effet sur les firmes américaines. Le deuxième facteur international était l'effet des barrières tarifaires et non-tarifaires, des monopoles d'Etat et la fermeture des marchés des pays communistes qui limitaient le potentiel de marché pour les firmes internationales de tabac.

De 1950 à 1995, les barrières de commerce sont libéralisées et le communisme a disparu. L'accès des entreprises de cigarettes aux marchés internationaux s'est accru de 25% à 90% en 1990 (JONES, 1997) ce qui s'explique par l'ouverture des marchés des pays de COMECON (Council for Mutual Economic Assistance) et les marchés asiatiques du Japon, Corée du Sud, Taïwan, et Thaïlande. Les premiers ont ouvert leurs marchés après la destruction du communisme et les derniers par la Section

301 de l'Acte Commercial de 1974, ce qui veut dire que le marché qui est ouvert aux firmes de tabac aujourd'hui est neuf ou dix fois plus grand que le marché américain. Le positionnement actuel des firmes sur le marché peut être apprécié par une carte stratégique. Cette carte est préparée en croisant la moyenne des taux de croissance des chiffres d'affaires des firmes en 1994-96 avec le taux d'internationalisation qui reflète la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger des firmes dans leur chiffre d'affaires total.

G.9 : Carte "stratégique" des grandes firmes de tabac (croissance-internationalisation), 1994-96



D: Ensemble stratégique défensif S : "Star"
Source : Nos estimations d'après les rapports annuels des firmes

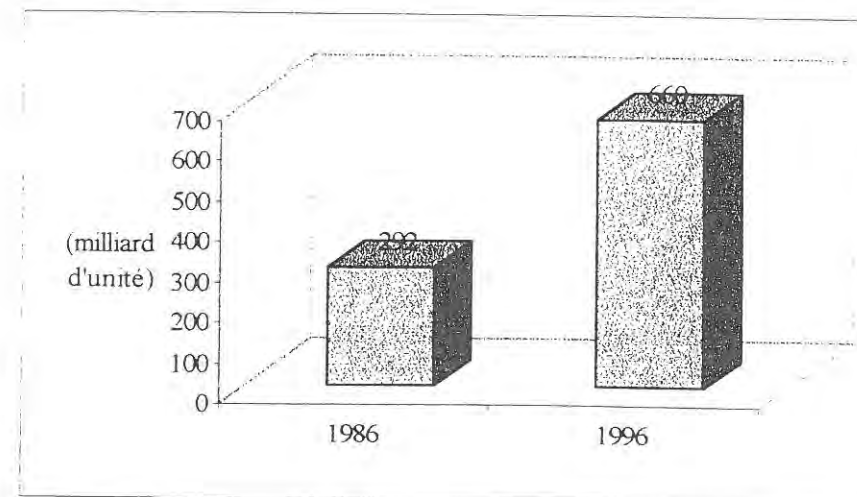
Seita, R.J. Reynolds, American Brands et Philip Morris sont caractérisées par des taux de croissance moyens et des taux d'internationalisation moyens et forts ce qui nous permet de les regrouper dans l'ensemble des firmes qui adoptent une stratégie défensive.

Le taux d'internationalisation de Philip Morris et celui d'American Brands sont plus élevés par rapport à ceux de R.J. Reynolds et la Seita. La Seita a commencé l'internationalisation avec du retard par rapport aux autres firmes. Elle privilégie plutôt l'Europe pour sa proximité géographique et culturelle. Avec les investissements sur les marchés des pays d'Afrique, la firme, d'un côté, augmente sa présence sur le marché et de l'autre, assure une force politique étant employeur local (LEBEAU, 1996). Pourtant, R.J. Reynolds qui n'a pas pris de retard pour commencer son implantation à l'étranger, n'a pu faire qu'1/4 des investissements à l'étranger de Philip Morris. Ceci peut s'expliquer par la difficulté d'adaptation aux marchés locaux de R.J. Reynolds.

Sur le marché international, les firmes qui ont choisi de lancer leurs marques internationales en les adaptant à la demande des marchés locaux ont plus de succès. Philip Morris est un exemple pour les firmes qui ont réussi dans les extensions des marques selon les exigences du marché d'investissements. Par contre, R.J. Reynolds s'est concentré dans l'exportation de ses marques domestiques qui sont acceptées, dans une limite, par les consommateurs de ces marchés. (CORINA, 1975) Du point de vue de croissance, ces quatre firmes, R.J. Reynolds, American Brands, Philip Morris et Seita sont au même niveau moyen. Reemstma a une place marginale avec sa croissance et son taux d'internationalisation élevé. Surtout avec l'ouverture des marchés de l'Europe de l'Est, Reemstma y a fait une attaque remarquable d'implantation. Ces initiatives aussi ont accéléré la croissance de la firme.

Graphique 10 : Les ventes de cigarettes de Philip Morris Co. sur le marché international

Philip Morris et R.J. Reynolds vendent maintenant les deux tiers de leurs produits outre mer (GRASSET, 1997).



Source: Rapport Annuel

Les statistiques des deux firmes indiquent que les ventes à l'international sont en hausse. Les ventes internationales de Philip Morris ont trouvé 24 milliards \$ US en 1996, avec une hausse de 16 % par rapport à 1995. Les ventes unitaires de cigarettes à l'international de Philip Morris sont passées de 292 milliards d'unités en 1986 à 660 milliards en 1996. Celles de R.J. Reynolds ont été de 3.6 milliards \$ US en 1996, soit une hausse de 12% par rapport à l'année passée, (Rapports annuels).

L'Europe de l'Est est un grand marché pour les grandes firmes de tabac. R.J. Reynolds y a investi 3 milliards de francs, British American Tobacco et Philip Morris ont chacun misé 6 milliards de francs sur les anciennes républiques démocratiques populaires. Au total, les trois grandes firmes de tabac ont construit ou racheté plus de trente usines dans l'ex-URSS. A lui seul, Philip Morris a multiplié ses ventes unitaires en Europe de l'Est par six depuis 1993 (181 milliards de cigarettes en 1996), portant ses effectifs de 135 à 12 000 personnes. Le groupe vend désormais trois cigarettes sur quatre hors de ses bases.

La révision de l'élargissement de marché des firmes nous indique que toutes les firmes de l'industrie, soit privée, soit monopole d'état, vont à l'expansion géographique.

Les firmes privées ont gagné l'avantage par rapport aux monopoles d'état avec leurs investissements à l'étranger qui datent des années 50. Philip Morris a commencé son expansion géographique en 1956, par des contrats de licence au : Panama (1956), Allemagne de l'Est (1960), Hong Kong (1961), Italie (1962), Guatemala (1962), France (1965), Nigeria (1967), Suisse (1969), Belgique (1971), Japon (1972), Brésil (1974), Bulgarie (1974), Malaisie (1982), Europe de l'Est et Russie (1990) (Jones, 1997). A l'aide d'une commercialisation agressive et de la reconnaissance de la marque principale Marlboro, la firme opère dans 170 pays avec 140 marques (Rapports annuels). D'un autre côté, R.J. Reynolds a commencé à entrer sur le marché international, en 1972. Depuis 1990, la firme a investi 300 millions \$ US dans les pays ex-soviétiques. Elle opère dans 170 pays avec plus de 90 marques, (Rapports annuels). Par contre, la part de marché de R.J. Reynolds sur le marché international est stagnante depuis 1990, tandis que ses concurrents, British American Tobacco l'a augmentée visiblement et Philip Morris l'a doublée.

Pour R.J. Reynolds, les plus grandes contributions aux ventes viennent des marchés de l'ex-Union Soviétique, l'Europe Centrale, l'Afrique et le Japon. L'entreprise a des opérations dans plus de 170 marchés avec trois des dix marques les plus vendues à l'international.

Actuellement, les entreprises réalisent une grande partie de leurs ventes à l'étranger. En 1996, Philip Morris a réalisé une vente de 891 milliards de cigarettes dont 660 milliards à l'étranger. Ainsi, les ventes à l'international du groupe ont augmenté de 11%. Cette expansion continue par l'achat de la plus grande entreprise de tabac de Pologne, Zaklady Przemysłu Tytoniowego Krakowie SA ; par l'acquisition d'une part dominante dans l'ex-monopole portugais Tabacaria-Empresa Industrial de Tabacos SA. et réalisation des opérations de croissance en Asie, Europe et Europe de l'Est.

A partir du tableau suivant, on peut apprécier la présence de la firme sur plusieurs débouchés et la progression de ses parts de marchés sur ces derniers.

Tableau 9 : Part de marché de Philip Morris sur certains pays sélectionnés

	Part de marché en 1996	Variation par rapport à 1995
Allemagne	41.2	+1.1
Argentine	60.5	+0.4
Australie	26.5	+2.3
Belgique	34.4	+1.5
Corée	6.3	+1.4
Espagne	21.7	+4.1
Etats-Unis	47.8	+1.7
France	30.1	+0.3
Grèce	23.1	+1.0
Hong Kong	56.9	+2.0
Hongrie	30.2	+4.0
Italie	53.9	+2.3
Japon	16.6	+1.1
Malaisie	9.7	+1.3
Pays-Bas	31.9	+1.2
Philippines	24.5	+1.2
Portugal	24.0	+2.6
Puerto Rico	36.7	+3.7
Singapour	40.5	+3.3
Turquie	19.2	+4.3

Source : Rapport Annuel de Philip Morris Co. (1996)

Cette diversité de marché est aussi valable pour les autres firmes. British American Tobacco réalise plus que la moitié de sa production de cigarettes en Asie, en Australie et en Amérique Latine. D'après le rapport annuel de 1996, la firme a 69 filiales de tabac dans 56 pays et a créé 5 partenariats où elle a une part de moins de 50%. En Allemagne, la firme couvre environ 20% du marché et détient des positions significatives aux Etats-Unis et au Japon. En 1996, British American Tobacco a élargi ses opérations avec des acquisitions en Russie, Pologne, Ouzbékistan et avec un *joint-venture* au Cambodge. Rothmans, qui est la quatrième grande firme mondiale de tabac, occupe une position importante sur les marchés britannique, français et allemand. Elle opère en Australie, Nouvelle Zélande, Indonésie, Fuji. En outre, certaines acquisitions récentes lui procurent des positions en Irlande, aux Pays-Bas et surtout en Belgique. Ses marques sont vendues dans 160 pays avec des marques locales puissantes sur ces marchés : Winfield en Australie, Holiday en Nouvelle Zélande, Caballero en Belgique, Carrolls aux Pays-Bas, Major en Irlande et Lord Extra en Allemagne.

Par contre, Imperial Tobacco est plutôt concentré en Grande Bretagne d'où elle tire 80% de son profit de 1997. La firme exporte ses produits vers plus de 30 pays.

De l'autre côté, par ce tableau, on peut apprécier qu'il y ait des marchés comme l'Espagne, la Turquie et la Hongrie, caractérisés par l'accroissement de la consommation du tabac, où Philip Morris réalise une croissance annuelle d'environ 4%. Il y a d'autres marchés, où la firme est assez dominante avec des parts de marché de 60.5% en Argentine, de 56.9% à Hong Kong, de 53.9% en Italie, de 41.2% en Allemagne et de 47.8% aux Etats-Unis, le marché domestique.

Parmi les monopoles d'Etat aussi, la diversification de marché est devenue l'enjeu principal. Face au marché en déclin de la consommation, (en 5 ans, la consommation de tabac a baissé de 10 à 11% (Grasset, 1997), la taxation et l'érosion du marché domestique, l'expansion à l'étranger constitue plus que jamais l'axe stratégique de la Seita.

Le tableau ci-dessous nous indique l'évolution de la présence de la Seita sur son marché domestique. Visiblement, la part de la firme a diminué progressivement de 83.9% en 1978 à 40.8% en 1996, tandis que l'expansion internationale est devenue le nouvel enjeu de la firme.

Tableau 10 : L'évolution de la part de Seita sur le marché français des cigarettes (en %)

Année	Part de marché en France
1978	83.9
1987	55.1
1996	40.8

Source : Capital, octobre 1997

Surtout les dernières années, la Seita a amélioré sa présence sur les marchés internationaux par son positionnement en Europe Occidentale, au Bénélux, en Allemagne. Le monopole français s'est imposé sur le marché polonais en obtenant un tiers du capital du ZPT Radom. Alors qu'en 1995 la part de ses ventes sur les marchés extérieurs n'était que de 26%, la firme a atteint le cap de 50% en 1997. (DUFOUR, 1998). Le même chemin est parcouru par les autres monopoles d'Etat, notamment par Reemtsma, le monopole allemand.

Les monopoles d'Etat, ainsi que Tabacalera, ont comme stratégie, la normalisation de la situation de leurs marques. Les firmes sélectionnent les marchés où il y a l'opportunité d'introduire leurs marques et sur certains marchés, placent les stocks des produits finaux (Russie) et semi-finaux (Japon).

Les firmes de tabac se sont rendues compte de la tendance des consommateurs vers les cigarettes légères américaines mais pour la première entrée au marché, elles préservent les marques déjà existantes sur le marché.

- Elles altèrent progressivement le contenu de nicotine et de goudron de leurs marques internationales pour le marché en question. (TAYLOR, 1989)

- Ensuite, elles ramènent les produits aux normes internationales en reformant graduellement le goudron et la nicotine. Pour Reemtsma, l'expansion vers les pays de l'Europe de l'Est a suivi ce chemin. Le monopole allemand a visé en premier lieu à confronter et à élargir les marques nationales.

- Dans un second temps, le lancement sur ces marchés des marques internationales de la firme et la modernisation des usines prennent place. Reemtsma a des ventes dans 62 pays. Plus de 70% de ses ventes vient du commerce international.

2 - Les modes de croissances des firmes

A - Organisation interne des firmes

Il existe une relation étroite entre les économies internes et l'évolution des modes d'organisation des entreprises. La qualité d'organisation permet d'augmenter la taille et de baisser les coûts unitaires. Il apparaît que la croissance de la firme est une résultante de l'augmentation de surplus, mais en même temps, elle permet de créer de nouvelles rentes. (BERGER, 1995)

Les quatre plus grandes firmes de tabac font une forte concurrence pour accroître leur part de marché. Avec le succès de sa marque "Marlboro", Philip Morris retient une part de marché de 47.8% sur son marché domestique, les Etats-Unis. R.J. Reynolds, malgré la baisse de ses ventes, est placé deuxième avec une part de 25.39% du marché. La concurrence entre les firmes est assez forte parce qu'un point de part de marché est égal à 450 millions \$ US de ventes de plus chaque année (Washington Post, 1998)

Augmentation de dividende, rachat de stock, des acquisitions sélectives, diminution des dettes sont les options que les firmes adoptent afin d'améliorer leur situation financière. Le positionnement sur le bon segment, surtout avec les cigarettes d' *american blend* pour lesquelles la demande est en hausse, la gestion globale des marques avec un portefeuille de produits qui contient des marques de grande variété de catégorie de prix, sont les facteurs de croissance que les firmes utilisent.

Pour Philip Morris, la croissance soutenable est assurée d'une part en augmentant sa part de marché, ses ventes et sa rentabilité sur les marchés établis, d'autre part en augmentant son profit sur les marchés émergents. Dernièrement, les firmes déclarent des pertes qui sont dues aux paiements des procès. Philip Morris qui a déclaré un déclin de revenu net de 12% pendant le dernier trimestre de 1997, (de 1.5 milliards \$ US à 1.3 milliards \$ US) explique ceci partiellement par le procès du Texas qui a coûté à la firme une somme de 645 millions \$ US (Wall Street Journal, le 29 janvier 1998). RJR Nabisco Holding aussi a annoncé une perte de 197 millions \$ US pendant le dernier trimestre de 1997 malgré le fait que ses profits de tabac, sur le marché domestique, se sont accrus de 16% (New York Times, le 28 janvier 1998). Cette perte aussi est partiellement attribuée aux dépenses concernant les procès au sujet des morts du tabac. Les firmes veulent compenser la baisse du revenu due partiellement aux procès anti-tabac par la croissance.

Le dynamisme des marques locomotives comme Marlboro, Camel, Winston, des investissements d'infrastructures des équipes de ventes, des systèmes de distributions sont des facteurs importants pour la croissance des firmes. Protéger et développer les marques, maximiser la productivité et la synergie dans toutes les filiales sont les outils que les firmes utilisent afin d'augmenter leurs ventes.

Concernant les dépenses, les firmes s'investissent dans les restructurations et la commercialisation. American Tobacco a investi 240 millions \$ US en 1996 pour les projets de restructuration et 1.1 milliards \$ US pour le marketing et les services clientèles. L'investissement total de Tabacalera a été de 4 779 millions de pesetas pour 1996.

B - Croissance externe

Pour mieux suivre la dynamique des restructurations, les opérations des firmes de tabac sont analysées ci-dessus en trois périodes, de 1987 à 1996. Les opérations des firmes sont accentuées durant la période 1987-90, suivant la remontée des mouvements anti-tabac. Parmi les firmes, Philip Morris est celle qui a effectué le plus d'opérations en nombre, avec 54 opérations au long de la période analysée. Philip Morris est suivi d' American Brands et R.J. Reynolds qui ont finalisé 20 et 19 opérations, respectivement.

Malgré leur volume sur le marché, Rothmans et British American Tobacco n'ont pas une grande part dans la totalité des opérations de restructurations effectuées.

Par contre, les monopoles d'Etat, Reemstma et Tabacalera, se sont engagés dans les politiques d'ouverture des marchés par l'intermédiaire des opérations qu'ils ont réalisées.

Dans l'ensemble, les groupes ont effectué 118 opérations à la fin de la période, de 1987 à 1996.

Tableau 11 : Analyse des opérations des groupes par années

	1987-90	1991-93	1994-96	TOTAL
American Brands	11	6	3	20
British American Tob.	-	2	1	3
Imperial Tobacco	5	-	-	5
Imasco	1	-	-	1
Philip Morris	23	21	10	54
Reemstma	-	3	-	3
R.J. Reynolds	3	4	12	19
Rothmans	1	-	-	1
Tabacaler	4	4	4	12
TOTAL	48	40	30	

Source : Agrodata

Les principales zones concernées par les opérations de la période 1987-90 furent l'Amérique du Nord et l'Europe Centrale.

Ces opérations sont plutôt dans le domaine hors-tabac.

La maturité de la demande sur ces marchés concernant les produits du tabac et le mouvement antitabac qui s'est accentué à partir des années 1985 déterminent la nature de ces opérations.

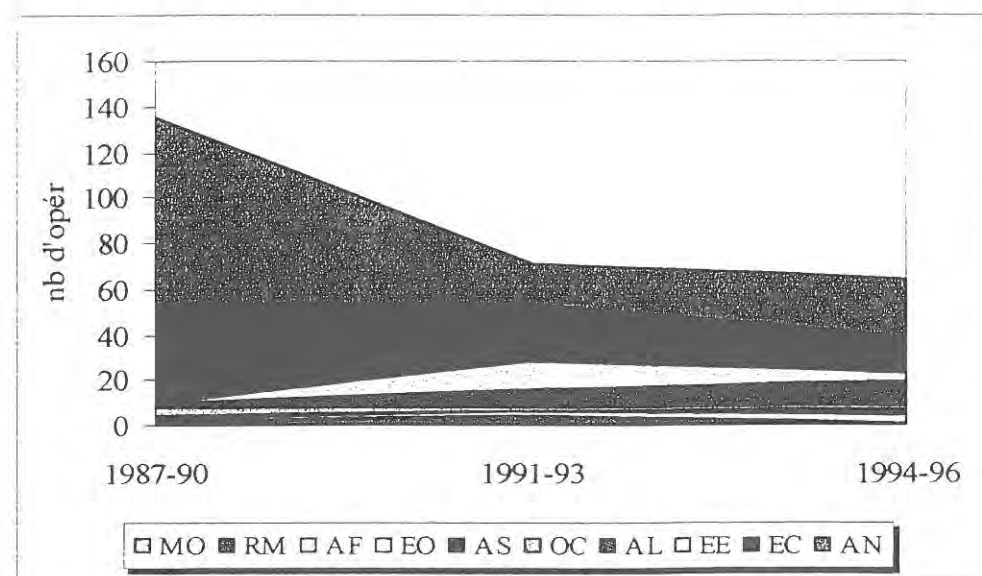
Ce dernier supporte aussi notre hypothèse sur la diversification des activités des firmes de tabac. La période de 1991-93 est caractérisée par les opérations en Europe Centrale, en Amérique Latine, en Amérique du Nord et en Europe de l'Est.

Pendant cette période, l'émergence de l'Europe de l'Est et l'Amérique Latine comme nouveaux débouchés pour les investissements de tabac est remarquable.

Notamment l'Europe de l'Est a émergé avec son potentiel de croissance, suivant la restructuration politique de la région début des années 1990.

La dernière période qui couvre les années 1994-96 contient des interventions en Amérique du Nord, Europe Centrale, Amérique Latine et différemment des autres périodes, il y a l'émergence de l'Asie comme un nouveau débouché pour les groupes.

Graphique 11 : Zones géographiques d'interventions des groupes, 1987-96



MO: Moyen-Orient
RM: Reste du Monde
AF: Afrique
AN: Amérique du Nord
EO: Europe Occidentale
AS: Asie
OC: Océan
AL: Amérique Latine
EE: Europe de l'Est
EC: Europe Centrale

Source : Agrodata

Visiblement, les firmes de tabac ont diversifié leurs zones d'activités suivant les changements politiques et économiques mondiaux. Tout au long de la période examinée, les groupes ont réalisé des opérations de restructuration qui s'étalent sur plusieurs zones géographiques.

Tableau 12 : Analyse des opérations des groupes par secteur, 1987-1996

	Secteur des produits de tabac		Secteur hors-tabac	
		Industries Alimentaires	Autres secteurs industriels	
American Brands	-	9	10	
British American Tob.	3	-	-	
Imperial Tobacco	-	2	2	
Imasco	-	-	1	
Philip Morris	2	43	10	
Reemstma	3	-	-	
R.J. Reynolds	4	15	-	
Rothmans	1	-	-	
Tabacalera	4	7	1	
TOTAL	17	75	24	

Source : Agrodata, CIHEAM-IAM, Montpellier

L'analyse des opérations des firmes d'après le secteur d'activité nous indique la diversification des firmes entre les domaines d'activités.

Parmi la totalité des opérations de restructuration, les groupes ont effectué 99 opérations dans les secteurs hors tabac dont 75 sont dans le domaine des industries alimentaires. Ceci dit, il n'y a pas un recentrage des groupes sur le tabac. Les groupes ne s'éloignent pas du domaine de l'agro-industrie

mais préfèrent ainsi se diversifier dans d'autres activités profitables, notamment en privilégiant le secteur des produits alimentaires.

La dynamique de restructuration des groupes peut s'expliquer de deux façons :

La première, c'est qu'il serait difficile d'envisager une forte expansion sans croissance externe par ailleurs avec la maturité des marchés domestiques des firmes de tabac. La régression de la consommation dans la plupart des marchés traditionnels a incité les firmes à opter pour la croissance externe. La deuxième, c'est que pour financer la croissance externe, la plupart des groupes ont choisi un désengagement progressif de leurs activités non-stratégiques. La croissance extrême des groupes se réalise sous différentes formes. Parmi ces différentes formes détaillées par le tableau ci-dessous, les achats/absorptions et les achats du reste de capital sont les plus répandus.

Tableau 13 : Analyse des types d'opérations dans la croissance externe des groupes, 1987-1996

	VN	AA	AP	AK	PM	PP	JC	CF	FF	ND
American Brands	3	14	1	1	-	1	-	1	-	-
British Amer.Tob.	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imperial Tobacco	-	2	1	1	-	1	-	-	-	-
Imasco	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Philip Morris	-	32	-	5	7	4	5	-	2	-
Reemstma	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-
R.J. Reynolds	-	13	-	3	1	-	2	-	-	-
Rothmans	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tabacalera	4	-	-	2	1	1	2	-	-	1
TOTAL	12	62	2	13	10	7	9	1	2	1

FF Fusion de filiales
AK Achat du reste du capital
ND Nouvelle dénomination
PP Participation minoritaire
PM Participation majoritaire
JC Accord de coopération
AA Achat, absorption
AP OPA réussie
VN Ventes

Source : Agrodata, CIHEAM-IAM, Montpellier

Concernant les participations au capital, les groupes préfèrent plutôt être le participant dominant. La participation minoritaire est préférée à moindre degré. Les alliances entre concurrents, sous forme de prises de participation minoritaires, accords de licences et *joint-ventures*, réalisés au cours de la période analysée, représentent aussi une partie des opérations de croissance externe des groupes. Les firmes préfèrent des alliances pour des raisons différentes : certaines veulent profiter du savoir-faire de l'alliée, d'autres veulent conquérir un marché par l'intermédiaire d'une alliance.

Les différents types d'opérations des firmes peuvent être détaillés :

C - Les acquisitions

La diversification du marché de produit peut se faire en se basant sur une stratégie de marché ou sur la technologie. Pour l'industrie des produits du tabac, une stratégie basée sur la technologie n'est pas valable. Donc, la diversification sur des nouveaux marchés de produit peut se réaliser par des acquisitions ou par des nouvelles entrées.

L'industrie de cigarettes est dans le secteur des produits emballés. Ce secteur n'est pas nouveau et certaines firmes y exercent le leadership depuis plus d'un siècle (PORTER, 1990). Dans ce cas-là, le développement d'un nouveau produit n'est pas fiable et les acquisitions dépendent des compétences des firmes.

Les grandes firmes de tabac préfèrent garder la position de leader dans leur secteur d'activité. Elles insistent sur les principaux segments de marché et essayent d'être numéro un ou deux avec leur part de marché.

Philip Morris, par exemple, est la plus grande firme mondiale de tabac, la deuxième grande firme mondiale de l'agro-alimentaire et la troisième grande firme mondiale de la bière. Le groupe estime que 72% de ses revenus d'agro-alimentaire vient des marques qui sont numéro un ou deux dans leurs segments. Si un produit n'arrive pas à obtenir la position de leader sur son segment, les groupes abandonnent cette zone d'activité, comme a fait Philip Morris pour sa marque « Seven-Up » et certains produits industriels. Si c'est nécessaire, les entreprises achètent d'autres marques qui vont leur permettre d'augmenter leur présence sur le marché. Par exemple, Philip Morris Co. a réalisé l'acquisition des grandes firmes d'alimentation et de boisson, Kraft et General Foods pendant les années 80, Miller Brewing Company en 1969.

American Brands qui avait la 5ème position sur le marché a pris la décision de vendre American Tobacco pour 1 milliard \$ US. Le groupe a également vendu sa filiale d'assurances Franklin Life Insurance, bien qu'elle fit des profits, en prétextant qu'elle se plaçait en 56ème rang dans son secteur d'activité. La vente de sa filiale du matériel optique était basée sur la même raison. Or, les firmes investissent mais elles se retirent également facilement de certaines activités pour rester rentables.

Les firmes considèrent l'acquisition d'autres firmes d'un même secteur comme un moyen sûr d'élargir leurs implantations géographiques, d'augmenter la force des marques locales, de faciliter la gestion et la distribution des produits par l'enrichissement de leurs réseaux locaux. Ce dernier est confirmé aussi par les actions des monopoles d'Etats. Tabacalera a acquis des participations dans le secteur des produits alimentaires. Reemtsma a achevé la prise de contrôle à 100% de la fabrique de cigarettes de Slovaquie, la Slovak International Tabak A.S., l'acquisition de 65% des parts de l'usine de Tcherkassy en Ukraine, de la manufacture de Kiev, de la production de tabac et de cigarettes en Moldavie avec l'ouverture de ces marchés. Pour renforcer sa position sur le marché asiatique, Reemtsma a formé une entreprise de distribution au Japon, la filiale CINTA en Belgique et au Luxembourg et une filiale en Hongrie.

D - Les partenariats et les accords de coopérations

La concentration parmi les concurrents du secteur des produits du tabac semble être destinée surtout au rétablissement stratégique et industriel, typique dans les secteurs en phase de maturité avancée. La confirmation de cette tendance, est le fait que les entreprises du secteur concluent certains accords, comme la concession de marques sous licence, des accords de production avec des tiers et des accords de distribution.

Philip Morris préfère passer des accords de licence avec les monopoles d'Etat comme il a fait en France en 1961 et au Japon en 1971. Il n'intervient que quand le monopole d'Etat perd le contrôle sur la distribution et le marketing des produits. La firme est déjà intervenue en France pour établir les opérations de marketing en 1971 et organiser des publicités de télévision au Japon, en 1987. (Rapports annuels). L'accord de coopération de Philip Morris avec la *China National Tobacco Corporation* pour produire Marlboro sur le marché chinois est aussi réalisé dans ce cadre.

Rothmans a des accords de coopération avec la Seita : Coralma, le *joint-venture* entre la Seita et Bollore Technologies, une co-action via la filiale de Tobacna Lyubljana et un contrat de licence pour King Size en Jordanie. Au Canada, elle a réalisé un partenariat avec Philip Morris, (*Benson & Hedges Inc.*), créé un *joint-venture* en Russie et a signé un accord pour la fondation d'une usine en Chine destinée à la production et la vente de cigares.

Les monopoles aussi font des partenariats entre eux. La Seita et Tabacalera S.A., les monopoles de la France et de l'Espagne, ont signé un projet de partenariat le 21 octobre 1997. Le but de ce partenariat est de développer de nouveaux projets à l'étranger. Les firmes veulent renforcer leur compétitivité sur le marché mondial en mettant en commun leurs compétences et leurs ressources.

Ces partenariats stratégiques leur servent pour commercialiser un portefeuille commun de marques dans les pays tiers et d'accomplir l'acquisition des sociétés travaillant dans la production, la commercialisation et/ou la distribution des produits de tabac.

Des accords sont aussi réalisés entre les monopoles et les firmes privées. Tabacalera a un accord de coopération avec R.J. Reynolds pour la production et le marketing des marques principales de R.J. Reynolds Tobacco International en Espagne et un autre accord de coopération avec sa filiale allemande par lequel la firme s'approvisionne en tabac. Fondation de R.J. Reynolds Alimentation S.A. dont Tabacalera possède 50% du capital, est un des produits des alliances stratégiques des groupes.

Par ailleurs, Tabacalera S.A. a signé un accord de licence avec ZPT Radom pour la production et la distribution de la marque Winns. Il avait déjà signé un autre contrat en 1995 pour produire en Espagne des cigarettes destinées au marché russe.

La Seita, monopole de l'Etat français, a, de son côté, signé un accord de coopération avec l'usine de Chengdu en République Populaire de Chine, le 11 juillet 1996. Alléger les produits est un des points de cet accord. Il y aura l'assistance de la Seita pour la fabrication de cigarettes légères et l'amélioration de la qualité des produits. Ils vont aussi créer une marque commune pour le marché local et international.

Reemtsma possède le droit de fabrication sous licence des marques de la Seita en Slovénie. Suivant cet accord, d'importants investissements et de transfert de technologie du co-actionnaire permet d'améliorer la qualité des produits.

Ce type d'accords permet aux groupes d'être présent sur plusieurs marchés et d'approfondir la connaissance de ces marchés, ce qui est dans le cadre de la stratégie de développement international des entreprises.

II - Politique de produit

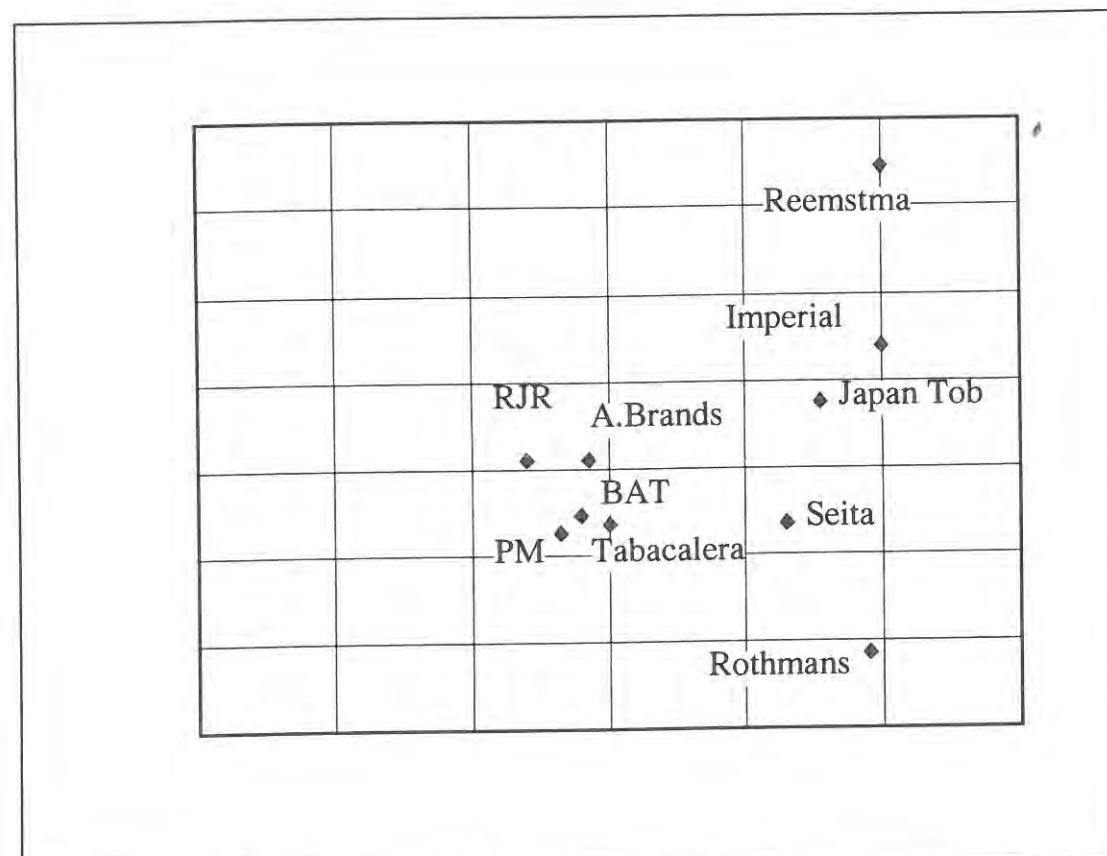
1 - La diversification sectorielle

La diversification des activités est une des stratégies que les firmes de tabac choisissent pour assurer leur implantation dans un environnement qui devient de plus en plus hostile envers elles.

Lorsqu'on examine la composition du chiffre d'affaire des groupes, on se rend compte que la contribution des activités hors tabac est en progression tout au long de ces dernières années, un fait que nous avons déjà analysé lors de l'étude de leurs stratégies de croissance externe.

La part du tabac dans le chiffre d'affaires de 1996 d'American Brands est 57%. Ce ratio est 56% pour British American Tobacco, 16% pour Imasco, 53% pour Philip Morris, 48% pour R.J. Reynolds, 86% pour Seita, 60% pour Tabacalera et 91% pour Japan Tobacco. Le reste du chiffre d'affaires des groupes provient des activités variées.

Graphique 12 : La "carte stratégique" des grandes firmes de tabac (croissance-spécialisation), 1994-96



S : "Star" ; Ensemble stratégique offensif
D : Ensemble stratégique défensif ; +F : Ensemble stratégique de sortant théorique et formulateur.

Source : Nos estimations à partir des rapports annuels des firmes

Cette carte stratégique des groupes, constitue un instrument de réflexion sur le positionnement des entreprises de tabac sur leur secteur d'activité. Les axes que nous avons choisis reflètent la croissance et la diversification des firmes. Les firmes sont placées sur la carte d'après la moyenne de leur taux de croissance du chiffre d'affaires (1994-96) et la part que tient le tabac dans ces derniers.

Rothmans a un faible taux de croissance et une forte spécialisation en tabac, ce qui veut dire que la firme ne s'est pas beaucoup diversifiée. La position de Rothmans est nommée formulateur. La firme a un faible taux de croissance ce qui fait qu'elle est une sortante théorique mais elle formule une stratégie de forte spécialisation dans le secteur.

R.J. Reynolds, Philip Morris, British American Tobacco, Tabacalera, la Seita et American Brands sont caractérisés par des couples croissance-spécialisation moyennes. La stratégie adaptée par ces firmes est plutôt défensive.

Imperial Tobacco et Japan Tobacco sont fortement spécialisés. Le tabac a une part de 91% dans le chiffre d'affaires de Japan Tobacco et 100% dans celui d'Imperial Tobacco. Mais ces deux firmes ont des croissances moyennes qui permettent de les placer à un ensemble stratégique offensif.

Nous avons nommé Reemstma "star" à sa forte croissance et son degré de spécialisation. Le tabac a une part de 100% dans le chiffre d'affaires du monopole allemand.

La diversification des activités est parmi les plus importantes préoccupations des firmes. Philip Morris Co., le premier producteur américain de cigarettes qui opère sur le marché de tabac transformé dans 107 pays, figure aussi parmi les principaux groupes mondiaux de denrées alimentaires et de boisson avec un chiffre d'affaires total de 69 milliards \$ US en 1996. Ce processus de diversification a commencé pour Philip Morris en 1957 avec Milpint Inc. et Nicolet Paper Co. et a continué avec Miller Brewing Company en 1969. Ce dernier est l'achat le plus important de la firme. Avec l'acquisition de Miller Brewing en 1970, General Foods en 1985 et Kraft Foods en 1988, Philip Morris a créé un portefeuille de 72 marques qui génèrent 100 millions \$ US de ventes par an. L'achat de Seven-Up Company a augmenté le taux de diversification de la firme à 64.4% en 1979. En 1995, le taux de diversification de la firme était de 48.9% (Rapport annuel).

Ce parcours est aussi valable pour les autres firmes. R.J. Reynolds Tobacco Co., le deuxième grand producteur de cigarettes aux Etats-Unis et le quatrième à l'échelle mondiale, est la filiale du tabac de R.J. Reynolds Nabisco Holdings Corp. qui opère à la fois dans le secteur du tabac et des denrées alimentaires. R.J. Reynolds a commencé la diversification sectorielle en 1963, avec l'acquisition de Pacific Hawaiian Products, entreprise de plats préparés. La diversification a continué dans le domaine d'alimentation. L'acquisition de Nabisco Brands a ramené le changement du nom du groupe en R.J. Reynolds Nabisco en 1985. La diversification a continué dans le secteur des produits chimiques, transports et énergie.

Les firmes annoncent de temps en temps des programmes de restructuration comme celui du 9 décembre 1997 de Philip Morris. Ces programmes prévoient la vente de quelques filiales situées dans les activités qu'ils appellent "les affaires non-stratégiques" et la fermeture éventuelle de certaines unités de production pour améliorer les activités dans le domaine d'activité non-tabac. Ces épargnes estimées seront réinvesties pour augmenter la compétitivité dans le secteur alimentaire (Company Press Release).

En ce qui concerne les domaines de diversification, les firmes préfèrent plutôt rester dans l'agro-alimentaire mais certaines, comme British American Tobacco Ind.(BAT), Japan Tobacco et Imasco se distinguent avec d'autres activités : pharmacie, agrochimie, immobilier, production de papier, imprimerie, emballage, plastique et parfum. Pour Japan Tobacco, le tabac constitue toujours 98% des revenus. Elle possédait aussi le monopole du sel dans le pays jusqu'à la libéralisation de 1997. (Hoover's Inc, Austin Texas, 1998)

Pour les firmes, soit monopoles, soit privées, l'objectif est de se diversifier encore plus pour ne pas être dépendant du tabac. Pourtant, en 1989, British American Tobacco a semblé à renoncer à cette stratégie et a commencé à diminuer l'intensité de la diversification pour se concentrer ses activités tabac et services financiers. A la fin de 1992, le groupe s'est concentré sur le tabac et l'assurance. Il a ainsi basé sa stratégie d'acquisition s'est basée sur la grandeur. D'après P. Dobson, ex-président de British American Tobacco, l'acquisition des petites entreprises ne sera qu'une perte de temps, des efforts managériaux un et l'affaiblissement de la rentabilité. (Corina, 1975)

American Brands a été le dernier parmi les grandes firmes à se diversifier, en 1966 mais ce retard a été rattrapé par des diversifications dans l'industrie alimentaire, l'équipement de sport, les boissons alcoolisées, l'assurance de vie, l'équipement de bureau.

2 - Recherche & Développement

A - Les portefeuilles de marques

Pendant les années 50, le facteur clé du profit pour les firmes de tabac, était la compétition avec une seule marque : une marque d'un paquet de 20 dont le prix était fixé par les lois de marché

oligopolistique. (JONES, 1997). L'industrie des produits de tabac a réagi au déclin des ventes par les innovations technologiques (ex. Les cigarettes filtrées et légères). Le marketing traditionnel de masse des années 50 a été remplacé par les stratégies de niche marketing.

Actuellement, les firmes de tabac suivent une stratégie de produits de consommation tirée par les marques : différentes marques lancées avec différentes images afin d'acquérir le plus large éventail de consommateurs possible.

Pour tester les stratégies de base des firmes multinationales de tabac, nous avons appliqué l'analyse concurrentielle de M. Porter à Philip Morris Co. Certaines des marques de l'entreprise sont classées à partir des descriptions de celles-ci dans les rapports annuels de la firme. La marque "Basic" est destinée à un grand nombre de consommateurs avec son avantage de coût. C'est une marque de premier prix. La marque de cigarette *Slim Virginia* garde son avantage concurrentiel avec la différenciation. Cette dernière, avec son apparence, son paquet et son papier, est destinée plutôt aux consommatrices.

Merit Ultima, la marque caractérisée par un faible contenu de goudron, représente les produits différenciés, dans la cible étroite. *L & M*, *Chesterfield* et *Bond Street* qui ont du succès sur le marché international, sont des produits lancés comme les marques de qualités mais relativement meilleurs marchés.

Figure 7 : Les stratégies de base dans l'industrie du tabac

		Avantage concurrentiel	
champ concurrentiel	cible large	coûts	différenciation
	cible étroite	basic	virginia slims
		L&M	merit ultima
		Chersterfield	
		Bond Street	

Source : Nos estimations d'après M. Porter

Une autre réaction des firmes à la chute de la consommation a été l'introduction de nouveaux produits et des investissements dans les marques stratégiques. Les nouveaux produits introduits pendant ces 5 dernières années constituaient 40% des ventes d'American Brands en 1992 (Rapport annuel). Les firmes pensent que les grandes marques déjà établies sur le marché assurent leur position alors que les nouveaux produits, sont pour l'avenir des entreprises.

a - Les marques filtres et "king size"

Les cigarettes filtres ont été lancées avec des publicités appuyant l'aspect santé et ont eu du succès auprès des consommateurs. Pour profiter de ce succès, les firmes ont introduit les versions filtres de leur marques les plus vendues. Le but était d'augmenter la reconnaissance des marques et de décourager leur défection. R.J. Reynolds pour "Winston" et Philip Morris pour "Marlboro", ont souligné plutôt l'aspect de goût au lieu de santé, pour changer l'opinion générale sur le fait que les cigarettes filtrées manquent de goût. Contre cette opinion, "Marlboro" avait visé un segment de marché avec le slogan «cigarette filtrée pour hommes» (Mahar, 1996). D'après les sondages, les hommes ne voulaient pas fumer les cigarettes filtrées malgré les risques sanitaires parce que celles-ci

avaient un aspect efféminé. Donc, la campagne de Marlboro a été centrée autour de «Marlboro Man», une image de masculinité et Marlboro est devenue la marque de cigarette la plus vendue.

La vente des cigarettes *king-size* aussi a augmenté parce que les firmes ont réussi à donner l'impression que davantage de tabac dans une cigarette agit lui-même comme un filtre et la rend plus douce et plus fiable dans la pensée du fumeur. L'extension des portefeuilles des firmes avec les cigarettes *king-size* est la preuve de cette tendance parmi les consommateurs. Basé sur le concept de cigarettes «fiables», les firmes de tabac vendent des millions de cigarettes filtrées.

L'industrie du tabac fait des profits du fait de l'utilisation des filtres dans les cigarettes. D'après les recherches effectuées, les cigarettes avec filtre plaisent aux femmes parce que la feuille de tabac ne touchent pas les lèvres. Le filtre rend aussi le goût plus doux ce qui facilite l'initiation des nouveaux fumeurs.

b - Les marques "légères"

En 1966, aux Etats-Unis, Federal Trade Commission (FTC) a décidé de publier périodiquement des rapports de contenu de nicotine et de goudron des cigarettes ce qui a créé le sous-secteur des cigarettes légères. FTC définit les cigarettes qui contiennent moins de 15mg de goudron comme «légère». La première "légère" introduite sur le marché a été «True», en avril 1966. Après le succès qu'elle a eu, les autres marques l'ont suivie.

Maintenant, bien qu'il y ait une régression de la consommation du tabac dans les pays industrialisés comme les pays de la Union Européenne où le marché est supposé régresser de 1 à 2% par année, (TAYLOR, 1989) les grandes firmes y augmentent leurs ventes grâce à la popularité des cigarettes légères. En 1990, les ventes internationales de Philip Morris ont, pour la première fois, dépassé ses ventes domestiques. La tendance des consommateurs vers les cigarettes légères est l'un des facteurs explicatifs de ce résultat. Il y a des évidences scientifiques qui disent que passer à une consommation de cigarettes faibles en nicotine et goudron, ne diminue pas le risque en matière de santé mais diminue par contre l'inquiétude des fumeurs (MARON, 1987). A part ceci, l'industrie utilise d'autres ingrédients dans ces cigarettes faible goudron qui peuvent être nocifs à la santé mais ce point est difficile à traiter comme les ingrédients des cigarettes sont des secrets de commerce (MINTZ, 1985).

En 1996, après l'article de "Science" (STOUT, 1996) découvrant la première fois une relation directe entre la consommation du tabac et le cancer de poumon, R.J. Reynolds a fait le test-marketing d'un produit, "Eclipse", pratiquement sans fumée secondaire, tout en réduisant les constituants chimiques que l'article citait comme cause de cancer. D'après les directeurs des firmes de tabac, c'est «une grande opportunité» pour l'avenir de leurs affaires. (HWANG, 1996)

c - Les marques suivant les groupes démographiques

L'arrivée des femmes parmi les fumeurs a créé les marques pour «femmes». L'introduction de "Virginia Slims" par Philip Morris en 1968 a inauguré l'adaptation d'une stratégie traditionnelle pour des raisons démographiques. A part les publicités dirigées vers les femmes, les apparences des cigarettes aussi sont révisées pour attirer les femmes: des cigarettes plus longues, plus fines et de différentes couleurs, comme "More Lights" introduit en 1981 en beige (Business Week, 1981). La segmentation du marché n'était pas que pour les femmes. Vers la fin des années 80, R.J. Reynolds a ciblé les jeunes et a relancé sa marque *Camel* accompagnée d'une mascotte, Joe Camel, un dromadaire en bande dessinée. Ceci a créé une reconnaissance surtout parmi les jeunes. Ce succès entre les jeunes est important pour R.J. Reynolds parce qu'actuellement, son concurrent Philip Morris retient une grande part de marché (68% aux Etats-Unis) parmi les nouveaux entrants aux marchés. Les firmes de tabac qui ont constaté l'importance des fumeurs noirs parmi les consommateurs, ont augmenté les marques avec du menthol appréciées par ce groupe de consommateurs. Bien que les

autres groupes ethniques comme les hispaniques et les Asiatiques n'aient pas de préférence pour un certain type de cigarettes (Ramirez, 1991), les firmes ont l'intention de créer d'autres niches pour leur commercialisation.

d - Les marques à bas prix

L'amélioration du pouvoir d'achat des fumeurs, combinée avec les hausses de taxe a donné lieu à l'introduction des marques à bas prix en 1980. En 1995, la part de marché de ces marques aux Etats-Unis a été de 30% alors qu'elle n'était que de 3.1% en 1970 et de 17.2% en 1990. L'entrée des marques de premier prix sur le marché a ralenti l'accroissement de la demande pour les marques plus chères comme "Marlboro" de Philip Morris et "Camel" de R.J. Reynolds. Surtout la présence de la catégorie de consommateurs formée par les jeunes fumeurs et des gens à bas revenu a augmenté la popularité des marques de bas prix.

T. 14 : Les marques possédantes plus de 2% de part de marché au USA entre 1930 et 1995

	1930	1950	1970	1990	1995
Winston			15.7 (1)	9.0 (2)	5.8 (3)
GPC					5.8 (2)
Doral				3.7 (9)	5.7 (4)
Newport				4.6 (5)	5.6 (5)
Basic					4.7 (6)
Camel	28.5 (2)	27.2 (1)	6.3 (6)	4.1 (6)	4.4 (7)
Marlboro			9.9 (3)	26.3 (1)	30.1 (1)
Salem			8.5 (4)	6.2 (3)	3.7 (8)
Kool		2.5 (7)	8.3 (5)	5.4 (4)	3.6 (9)
Autres	8.4	2.4	13.3	21.6	21.2
Benson&Hedges			2.8 (13)	3.9 (7)	2.4 (12)
Merit				3.8 (8)	2.4 (11)
Virginia Slims				3.2 (10)	2.4 (10)
Forsyth					2.2 (13)
Lucky Strike	34.09 (1)	22.7 (2)	3.0 (12)		
Chesterfield	21.3 (3)	17.9 (3)	2.0 (14)		
Old Gold	6.9 (4)	5.4 (6)			
Philip Morris		11.1 (4)			
Raleigh		2.1 (9)	3.1 (10)		
Tareyton		2.3 (8)	4.0 (8)		
Pall Mall		6.4 (5)	11.0 (2)	2.4 (13)	
Kent			5.3 (7)		
Viceroy			3.8 (9)		
L&M			3.0 (11)		
Vantage				2.9 (11)	
Cambridge				2.9(12)	
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Filtrées	0.0	0.0	79.7	95.8	97.2
Faibles goudrons	0.0	0.0	3.6	56.2	59.7
Prix bas	7.0	2.1	3.1	17.2	30.1

() = Ordre parmi les marques de cette année. Note : Les chiffres entre parenthèses montrent l'ordre parmi les marques de l'année en question. Source : Nicholls, Business Week Surveys ; Maxwell

Face à la hausse des prix des cigarettes, la part de marché des marques bon marché a progressivement augmenté à partir des années 1950 en aboutissant à 30% en 1995. Suivant cette tendance sur le marché, les firmes ont commencé à insérer davantage de marques meilleur marché afin de s'adresser à un groupe de consommateurs encore plus nombreux.

B - Innovation

Le processus de la production du tabac se caractérise par la tendance à accroître le niveau d'automatisation qui permet, d'une part, d'augmenter la productivité de la main-d'œuvre et, d'autre part, d'améliorer le contrôle de la qualité des produits.

Au cours des 10 dernières années, l'industrie de la transformation a concentré ses efforts sur l'introduction de processus de production innovateurs et de haute technicité qui permettent d'économiser de grandes quantités de matières premières. Ces techniques de pointe permettent notamment de réutiliser les fragments et la poussière de tabac.

L'innovation de produit concerne principalement le tabac américain mélangé préféré par les consommateurs. En général, la préférence des consommateurs pour des cigarettes légères est satisfaite sans modifier les mélanges.

- Une faible teneur en nicotine et en goudron s'obtient grâce à l'utilisation de filtres, de «tabac expansé» et via l'amélioration des propriétés de ventilation de papier. En particulier, le «tabac expansé» se compose de feuilles hachées qui subissent un traitement thermodynamique destiné à provoquer une expansion qui augmente le rendement en volume et diminue la teneur relative en nicotine. (CE, 1995)

- D'un point de vue agricole, on sélectionne les variétés de tabac qui ont un faible teneur en nicotine et en goudron et qui sont particulièrement aromatisées.

Avant l'introduction définitive d'une marque, les firmes font un test-marketing pour voir si le produit est acceptable par les consommateurs ou pas :

- Si le résultat est négatif, les firmes peuvent retirer leurs produits du marché malgré les grandes sommes qu'elles dépensent pour la recherche et développement. A titre d'exemple, en 1987, R.J. Reynolds avait introduit une marque (Premier) en réaction au courant antitabac. C'était une cigarette avec le taux allégé de goudron, nicotine et de fumée secondaire.

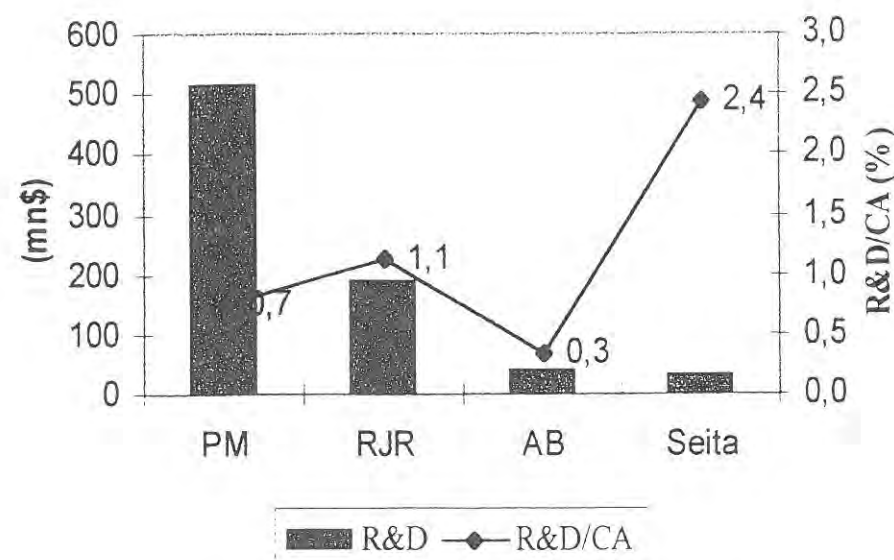
- Mais les résultats de test-marketing n'étaient pas satisfaisants et le produit est retiré du marché après un investissement de 0.5 milliards \$ US pour le R&D. (GLADWELL, 1989)

Aujourd'hui, face à la pression du monde médical et des groupes de pression anti-tabac, les firmes de tabac concentrent leurs efforts de recherches sur la réduction des teneurs en goudron et nicotine de leurs produits et ils essayent de changer leurs produits pour les adapter aux contraintes légales (à partir de 1er janvier 1998, la teneur en goudrons d'une cigarette ne pourra excéder 12 mg dans l'Union Européenne contre 15 mg aujourd'hui) et au goût des consommateurs.

La part des dépenses en R&D dans le chiffre d'affaires des firmes augmente progressivement. Philip Morris est encore une fois le leader du secteur avec 515 millions \$ US consacrés à la recherche et au développement. R.J. Reynolds la suit avec 191 millions \$ US.

La firme française, la Seita, dépense une somme modeste par rapport aux leaders du secteur mais la part de ses dépenses dans son chiffre d'affaires nous montre que la firme consacre en effet 2.4% de son chiffre d'affaires pour la recherche et développement.

Graphique 13 : Dépenses en R&D des firmes de tabac



Source : Nos calculs à partir des rapports annuels des firmes, 1996

Aujourd'hui, R.J. Reynolds expérimente de nouveaux types de produits pour séduire les non-fumeurs qui sont importunés par l'odeur et la fumée du tabac. Au Japon, *Salem Pianissimo*, une cigarette classique délivrant 30% de fumée de moins que les autres, connaît du succès. Avec *Eclipse*, le groupe américain va plus loin. Cette cigarette chauffe le tabac au lieu de la consommer. De cette manière, la cigarette génère 90% de fumée de moins qu'une cigarette normale et ne produit pas de cendre (Remy, 1997).

Auparavant, il y avait eu des efforts de créativité qui ont échoué : des cigarettes à l'arôme de citron (American Tobacco), d'abricot (Seita) ou de coca (Reemtsma). Ou encore, "North Wind", une cigarette américaine, qui provoquait à l'intérieur de la bouche un effet tonique comparable à celui de l'après rasage sur le menton. Malgré ces vains efforts, les firmes essayent de découvrir la formule qui rendra les cigarettes moins nocives, comme dans la publicité des années 50, «Camel, la cigarette préférée des médecins».

Chaque année, la Seita fait évoluer la saveur de ses Gauloises en modifiant le cocktail du tabac qui les compose. En France, les cigarettes légères (moins de 10 mg de goudrons) représentaient 20% du marché en 1987. Elles forment aujourd'hui 35,6% des ventes. Aux Etats-Unis, Philip Morris, a dépensé des centaines de millions de dollars pour créer Next, une cigarette sans nicotine qu'il a finalement renoncé à sortir. La technologie était empruntée à la fabrication du café décaféiné. Le tabac était torréfié et passé dans une moulinette géante de façon à lui ôter toute trace d'alcaloïde. Philip Morris a construit une usine, rien que pour les "Next" et a réalisé des centaines de tests de consommateurs. Pourtant "Next" a échoué confirmant l'hypothèse que les consommateurs aiment la nicotine dans la cigarette.

Pour fidéliser leurs clients, certaines marques augmentent même la teneur en nicotine afin de créer une dépendance parce que contrairement au goudron, la nicotine n'est pas interdite (CE, 1995). Pour répondre au courant des cigarettes légères, la réaction de l'industrie a été de changer de produit : soit diminuer le goudron des cigarettes avec des filtres évolués, soit substituer les cigarettes aux cigares, aux cigarillos ou aux pipes.

Un expert de nicotine et d'accoutumance a annoncé pendant le procès de Minnesota que l'industrie du tabac est consciente que les consommateurs compensent les cigarettes faibles en nicotine et goudron en consommant plus fréquemment de ces cigarettes. Ces cigarettes encouragent donc les consommateurs à continuer à fumer. (RODRIGUEZ, 1998)

Le courant actuel d'antitabac a commencé avec les recherches scientifiques et médicales reliant l'usage du tabac à des problèmes de santé. La première action de l'industrie a été de discuter les résultats des recherches. Actuellement, l'industrie offre des millions de dollars aux recherches. Les sujets de ces recherches sont les suivants : les différences génétiques entre les fumeurs et les non-fumeurs, les traits de caractères des fumeurs, les facteurs immunologiques de cancer, des recherches générales sur les maladies cardiaques... (Tobacco Institut, 1986). La plupart de ces études ont le but d'associer les facteurs autres que le tabac, comme les facteurs personnels, génétiques... avec ces maladies observées. L'industrie du tabac dépense beaucoup d'argent pour des recherches pour pouvoir relier le cancer à des facteurs génétiques (Breed, 1996)

L'industrie fait donc des recherches mais n'examine pas les mêmes sujets que les gouvernements ou les associations de santé, tandis que la thèse des responsables de tabac est que les statistiques ne démontrent rien. (Blair, 1979). Aucun des 40 000 recherches ou études effectuées sur le tabac n'arrivent pas à répondre aux exigences des leaders de tabac.

3 - La structure des coûts et les prix

Le prix des cigarettes qu'appliquent les firmes varie considérablement d'un pays à l'autre. Un moyen de comparaison consiste à mesurer le prix en minute de travail nécessaire pour acheter un paquet de 20 cigarettes. On constate alors que c'est dans des pays comme la Jamaïque, Costa Rica et le Brésil que les cigarettes coûtent le plus cher alors qu'elles sont relativement bon marché en Argentine, au Japon ou en Espagne.

En 1994, la plus grande différence de prix, au sein de l'Union Européenne pour un paquet de cigarettes de catégorie la plus populaire avait un ratio de 1 à 5 ; l'Espagne ayant le prix le plus bas et le Danemark le plus haut. Pour les marques internationales, cette différence est moindre, aux alentours de 1 à 2,6. Les cigarettes sont relativement bon marché en Chine, les cigarettes étrangères se vendant environ 1 US\$ le paquet de 20.

Pour les firmes américaines de tabac, le profit obtenu aux Etats-Unis est plus intéressant que ce qu'elles obtiennent à l'étranger. Le profit obtenu d'un paquet de cigarettes est de 0,3 \$ US aux Etats-Unis, 0,2 \$ US en Asie/Pacifique, 0,15 \$ US en Europe de l'Ouest, 0,06 \$ US en Amérique Latine et 0,04 \$ US en Europe de l'Est.

Jusqu'au 1993, les firmes ont compensé le ralentissement et la chute des ventes par des hausses de prix dépassant le taux d'inflation. Cette hausse de prix peut expliquer la part de marché des cigarettes à bas prix qui est 36,8%. Cette part était de 7,0% en 1930, progressant à 17,2% en 1990. (NICHOLLS, 1951)

Diminuer la différence de prix entre les marques de premier prix et celles de discount d'une façon à ce que les consommateurs fassent leurs choix vers la qualité est une politique que les firmes ont commencé à appliquer. Surtout Philip Morris, le leader du marché, n'entre pas dans la guerre du prix. Capitalisant sur une marque internationale, la stratégie de la firme est de maintenir un petit écart de prix avec les produits les moins chers. (DUFOR, 1998)

Historiquement, Philip Morris a réagi à la baisse de la demande pour sa marque locomotive "Marlboro" en augmentant son prix et aussi en diminuant l'écart entre les prix des marques de

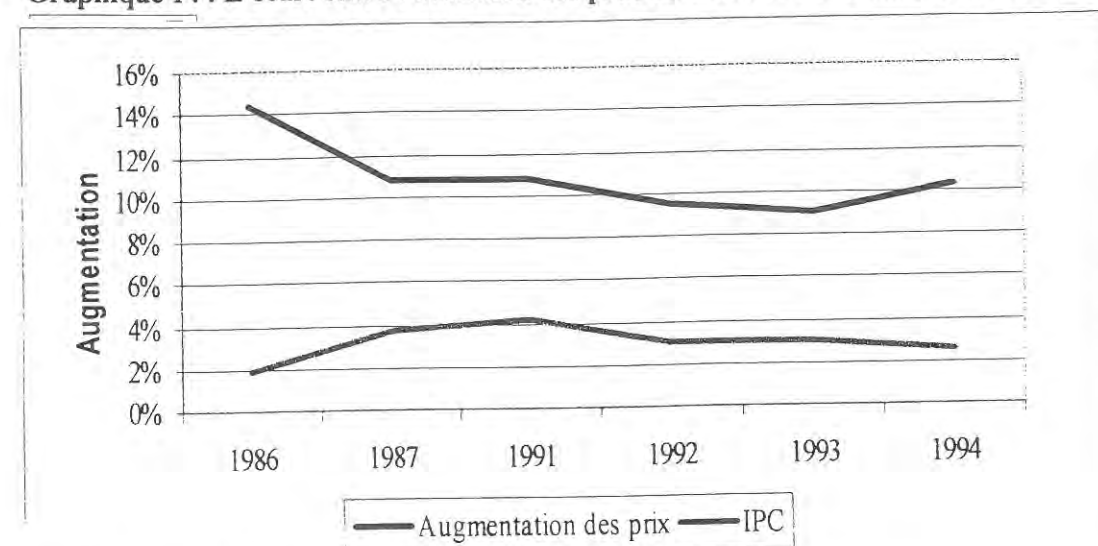
discount et des marques de premiers prix afin de rendre ces dernières plus intéressantes pour les consommateurs. Philip Morris s'est engagé dans cette stratégie en 1993.

Les firmes veulent maintenir une position compétitive dans la catégorie de discount et tenter une expansion dans le segment des produits chers qui est plus rentable. Avec cette politique, ils visent à récupérer la perte du segment des marques locomotives parce que surtout le marché américain devient de plus en plus sensible aux changements de prix. Car, sur ce marché, il y a un changement de demande, depuis les marques chères, vers les marques de discount. (70 et 30% en 1992, 63 et 37% en 1993 respectivement).

D'autre part, les hausses de taxe sont reflétées sur les prix. Si on se réfère à l'évolution des prix du tabac, on note qu'il y a un décalage avec l'Indice des Prix à la Consommation. Nous avons porté sur le graphique ci-contre, la hausse des prix des produits du tabac qui est bien supérieur à l'IPC. On peut vérifier sur le graphique qu'il y a des écarts qui vont jusqu'à 12.5 points (soit 14.40% pour l'augmentation des prix et 1.90% pour l'IPC).

Cet écart intensifie la concurrence par les prix et augmente la demande pour les marques de prix bas. Les firmes réagissent en introduisant les marques de bas prix en raison de préférence des consommateurs pour les produits plus économiques. American Tobacco a déjà appliqué ceci pour le marché domestique (Grande Bretagne) où il y avait une grande demande surtout pour les marques de bas prix qui sont importées.

Graphique 14 : L'écart entre l'évolution des prix du tabac et l'IPC aux Etats-Unis, 1986-94



Source : JONES, M. R. *Strategic Management in a Hostile Environment*, 1997, p. 151

A titre d'exemple, de 1985 jusqu'au 1995, les ventes de UST (United States Tobacco) ont augmenté de 478 millions \$ US à plus de 1,3 milliards \$ US, avec un taux de croissance de 177%. Mais le plus important c'est que le coût des produits vendus n'a augmenté que de 67.2% pendant la même période ce qui a permis à l'entreprise d'augmenter des bénéfices nets par 300%. La capacité de la firme de maintenir les coûts assez bas peut s'expliquer par les 5 forces de PORTER, plus précisément par le pouvoir des fournisseurs ou plutôt par le manque de pouvoir des fournisseurs. Les fournisseurs de l'industrie de tabac ont traditionnellement eu peu de force puisqu'ils sont nombreux et petits de taille avec peu ou pas d'influence sur le marché.

Les producteurs se plaignent des taxes qui augmentent leur coût. En France, le poids des taxes dans le prix d'un paquet a presque doublé en quinze ans et actuellement, 76% du prix d'un paquet de cigarette est formé des taxes.

T15 : La décomposition du prix d'un paquet de cigarette en France

Remise au débitant	8%
Part du fabricant	16%
Taxes diverses	76%

Source : Capital, octobre 1997.

Pourtant, les industriels du secteur n'ont pas à se plaindre de la situation actuelle. On estime que la production d'un paquet de cigarettes coûte entre 1.20 et 1.40 francs, alors qu'un paquet de Marlboro, la marque la plus vendue en France, rapporte à Philip Morris 3.10 francs. (DUFOUR, 1998)

Certes, il faut déduire de ce dernier chiffre le transport de marchandise et surtout la rémunération de la Seita qui distribue l'ensemble des cigarettes du marché aux débiteurs mais l'activité reste très rentable. Les fabricants répercutent les hausses de fiscalité pour préserver leurs marges et profitent des lois qui interdisent la publicité et la promotion pour faire des économies substantielles sur leurs frais de promotion.

Dans la structure du coût interviennent surtout, outre les taxes, les frais de commercialisation et la marge du détaillant. Philip Morris, qui, aux Etats-Unis, vend une cigarette sur deux, dégage sur son marché domestique une marge bénéficiaire de 44% (32% dans le reste du monde). Cela permettra à ce conglomérat, de verser en 1997, 24 milliards de francs de dividendes à ses actionnaires, tout en affichant un résultat net de 43 milliards de francs. Pour 1998 et 1999, ses bénéfices dépasseront 50 milliards.

Pour continuer à développer les investissements, les firmes attaquent la structure du coût, essayent d'augmenter la grandeur du marché international et d'élargir l'activité agro-alimentaire. Les entreprises rationalisent la production en diminuant la capacité ou fermant les facilités de production pour diminuer le coût de production. Chercher les endroits où les facteurs de production et la matière première qui seront moins chers est aussi un moyen de réduire le coût comme le fait Rothmans, en Afrique du Sud. C'est une source potentielle de production à bas prix pour Rothmans.

Dans les marchés où il y a une baisse des ventes, celle-ci se compense par une hausse des prix et par la baisse des coûts de production résultant de la rationalisation de la production.

III - Politique de publicité et de promotion

La disparition des barrières sociales et religieuses, aussi bien qu'une plus grande participation des femmes à la vie active, a entraîné un changement dans les habitudes socioculturelles et une augmentation des revenus des ménages. En conséquence, le nombre de fumeurs potentiels s'est agrandi. L'industrie de tabac a deux formes de marketing pour cibler de nouvelles clientèles parmi ce potentiel : publicité et parrainage.

1 - Les publicités

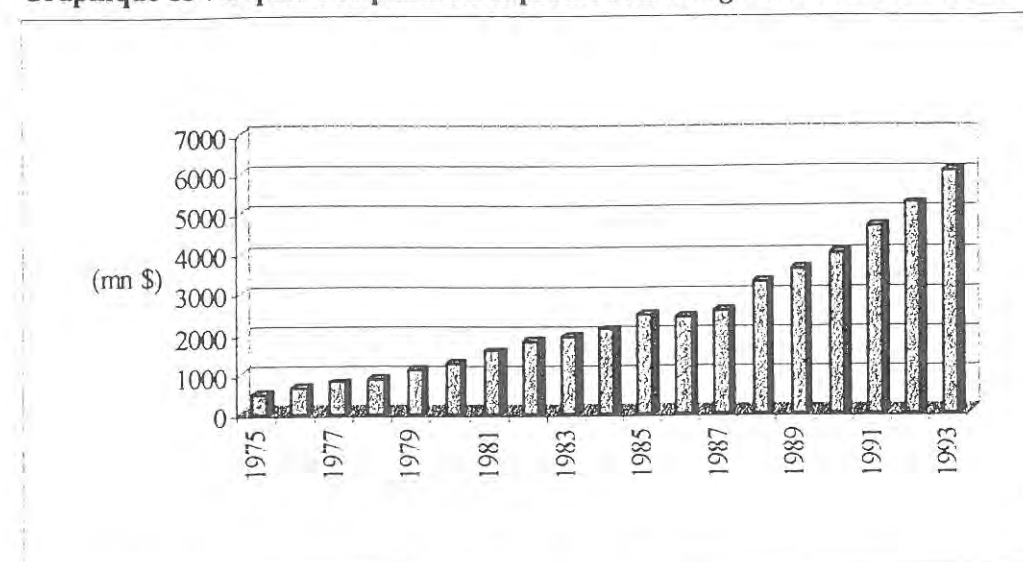
Les firmes de tabac perdent 5 000 consommateurs par jour sur le monde : 3 500 cessent de fumer et 1 500 meurent (OMS, 1997). L'évolution de l'industrie des produits de tabac (Figure 1) qui se caractérise par le déclin des marchés d'exploitation, la maturation de l'industrie et des problèmes sanitaires incite les firmes à développer certaines stratégies dont l'une est la publicité agressive. Pour rattraper les pertes et maintenir leurs positions, les firmes dépensent de grandes sommes.

A - Les dépenses publicitaires des firmes

Chaque année, les firmes américaines de tabac dépensent 11 milliards \$ US pour les campagnes de publicités et de promotions, notamment pour les marques phares. Seules les six firmes américaines dépensent 4 milliards \$ US par année pour la publicité (Advertising Age, 1996).

Etant donné le niveau élevé de concurrence entre les firmes et la maturité du marché, les dépenses publicitaires aux Etats-Unis deviennent des sommes de plus en plus importantes. Les dépenses de publicité que font les firmes multinationales de tabac aux Etats-Unis comprennent plus de la moitié de leur budget publicitaire total. C'est ainsi que les firmes veulent lutter contre les obstacles posés devant elles sous forme de restrictions et d'interdictions. Comme on peut apprécier sur le graphique ci-contre, l'intérêt des groupes vers ce secteur ne cesse d'augmenter et pour contourner les inconvénients de ces dernières décennies, ils augmentent continuellement leurs dépenses publicitaires.

Graphique 15 : Dépense en publicité et promotion de cigarette aux Etats-Unis



Source : Federal Trade Commission Report to Congress for 1990, 1991, 1992, and 1993.

Les produits de tabac sont les produits dont on fait le plus de publicité. Le grand montant reçu des publicités de tabac inspire les magazines et les journaux. Par contre, un magazine qui publie des articles antitabac, peut perdre les publicités de tabac qu'elle reçoit. Elle peut même perdre les publicités des produits non-tabac possédés par les firmes de tabac.¹ A part ceci, les publicités des cliniques pour la cessation de fumer sont refusées par certaines magazines qui publient aussi des publicités de tabac (WARNER, 1986).

Les tableaux ci-après nous indiquent le classement de Philip Morris parmi les grands groupes mondiaux avec ses dépenses publicitaires.

¹ « Saturday Evening Post » avait été menacé par un boycott partiel de publicité par la division non-tabac d'une firme de tabac, en réponse à la décision d'arrêter les publicités de tabac.

Tableau 16 : Classement de Philip Morris parmi les 10 premiers groupes mondiaux selon les dépenses publicitaires, 1997

Rang 97	3
Dépenses totales en publicité (millions \$) :	
- 1997	700.7
- 1996	714.7
Variation 96-97 (%)	-2.0
Marques phares :	
Parmi les top 200 mondiales	6
Dépenses en publicité (millions \$) (97)	436.4
(96)	435.1
Variation 96-97 (%)	0.3

Source : Competitive Media Reporting : Advertising Expenditures, 11/3/97

Philip Morris concentre plus de la moitié de ses dépenses publicitaires en ses 6 marques qui prennent place parmi les 200 premières marques mondiales. Ceci signifie que le groupe privilégie ces marques locomotives qui sont les plus rentables. Les firmes dépensent plus pour les marques locomotives parce qu'en fait, entre les marques de premiers prix et les marques les plus chères, il n'y a pas une véritable différence de technologie lors de la production. Ce qui diffère entre ces produits est l'image et c'est pour protéger cette image que les firmes consacrent une grande partie de leur dépenses publicitaires pour ces marques.

Tableau 17 : Classement de «Marlboro» parmi les 200 premières marques mondiales, 1997

Rang 1997	1996	78	60
Marque		Marlboro	
Groupe Propriétaire		Philip Morris	
Dépenses totales en publicité (milliers de \$ US) :			
1997		54 291	
1996		60 851	
Variation 96-97 (%)		-10.8	

Source : Competitive Media Reporting. Top 200 brands : Advertising Age Databank

L'analyse du classement de la marque phare "Marlboro" de Philip Morris parmi les marques mondiales les plus vendues, confirme de nouveau l'importance primordiale de publicité pour les firmes de tabac. Philip Morris consacre approximativement 8% de ses dépenses publicitaires pour la promotion de sa marque "Marlboro".

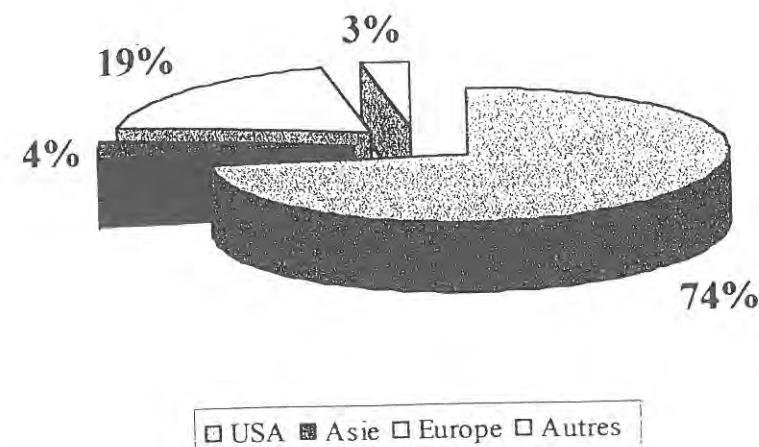
La répartition par zones géographiques des dépenses publicitaires des firmes nous amène à faire un constat :

- Les firmes font plus d'efforts publicitaires sur les marchés vieillissants que sur les marchés émergents.

- Résister aux restrictions des marchés en maturités demande plus de dépenses publicitaires de la part des firmes, tandis que les marchés émergents sont déjà prêts à assurer une forte demande.

Philip Morris dépense 74% de son budget publicitaire aux Etats-Unis, 19% en Europe et seulement 4% en Asie où la firme trouve déjà une forte demande en croissance qui ne nécessite pas de grands efforts publicitaires.

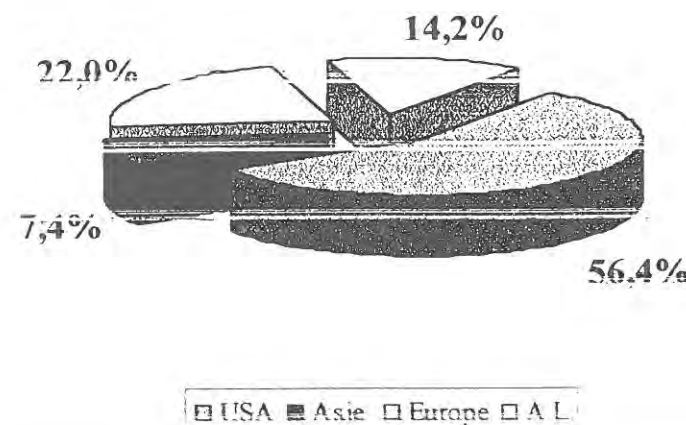
G.16 : Répartition par zone géographique des dépenses publicitaires de Philip Morris, 1997



Source : Competitive Media Reporter, Top 50 Global Marketers by Advertising Spending Outside the US, 11/10/97

D'un autre côté, British American Tobacco consacre environ 57% de ses dépenses publicitaires aux Etats-Unis et 22% en Europe. Et seulement 7.4% en Asie.

Graphique 17 : Répartition par zones géographiques des dépenses en publicité de BAT, 1997



EU: Etats-Unis AL : Amérique Latine MO : Moyen-Orient

Source : Competitive Media Reporter, Top 50 Global Marketers by Advertising Spending Outside the US, 11/10/97

L'analyse de la répartition des dépenses en publicité de deux groupes, Philip Morris et BAT nous permet de déduire que les groupes sont plutôt focalisés sur les marchés en maturité des Etats-Unis et de l'Europe. A cause de la saturation de la demande sur ces marchés et l'exigence plus élevée des consommateurs, les firmes de tabac consacrent la plus grande partie de leur budget publicitaire pour ces régions.

B - L'effet des publicités sur la consommation de tabac

La publicité menée par les firmes de tabac est plus persuasive qu'informative. Les firmes de tabac se mobilisent contre toutes les publicités et promotions visant les jeunes. (Advertising Age, 1983). En plus, les firmes disent que les publicités ne jouent aucun rôle dans la décision de fumer des gens, que les publicités sont faites pour capturer la part de marché des concurrents et pour créer la fidélité à la marque. L'industrie ajoute aussi que le marché des produits de tabac est mature et la demande pour ces produits est soit stable, soit elle est en train de baisser (IOM Report, 1994). D'après les firmes, sur un marché qui arrive à la maturité, il peut y avoir que des passages des consommateurs d'une marque à l'autre mais les publicités ne peuvent pas inciter de nouveaux clients à entrer dans le marché.

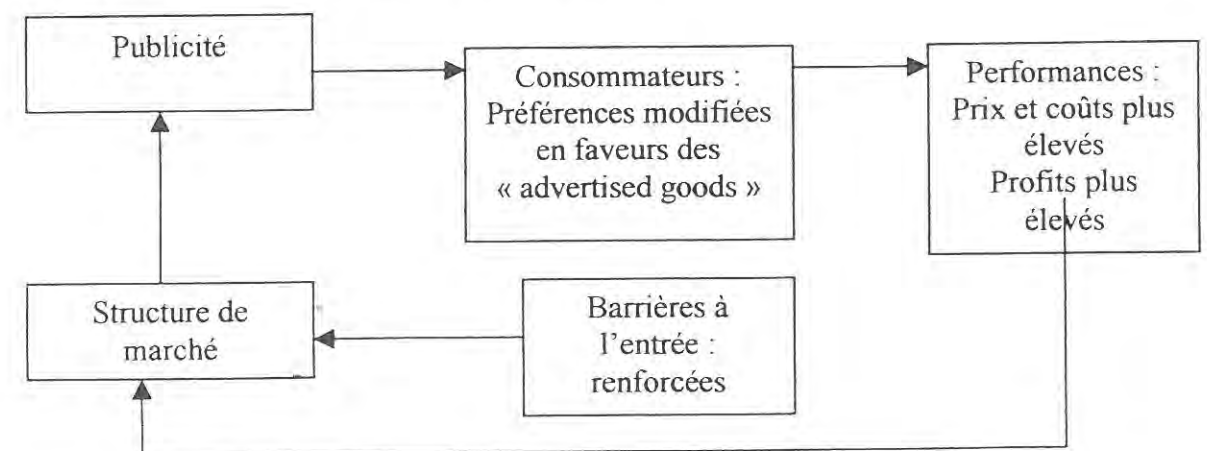
L'un des buts des publicités de tabac peut encourager ou décourager ces passages des consommateurs. D'après d'autres experts, 6 milliards \$ US que les firmes dépensent chaque année pour les publicités peuvent aussi suffire pour encourager de nouveaux clients (FOOTE, 1981)

Malgré le fait que le tabagisme ait une tendance à la baisse, ce n'est pas le cas pour les adolescents. Cette tendance peut être l'effet de plusieurs campagnes de publicités dirigées vers les jeunes. La publicité a un fort effet sur la consommation de tabac, surtout chez les gens qui ont des doutes et qui hésitent. Les firmes acquièrent 60% de leurs consommateurs avant qu'ils aient 14 ans. 4 adolescents sur cinq commencent à fumer sous l'influence des promotions (Gardner, s d). Les adolescents ont plus de tendance à fumer les marques phares que les consommateurs adultes. Les adultes achètent les marques génériques ou la catégorie de marques «catégorie de valeur» qui ont peu ou pas du tout de publicité avec les images (TEINOWITZ, 1994).

En 1993, aux Etats-Unis, les trois marques de cigarettes dont on a fait le plus de publicité étaient Marlboro, Camel et Newport et 86% des fumeurs adolescents achetaient une de ces marques (Center for Disease Control and Preventions, 1994). Conscientes de cette tendance, les firmes utilisent les publicités pour influencer le choix des adolescents. La reconnaissance des marques parmi les jeunes et le fait que les gens aient commencé à fumer même avant l'âge de 18 ans, incitent les firmes de tabac à concentrer leur marketing sur ce segment de consommateurs. Les documents obtenus de l'industrie montrent que les firmes font beaucoup de recherches sur les comportements des jeunes fumeurs et décident comment les publicités doivent être présentées pour mieux faire appel aux jeunes.

Le circuit créé par la publicité de tabac peut être schématisé de la façon suivante :

Figure 8 : La publicité persuasive des produits de tabac



Source : Ferguson P.R. et Ferguson G.J.- Industrial Economics, Issues and Perspectives, Mac Millan, 2nd Edition.

Les publicités influent sur les préférences des consommateurs et modifient leurs choix. La consommation des cigarettes américaines ou des cigarettes blondes a été accélérée par une publicité ciblée, directe ou indirecte. En France, ces cigarettes représentent désormais près de 70% (61% en 1989), et en Espagne, environ 60% (54% en 1989) (Rapport annuel). D'un côté, les prix, de l'autre côté, les coûts deviennent plus élevés avec la demande et les dépenses en publicité accroissent. Ces dépenses constituent une sorte de barrière à l'entrée pour les autres firmes, ce qui est une des caractéristiques du secteur.

Vers 1985, R.J. Reynolds a voulu donner une autre image à sa marque *Camel*. Ils ont créé une personnalité humoristique, "Joe Camel". Avant l'introduction de la campagne de «Joe Camel», les cigarettes Camel n'avaient que 3-4% de part de marché parmi les jeunes consommateurs. Après une année de campagne avec la nouvelle image, cette part a augmenté à 8.1% et depuis 1991, à 13% (US Public Health Service, 1994). Les adolescents sont deux fois plus sensibles à cette publicité que les adultes (PIERCE, 1991). Aux Etats-Unis, 30% des enfants de 3 ans et 91% de ceux qui ont 6 ans associent la figure de bande dessinée «Joe Camel» avec les cigarettes (PIERCE, 1991). Le tabagisme a augmenté de 10% parmi les adolescents depuis la création du caractère de dessin animé de la marque "Camel".

Les firmes disent qu'ils essaient de tenir les enfants loin de tabac et que fumer c'est "une affaire d'adulte", c'est pourtant un argument qui augmente la tentation de fumer chez les adolescents.

Les documents de Philip Morris indiquent que la firme a enquêté auprès des jeunes de moins de 15 ans pour avoir des renseignements sur leurs habitudes de fumer (New York Times, le 8 juin 1995). Imperial Tobacco Limited aussi a fait des recherches sur les attitudes de fumer chez les adolescents de 15 ans et plus. L'enjeu de ces recherches était d'obtenir de nouveaux clients. (The Creative Research Group, 1986). Des recherches similaires sont également accomplies par R.J. Reynolds MacDonald, Inc., la filiale au Canada de R.J. Reynolds (The Creative Research Group, 1987). Leur rapport publié en 1987, YOUTH 1987, examine les politiques qu'il faut appliquer pour ce segment émergent.

Les firmes placent leurs affiches publicitaires près des écoles et les terrains de jeux. Ceci indique que la population visée par les firmes comprend les élèves de lycée aussi.² D'après une agence de publicité qui a travaillé pour des firmes de tabac, leurs métiers étaient de créer des publicités visant les jeunes surtout que maintenant l'âge de l'initiation au tabagisme de 14 ans dans la plupart des pays, (Medical Journal of Australia, 1983). Ce dernier est contradictoire avec la politique de publicité déclarée par les firmes de tabac qui dit que les firmes ne visent pas les mineurs. D'autre part, les exemplaires gratuits de cigarettes distribués aux mineur(e)s appuient aussi cette contradiction (TYE, 1987).

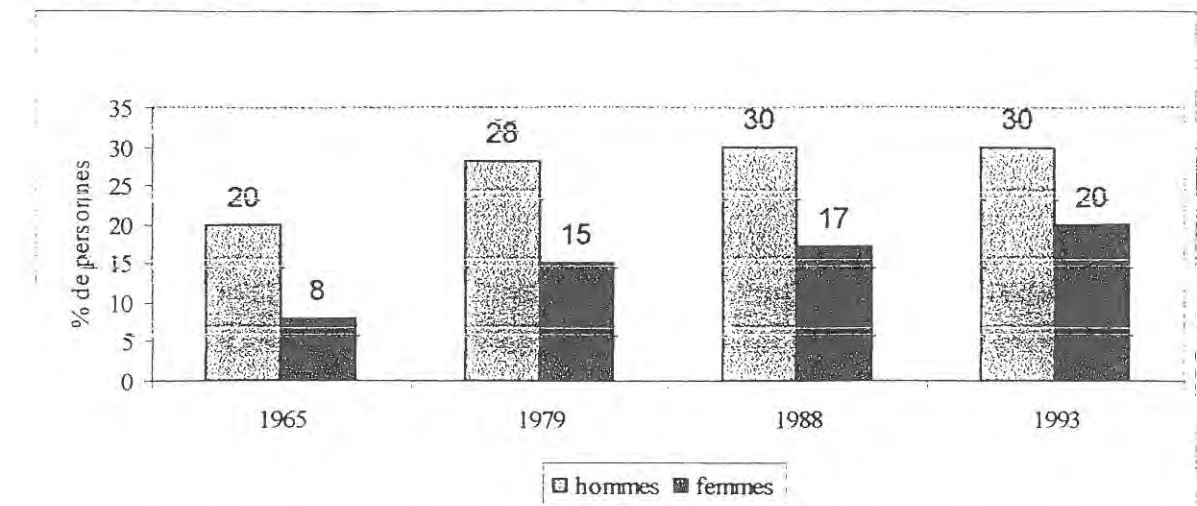
Toutes les campagnes publicitaires ne visent pas les jeunes. Quelques-unes ont des messages universels qui sont aussi efficaces auprès des adolescents. D'après le responsable du service de publicité de Philip Morris Co. qui avait créé Marlboro Man, le thème de cow-boy représente l'indépendance qui se transforme en une image qui plaît et à laquelle de nombreux jeunes s'identifient volontiers. D'après John Landry, le responsable de Philip Morris qui a organisé la campagne de Marlboro, le thème de Marlboro a eu du succès parce qu'il a répondu aux désirs des jeunes.

Le tabagisme chez les femmes est en hausse particulièrement dans plusieurs pays en développement (OMS). Sur les publicités, les firmes utilisent le fait de fumer comme un signe d'indépendance et l'égalité des sexes pour les femmes pour pouvoir attirer de nouvelles clientèles.

² Mémoire par J.P. Mc Mahon, Division Manager, RJR Sales Company, aux Représentants de Ventes, 10 janvier 1990.

Les statistiques démographiques nous indiquent le changement dans la structure des fumeurs américains sur une période de 28 ans, de 1965 à 1993. Le pourcentage des femmes dans la totalité des fumeurs a augmenté progressivement. Le taux des femmes dans le groupe des fumeurs est passé de 8% en 1963 à 20% en 1993. Ce qui fait que les femmes sont des cibles privilégiées pour des fabricants qui cherchent à faire passer la consommation de tabac pour une activité moderne et sophistiquée. Les techniques de commercialisation visant les femmes consistent notamment à introduire et promouvoir des marques de cigarettes qui leur sont spécialement destinées.

Graphique 18 : Les fumeurs américains d'après leur sexe, 1965-93



Source : National Center for Health Statistics, 1996

C - L'analyse détaillée des publicités de tabac

L'examen des publicités de tabac nous amène à relever d'autres constats. L'un des objectifs de la publicité de tabac est de négliger les avertissements de santé. Les publicités de tabac essaient d'attirer l'attention des consommateurs ailleurs que sur les effets néfastes pour la santé en associant le fait de fumer notamment avec les activités athlétiques.

Quelques publicités de tabac utilisent des images d'homme isolé et seul, loin de la société. Un couple dans un bateau loin de la côte, un homme en train de faire l'escalade, un couple dans la maison, un cow-boy... Ce qui diffère des anciennes publicités où on voyait des acteurs, des héros de sports, des gens dans un restaurant. Les fumeurs des nouvelles publicités font allusion aux nouveaux milieux de consommation de tabac.

Les publicités de tabac relient l'action de fumer au succès économique et à la séduction. Les firmes de tabac citent à plusieurs reprises, les noms des «stars» fumeurs comme évidence de l'appréciation et de la tradition de consommation du tabac. Wilson Churchill en train de fumer son cigare quotidien à l'âge de quatre-vingt-un an est une des images fréquemment publiées (BREED, 1996).

R.J. Reynolds distribue dans ses paquets, des coupons qui permettent de gagner des sandales qui laissent incrustée dans le sable 5 lettres : C-A-M-E-L. Philip Morris a même créé sa propre maison de disques. Ces disques ne sont pas disponibles dans le commerce : on ne les obtient qu'en échange des coupons.

Les groupes ont une autre stratégie de marketing propre aux pays de l'Europe de l'Est et les pays de l'ex-Union Soviétique : c'est associer le fait de fumer avec le style de vie et les valeurs américaines comme la liberté, l'indépendance, la mode et la sophistication. Dans ces régions, ces valeurs ont une résonance spéciale à cause de leur histoire récente sous des régimes autoritaires. Les firmes de tabac jouent sur cette histoire pour vendre leurs produits. Dans les concerts de rock et les discothèques, les

échantillons de cigarettes sont distribués gratuitement aux jeunes. Les marques sont exposées de plus en plus en vendant des vêtements ou des accessoires à la mode contenant leurs logos.

La publicité en faveur du tabac, le parrainage d'activités sportives et culturelles par l'industrie du tabac sont très répandus sur ces marchés et l'industrie cherche à attirer des consommateurs en faisant apparaître les produits de tabac dans des films en utilisant les marques de cigarettes sur les habits, l'équipement sportif et dans le cadre du tourisme.

Les membres de l'industrie de tabac essayent aussi de faire pénétrer leurs produits dans les émissions, comme dans Superman II où "Marlboro" est mentionné 24 fois ou comme dans la série "X files" où le méchant de la série est appelé "L'homme au Marlboro". C'est une façon pour les firmes de faire passer leurs messages sans faire de publicité officiellement. Une entreprise de tabac ne peut pas faire une émission à la télé mais montrer les images de ses produits dans plusieurs scènes, pendant «prime-time» en plus.

2 - Le parrainage

Dans son rapport annuel de 1981, Philip Morris Co. cite : «nous voyons l'art comme un contribuant majeur pas uniquement pour le développement social et culturel mais aussi pour le progrès de notre affaire». Des sommes de plus en plus considérables sont consacrées pour le parrainage dans le budget de marketing des firmes de tabac. La promotion nécessite fréquemment la donation d'argent pour des activités diverses, y compris le parrainage des exhibitions artistiques, des événements sportifs, des concerts. Ceci offre la possibilité de gagner «légitimité et solidarité».

L'usage répandu du parrainage par les fabricants de tabac découle de la Loi Réglementant les Produits de Tabac, adoptée par le gouvernement canadien en 1989, interdisant la promotion des marques de cigarettes. Cependant, la loi autorisait l'usage du nom corporatif des firmes de tabac. (par ex : Imperial Tobacco Itée, RJR-MacDonald Inc., Rothmans/Benson&Hedges Inc). Afin de contourner la loi et ainsi promouvoir leurs produits, les entreprises de tabac créèrent des sociétés (ex : Du Maurier Itée, Rothmans Ltd) au nom de leur marques de cigarettes et affichent les mêmes couleurs et styles que sur les paquets. Le seul objectif de ces sociétés est de parrainer les événements culturels et sportifs.

Les parrainages d'événements permettent d'effectuer des campagnes publicitaires allant au-delà de l'événement en question. Le marketing d'un événement qui ne se déroule qu'une semaine peut s'étendre à toute une année. De plus, il est plus difficile pour les groupes de santé de critiquer la commandite que la publicité proprement dite. En critiquant le parrainage, on peut donner l'impression qu'on s'en prend aux athlètes ou aux artistes eux-mêmes.

La couverture d'une course automobile de Formule 1 procure plusieurs heures de visibilité télévisée aux sigles Rothmans, Player's ou Marlboro. Mais le parrainage des courses Formule 1 par les firmes de tabac pourra continuer que jusqu'en l'an 2006. Ces prévisions donnent les firmes de tabac le temps pour réfléchir à d'autres moyens de marketing.

Les firmes de tabac contournent en effet les interdictions sur les publicités avec les parrainages des manifestations. Les parrainages permettent à l'industrie de contourner certaines règles, comme celles qui empêcheraient la publicité de type "style de vie". En parrainant des événements sportifs ou culturels, l'industrie peut associer ses produits à l'exercice physique, au divertissement, aux activités sociales et à l'appréciation de l'art.

Là où la publicité est réglementée ou interdite, les firmes de tabac trouvent les moyens de contourner les lois. Elles font alors la promotion de leurs marques sur les briquets et les papiers à rouler, elles parrainent des concours et des événements des grandes marques (CUNNINGHAM, 1996).

La forme ou la couleur des paquets de cigarettes et les messages sont placés sur les objets de chaque jour (les pompes pétrolières par exemple) pour renforcer l'image du produit. Par exemple, en Thaïlande, on voit apparaître le logo et le nom de la marque de Marlboro sur des cahiers destinés aux écoliers. A Taiwan, l'entrée à un concert populaire auprès des adolescents a été réservée à ceux qui pouvaient présenter cinq paquets de cigarettes vides de Winston. En Roumanie, on voit même des feux de circulation (jaunes) qui affichent le logo Camel.

Dans les pays où la publicité sur le tabac est autorisée, la commercialisation est provocatrice. Les annonces transmettent des images d'attirances physiques, de richesse, de niveau social ce qui ne sont pas réalisables pour la plupart des citoyens des pays en développement.

La compatibilité de l'image est aussi un facteur important quand les firmes parrainent les événements. Par exemple, les courses de moto que Philip Morris parraine sont compatibles avec l'image de cowboy associée avec Marlboro. L'industrie prétend que le parrainage n'encourage pas les gens à commencer à fumer, et qu'elle ne cherche qu'à influencer les fumeurs adultes à changer de marque. Et plusieurs études publiées dans les revues médicales ont démontré que les taux de tabagisme chez les jeunes sont fortement liés à la commandite d'événements sportifs par les firmes de tabac (VAIDYA, 1996).

Le profit de parrainage peut même être mesuré par les publicités gratuites que les firmes de tabac obtiennent à la télé. D'après une étude, le parrainage de Marlboro d'une course d'auto en 1989, leur a gagné 3 heures et demi d'expositions à la télé et 146 fois la mention du nom de la marque. Cette exposition a une valeur de 8.4 millions US\$³. L'efficacité des parrainages peut être mesurée par le changement de comportement des consommateurs aussi. Les rapports montrent que le parrainage des événements sportifs peut motiver les jeunes à associer ces marques avec un certain style de vie et peut changer leur décision d'achat.

IV - Les comportements juridiques des firmes

Les cigarettes sont des produits qui génèrent énormément de liquidité. De cette manière, les firmes élargissent leurs domaines de pouvoir, d'influence et d'argent. Les firmes utilisent une partie de cet argent pour le lobbying parce que l'industrie dépense 600 millions \$ US par an pour les avocats. Une partie de cette somme est consacrée à leurs avocats pour qu'ils n'acceptent pas de plaider dans les procès contre l'industrie de tabac.

Les firmes créent une défense basée sur les labels d'avertissement exigés par les gouvernements. Elles disent qu'elles avertissent les consommateurs contre le hasard ce qui leur fait gagner les procès. Les firmes disent que les consommateurs ne peuvent pas les accuser pour les dommages causés par les cigarettes parce que tout le monde doit être conscient des effets du tabac et de la possibilité de causer un problème sanitaire.

Pendant quatre décennies, les deux plus grandes firmes de tabac, Philip Morris et R.J. Reynolds ont refusé d'admettre que le tabac cause des maladies. Pourtant, le danger des poursuites qui augmente, l'hostilité politique en hausse et les intérêts des partenaires, ont incité les firmes à reprendre des négociations complexes avec les responsables des Etats, des avocats antitabac et des juges privés.

³ . Id., pp. 914, 916.

L'image qu'on retient de cette étude est que les leaders de l'industrie du tabac sont des professionnels qui étudient la situation avec prudence. «A notre avis, jusqu'à ce que les recherches scientifiques démontrent la cause des maladies auxquelles le tabac est associé, ça sera injuste d'interdire la vente des cigarettes avec les lois» disent les responsables de R.J. Reynolds (Rapport annuel, 1987).

La preuve est la seule base valide acceptée par les leaders des firmes de tabac. Les scientifiques n'ont pas encore **prouvé** que la fumée de cigarette ou un de ces cent constituants, sont, générateurs de maladies humaines. Pendant le procès qui a eu lieu en Minnesota, l'avocat de Brown & Williamson a déclaré que l'entreprise a à plusieurs reprises publié des rapports sur les effets sanitaires de tabac et du fait que les consommateurs de leurs produits ne peuvent pas ignorer les risques de fumer (JOHNSON & MANNING, 1998). La défense a aussi présenté les efforts dans le passé pour rendre le fait de fumer moins nocif.

L'industrie de tabac a toujours été un élément important dans le Congrès américain. (KENEN, 1997) Suivant les législations et les réglementations antitabac, l'industrie a intensifié ses activités pour contourner ses obstacles. Dans le Congrès, l'industrie de tabac suborne pour l'élection des représentants favorables à leurs positions. Leurs efforts peuvent même aller à des contributions illégales pour les campagnes domestiques (TROYER, 1983).

Les entreprises de tabac sont parmi les plus rentables du monde ce qui fait qu'ils ont accès aux meilleurs directeurs, meilleurs lobbyistes, meilleurs relais politiques (GRASSET, 1997) Philip Morris a déjà été soutenu par Bob Dole, Helmut Schmith et Margareth Thatcher contre les groupes de pression antitabac. Par ailleurs, Philip Morris et R.J. Reynolds sont les premiers bailleurs de fonds des campagnes électorales américaines. A part l'Amérique, de Singapour à Bruxelles, les ambassadeurs des grandes marques essayent de convaincre les Etats de ne pas trop attaquer le tabac (GRASSET, 1997)

Tobacco Political Action Committees (TPAC) a contribué approximativement de 3 millions \$ US aux législateurs de 1991 jusqu'au 1996. A part ces trois millions, l'industrie a aussi dépensé de 6.6 millions \$ US pendant les élections américaines pour soutenir les candidats. Entre 1991 et 1996, les 12 sénateurs qui ont voté en faveur de l'industrie du tabac ont reçu en moyenne 32 258 \$ US des firmes de tabac. Les 105 délégués qui ont voté fréquemment pour l'industrie de tabac ont reçu en moyenne 7 932 \$ US. (CARR, 1998).

D'après Richard Daynard, professeur de droit à Northeastern University et expert en tabac, «Ils ont embauché tous ceux qui ont travaillé à une position importante à Washington ! » L'industrie a embauché les plus forts «lobbyists» de Washington; de l'ancien sénateur républicain Howard Baker à l'ancien sénateur démocrate George Mitchell.

Pour passer le procès du 20 juin, les firmes de tabac se sont engagées dans des campagnes pour créer une image positive. Elles ont commencé cette campagne, il y a une année, avec des experts de relation-publique et des lobbyists à Washington qu'elles estiment à plusieurs millions de dollars. Entre temps, les quatre grandes firmes de tabac ont émis plus de 30 millions de pages de documents appartenant à l'industrie et elles les ont envoyés à *World Wide Web* comme une **politique de transparence**. (TORRY, 1998).

Par ailleurs, les membres de l'industrie américaine de tabac rappellent aux législateurs dans les manuels que 414 000 emplois sont directement liés à l'industrie de tabac et 296 000 autres emplois dérivent des industries alliées avec ces personnes (les distributeurs etc.) qui dépensent leurs revenus pour appuyer 1.6 millions employés américains (Tobacco Institut, s. d.) et environ 10 milliards dollars sont collectés annuellement comme taxe de ces personnes.

Chapitre IV - Analyse des performances économiques et financières des firmes de tabac

Pour arriver à notre objectif qui est celui de mesurer les performances des firmes de tabac, nous avons choisi certains critères qui sont : le chiffre d'affaire (CA), les bénéfices et les capitaux propres (CP). Ces indicateurs ont ensuite permis de calculer l'évolution des ratios (résultat net/capital propre définissant le taux de rentabilité, les bénéfices net/chiffre d'affaires (BN/CA) définissant le taux de marge nette et le chiffre d'affaires/capital propre (CA/CP). Nous avons aussi tenu compte du rendement des entreprises à la bourse.

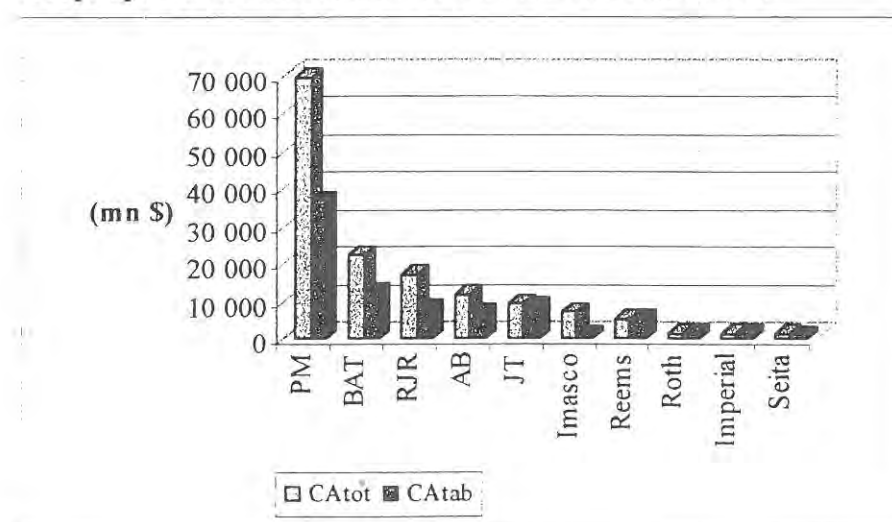
Les performances en termes de résultats économiques et financiers ont été calculées par l'intermédiaire de deux indicateurs : le ratio BN/CA définissant le taux de marge nette, expression du profit d'une entreprise et le ratio BN/CP définissant le taux de rentabilité.

Ces indicateurs ne prétendent certes pas rendre compte de la totalité de l'évolution des entreprises étudiées. Notons cependant que la croissance du chiffre d'affaires ou encore celle de son bénéfice net reflètent assez bien son dynamisme. Le ratio résultat net/capital propre qui indique la rentabilité, est le seul moyen pour une entreprise privée de financer son développement, et pour l'actionnaire d'apprécier à long terme, la validité des choix des dirigeants (DUMOT, 1997).

I - Structure des ventes et du profit

L'analyse du classement des firmes d'après l'importance des chiffres d'affaires totaux et des chiffres d'affaires du marché du tabac nous indique que les résultats des classements des firmes d'après ces deux indicateurs, sont quasiment identiques. Ceci est évident lorsque l'on voit que les groupes en question sont fortement liés au tabac.

Graphique 19 : Chiffre d'affaires des firmes du tabac, 1996



Source : Rapports annuels des firmes

Philip Morris est incontestablement la première firme sur le marché avec son chiffre d'affaires total ainsi qu'avec celui du tabac. Entre *British American Tobacco* et R.J. Reynolds qui suivent Philip Morris, la différence entre les deux chiffres d'affaires n'est pas très importante.

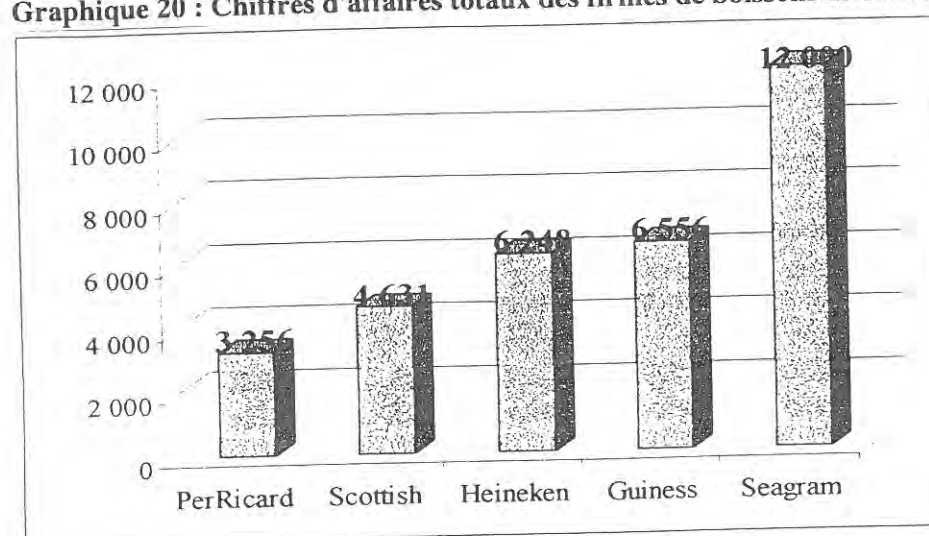
Les ventes totales de ces trois premières firmes, réalisées dans le secteur du tabac sont de 57 milliards \$ US. Ceci constitue 70% de la somme des chiffres d'affaires de 10 firmes observées sur le graphique. Ce pourcentage nous montre aussi le niveau de concentration assez élevé dans le secteur. Le monopole allemand «Reemstma» qui est entré en force sur le marché avec la libéralisation économique des (ex)-pays communistes, a devancé Rothmans, Imperial et Seita avec son chiffre d'affaires élevé.

Les quatre premières places sont occupées par des firmes privées diversifiées. Certes, le fait que ces firmes soient sur les marchés internationaux depuis plus de temps que les autres et qu'elles aient plus d'expérience que les monopoles d'Etat pour commercialiser leurs produits sur différents marchés, joue un rôle sur la grandeur de leur chiffre d'affaires. En raison des ressemblances de l'environnement et des produits des deux industries, les chiffres des firmes de boissons alcoolisées peuvent être comparés à ceux des firmes de tabac. Les 5 firmes de boissons alcoolisées prenant ainsi place parmi les 100 firmes multinationales les plus performantes sont sélectionnées.

Par le graphique 20 ci-dessous, les chiffres d'affaires de Seagram Co. Ltd (Canada), Scottish & Newcastle Breweries Plc. (Grande Bretagne), Pernod Ricard (France), Heineken N.V. (Pays-Bas), et de Guinness Plc. (Grande Bretagne) sont illustrés.

L'analyse de ces données nous indique que les chiffres d'affaires des firmes de tabac sont légèrement plus élevés que ceux des firmes de boissons alcoolisées. La moyenne des chiffres d'affaires des 5 firmes de boissons alcoolisées est de 6.5 milliards \$ US tandis que celle des 10 firmes de tabac (Philip Morris, BAT, R.J. Reynolds, Reemstma, American Brands, Japan Tobacco, Imasco, Rothmans, Imperial, Seita) est de 14.5 milliards \$ US. Les 9 firmes de tabac (Philip Morris, British American Tobacco, R.J. Reynolds, American Brands, Japan Tobacco, Imasco, Rothmans, Imperial, Seita) ont une moyenne de bénéfice net de 2.6 milliards \$ US alors que les firmes de boissons alcoolisées ont réalisé une moyenne de bénéfice net de 360 millions US \$ pendant l'année 1996.

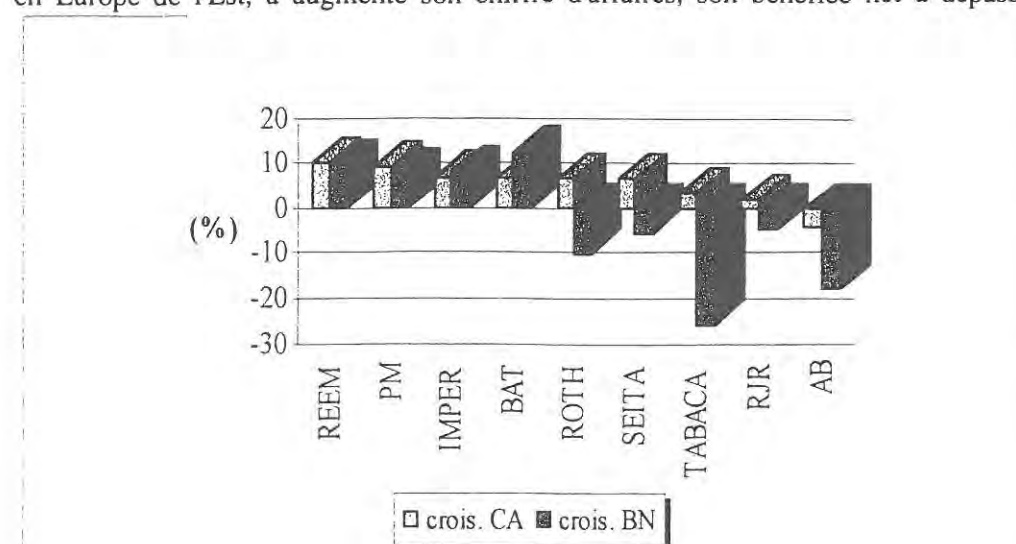
Graphique 20 : Chiffres d'affaires totaux des firmes de boissons alcoolisées, 1996



Source: Agrodata, CIHEAM-IAM, Montpellier, 1998

G. 21 : Taux de croissance des chiffres d'affaires et des bénéfices nets des firmes de tabac (moyennes sur 5 ans)

Reemtsma, Philip Morris, Imperial et BAT ont réalisé des taux de croissance positifs pour leur chiffre d'affaires et bénéfice net sur cinq ans. (1992-1996) British American Tobacco est celle qui a accru le plus son bénéfice net tout au long de ces cinq ans. Reemtsma, avec les interventions réussies réalisées en Europe de l'Est, a augmenté son chiffre d'affaires, son bénéfice net a dépassé tous les autres



groupes.

Source : Rapports annuels des firmes

Malgré leur chiffre d'affaires croissant, Rothmans, Seita, Tabacalera et R.J. Reynolds ont réalisé des contre-performances avec les bénéfices nets décroissants pendant la même période. Seita a réalisé une progression bénéfique sur les marchés d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie mais la régression des marchés de la Communauté Européenne a créé des résultats contrastés pour la firme. American Brands, d'un autre côté, a obtenu des taux de croissances insatisfaisants concernant les deux paramètres parce que traditionnellement, la firme opère sur les marchés qui sont actuellement en déclin et subit les effets de ce déclin sur ses indicateurs financiers.

Parmi les 500 plus grandes firmes mondiales classées sous le nom de Global 500, on retrouve 3 groupes opérants dans le secteur du tabac : Philip Morris, BAT Ind. et Japan Tobacco.

Tableau 18 : L'analyse des firmes de tabac classées parmi les 500 grandes firmes mondiales

Groupe	Rang dans Global 500	CA 1996		Bénéfice		Bénéfice sur		
		mn\$	Var de 95 (%)	mn\$	var de 95 (%)	CA (%)	Act. (%)	Div. (%)
Philip Morris Co	30	54553.0	2.7	6303	15.7	11.6	11.5	44.3
BAT Ind. Plc	122	24937.2	3.8	2351.8	1.2	9.4	3.0	25.5
Japan Tobacco	242	16051.2	-10.4	767.5	4.1	4.8	4.4	7.0
Total	-	95541.4	-	9422.3	-	-	-	-

Source : Global 500 Industry Snapshot

Ces firmes sont classées 30^{ième}, 122^{ième} et 242^{ième} respectivement, parmi les 500 firmes mondiales. La variation des bénéfices de 1995 à 1996, est positive pour les trois firmes, tandis que

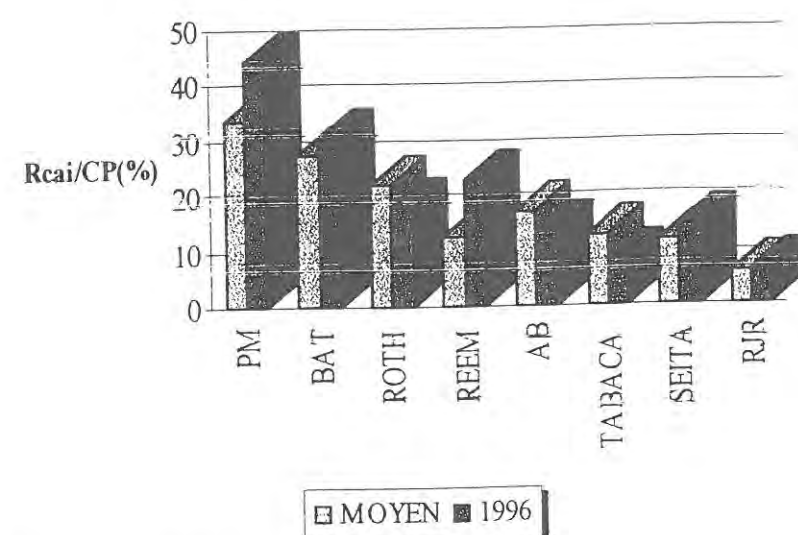
Japan Tobacco a fini 1996 par une décroissance du chiffre d'affaires. Cette décroissance est partiellement compensée par la hausse des bénéfices.

Les ratios des bénéfices sur le chiffre d'affaires, sur l'actif et sur le dividende, reflétant la rentabilité des groupes, sont assez élevés, surtout pour Philip Morris et BAT, ce qui rend ces firmes attractives pour les investisseurs.

II - Rentabilité financière des firmes

Parmi toutes les firmes, Philip Morris est celle qui a la meilleure rentabilité. British American Tobacco et Rothmans arrivent juste après. La rentabilité en 1996 de Philip Morris, BAT, Reemtsma, Seita, et à moindre degré celle de R.J. Reynolds, a été plus élevée que la moyenne des 5 dernières années. Pourtant la rentabilité en 1996 de Rothmans, celle d'American Brands et de Tabacalera a été réduite par rapport à la moyenne.

G. 22 : Rentabilité financière des firmes de tabac, moyenne de 1992-96



Source : Rapports annuels des firmes

Lorsque l'on regarde la rentabilité des cinq années, les 3 premières places sont prises par des firmes privées diversifiées. Les anciens monopoles d'Etat comme Reemtsma, Tabacalera et Seita (qui ont pour activité principale le tabac), sont classés plus en arrière. Ce qui fait que les firmes diversifiées arrivent à compenser les contre-performances réalisées avec les produits du tabac, grâce aux progrès des autres activités. Toutefois, en 1996, Seita et Reemtsma ont réalisé des taux de rentabilité qui dépassent la moyenne des cinq dernières années. Notamment, Reemtsma a dépassé Rothmans en 1996.

Les illustrations de rentabilité ainsi que celles de la compétitivité nous montrent R.J. Reynolds comme la firme la moins rentable et la moins compétitive. Le groupe est aussi endetté d'une somme de 9,6 milliards \$ US à longue durée ce qui est le 3/4 de l'endettement de Philip Morris. Lorsqu'on tient compte que Philip Morris est trois fois plus grand que RJR Nabisco, cet endettement est énorme. (Rapports annuels).

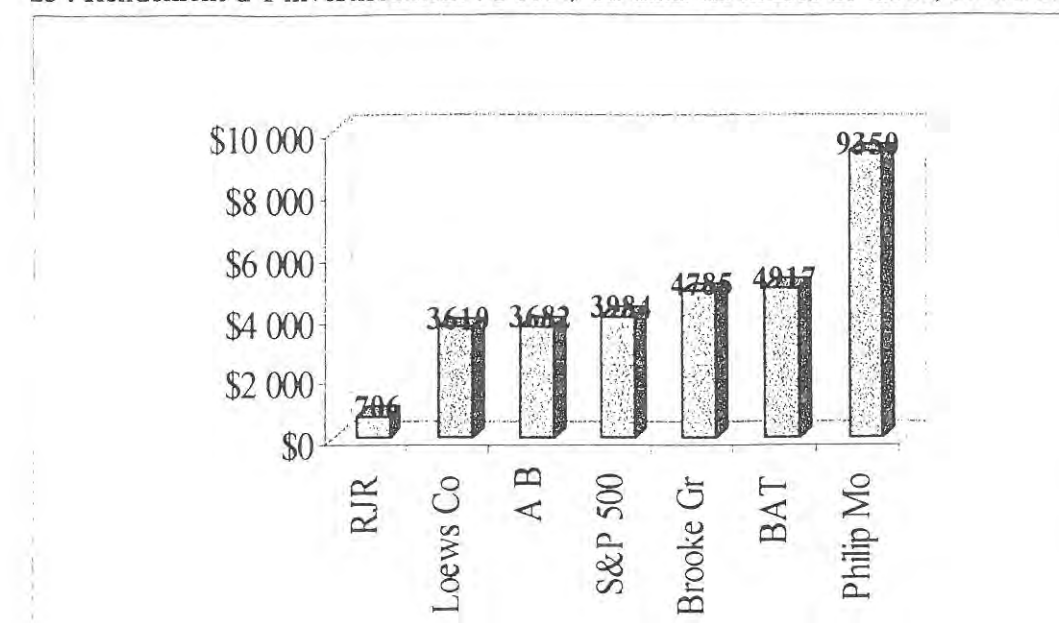
De par sa situation budgétaire, RJR Nabisco pense à contribuer au paiement de l'acte de Food and Drug Administration avec 600 ou 700 millions \$ US, au lieu de 10 milliards \$ US prévus. Ce paiement sera même moins important que la contribution de 2,4 milliards \$ US que BAT Industries et

Loews vont faire ensemble. Pourtant la part de marché de RJR Nabisco est égale à la somme de celle de ces deux firmes.

III - Performances économiques

Parmi les groupes analysés lors de notre travail, Philip Morris, BAT, American Brands et R.J. Reynolds sont cotés à la bourse. La rentabilité pendant la période 1987-96 de 1 000 \$ (US) investis pour ces firmes est exposée dans le graphique ci-dessous, tout en comparant avec les chiffres des deux firmes américaines Loews Co. et Brooke Group situées sur le marché américain et l'index de Standard & Poor's 500.

23 : Rendement d'1 investissement : 1 000 \$ US dans les firmes de tabac, du 1/1/87 au 12/31/96



Source : Standard & Poo's Compustat

Après son entrée dans S&P Index, Philip Morris est passé de la 6^{ème} à la 1^{ère} place avec les ventes de cigarettes. De 1975 à 1990, son revenu net est accru à un taux de 20% par an. Cette croissance que le groupe a accompli grâce à ses acquisitions sélectives, son expérience de marketing international et son fort portefeuille de marque, lui a permis de dépasser l'indice de S&P (Standard & Poor's) 500 par un ratio de 10:1 pendant les années 1980. Le groupe est toujours le plus rentable par rapport à ses concurrents avec 1 000 \$ US qui en ont rapporté 9 359 à la fin de la période examinée.

La deuxième place est prise par *British American Tobacco* dont le rendement est au-dessus de l'indice de Standard & Poor's 500.

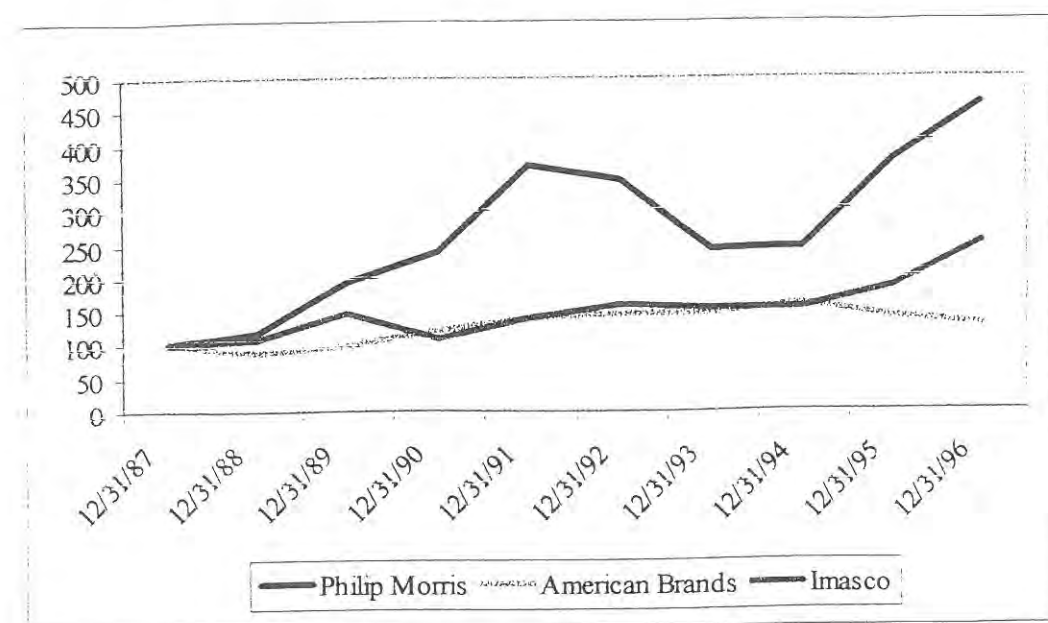
Les actions d'American Brands ont réalisé un rendement très proche à celui de Standard & Poor's. 1 000 \$ US investis dans American Brands ont rapporté 3 610 \$ US. Le rendement de R.J. Reynolds est le plus modeste parmi ceux des firmes analysées avec 786 \$ US gagnés à la fin de la période en question. Pour améliorer sa situation, le groupe pense à une nouvelle allocation des ressources.

Par le graphique ci-contre, nous avons analysé l'évolution de la capitalisation boursière mensuelle qui reflète la quantité de capital monétaire qu'il serait nécessaire de fournir pour acquérir un titre ou un ensemble de titres à la bourse des valeurs à un moment donné.

Cette valeur est obtenue par le produit de la valeur des actions cotées en bourse par le nombre des actions.

Graphique 24

Evolution de la capitalisation boursière mensuelle des firmes de tabac, 1985 - 1996 (1987=100)



Source : Rapports annuels des firmes

En 1987, la capitalisation boursière de Philip Morris se situe à 19.9 milliards \$ US, ceux d'American Brands et Imasco à 2.9 et 3.8, respectivement.

En 1992, suivant l'ouverture de nouveaux débouchés et les acquisitions successives, la valeur au marché de Philip Morris remonte à 73.6 milliards \$ US.

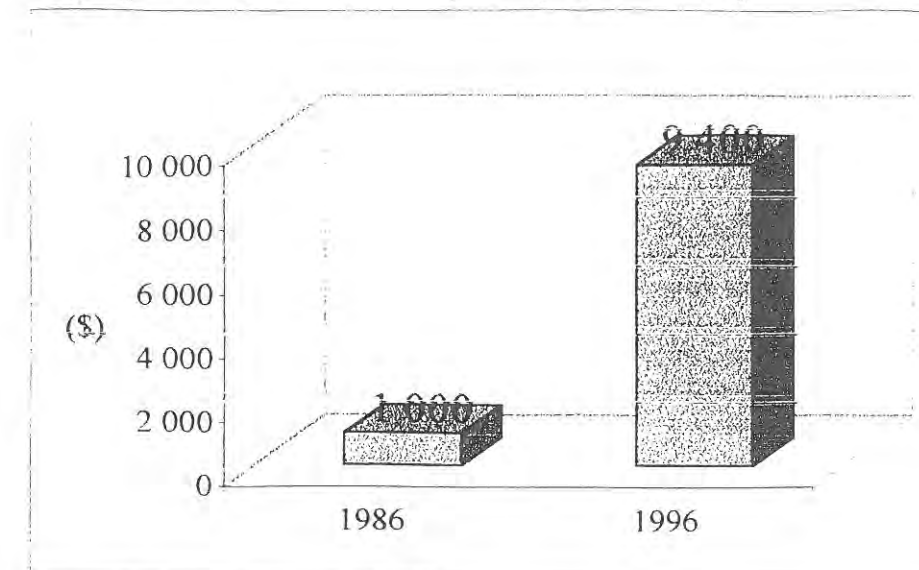
Les actionnaires d'Imasco et American Brands n'expérimentent pas le même enrichissement.

La période de 1992 jusqu'à mi-1994 est une période d'amaigrissement de la capitalisation boursière ions. Philip Morris et une période de stagnation pour Imasco et American Brands.

En 1996, la valeur boursière de Philip Morris est multipliée par 4.5, celle d'Imasco par 2.5 par rapport à ce qu'elles étaient en 1987.

Pour American Brands qui a quitté le secteur des produits du tabac en 1996, le résultat obtenu n'est pas satisfaisant.

Graphique 25 : Rendement des capitaux propres de Philip Morris à la bourse



Source : Rapports annuels de la firme

Un investissement de 1 000 \$ US a gagné 9 400 \$ US aux investisseurs de Philip Morris du 1986 au 1996. Parmi les firmes du tabac, Philip Morris a une place à part avec son rendement et sa cotation de 105 milliards \$ US. Elle a le double des capitaux propres de ses quatre principaux concurrents américains. Elle est la dixième grande firme dans la liste de Fortune 500. Tandis qu'en 1995, la firme était toujours en croissance dans une industrie en maturité ; ce qui illustre bien la dynamique de l'industrie du tabac.

IV - Les performances économiques et financière

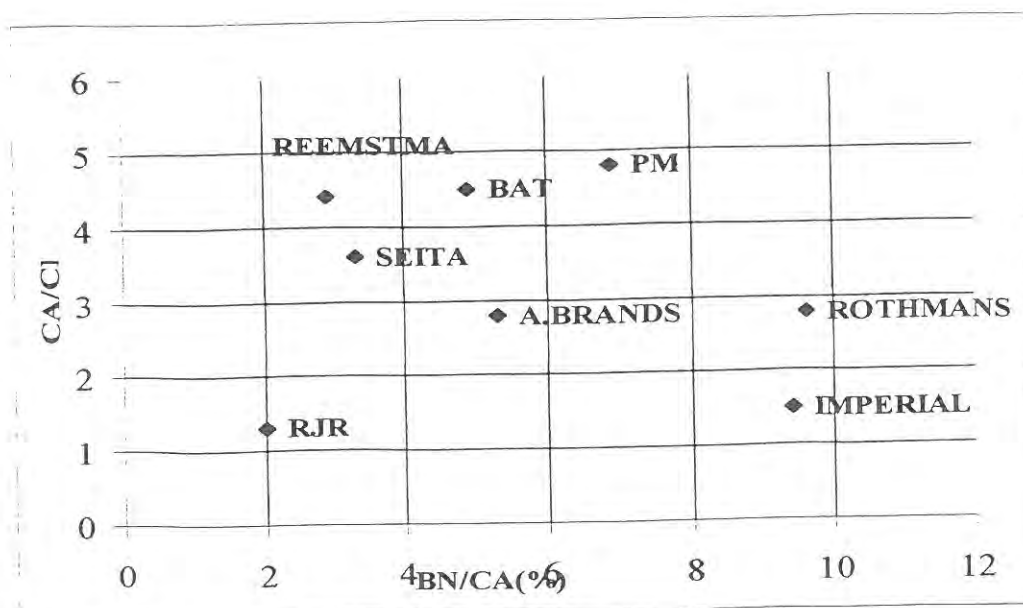
Afin d'examiner la rentabilité et la compétitivité des firmes de tabac, les cartes ci-dessous sont préparées en croisant certains des indicateurs collectés ou calculés sur les firmes de tabac. La rentabilité des firmes est analysée par le couple profit-rotation des capitaux propres. L'axe des abscisses illustre le taux de marge nette (profit), l'axe des ordonnées le taux de rotation des capitaux propres (CA/CP). graphes 26 et 27

La compétitivité définie par le couple "profit-croissance" est représentée par la profitabilité en abscisses, qui est calculée à partir de BN/CA, et en ordonnées, par la croissance des chiffres d'affaires correspondant à la période de référence.

En tenant compte du positionnement des groupes analysés sur les cartes, nous pouvons dire que Philip Morris Co., Imperial Tobacco Group Plc., Rothmans et British American Tobacco qui sont des groupes diversifiés, sont à la fois rentables et compétitifs. Imperial Tobacco est bien positionné sur les deux cartes. La firme obtient 80% de son profit d'un seul marché, celui de la Grande Bretagne. Ce qui fait que les fluctuations des autres marchés ne perturbent pas beaucoup sa situation.

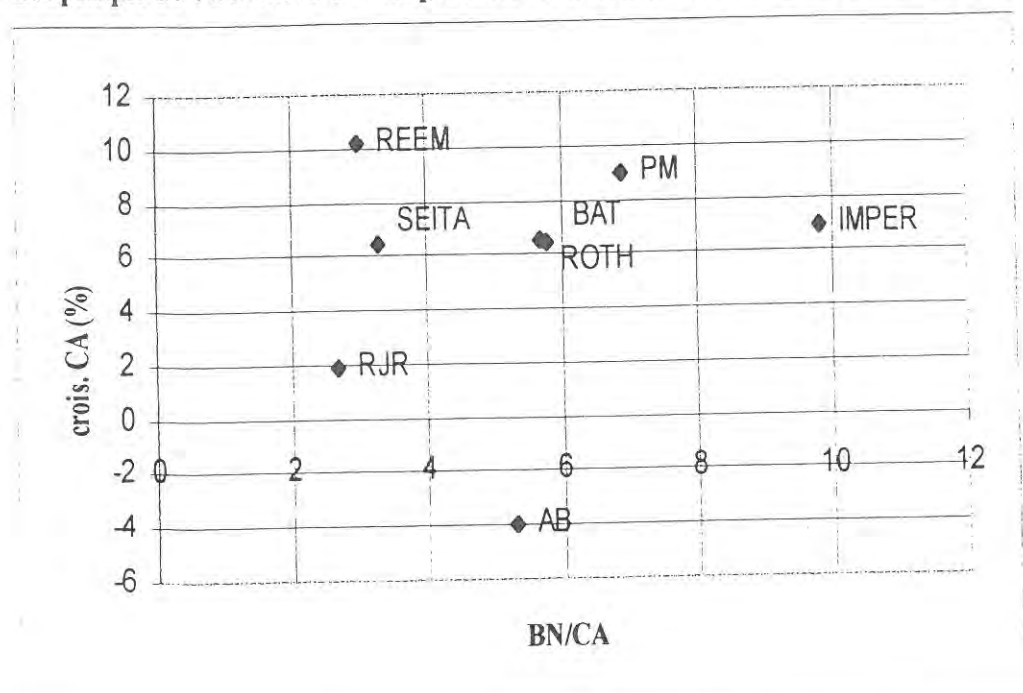
Parmi les firmes non-diversifiées, la Seita a une position remarquable sur la carte de rentabilité. Dès le printemps de 1995, la firme s'est engagée dans un programme de maîtrise de ses charges d'exploitation afin d'améliorer sa situation. La firme garde à peu près la même position sur la carte de compétitivité, ainsi que Reemstma.

Graphique 26 : Facteurs de rentabilité des firmes de tabac, moyenne de 1991-96



Source : Rapports annuels des firmes

Graphique 27 : Facteurs de compétitivité des firmes de tabac, moyenne de 1991-95



Source: Rapports annuels des firmes

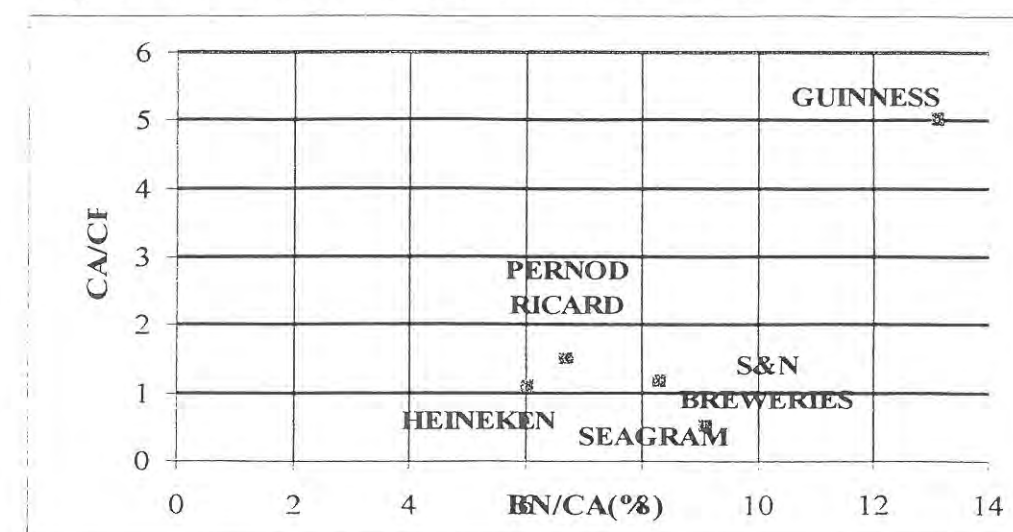
En tenant compte de sa rentabilité et sa compétitivité R.J. Reynolds est placé derrière les autres firmes diversifiées. D'après la firme, les dépenses faites en 1995 pour la réorganisation et consolidation des filiales, ont baissé le taux de profit.

American Brands est rentable mais du fait de la décroissance de son chiffre d'affaires, le groupe n'est pas très compétitif. C'est peut-être ce positionnement qui a incité le groupe à s'engager dans une restructuration des activités.

Afin de comparer la rentabilité des firmes de tabac, nous avons aussi établi la carte illustrant la rentabilité des firmes des boissons alcoolisées.

La carte est préparée avec les mêmes indicateurs en se basant sur les chiffres des années 1992-96 de Seagram Co. Ltd, Scottish & Newcastle Breweries Plc., Pernod Ricard, Heineken N.V. et Guinness Plc. .

Graph. 28 Facteurs de rentabilité des firmes de boissons alcoolisées, 1996



Source: Agrodatab, CIHEAM-IAM, Montpellier, 1998

A l'aide de ces deux cartes, nous pouvons conclure que les firmes de tabac sont dispersées sur la carte plutôt que concentrées sur une certaine zone mais ce qui est flagrant c'est que les firmes de tabac sont plus rentables que les firmes des boissons alcoolisées.

Avec des chiffres d'affaires plus volumineux, le taux de rotation aussi est plus élevé dans les firmes de tabac.

Un autre critère de performance est le ratio de rentabilité, apprécié par le rapport bénéfices nets/capitaux propres (BN/CP). De ce point de vue, nous avons calculé la moyenne sur 5 années de rentabilité des firmes de tabac.

Celle-ci est représentée par le graphique ci-dessous.

Pour illustrer la compétitivité des groupes, le taux de marge nette (BN/CA) et le taux de croissance du CA correspondant à la période de référence sont retenus.

Tableau 19 : Performances comparées des firmes de tabac, 1996.

Firme	CA.Total (mn US\$)	Profit (RN/CA)	Rentabilité (RN/CP)	Intensité (CP/CA)	Productivité (CA/Eff.) (KUS\$)
Philip Morris	69 204	11,9	57,8	20,5	449
British Amer Tob	21 961	19,3	46,0	42,0	134
Rothmans	1 396	41,8	50,1	83,4	80
Reemstma	5 031	4,6	22,5	20,4	420
American Brands	11 579	7,1	22,4	31,8	333
Tabacalera	2 375	4,1	11,1	37,3	255
Seita	1 339	15,3	22,8	67,1	216
R.J. Reynolds	17 063	7,0	11,8	59,5	214

CA= chiffre d'affaires RN= résultat net CP= capitaux propres Eff= effectif

Source : Rapports annuels des firmes

On note d'importantes disparités dans les performances comparées des firmes. Les chiffres d'affaires des trois premières entreprises, Philip Morris Co., British American Tobacco et R.J. Reynolds sont bien supérieures par rapport aux autres firmes.

On relève également une intensité capitalistique très élevée. Ceci reflète l'importance des investissements pour les firmes pour pouvoir s'imposer sur des marchés très concurrentiels. Pour Reemstma qui a bien profité de l'ouverture du marché des pays de l'Europe de l'Est et pour Tabacalera qui a intensifié l'internationalisation de ses marques, les productivités sont satisfaisantes par rapport à la taille des firmes.

Du point de vue de son chiffre d'affaires, sa rentabilité et sa productivité, Philip Morris Co. est toujours le leader du secteur. Le profit des firmes, calculé à partir du ratio RN/CA (résultat net/chiffre d'affaires), varie de 19.3% à 4.1%. Comparé avec le profit des grandes firmes agro-alimentaires, qui est 4.2% pour les 10 premières mondiales et 3.6% pour les 10 premières européennes (Rastoin, 1995), les ratios de profit des firmes de tabac sont assez élevés.

La combinaison de certains facteurs rendent l'environnement économique de l'industrie du tabac rentable :

Les produits du tabac ne sont pas chers à produire. La feuille de tabac est très peu chère, elle coûte moins de 2,00 \$ US par kg et avec un kg de tabac, on peut produire 1400 cigarettes, ce qui fait qu'il y a un coût à la production négligeable. Le coût de production a aussi baissé avec les usines automatisées, utilisant peu de main-d'œuvre.

Les produits du tabac sont additifs. Ce qui fait que les firmes de tabac possèdent toujours des clients présents et potentiels. La concurrence des firmes de tabac est une concurrence d'image de marque par l'intermédiaire des publicités, plutôt qu'une concurrence de prix. L'absence d'une concurrence sévère de prix dans l'industrie permet aux entreprises de tabac de maintenir des marges qui les rendent les firmes les plus rentables du monde, gagnant des milliards de dollars par an. Sans ces profits, les firmes de tabac ne pourraient pas être capables de lancer des publicités tellement coûteuses et des campagnes de relations publiques pour améliorer leurs images à l'égard de la société.

En conclusion, ces entreprises s'accroissent par diversification et internationalisation, en privilégiant la production et la distribution des produits de marques. Maintenir une bonne rentabilité financière qui permet de fidéliser les actionnaires, malgré l'environnement hostile qui les entoure est l'enjeu principal.

Conclusion

L'environnement de l'industrie du tabac est devenu assez hostile. Les restrictions sur les publicités et promotions des produits du tabac, l'interdiction de fumer dans les lieux publics, les taux de taxes sur ces produits en hausse pour les rendre financièrement de moins en moins attractif et de nombreux procès des dernières années en raison des complications sanitaires causées par le tabac sont les quatre composantes qui rendent cet environnement de plus en plus intolérant pour les firmes du secteur.

Pendant la mutation de l'industrie, la clé du succès pour les firmes a été la prévision des tendances des consommateurs. La connaissance de ces tendances a ensuite nécessité leurs exploitations par l'innovation et le développement des produits, par une habilité à créer et soutenir les marques locomotives, par des réseaux de distribution et des programmes de promotions créatifs. Le succès est allé aux firmes qui se sont rendues compte de cette tendance et l'ont exploité avec les types de produits appropriés.

Les firmes qui ont réussi ont appliqué des stratégies de leader avec des marques "phares". D'autre part, avec la chute de la consommation et l'accroissement des consommateurs à bas revenu parmi la population totale de «fumeurs», les firmes ont introduit sur le marché les marques de bas prix pour garder leur compétitivité.

Pour contourner la menace du marché en déclin, les firmes de l'industrie ont cherché la solution ailleurs : elles se sont tournées vers la diversification de marché, comme une ruée vers la croissance. Le résultat a été une augmentation des exportations américaines de cigarettes par 40% pendant les 5 dernières années.

Les exportations n'ont pas été la seule solution de croissance pour les entreprises. L'industrie a cherché d'autres domaines d'activités que les cigarettes. Le ratio de spécialisation de l'industrie calculé par la part des ventes des produits du tabac dans les ventes totales a baissé de 100% en 1950 à 45% en 1995, preuve d'une diversification intense dans d'autres activités.

Les principaux résultats obtenus à la fin de ce travail peuvent être résumés par une vérification des hypothèses que nous avons posées.

Tableau 20 : Révision des hypothèses

Hypothèse	PM	BAT	RJR	ROTH	AB	JT	SEIT	TAB	REM
International	++++	+++	+++	++	+++	+	+	+	++
Diversification	++++	+++	+++	++	+++	+	+	+	-
Sortie de l'ind.	+	+	+	+	-	+	+	+	+
Acquisitions	+	NA	+	+	O	-	-	+	NA

Légende : + Consistant (en 4 degrés) - Inconsistant NA : Non Applicable O : Non déterminé

Notre première hypothèse disait que le volume de l'industrie du tabac était en baisse dans les pays occidentaux et aux Etats-Unis. Mais les firmes assurent l'accroissement de leurs ventes en se diversifiant sur les marchés internationaux grâce au potentiel de la demande dans les marchés émergents. Confirmant cette hypothèse, les firmes ont toutes diversifié leurs marchés vers de nouveaux débouchés internationaux mais à différents degrés.

Philip Morris a été la première et la plus forte à s'internationaliser. British American Tobacco, American Brands et R.J. Reynolds qui réalisent 40% de ses ventes sur les marchés internationaux le

suivent avec leurs activités à l'étranger. Rothmans aussi a prolongé ses activités vers les marchés internationaux, confirmant notre hypothèse et a l'intention de développer sa présence sur les marchés internationaux et à diversifier ses activités. Notre hypothèse est aussi confirmée par l'analyse des activités des firmes de tabac. Parmi les monopoles d'Etat, le plus remarquable, c'est l'attaque qu'a fait Reemtsma avec ses opérations aux pays de l'Europe de l'Est.

La deuxième hypothèse portait sur la diversification d'activités des firmes du secteur. Selon cette hypothèse, les firmes de l'industrie du tabac adopteraient la stratégie de diversification pendant la phase de maturité/chute de l'industrie, a été confirmée par l'évolution de toutes les firmes à l'exception de Reemtsma qui préfère se concentrer sur le tabac.

Philip Morris est toujours le leader du marché avec ses activités diversifiées. British American Tobacco, R.J. Reynolds et American Brands aussi ont de forts taux de diversifications. American Brands mène ses activités dans cinq domaines, ce qui peut s'expliquer par un manque de configuration. Pourtant PORTER (1985) commente cette situation en disant que lorsque les produits, le positionnement des marques et le concept de publicité sont gérés à part, il y a un transfert de talent ce qui peut être la base d'une stratégie de diversification pour la firme.

Notre hypothèse suivante était sur la sortie de l'industrie. La rentabilité de l'industrie et l'existence des barrières à la sortie résultant de la nécessité des actifs spécifiques à l'industrie et aux obligations légales étaient considérés comme des raisons pour les firmes de ne pas quitter le secteur.

A la fin de notre analyse, nous avons trouvé qu' American Brands a choisi l'exit. Le fait que American Brands n'ait pas bien assumé l'effet du mouvement anti-tabac aux Etats-Unis, a éliminé la firme de la position de leader du marché et en fait un acteur sur plusieurs segments mais qui n'a pas de position dominante. American Brands a annoncé la vente de l'American Tobacco à Brown & Williamson, unité de BAT en 1996. Les autres firmes n'ont pas cherché à quitter l'industrie et donc ont répondu à l'hypothèse.

Etant donné le montant des investissements nécessaires pour une diversification dans un autre domaine de produit, nous avons prévu pour notre quatrième hypothèse que les firmes de l'industrie de cigarettes choisiraient l'acquisition pour achever leur diversification sur le marché des produits au lieu d'adopter la stratégie de croissance interne et qu'elles feraient des acquisitions en relation directe avec leurs activités principales.

On a vu que les firmes ne préfèrent pas les stratégies de développement interne. Leurs actions sont cohérentes avec l'hypothèse. Pourtant, Japan Tobacco et la Seita n'ont pas choisi les acquisitions dans le domaine d'alimentation. Japan Tobacco s'occupe de la vente du sel, de l'ingénierie, l'immobilier et l'industrie pharmaceutique. Les activités hors-tabac de Seita sont dans le domaine de la production des allumettes et la distribution des cartes téléphoniques et pas dans l'agro-alimentaire. Philip Morris, R.J. Reynolds et Tabacalera se sont diversifiés dans le marché des produits alimentaires emballés, confirmant l'hypothèse. Bien que l'activité non-tabac de la firme soit auparavant basée sur la vente et distribution des timbres fiscaux, les dernières années, Tabacalera aussi a prolongé ses activités vers les produits de consommation.

Concernant Reemtsma, il ne s'est pas diversifié dans d'autres activités et a préféré rester dans le secteur; ce qui fait que l'hypothèse 4 n'est pas applicable à Reemtsma. American Brands a 4 activités qui sont différentes de la concentration en alimentation de Philip Morris et R.J. Reynolds. British American Tobacco a des domaines d'activités variées et le groupe n'est pas spécialisé dans l'un d'eux, comme c'était le cas pour American Brands.

Et l'avenir des firmes de tabac ? Les groupes sont entourés d'un environnement assez hostile. Des lobbies et des campagnes antitabac s'affrontent avec une intensité qui augmente chaque jour. La

consommation est en train de baisser dans les pays développés. Néanmoins, les firmes de tabac sont parmi les firmes les plus rentables du monde. Elles continuent à accroître leurs ventes et leurs profits, surtout après le rejet en juin 1998 par le Sénat Américain, de la préposition de loi régulant l'industrie du tabac, les groupes des USA sont encore plus soulagés parce qu'au moins pendant une année, ils ne vont pas sentir la menace des nouvelles restrictions. D'autre part, malgré une prise de conscience sanitaire, les gens aiment fumer, ils continuent à fumer et ils vont continuer à fumer, ce qui fait qu'il y a toujours une perspective de gain pour les firmes de tabac.

Cette étude constitue une approche globale des stratégies des firmes dans le secteur des produits du tabac. Nous reconnaissons avoir débuté cette étude fortement handicapés en raison d'un manque de connaissances préalable du secteur ici analysé.

Ce travail pourrait être approfondi sur plusieurs points. La partie quantitative pourrait être améliorée avec une accessibilité aux données financières de tous les groupes analysés. Comme toutes les firmes que nous avons prises dans notre analyse ne sont pas cotées à la bourse, elles ne sont pas obligées de rendre public leurs rapports d'activités et nous n'avons pas eu accès aux rapports d'activités de toutes les firmes. Pour ceux que nous avons étudiés, il n'était pas toujours évident de trouver les chiffres segmentés distinguant le tabac des autres activités de la firme. Ces chiffres globaux ont été des obstacles à la réalisation d'une meilleure analyse quantitative.

Annexe 1

AMERICAN BRAND

Tableau 21 : Bilan simplifié d' American Brands

	TotA/P(mn\$)	CP (mn\$)	D/LT	D/CT
1991	10521.9	4316	2551.9	730.6
1992	9868.8	4301.6	2406.8	824.7
1993	10566.5	4271.4	2492.4	1182.9
1994	9794.4	4637.5	1512.1	705.8
1995	8021.2	3877.2	1154.6	710.8
1996	9504.2	3684.2	1598.3	1459.7

Source : Rapports annuels

Tableau 22 : Extrait du compte de résultat d' American Brands

	Cat (mn\$)	CA (mn\$)	BN (mn\$)	CFnet
1991	8168,9	13193,4	806,1	288,6
1992	8208,2	13658,1	883,8	331,3
1993	7448,3	12630,5	469,8	299,3
1994	7768,7	13146,5	734,1	996,4
1995	6439	11367,1	540,4	591,6
1996	6861,6	11579,3	486,5	474,4

Source : Rapports annuels

Tableau 23 : Taux de croissances et ratios d' American Brands

	CrCat(%)	CrBN(%)	Cat/CP	CA/CP	BN/CA(%)
1991	0.5	8.8	1.9	3.1	6.1
1992	-10.2	-88.1	1.9	3.2	6.5
1993	4.1	36.0	1.7	3.0	3.7
1994	-20.7	-35.8	1.7	2.8	5.6
1995	6.2	-11.1	1.7	2.9	4.8

Source : Rapports annuels

Tableau 24 : Rentabilité financière

	Rcai(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1991	1238	28.7	850.6	19.7
1992	1251.3	29.1	786.9	18.3
1993	1076.1	25.2	741.9	17.4
1994	1351.2	29.1	885.1	19.1
1995	893.8	23.1	543.1	14.0
1996	824.3	22.4	496.8	13.5

Source : Rapports annuels

Tableau 25 : Dépenses en R&D (mn\$) d' American Brands

1991	28.9
1992	33.7
1993	39.7
1994	43.5
1995	31.8
1996	40.2

Source : Rapports annuels

BAT INDUSTRIES PLC (Grande-Bretagne)

Effectif : 164 000

Tableau 26 : Performance de BAT Industries

Performance:	Rendement par rapport à 31/12/1997 (%)		
	1 an	3 ans	5 ans
BAT INDS PLC	21.0	68.0	71.6
S&P 500 Index	33.4	125.5	151.5
Groupe industriel	26.8	137.3	112.2
Description de l'industrie	Assurance		
Nombre de firmes dans le groupe industriel	10		

Source : *Standard & Poor's Compustat*

Tableau 27 : Bilan simplifié de BAT Industries

	Tot A/P(mn\$)	CP(mn\$)	Net dette/CP(%)
1992	58302.9	6977.8	58.4
1993	68841.8	8717.6	41.2
1994	69196.9	8065.2	48.8
1995	77122.7	939.5.5	40.4
1996	79732.4	9222.2	37.5

Source : Rapports annuels

Tableau 28 : Taux de croissances et ratios de BAT Industries

	CrCA(%)	CrBN(%)	CA/CP	BN/CA(%)
1992	10.2	25.9	4.5	4.6
1993	1.5	5.4	4.0	5.6
1994	9.5	16.2	4.4	5.9
1995	4.9	2.3	4.2	6.3
1996			4.5	6.2

Source : Rapports annuels

Tableau 29 : Rentabilité financière de BAT Industries

	Rcai(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1992	2861.1	41.0	1629.3	23.4
1993	3136.4	36.0	2139.0	24.5
1994	3202.6	39.7	2283.5	28.3
1995	4050.4	43.1	2716.7	28.9
1996	4239.0	46.0	2788.1	30.2

Source : Rapports annuels

IMASCO LTD

Tableau 30 : Ventres et bénéfices d'Imasco Ltd.

(millions \$)

Fin d'AF 12/31	1996	1995	1994	Moyen sur 3 ans
CA	1115.0	1027.0	975.0	1039.0
Tabac	16%	16%	17%	16%
Total	6888.0	6308.0	5822.0	6339.3
Bénéfices	515.0	471.0	432.0	472.7
Tabac	53%	53%	50%	52%
Total	969.0	894.0	871.0	911.3

Les figures financières sont converties de dollar canadien par un taux de change de \$0.730

Les filiales de tabac

Allan Ramsay and Co Ltd. (100%)
 Du Maurrier Arts Ltd. (100%)
 Du Maurrier Ltd (100%)
 General Cigar Co. Ltd (100%)
 ITL Ltd., Etats-Unis
 Imperial Brands Ltd (100%)
 Imperial Leaf Tobacco, Canada (100%)
 Imperial Tobacco Ltd., Canada (100%)
 Liggett & Myers Tobacco Company of Canada Ltd., Canada (70%)
 Marlboro Racing Team Ltd. (100%)
 Matinee Ltd., Canada (100%)
 Philip Morris & Co. Ltd. (100%)
 Player's Ltd., Canada (100%)
 Player's/Forsythe racing Team, Ltd. (50%)

BAT Industries PLC (Angleterre) possède 42% des équités d' Imasco.

IMPERIAL TOBACCO GROUP PLC

Effectif : 3 300

Tableau 31 : Ventes et bénéfices d'Imperial Tobacco Group Plc. (millions \$)

Fin d'AF 9/28	1997	1996	1995	Moyen sur 3 ans
CA Tabac	1339.0	1252.3	1199.3	1263
	100%	100%	100%	100%
Total	1339.0	1252.3	1199.3	1263.5
Bénéfice Tabac	627.8	598.9	558.7	595.1
	100%	100%	100%	100%
Total	627.8	598.9	558.7	595.1

Les figures financières sont converties de *pond sterling* par un taux de change de \$1.6990.

Les filiales de tabac

Cadena Claasen BV, Pays-Bas (100%)
Cadena (Irlande) Ltd., Irlande (100%)
Imperial Tobacco International, Angleterre (100%)
John Player & Sons Ltd, Irlande (100%)
Sinclair Collis Ltd, Angleterre (100%)

Tableau 32 : Bilan simplifié d'Imperial Tobacco Group Plc

	TotA/P(mn\$)	CP(mn\$)	D/LT(mn\$)	D/CT(mn\$)
1991	395.9	200.5	1.699	2297.0
1992	343.2	244.7		2849.2
1993	548.8	472.3		2930.8
1994	251.5	195.4	1.699	3795.6
1995	779.9	722.1		3931.5

Source : Rapports annuels

Tableau 33 : Rentabilité financière d'Imperial Tobacco Plc

	Rcai(mn\$)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1991	423.1	399.3	48.6
1992	477.4	441.7	54.0
1993	535.2	254.9	55.5
1994	557.3	835.5	62.2
1995	591.3	526.7	59.5

Source : Rapports annuels

JAPAN TOBACCO (Japon)

Effectif : 220 000

Tableau 34 : Ventes et bénéfices de Japan Tobacco (millions \$)

Fin d'AF 12/31	1997	1996	1995	Moyen sur 3 ans
CA Tabac	8287.8	8306.6	8551.7	8382.0
	91%	94%	97%	94%
Total	9106.9	8336.9	8826.1	8923.3
Bénéfice Tabac	1305.9	1057.7	972.8	1112.1
	98%	99%	99%	99%
Total	1326.4	1068.6	980.0	1125.0

Les figures financières sont converties de yen japonais par un taux de change de \$0.008076

Les filiales de tabac

JP International USA Inc,
JP Internation (Singapour) Pte. Ltd.
JP International Corp.
JP International (Hong Kong)
JP Tobacco International Taiwan Corp.
JP International Europe Ltd.
The Manchester Tobacco Co. Ltd.

PHILIP MORRIS CO.

Tableau 35 : Performance de Philip Morris Co.

Performance:	Rendement par rapport à 31/12/1997 (%)		
	1 an	3 an	5 an
PHILIP MORRIS	24.8	168.7	122.2
SIP 500 Index	33.4	125.5	151.5
Groupe industriel	20.5	139.7	105.4
Description de l'industrie		Tabac	
Nombre de firmes dans le groupe industriel		3	

Cotation par rapport à 12/31/97: \$109686

Source : Standard & Poor's Compustat

Les filiales de tabac

Philip Morris Inc. (100%)
Philip Morris International Inc. (100%)
Philip Morris Cos. Inc.

Tableau 36 : Bilan simplifié de Philip Morris Co.

	TotA/P(mn\$)	CP(mn\$)	D/LT(mn\$)
1990	46569	11947	16121
1991	47384	12512	14213
1992	50014	12563	14583
1993	51205	11627	15221
1994	52649	12786	14975
1995	53811	13985	13107
1996	54871	14218	12961

Source : Rapports annuels

Tableau 37 : Taux de croissances et ratios de Philip Morris Co.

	CrCA(%)	CrBN(%)	CA/CP	BN/CA(%)
1988	29.1	20.7	4.1	7.5
1989	13.9	16.8	4.6	6.7
1990	9.4	-17.8	4.3	6.9
1991	4.5	39.1	4.5	5.3
1992	2.9	-59.8	4.7	8.4
1993	6.5	34.6	5.2	5.1
1994	1.4	13.3	5.1	7.3
1995	4.5	13.5	4.7	8.2

Source : Rapports annuels

Tableau 38 : Rentabilité financière de Philip Morris

	Rcai(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1988	3727	48.5	2337	30.4
1989	5058	52.8	2946	30.8
1990	6311	52.8	3540	29.6
1991	6971	55.7	3006	24.0
1992	8608	68.5	4939	39.3
1993	6196	53.3	3091	26.6
1994	8608	64.3	4725	37.0
1995	6196	66.8	5450	39.0
1996	8216	75.1	6303	44.3

Source : Rapports annuels

REEMTSMA (Allemagne)

Tableau 39 : Bilan simplifié de Reemtsma

	TotA/P(mn\$)	CP(mn\$)	D/LT(mn\$)	D/CT(mn\$)
1989	1834.9	713.3	361,3	760,2
1990	2044.2	809.8	373,8	860,6
1991	2176.3	832.9	377,8	965,7
1992	2085.9	882.4	391,0	812,4
1993	2243.7	906.9	402,9	933,9
1994	2506.6	981.5	570,7	954,4
1995	2620.2	1038.3	593,1	988,8
1996	3047.5	1025.8	597,8	1424,0

Source : Rapports annuels

Tableau 40 : Taux de croissances et ratios de Reemtsma

	CrCA(%)	CrBN(%)	CA/CP	BN/CA(%)
1989	30,1	48,9	3,2	2,7
1990	8,9	-44,2	4,0	3,8
1991	6,8	25,4	4,3	2,4
1992	6,8	-13,8	4,4	3,0
1993	3,2	26,6	4,6	2,4
1994	2,6	5,9	4,3	3,2
1995	12,9	18,5	4,2	3,3

Source : Rapports annuels

Tableau 41 : Rentabilité financière de Reemtsma

	Rcai(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1989	62.7	8,8	46.2	6,5
1990	122.9	15,2	54.8	6,8
1991	85.2	10,2	50.9	6,1
1992	114.3	12,9	103.7	11,8
1993	122.9	11,1	104	13,5
1994	153.2	13,9	136.7	15,6
1995	179.8	14,0	145.3	17,2
1996	231	17,4	178.3	22,6

Source : Rapports annuels

RJR NABISCO HOLDINGS CORP (Etats-Unis)

Effectif : 79 700

Tableau 42 : Performance de RJR Nabisco Holdings Corp.

Performance :	Rendement par rapport à 31/12/1997 (%)		
	1 an	3 an	5 an
RJR Nabisco	17.1	61.6	3.1
S1P 500 Index	33.4	125.5	151.5
Groupe industriel	39.0	108.8	113.7
Description de l'industrie		Aliment	
Nombre de firmes dans le groupe industriel		30	

Cotation par rapport à 12/31/97 : \$12268 milliards

Source : Standard & Poor's Compustat

Les filiales de tabac

RJ Reynolds Tobacco Co. (100%)

RJ Reynolds International (100%)

Tableau 43 : Bilan simplifié RJR Nabisco Holdings Corp.

	TotA/P(mn\$)	CP(mn\$)	D/LT(mn\$)	D/CT(mn\$)
1992	32041	8376		
1993	31295	9070		
1994	31408	10908		
1995	31518	10329	9429	755
1996	31289	10148	9256	691

Source : Rapports annuels

Tableau 44 : Taux de croissances et ratios de RJR Nabisco Holdings Corp.

	CrCA(%)	CrBN(%)	CA/CP	BN/CA(%)
1992	-4,2	-106,2	1,9	1,9
1993	1,7	72,1	1,7	1,0
1994	4,0	15,1	1,4	3,4
1995	6,2	0,0	1,5	3,8
1996			1,7	3,6

Source : Rapports annuels

Tableau 45 : Rentabilité financière de RJR Nabisco Corp.

	Rcai(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1992	1456	17,4	776	9,3
1993	111	1,2	-3	0,0
1994	1375	12,6	764	7,0
1995	1266	12,3	686	6,6
1996	1199	11,8	614	6,1

Source : Rapports annuels

ROTHMANS INTERNATIONAL PLC (Afrique du Sud)

Tableau 46 : Ventes et bénéfices de Rothmans international Plc. (millions \$)

Fin d'AF 12/31	1997	1996	1995	Moyen sur 3 ans
CA				
Tabac	1373.0	1296.0	1226.0	1298.3
	98%	99%	98%	98%
Total	1396.0	1313.0	1250.0	1319.7
Bénéfice				
Tabac	120.0	53.0	94.0	89.0
	98%	95%	98%	97%
Total	123.0	56.0	96.0	91.7

Les figures financières sont converties du dollar australien par un taux de change de \$0.7844

Les filiales de tabac

American Cigarette Company Limited (100%)
 American Cigarette Company Pty Limited (100%)
 Amstel Cigarette Company (Nouvelle Zetland) Limited (100%)
 Granville Tobacco Processeur Pty Limited (100%)
 Nelson Tobacco Co Pty limited (100%)
 Pacific tobacco Co Pty Limited (100%)
 Perilly's Tobacco manufacturers Limited (100%)
 PT Rothmans of Pall Mall Indonesia (95%)
 Rembrandt Tobacco Corporation Limited (100%)
 Rothmans (Nouvelle Zetland) Limited (100%)
 Rothmans Asia Pacific Limited (100%)
 Rothmans Exports Pty Limited (100%)
 Rothmans Holdings (Nouvelle Zetland) Limited (100%)
 Rothmans of Pall Mall (Australie) Limited (100%)
 Rothmans of Pall Mall (Fiji) Limited (100%)
 Rothmans of Pall Mall (Nouvelle Zetland) Limited (100%)
 Rothmans of Pall Mall (PNG) Pty Limited (74%)
 Rothmans Tobacco Company Limited (60%)

Tableau 47 : Rentabilité financière de Rothmans International Plc.

	Rcai(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1991	678.9	59,1	297.8	25,9
1992	705.1	50,6	330.1	23,7
1993	799.7	43,6	376.7	20,6
1994	583.8	50,1	207.9	17,9

Source : Rapports annuels

SEITA (France)

Effectif : 6 200

Les filiales de tabac

CINTA, Belgique (25%)
 CORALMA, Madagascar (40%)
 LTR Industries, France (28%)
 Las palmas Group, Paraguay (50%)
 Manufacture Corse des tabacs, France (100%)
 Meccarillos International, Luxembourg (100%)
 Meridional de Tabacos, Brésil (75%)
 PIC Gie (94.6%)
 Reemtsma Italie (50%)
 SITAR (La Réunion) France (61.5%)
 Seita Italia (50%)
 Tahiti tabacs (99.5%)
 Tobacna (17.7%)
 ZPT Radom, Pologne (33%)

Tableau 48 : Bilan simplifié de Seita

	TotA/P(mn\$)	CP(mn\$)
1990	2053.8	619.1
1991	2135.5	663.9
1992	2316.7	709.2
1993	2680.4	788
1994	3043.0	833.9
1995	3199.1	898.9

Source : Rapports annuels

Tableau 49 : Taux de croissances et ratios de Seita

	CrCA(%)	CrBN(%)	CA/CP	BN/CA(%)
1990	9,0	-146,7	3,6	3,2
1991	7,4	58,3	3,7	1,2
1992	1,9	37,3	3,7	2,6
1993	9,3	11,1	3,4	4,1
1994	4,7	3,8	3,6	4,2
1995		4	3,5	4,2

Source : Rapports annuels

Tableau 50 : Rentabilité financière de Seita

	Rcai(mn\$)	Rnpg(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg/CP(%)
1990	78.5	49.4	11,1	8
1991	102.0	43.2	15,4	6,5
1992	131.9	85.4	18	11,6
1993	169.7	111.8	20,7	13,6
1994	192.9	125.7	22,8	14,9
1995	204.7	130.7	22,2	14,1 *

Source : Rapports annuels

TABACALERA S.A.

Effectif : 9 300

Les filiales de tabac

Compania Espagnola de Tabaco en Rama SA (CETERSA) (20.82%)
 Exportadora de Tabaco de Ceuta y Melilla SA (100%)
 Grupo CITA Tabacos de Canarias (50%)
 La Flor de la Isabela (50%)
 RJ Reynolds Espana SL (50%)
 Tabacalera France SARL (100%)
 Tabacos Canary Islands SA (75%)

Tableau 51 : Bilan simplifié de Tabacalera

	TotA/P(mn\$)	CP(mn\$)	D/LT(mn\$)	D/CT(mn\$)
1991	1544.1	580.6	194.0	718.6
1992	1679.7	642.4	155.9	831.2
1993	1687.5	647.2	94.7	898.6
1994	1827.0	691.8	47.0	1031.5
1995	1753.3	768.7	32.7	934.0
1996	1556.7	884.8	25.7	663.1

Source : Rapports annuels

Tableau 52 : Taux de croissances et ratios de Tabacalera

	CrCA(%)	CrBN(%)
1992	-4,8	-161,8
1993	14,7	56,4
1994	-0,5	21,4
1995	4,7	-19,6

Source : Rapports annuels

Tableau 53 : Rentabilité financière de Tabacalera

	Rcai(mn\$)	Rcai/CP(%)	Rnpg(mn\$)	Rnpg/CP(%)
1991	147.9	25,5	108.6	18,7
1992	153.4	23,9	112.4	17,5
1993	82.1	12,7	62.4	9,6
1994	115.1	16,6	76.0	11,0
1995	114.4	14,9	83.8	10,9
1996	97.8	11,1	72.7	8,2

Source : Rapports annuels

Annexe 2 : Le tabac à travers les âges

Actuellement, plus d'un milliard de personnes apprécient le «Nicotina Tabacum». L'origine du tabagisme remonte à l'époque des Mayas et aux Aztèques de l'Amérique Centrale. L'Histoire du tabac est assez longue...

Le tabac apparaît en Afrique puis en Europe, arrive en Asie et retrouve le chemin de l'Amérique du Nord à travers le détroit de Behring. Chaque peuple adapte son usage à ses propres habitudes quotidiennes, religieuses, artistiques. L'Amérique est le seul continent où la plante de tabac a poussé naturellement. Elle a été prise dans la vie des Indiens et incorporée dans leurs religions et leurs mythes.

En Afrique, la pénétration du tabac a été favorisée par le commerce des esclaves et s'est répandue rapidement. Sur les bords de la Méditerranée et au Proche-Orient, on trouve des pipes très longues que les Turcs appellent "chibouques" et des "narghilés" dans lesquels la fumée traverse une eau parfois parfumée.

En Extrême-Orient, les autochtones la fument et s'entourent d'ustensiles raffinés, tel que flacons zou pipes à eau.

Dans le Grand Nord enfin, les Esquimaux sculptent leurs pipes dans l'ivoire des animeaux tels que les morses et les dents d'ours blancs.

6000 avant JC : La première plante de tabac est aux Etats-Unis

1 avant JC : Les Américains commencent à utiliser le tabac. Cette plante a divers usages y compris fumer.

1492 : Christophe Colomb découvre l'Amérique, le tabac et les fumeurs d'Amérique.

1531 : La culture de tabac se propage en Europe (Santa Domingo)

1556 : Le tabac se répand en France

1558 : Arrivée du tabac au Portugal

1565 : Le tabac envahit l'Angleterre

1571 : Le médecin espagnol Monardes cite 36 maladies soignées grâce au tabac

1575 : L'église catholique romaine interdit de fumer dans les colonies espagnoles

1577 : Le tabac est recommandé par des médecins pour les maux de tête et le cancer.

1580 : La culture de tabac commence à Cuba

1604 : Le Roi du Royaume-Uni, James I, augmente les taxes d'importations sur le tabac de 4000%

1610 : Toujours en Angleterre : Sir Francis Bacon écrit que la consommation de tabac augmente et devient une habitude à laquelle les acheteurs de tabac ont du mal à renoncer

1614 : Pour l'Espagne : le Roi Philip III construit la ville de Séville comme s'il voulait en faire le centre du monde en matière de culture de tabac

1633 : Le Sultan de l'Empire Ottoman, Murat IV, interdit de fumer dans l'empire à la fin d'un incendie causé par les fumeurs.

1638 : L'utilisation ou la distribution de tabac est punie par décapitation en Chine

1794 : Le Congrès américain taxe pour la première fois le tabac

1830 : Le premier mouvement anti-fumeur organisé commence aux Etats-Unis

1847 : Philip Morris inaugure son magasin en Angleterre et vend des cigarettes turques
 1860 : Cette année, la première cigarette est fabriquée selon un processus industriel : le Bull Durham
 1875 : RJReynolds établit R.J. Reynolds Tobacco Company
 1893 : L'état de Washington interdit la vente et la consommation de cigarette
 1899 : RJReynolds Tobacco Company est incorporée.

1906 : La *Food and Drug Administration* commence à fonctionner aux Etats-Unis
 1908 : La réglementation interdisant la vente des cigarettes aux mineurs passe au Canada
 1913 : La naissance de la cigarette «moderne»: **Camel**
 1924 : Philip Morris introduit Marlboro, une cigarette pour les femmes «Mild as may »
 1925 : A Genève, la manufacture Laurens met au point la première cigarette avec filtre en papier
 1927 : Le Kansas est le dernier état à retirer l'interdiction sur les cigarettes
 1933 : La publicité : Chesterfield fait des publicités dans les revues de médecines, «Pure comme l'eau que vous buvez...»
 1933 : L'américain Brown & Williamson lance l'ancêtre des cigarettes mentholées, la Kool
 1936 : Brown & Williamson introduit la Viceroy, première cigarette avec un filtre en cellulose.
 1938 : Les rapports de consommateur comptent 36 marques de cigarette
 1940 : Classement des parts de marché des firmes aux Etats-Unis :
 1. RJR
 2. ATC
 3. Liggett & Myers
 4. Brown & Williamson
 5. Philip Morris (7%)
 1948 : Le cancer de poumon augmente 5 fois plus vite que les autres types de cancer.
 1956 : Reynold lance Salem, une cigarette mentholée avec filtre
 1966 : Les avertissements de santé sur les paquets de cigarettes commencent
 1972 : Marlboro devient la cigarette la plus vendue dans le monde
 1983 : San Francisco applique la restriction de fumer dans les bureaux et sur les lieux de travail
 1984 : le Saturday Evening post arrête d'accepter les publicités de Tobacco
 1989 : La Banque Islamique de Dubai interdit de fumer à son personnel
 1989 : Marlboro retient 40% du marché américain
 1989 : Lancement par Reynolds en test marketing de la *Premier*, une cigarette sans fumée
 1993 : Philip Morris est le deuxième publicitaire du monde, derrière Procter&Gamble
 1993 : La publicité de tabac est interdite en France, une course automobile, le Grand Prix, est annulée à cause de la publicité pour le tabac
 1994 : On compte 599 marques de cigarettes
 1994 : Le *Financial World* classe Marlboro en deuxième position parmi les marques mondiales, derrière Coca-Cola
 1995 : Pour Le *Financial World*, Marlboro est la deuxième marque la plus chère après Coca-Cola (valeur : \$38.7 milliards)
 1995-07-13 : La *Food and Drug Administration* classifie la nicotine parmi les drogues

Annexe 3 : La production mondiale de tabac

Année	Superficie récoltée	Production
	1000 HA	Millions de tonnes
1961	3 398	3 565
1962	3 559	3 926
1963	3 899	4 255
1964	3 882	4 646
1965	3 794	4 342
1966	3 824	4 576
1967	3 869	4 872
1968	3 773	4 746
1969	3 850	4 656
1970	3 771	4 645
1971	3 717	4 548
1972	3 923	4 916
1973	3 912	4 930
1974	3 933	5 279
1975	4 133	5 401
1976	4 384	5 703
1977	4 439	5 547
1978	4 566	5 979
1979	4 097	5 407
1980	3 901	5 250
1981	4 121	5 968
1982	4 540	6 932
1983	4 251	5 978
1984	4 206	6 540
1985	4 697	7 043
1986	4 282	6 005
1987	4 276	6 161
1988	4 534	6 835
1989	4 803	7 049
1990	4 605	7 038
1991	4 851	7 474
1992	5 332	8 338
1993	5 341	8 350
1994	4 390	6 565
1995	4 328	6 447
1996	4 619	7 400
1997	4 802	8 238

Source: FAOSTAT Database, 1998

Annexe 4 : L'évolution de l'exportation mondiale du tabac

	Exportation (TM)	Exportation (1000\$)
1961	876	1 014 323
1962	873	1 005 757
1963	888	1 121 831
1964	1 010	1 207 340
1965	981	1 172 603
1966	915	1 148 949
1967	1 000	1 277 519
1968	1 012	1 270 761
1969	1 017	1 318 920
1970	1 003	1 292 505
1971	1 031	1 319 032
1972	1 218	1 668 014
1973	1 235	1 855 454
1974	1 400	2 451 297
1975	1 251	2 607 955
1976	1 306	2 842 688
1977	1 280	3 013 627
1978	1 439	3 775 899
1979	1 374	3 748 601
1980	1 353	3 813 927
1981	1 491	4 395 142
1982	1 429	4 622 924
1983	1 338	4 182 048
1984	1 390	4 128 831
1985	1 388	4 047 569
1986	1 334	3 890 638
1987	1 362	3 946 423
1988	1 360	4 093 339
1989	1 433	4 394 71
1990	1 510	4 886 042
1991	1 645	5 731 132
1992	1 681	5 815 221
1993	1 677	4 930 503
1994	1 645	4 807 452
1995	1 703	5 070 874
1996	1 991	6 453 513

Source : FAOSTAT, 1998.

Annexe 5 : Les différents produits du tabac

A la fin du XX^{ème} siècle, les cigarettes manufacturées sont devenues le produit du tabac le plus répandu dans le monde. Entre 65 et 85% du tabac consommé dans le monde, l'est sous forme de cigarettes. Il existe cependant bien d'autres moyens de consommer le tabac, et dans certaines régions, d'autres formes que la cigarette prédominent. Certains des principaux produits du tabac actuellement utilisés sont :

Tabac à fumer

Cigarettes

Cigarettes manufacturées et cigarettes à rouler (tabac enveloppé dans du papier)

Kréteks (cigarettes aromatisées au clou de girofle, particulièrement populaire en Indonésie)

Bidis (tabac enveloppé dans une feuille de tembourni, très consommé dans le sous continent indien)

Cigares (tabac séché à l'air et fermenté, avec une enveloppe de tabac)

Pipes à eau

Pipes en racine de bruyère, en terre et en argile

Tabac sans fumée

Tabac à chiquer (carottes, feuilles et torsades)

Tabac à mastiquer (chique de bétel)

Tabac à priser (par le nez -sec- et par la bouche - humide)

Autre tabac sans fumée

En général, les chiffres des ventes mondiales de tabac sont très complets pour les cigarettes manufacturées mais incomplets ou inexistantes pour les autres produits de tabac. Faute de données fiables sur la consommation de tous les produits de tabac, il est difficile de donner une estimation de la consommation totale pour obtenir un indicateur global de consommation de tabac. Il est cependant possible d'obtenir une estimation de tout ce qui n'est pas cigarette. D'après la base de données de l'OMS, le total annuel de cigarettes fumées pendant la période 1990-1992 a été de 6.05 x 10¹², soit environ 187.500 tonnes de bidis (poids moyen, 0.25 g), 1.000.000 tonnes de cigarettes à rouler (poids moyen, 1 g). Ainsi, le poids des cigarettes fumées dans le monde peut être évalué à 4.2-5.5 x 10⁹ kg (OMS, avril 1996).

Annexe 6 : Typologie des produits

Les principaux types de tabac cultivés sont les suivants :

Le **Virginie** (tabac séché à l'air chaud) est le tabac à pipe le plus utilisé. La plus haute qualité est cultivée au Zimbabwe, Brésil, en Caroline du Nord et du Sud et Géorgie. Le Virginie est connu avec son contenu de dextrose (sucre), qui donne un goût sucré. Le contenu de nicotine peut varier entre 1 à 3.5 %. Après la récolte, les feuilles sont accrochées pour sécher. Les écuries sont chauffées pour 3-5 jours. Ce procédé est appelé *flue cured*, c'est aussi le terme technique pour le tabac Virginie. C'est la matière première des producteurs de tabac de pipe.

Le **Burley Light** est le deuxième tabac le plus utilisé pour le mélange de tabac de pipe. Le contenu de nicotine est entre 1.5 et 4.5 %. Il ne possède pas de sucre ce qui fait qu'il a un goût plus sec et il contient plus d'arôme que le Virginie. Les principaux états producteurs de Burley sont : le Kentucky, Tennessee, Caroline du sud, Virginie, Missouri, le Mexique et le Malawi. Le terme technique pour Burley est «séché à l'air». Le séchage à l'air est fait dans une grande écurie, pour un ou deux mois.

Le **tabac épicé** (tabac noir séché à l'air) n'est pas actuellement un type de tabac, c'est plutôt une variété permettant de créer un mélange intéressant. Ici, on peut trouver l'Oriental, le Latakia, le Perique et le Kentucky.

L'**Oriental** est une autre variété de tabac cultivé en Turquie, aux Balkans, en Russie et aux alentours. Les types les plus connus sont Izmir, Samsun, Yedigöller, Cavella et Bursa. La caractéristique commune est l'arôme sec. Ce tabac est aussi utilisé pour les cigarettes exotiques des pays arabes.

Le **Latakia** est probablement le tabac épicé le meilleur connu. Il est produit spécialement à Chypre. c'est un ingrédient indispensable des mélanges anglais.

Le **Perique** est un produit assez particulier comme Latakia. Il est cultivé dans une région limitée, à côté du Mississippi. La production est petite, moins de 100 000 kg par an et le prix est très élevé. Le Perique ne se fume pas tout seul parce que le contenu de nicotine est très élevé et le pourcentage dans les mélanges est de 5% maximum.

Le **Havane** : Les tabacs cubains et les autres tabacs de cigares sont utilisés à un degré limité dans les mélanges de Virginie et les autres mélanges

Le **Kentucky** (tabac blond séché à l'air) est un tabac **Burley** traité spécialement produit au Kentucky et à Malawi. La fumée est très aromatique et unique. Le contenu en nicotine est assez haut et c'est pour cela que l'utilisation est limitée en quantité.

Annexe 7 : Liste des cartes, figures, tableaux et graphiques

Cartes :

Carte 1 : Les 5 premiers producteurs mondiaux du tabac brut, moyenne de 1994-1996	26
Carte 2 : Les 5 premiers exportateurs mondiaux du tabac brut, moyenne de 1994-1996	28

Figures :

Figure 1 : Evolution de l'industrie des cigarettes	
Figure 2 : Le paradigme structure, conduite et performance de marché : S-C-P	11
Figure 3 : L'approche "Structure, conduite et performance de marché"	14
Figure 4 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur	16
Figure 5 : Analyse sectorielle en terme d'économie industrielle	24
Figure 6 : Les forces concurrentielles dans le secteur des produits de tabac	46
Figure 7 : Les stratégies de base dans l'industrie du tabac	62
Figure 8 : La publicité persuasive des produits de tabac	73

Tableaux :

Tableau 1 : Prévalence quotidienne du tabagisme, hommes et femmes de 15 ans et + (au début des années 1990)	5
Tableau 2 : Tendances mondiales et régionales de la consommation de cigarettes par adulte / an (15 ans et plus)	6
Tableau 3 : Consommation de cigarettes par tête et par pays comparée au PIB	8
Tableau 4 : L'évolution de la production mondiale du tabac brut	25
Tableau 5 : L'évolution de l'exportation mondiale du tabac	29
Tableau 6 : Les marques leaders internationales de cigarettes	30
Tableau 7 : La consommation de cigarette annuelle moyenne par personne en Chine	32
Tableau 8 : Le contrôle de la publicité des produits du tabac au milieu des années 1990	41
Tableau 9 : Parts de marché de Philip Morris dans certains pays sélectionnés	52
Tableau 10 : L'évolution de la part de la Seita sur le marché français des cigarettes (en %)	53
Tableau 11 : Analyse des opérations des groupes par années	55
Tableau 12 : Analyse des opérations des groupes par secteur, 1987-1996	56
Tableau 13 : Analyse des types d'opérations dans la croissance externe des groupes, (1987-1996)	57
Tableau 14 : Les marques possédant plus de 2% de part sur le marché américain en 1930, 1950, 1970, 1990	64
Tableau 15 : La décomposition du prix d'un paquet de cigarette en France	69
Tableau 16 : Classement de Philip Morris parmi les 10 premiers groupes mondiaux selon les dépenses publicitaires, (1997)	71
Tableau 17 : Classement de «Marlboro» parmi les 200 premières marques mondiales, (1997)	71
Tableau 18 : L'analyse des firmes de tabac classées parmi les 500 grandes firmes mondiales	81
Tableau 19 : Performances comparées des firmes de tabac, 1996.	88
Tableau 20 : Révision des hypothèses	89
ANNEXE	
Tableau 21 : Bilan simplifié d'American Brands	93
Tableau 22 : Extrait du compte des résultats d'American Brands	93
Tableau 23 : Taux de croissance et ratios d'American Brands	93
Tableau 24 : Rentabilité financière	93

Tableau 25 : Dépenses en R & D d'American Brands	93
Tableau 26 : Performance de BAT Industries	94
Tableau 27 : Bilan simplifié de BAT Industries	94
Tableau 28 : Taux de croissance et ratios de BAT Industries	94
Tableau 29 : Rentabilité financière de BAT Industries	94
Tableau 30 : Ventes et bénéfices d'Imasco Ltd.	95
Tableau 31 : Ventes et bénéfices d'Imperial Tobacco Group Plc.	96
Tableau 32 : Bilan simplifié d'Imperial Tobacco Group Plc.	96
Tableau 33 : Rentabilité financière d'Imperial Tobacco Group Plc.	96
Tableau 34 : Ventes et bénéfices de Japan Tobacco	97
Tableau 35 : Performance de Philip Morris Co.	97
Tableau 36 : Bilan simplifié de Philip Morris Co.	97
Tableau 37 : Taux de croissance et ratios de Philip Morris Co.	98
Tableau 38 : Rentabilité financière de Philip Morris Co.	98
Tableau 39 : Bilan simplifié de Reemtsma	98
Tableau 40 : Taux de croissance et ratios de Reemtsma	98
Tableau 41 : Rentabilité financière de Reemtsma	99
Tableau 42 : Performance de RJR Nabisco Holdings Corp.	99
Tableau 43 : Bilan simplifié de RJR Nabisco Holdings Corp.	99
Tableau 44 : Taux de croissance et ratios de RJR Nabisco Holdings Corp.	100
Tableau 45 : Rentabilité financière de RJR Nabisco Holdings Corp.	100
Tableau 46 : Ventes et bénéfices de Rothmans International Plc.	100
Tableau 47 : Rentabilité financière de Rothmans International Plc.	101
Tableau 48 : Bilan simplifié de Seita	101
Tableau 49 : Taux de croissance et ratios de Seita	101
Tableau 50 : Rentabilité financière de Seita	102
Tableau 51 : Bilan simplifié de Tabacalera	102
Tableau 52 : Taux de croissance et ratios Tabacalera	102
Tableau 53 : Rentabilité financière de Tabacalera	102

Graphiques :

Graphique 1 : Consommation par tête de cigarettes aux Etats-Unis (+ de 18 ans)	2
Graphique 2 : Consommation mondiale de cigarettes dans quelques pays	7
Graphique 3 : Production mondiale de cigarettes dans des pays sélectionnés	27
Graphique 4 : Les parts sur le marché mondial des 8 plus grandes firmes de tabac, (1996)	30
Graphique 5 : Exportations de l'industrie de cigarettes américaines vers l'Asie de l'Est, (1985-1995)	33
Graphique 6 : Répartition des parts de marché de Reemtsma en 1989 et 1996	34
Graphique 7 : Recette fiscale aux Etats-Unis en provenance des produits du tabac	38
Graphique 8 : Le taux de taxation des cigarettes dans différents pays, (1996)	39
Graphique 9 : La "carte stratégique" des grandes firmes de tabac (croissance-internationalisation)	50
Graphique 10 : Les ventes de cigarettes de Philip Morris Co. sur le marché international	51
Graphique 11 : Zones géographiques d'interventions des groupes, 1987-96	56
Graphique 12 : La "carte stratégique" des grandes firmes de tabac (croissance - spécialisation)	60
Graphique 13 : Dépenses en R&D des firmes de tabac	66
Graphique 14 : L'écart entre l'évolution des prix du tabac et l'IPC aux Etats-Unis, (1986-94)	68
Graphique 15 : Dépenses en publicité et promotion de cigarettes aux Etats-Unis	70
Graphique 16 : Répartition par zone géographique des dépenses publicitaires de Philip Morris, (1997)	72

Graphique 17 : Répartition par zones géographiques des dépenses en publicité de BAT, (1997)	72
Graphique 18 : Répartition des fumeurs américains (par sexe, 1965-1993)	75
Graphique 19 : Chiffre d'affaires des firmes de tabac, (1996)	79
Graphique 20 : Chiffres d'affaires totaux des firmes de boissons alcoolisées, 1996	80
Graphique 21 : Taux de croissance des chiffres d'affaires et des bénéfices nets des firmes de tabac (moyennes sur 5 ans)	81
Graphique 22 : Rentabilité financière des firmes de tabac	82
Graphique 23 : Rendement d'un investissement de 1 000 \$ US pour les firmes de tabac, (de 1/1/87 à 12/31/96)	83
Graphique 24 : Evolution de la capitalisation boursière mensuelle des firmes de tabac, (de 1985 à 1996 ; 1987 = 100)	84
Graphique 25 : Rendement des capitaux propres de Philip Morris à la bourse	85
Graphique 26 : Facteurs de rentabilité des firmes de tabac, (1996)	86
Graphique 27 : Facteurs de compétitivité des firmes de tabac, (1991-1995)	86
Graphique 28 : Facteurs de rentabilité des firmes des boissons alcoolisées, (1996)	87

Bibliographie

- Advertising and tobacco. *Journal of the American Association*. 1981. vol. 245. no 16, p. 166-768.
- ALLAYA M., GHERSI G., PADILLA M.-1983. Evolution des prix alimentaires et structures de marché. *Economies et Sociétés*, no. AG/17, p. 785-822.
- ALLAYA M.C.; DESTANDAU J.P. MADELEINE C. et al.- 1990. *Agrodata : les 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux*. 5^e ed. Montpellier : CIHEAM-IAM, 2 vol. 987 p. Vol 1 : analyses, vol. 2 : présentation des groupes.
- ANSOF H.I.- 1965. *Corporate strategy*.- New York : McGraw-Hill, 287 p.
- An odman's confession - 5 mars 1983. *The Medical Journal of Australia*.
- AKEHURST B.C.-1970. *Tobacco*.-London: Longman, 153 p.
- BAIN J.- 1968. *Industrial Organisation*. New York : Wiley.
- BERNARD J., TORRE A.- 1991. L'énigme du chaînon manquant ou l'absence des stratégies dans les vérifications empiriques du paradigme S-C-P, *Revue d'Economie Industrielle*, no 57, 3^e trimestre 1991.
- BERGER J.C.-1995. *Rentes différentielles, rentes de monopole*.- Paris : Montchrestien, p.37. (L'économie industrielle des stratégies d'entreprises).
- BIDAULT F.-1988. *Le champ stratégique de l'entreprise*.- Paris : Economica, 365 p. (Gestion, Politique Générale, Finance et Marketing).
- BREED L.- 7 février 1996. *Strategies of the tobacco industry*. Personnel Communication., Document non publié.
- BRITISH MEDICAL ASSOCIATION.- 1985. *Cigarette advertising and smoking : a review of evidence - London : BMA, 1985*.
- CARR R.- 19 février 1998. *Where tobacco's money goes*. *Congressional quarterly*, [en ligne]. p.387. Disponible sur Internet : <URL: <http://www.ash.org/>>
- Changes in cigarette brand preference of adolescent smokers, 26 avril 1993. *Advertising Age*, [en ligne] p. 3-46. Disponible sur Internet : <http://www.adage.com/>
- CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (Washington, USA). 1994. *Rapport (1989-1993)*, Washington : CDCP.
- CHANDLER A.- 1962. *Strategy and Structure : chapters in the history of the industrial enterprise*.- Cambridge : Massachussets Institut of Technology Press, 463 p.
- Changes in the cigarette preferences of the adult smokers. *US Public Health Service*. 1997- vol.43 no 32, 1994.
- CHEVALIER J.-M. (dir.).-1995. *L'Economie Industrielle des stratégies d'entreprises*.- Paris : Montchrestien, 264 p.

Bibliographie

- Advertising and tobacco. *Journal of the American Association*. 1981. vol. 245. no 16, p. 166-768.
- ALLAYA M., GHERSI G., PADILLA M.-1983. Evolution des prix alimentaires et structures de marché. *Economies et Sociétés*, no. AG/17, p. 785-822.
- ALLAYA M.C.; DESTANDAU J.P. MADELEINE C. et al.- 1990. *Agrodata : les 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux*. 5^e ed. Montpellier : CIHEAM-IAM, 2 vol. 987 p. Vol 1 : analyses, vol. 2 : présentation des groupes.
- ANSOF H.I.- 1965. *Corporate strategy*.- New York : McGraw-Hill, 287 p.
- An odman's confession - 5 mars 1983. *The Medical Journal of Australia*.
- AKEHURST B.C.-1970. *Tobacco*.-London: Longman, 153 p.
- BAIN J.- 1968. *Industrial Organisation*. New York : Wiley.
- BERNARD J., TORRE A.- 1991. L'énigme du chaînon manquant ou l'absence des stratégies dans les vérifications empiriques du paradigme S-C-P, *Revue d'Economie Industrielle*, no 57, 3^e trimestre 1991.
- BERGER J.C.-1995. *Rentes différentielles, rentes de monopole*.- Paris : Montchrestien, p.37. (L'économie industrielle des stratégies d'entreprises).
- BIDAULT F.-1988. *Le champ stratégique de l'entreprise*.- Paris : Economica, 365 p. (Gestion, Politique Générale, Finance et Marketing).
- BREED L.- 7 février 1996. *Strategies of the tobacco industry*. Personnel Communication., Document non publié.
- BRITISH MEDICAL ASSOCIATION.- 1985. *Cigarette advertising and smoking : a review of evidence - London : BMA, 1985*.
- CARR R.- 19 février 1998. *Where tobacco's money goes*. *Congressional quarterly*, [en ligne]. p.387. Disponible sur Internet : <URL: <http://www.ash.org/>>
- Changes in cigarette brand preference of adolescent smokers, 26 avril 1993. *Advertising Age*, [en ligne] p. 3-46. Disponible sur Internet : <http://www.adage.com/>
- CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION (Washington, USA). 1994. *Rapport (1989-1993)*, Washington : CDCP.
- CHANDLER A.- 1962. *Strategy and Structure : chapters in the history of the industrial enterprise*.- Cambridge : Massachussets Institut of Technology Press, 463 p.
- Changes in the cigarette preferences of the adult smokers. *US Public Health Service*. 1997- vol.43 no 32, 1994.

CHEVALIER J.-M. (dir.).-1995. *L'Economie Industrielle des stratégies d'entreprises*.- Paris : Montchrestin, 264 p.

CLARKE R., DAVIES S.- 1982. *Market structure and price-cost margins*. Paris : Economica, vol.49.

COMANOR W.S., WILSON T.A.- 1974. *Advertising and market power*.- Cambridge : Harward University Press.

COMMISSION EUROPEENNE. 1997. *Panorama de l'industrie communautaire 96*.- Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés Européennes.

COMMISSION EUROPEENNE. 1998. *Panorama de l'industrie communautaire 97*.- Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés Européennes.

CORINA M.- 1975. *Trust in tobacco: The anglo-american struggle power*.- London : Micheal Joseph Ltd.

COLLINS G.- 7 novembre 1996. Is LeBow picking fight over RJR ? *New York Times*. p. D1.

COLLINS G., HILTS P.J. - 8 juin 1995. Documents disclose Philip Morris studied nicotine's effect on body. *New York Times*, p. A1.

CONNA M.-1975. *Trust in tobacco-American struggle for power*.-London : Micheal Joseph Ltd, 279p.

CUNNINGHAM R.- 1996. *La guerre antitabac : L'expérience Canadienne*. Ottawa : Canadian Research and Development Institut. 440 p.

DEMSETZ H.- avril 1973. Industry structure, market rivalry and public policy.- *Journal of law and Economics*, p. 1-9.

DELAPIERRE M.- février 1996. Les firmes multinationales : Evolution structurelle et stratégie face à la multinationalisation.- *Economie rurale*.

DELONG W.-*Conference on athletic prevention programming*.- Dallas. 3 février 1996.

DUFOUR L.- 6 avril 1998. Où va l'argent du tabac ? - *Le Figaro Economie*. p.6.

DUMONT G.- 1997. *Les performances des entreprises agro-alimentaires de 1960 à 1980*.- Paris: Le Monde Editions. p.254.

DOSI G. - Sources, procedures and microeconomic effects of innovation.- *Journal of Economic Literature*, september, no 3, vol.XXVI . p.1120-1171.

FERGUSON P.R., G.J.-1994. *Industrial economics, issues and perspectives*.- New York : MacMillan . .82p.

FROMSON B.- 3 janvier 1998. Slugfest in the smoke ring. *Washington Post*. p. H1.

GERVAIS M.- 1990. *Contrôle de gestion et Planification de l'Entreprise : la planification*. Paris : Economica. Tome 2, 424 p. (Gestion. Politique générale, finance et marketing).

GHERSI G., MALASSIS L.- 1996. *Economie de la production et de la consommation : méthodes et concepts*.- Paris : Cujas. 393 p.

GLADWELL M. - 11 mars 1989. Smokless cigarette sales halted.- *Washington Post*. p. F1.

GRASSET L.- octobre 1997. Tempête sur les géants du tabac.- *Capital*, no 73. p.56.

HAYS L.- 28 janvier 1998. RJR operating profit rises, but charges cause a loss. *New York Times*- p. D2.

HARKING A.M. et al.- 1997. *Smoking, drinking and drug taking in the European Region*.- Copenhagen WHO. 245p.

Hearings from the house committee on energy and commerce.1994. *Tobacco Institute*. (IOM Report, 101st Congress), p.115.

How cigarette makers aim to fire up sales ?, décembre 1981 . *Business Week*. p. 65.

HWANG S.- 29 janvier 1998. Philip Morris's net fell 12% in quarter on charges for lawsuits. *Wall Street Journal*. p. A4.

HWANG S.-21 octobre 1996. Tobacco firms may shift tack on cancer link. *Wall Street Journal*. p.D8.

JACQUEMIN A.- 1970. *Economie industrielle européenne*. Paris : Dunod. 250 p.

JOHNSON K., MANNING A. - 28 janvier 1998. Tobacco companies claim decades of health research. *USA Today*. p.D9.

JULIEN P., MARCHESNAY M.-1997. *Economie et stratégie industrielles*.- Paris:Economica.-112 p.

KANE H.- 22 mai 1997. La cigarette américaine à la conquête du monde.- *Le Monde Diplomatique*.

KENEN J.- 17 novembre 1997. *Tobacco to be high on Congress' 1998 agenda*, Washington : Reuters.

KORNEGAY H.R.- 16 mars 1984. American smokers facing increasing restrictions.- *Tobacco International*.

KOULYTCHIZKY.- 1985. Analyse de filière, une approche nouvelle en agro-alimentaire, apports, dangers à surmonter.- In *Association pour le Développement des Etudes sur la Firme et l'Industrie*.- *L'analyse de filière*.- Paris : Economica. p. 131-147 (actes du colloque).

LAVIGNE A.- 26 août 1997, *Loi réglementant la mise en marché et la consommation du tabac*.- Paris : Ministère de la Santé.

LEBEAU C.- 1996. *Développement International*, SEITA, Paris : SEITA.

IMPERIAL TOBACCO Ltd.-1988. *Marketing plan. Overall marketing objectives*, (Canada) : Imperial Tobacco. 1988. p.6.

INTERNATIONAL TRADE PUBLICATIONS.-juin-août 1997.*World Watch*.-London :ITP- p. 19-27.

Is the youth market fair game. 31 janvier 1983 .[en ligne] *Advertising Age*. p.1617. Disponible à <http://www.adage.com/>

INVESTORS TOBACCO REPORTER. IRRC. 1997- vol. 2, n 1, Washington: IRRC Tobacco Information Service, november/décembre 1997.

MACKENZIE T. et al. - avril 1994. The human cost of tobacco. *New England Journal of Medecin*, vol. 330, no 2.

MAHAR M.- *Going up in smoke ? The tobacco industry's image grows.*-(USA): Barron's, 9 juin 1996. p.8.

MALASSIS L.- 1973. *Economie agro-alimentaire. Tome 1, économie de la consommation et de la production agro-alimentaire.*- Paris : Cujas, -437 p.

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

MARCHESNAY M.-1991. *Economie d'entreprise.*-Paris: Eyrolles.109 p. (Gestion)

MARMUSE C.-1992. *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques.*- Paris : Economica. 592 p. (Gestion).

MARON D.-1987. *Nicotine yield and measures of cigarette smoke exposure in a large population.* p.546.

MARTINET A.C.- 1990. *Diagnostic Stratégique.*- Paris : Vuibert. 157 p. (Vuibert Entreprise).

MARTINET A.C.- mars-avril-mai 1993. Stratégies et pensée complexe.- *Revue Française de Gestion*. no 93, - p.64-72.

MAXWELL J.C.-1996. *Historical sales trends in the cigarette industry.*- Richmond : Wheat First Securities.

MINTZ M.- 28 juillet 1985. Tobacco industry seen on defensive.- *Washington Post*,. p.D4.

MONTIGAUD J.C.- 1992. L'analyse des filières agro-alimentaire : méthodes et premier résultat - *Economies et Sociétés*, série AG no 21. p. 59-84 (Cahiers de l'ISMEA).

MORVAN Y.-1985. *Fondements d'économie industrielle.*- Paris : Economica. 482 p. (Gestion, politique générale, finance et marketing).

MUFFETT J.- 26 juin 1997. *The East : US tobacco firms look overseas to recoup domestic losses.*- Washington : Radio Free Europe.

NICHOLLS W.H.- 1951. *Price policies in the cigarette industry.*-Nashville :Vanderbilt University Press.

OMS.-août 1997. *L'épidémie de tabagisme dans la région du Pacifique Occidental.* Copenhague : OMS, no75.

OMS.-1997. *A global status report.*-Genève : OMS, 495 p.

OMS.-mai 1996. *L'épidémie de tabagisme : une urgence mondiale de santé publique.* Aide-mémoire no 118. Copenhague : OMS.

UNITED STATES DEPARTEMENT of AGRICULTURE.- 1993. *World tobacco situation.*- Washington D.C. : USDA.

PEREIRA A. 15 octobre 1997. *Le Monde Diplomatique.*

PEREZ R.-1986. *Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégiques.* Cours dispensé et disponible au CIHEAM-IAMM.

PER Z - 1989. Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires.- *Economies et Sociétés*, série AG. no 20, - p. 9-26 (Cahiers de l'ISMEA).

PEREZ R., TOZANLI S.- 1990. Les opérations structurelles des grands groupes agro-alimentaires.- *Economie et Gestion Agro-alimentaires*. no 17, p. 26-32.

PIERCE J.P. et al. 1991. Does tobacco advertising target young people to start smoking ? *Journal of the American Medical Associatio*. vol. 266 no 22 - p. 31543

PORTER M.E.- 1982. *Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et la concurrence dans l'industrie.*- Paris : Economica.426 p.

PORTER M.E.- 1986. *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*- Paris : InterEdition. 647 p.

PORTER M.E.- 1989-90. De l'avantage concurrentiel à la stratégie.- *Harvard- l'Expansion*, hiver 1989-90, p. 6-25.

PORTER M.E.-1990. *The competitive advantage of nations.*- London: Macmillan. 855 p.

RAINELLI M. et al.- 1988. Les filières de production- *In ARRENA et al.- : Traité d'économie industrielle.*-Paris : Economica. p.233-249

RAMIREZ A.- 18 janvier 1991. New cigarette raising issue of target market. *New York Times* p. D8.

RASTOIN J.L., GHERSI G., PEREZ R., TOZANLI S.- 1998. *Structures, performances et stratégies des groupes agro-alimentaires multinationaux-AGRODATA 1998*-Montpellier:CIHEAM-IAM, 483 p.

RASTOIN J.L.- 1993. Tendances lourdes de l'agro-industrie mondiale.- *Medit*, no 1, p. 4-10.

RASTOIN J.L.- juillet 1995. Dynamique du système alimentaire français.- *Economie et Gestion Agro-alimentaire*, no 36., p.11.

RAYMOND M.J.- 1997. *Strategic management in a hostile environment.*-London : Quorum Books, 189 p.

REMY J.- 30 Oct-5 Nov.1997. La guerre du tabac.-*L'Express*. no 2417, p.48**

Reporter Top 50 Global Marketers by Advertising Spending Outside the US. 11 octobre 1997. [en ligne] *Competitive Media*. disponible sur <http://www.smokescreen.org>.

ROEMER R. -1993. *L'action législative contre l'épidémie mondiale de tabagisme.*-Genève : OMS.

RODRIGUEZ E.- 30 janvier 1998. US launches antitrust probe. *Wall Street Journal*,. p.A3.

ROQUETTE G.- 6 avril 1998. Où va l'argent du tabac ? *Le Figaro Economie*,. p.6

SCHERER F.M.- 1970. *Industrial market structure and economic performance.*- Chicago:Rand mc Nally Colloge, Publishing Company.

ROQUETTE G.- 6 avril 1998. Où va l'argent du tabac ? *Le Figaro Economie*,. p.6

SCHERER F.M.- 1970. *Industrial market structure and economic performance*.- Chicago:Rand McNally Colloge, Publishing Company.

SHEPHERD P.- 1989. *Transnational corporations and the denationalisation of the Latin American cigarette industry* . - New York : Cambridge University Press, p.201.

Smoking and health.- 10 janvier 1979. *Tobacco Institute*.- p.2

STOUT D.-18 octobre 1996. Direct link found between smoking and lung cancer.- *New York Times*, p. A8.

TAYLOR S.A.- 1989. *Tobacco and economic growth in developing nations. Business in the contemporary world* . - New York : Free Press, 1989.

THE CREATIVE RESEARCH GROUP LIMITED.- février-mars 1986. *A behavioral model of smoking*. Project Viking, vol.1.

THE CREATIVE RESEARCH GROUP LIMITED.- 8 june 1987. (Washington : USA). *Youth 1987*, Washington : CRGL. for RJR Macdonald Inc.

TROYER R.J., MARKLE G.E.- 1983. *The battle over smoking rutgers*. New Jersey : University Press. p.614.

TORRY S.- 2 mars 1998. Tobacco giants presenting gentler image. *Washington Post*,.- p. A1.

TOMORROW T.- 24 novembre 1997. *Smoking cigarettes*. US News,.

TYE J.B.- 1987. *A note on public policy issues in the cigarette industry*. Stanford. p.11.

VAIDYA S.G. et al. 1996. Effects of sports sponsorship by tobacco companies on children's experimentation with tobacco. *British Medical Journal*.

VIEILLE J.-N.- 1994. *Méthode d'analyse stratégique et financière des groupes : l'évaluation des groupes européens (1986-1992)*.-Montpellier : CIHEAM / IAM. 445 p.

WARNER K.E.- 1986. *Selling smoke*.- New York : American Public Health Association, 375 p.

WEINSTEIN E.- 26 juin 1997. *Tobacco decision creates new restrictions*.- Washington : RFE.

YON B.- Structures des filières et stratégies des firmes.- *Economies et Sociétés*; série AG, 1983, no 17, p. 823-837.

Autres documents consultés :

Rapports annuels des entreprises suivantes :

American Brands 1996.
British American Tobacco Industries Plc. 1996
Philip Morris Co.de 1990 à 1996
RJReynolds de 1996

Reemtsma de 1990 à 1996

Seita de 1990 à 1996

Tabacalera de 1990 à 1996

Les sites internet consultés

[Http://apps.fao.org/](http://apps.fao.org/)

[Http://www2.pbs.org/wgbh/pages/frontline/smoke/interviews/](http://www2.pbs.org/wgbh/pages/frontline/smoke/interviews/)

[Http://www.smokescreen.org/](http://www.smokescreen.org/)

[Http://www.gate.net/~jcannon/tobacco.html](http://www.gate.net/~jcannon/tobacco.html)

[Http://www.ash.org/ash](http://www.ash.org/ash)

[Http://www.tobacco.org/](http://www.tobacco.org/)

[Http://adage.com/](http://adage.com/)

Les périodiques consultés

Business Week (USA)

Cigar Aficionado (USA)

Financial Times (GBR)

Le Monde (FRA)

Le Monde Diplomatique (FRA)

Market Watch (USA)

Newsweek (USA)

New York Times (USA)

Revue Française de Gestion (FRA)

Strategic Management Journal

Tobacco International (USA)

Tobacco Reporter (USA)

Tobacco Quarterly (USA)

Wall Street Journal (USA)

Washington Post (USA)

Table des matières

Introduction	1
Chapitre I : Contexte, problématique et outils d'analyse	5
I. Les tendances de la consommation mondiale du tabac	5
II. Problématique et hypothèses	8
III. Outils théoriques	10
1. Le paradigme S-C-P	10
A. Les débats autour de la séquence SCP	11
B. Barrières à l'entrée	11
C. Analyse du secteur en terme de «structure de marché»	13
2. L'approche concurrentielle de Michael PORTER	15
A. La stratégie concurrentielle	15
B. Les groupes stratégiques	18
C. Les limites de l'approche «portérienne»	19
3. De l'organisation industrielle à la mésoanalyse	19
A. Les apports de l'analyse de filière à la stratégie	20
B. Les apports de la stratégie à l'analyse de la filière	20
4. Méthode d'analyse	21
A. Définition du champ d'analyse	21
B. Le cadre général d'analyse et la structure du travail	21
C. Les ressources bibliographiques	21
Chapitre II : Analyse du secteur des produits du tabac	23
I. Evolution du marché mondial	23
1. Production mondiale du tabac	25
2. Le commerce international du tabac	27
II. Les changements structurels du marché du tabac	29
1. La concentration des firmes du tabac	29
2. Les caractéristiques des marchés	31
A. Les marchés vieillissants des pays développés	31
B. Les marchés émergents dans les pays en développements	32
III. Les nouvelles contraintes du secteur	35
1. La prise de conscience des consommateurs en matière de santé	35
2. Les campagnes et les lobbies antitabac	36
3. Le rôle de l'Etat	37
A. Taxation	37
B. Réglementation	40
C. Les sanctions commerciales concernant le tabac	42
D. La Food and Drug Administration (FDA)	43
Chapitre III : Les comportements stratégiques des grandes firmes	49
I. Les stratégies d'expansion	49
1. L'expansion géographique et les nouveaux marchés	49
2. La croissance	54
A. Croissance interne	54
B. Croissance externe	54
C. Les acquisitions	57

D. Les alliances stratégiques	58
II. Politique de produit	59
1. La diversification sectorielle	59
2. Recherche et Développement	61
A. Les portefeuilles de marques	61
B. Innovation	65
3. La structure des coûts et les prix	67
III. Politique de publicité et de promotion	69
1. Les publicités	69
A. Les dépenses publicitaires des firmes	70
B. L'effet des publicités sur la consommation de tabac	73
C. L'analyse détaillée des publicités de tabac	75
2. Le parrainage	76
IV. Le comportement juridique des firmes	77

Chapitre IV : L'analyse des performances économiques et financières des firmes du tabac	79
I. Structure des ventes et du profit	79
II. Rentabilité financière des firmes	82
III. Performances boursières	83
IV. Les performances économiques et financières	85

Conclusion	89
------------	----

Annexes de 1 à 6	93
7 : Liste des cartes, figures, tableaux et graphiques	109

Bibliographie	112
Table des matières	119

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
Collection "Master of Science"
Numéros parus :

- 1/ Fernandez Canadas (Priscilla), 1987.- Les importations de céréales pour l'alimentation animale en Espagne : l'impact de l'entrée dans la CEE.- 135 p.
- 2/ Koutsou (Stavriani), 1988.- Impact de l'émigration sur les systèmes agraires et le marché foncier (Etude comparative de deux villages de la Thrace du Nord-Est de la Grèce).- 102 p. + ann.
- 3/ Bokias (Efthimios), 1988.- Le marché des oléagineux en Grèce : enjeux et perspectives.- 89 p. + ann.
- 4/ Brum (Argemiro Luis), 1988.- L'évolution et les tendances du marché du soja. Le rôle de la CEE.- 189 p. + ann.
- 5/ Deybe (Daniel), 1989.- Politiques agricoles et érosion des sols en Argentine : une méthodologie pour leur analyse.- 95 p.
- 6/ Vicien (Carmen), 1989.- Les modèles de simulation comme outil pour la construction de fonctions de production : une application à la mesure de l'efficacité de la production agricole.- 133 p.
- 7/ Brunschwig (Gilles), 1990.- Systèmes d'élevage extensif d'altitude dans les Andes Centrales du Pérou.- 368 p. (200 FF)
- 8/ Bravo (Gonzalo), 1990.- Méthodes d'appréhension de la diversité d'exploitations agricoles (propositions pour un renouvellement de la démarche suivie à l'INTA, Argentine).- 96 p.
- 9/ Dorado (Guillermo), 1990.- Fonctionnement technico-économique et gestion de l'exploitation agricole dans une perspective de développement (propositions théoriques et méthodologiques pour la région pampéenne de l'Argentine).- 82 p. + ann.
- 10/ Segre (Andrea), 1990.- Dynamique de la consommation et du système agro-alimentaire italien.- 207 p.
- 11/ Malorgio (Giulio), 1990.- Etude comparée des résultats technico-économiques de la production spécialisée de viande bovine dans deux zones difficiles française et italienne.- 112 p.
- 12/ Ait-Alhayane (Khadja), 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 - Déterminants de la dépendance en orge de l'élevage ovin steppique : le cas de la région de M'sila en Algérie - 110 p.
- 27/ Sampaio (Maria Lucia da Cunha), 1995 - Le développement des filières traditionnelles et régionales de production agricole en zones méditerranéennes défavorisées : le cas de la filière des fromages régionaux de la Beira Baixa (Portugal) - 101 p.
- 28/ Preda (Stefano), 1995 - Budgets agricoles et politiques socio-structurelles : évolution des dépenses en agriculture dans la région Emilie-Romagne et analyse comparée avec la Catalogne (1980-1992) - 219 p.
- 29/ Tlili (Mohamed), 1995 - Essai de simulation d'impact des nouvelles mesures économiques (PASA 2) sur le secteur céréalier en Tunisie. Etude de cas : Behaya - 108 p.
- 30/ Bode (Ridvan), 1995 - L'économie paysanne albanaise et la transition vers l'économie de marché (Réflexions sur la région de Dévolle) - 95 p.
- 31/ Antonelli (Annarita), 1995 - Environnement et commerce international : enjeux de l'approche économique des procédés et méthodes de production - 79 p.
- 32/ Blanco Fonseca (Maria), 1996 - Analyse des impacts socio-économiques et des effets sur l'environnement des politiques agricoles : modélisation de l'utilisation agricole des ressources en eau dans la région espagnole de Castille-León - 132 p.

- 33/ Chemingui (Mohamed Abdelbasset), 1996 - Contribution à l'étude de l'avantage comparatif et de la position concurrentielle des agrumes tunisiens sur le marché communautaire : cas de l'orange maltaise - 160 p.
- 34/ Bengaraa (Abdelaziz), 1996 - Organisation et dynamique industrielles des filières de production animale au Maroc - 86 p.
- 35/ Frenn (Georges), 1996 - Le secteur des boissons au Liban : dynamique des marchés et analyse concurrentielle de l'industrie - 80 p.
- 36/ Bossuet (Luc), 1996 - Transformation des territoires ruraux, d'une gestion corporatiste aux multi-usages : le cas de l'Aveyron - 96 p.
- 37/ Rodriguez Gomez (Fernando), 1997 - Développement durable? Le problème de la dissociation entre plans de conservation et plans de développement. Le cas de la petite région de la Garrotxa (Catalogne) - 121 p.
- 38/ Mimouni (Monder), 1997 - Utilisation de l'approche multicritère pour une analyse intégrée des problèmes économiques et environnementaux. Cas de l'UCPA Borj Hamdouna en Tunisie - 85 p.
- 39/ Louhichi (Kamel), 1997 - Utilisation d'un modèle bio-économique pour analyser l'impact des politiques agri-environnementales : cas des techniques de conservation des eaux et du sol en Tunisie. Application à la ferme Sawaf - 130 p.
- 40/ Sousa Fragoso (Rui Manuel de), 1997 - Evaluation des impacts socio-économiques du développement de l'irrigation : le cas de l'agriculture dans la région de l'Alentejo - 85 p.
- 41/ Harbi (Rabah), 1997 - L'aviculture algérienne, dynamique de transformation et comportements des acteurs - 125 p.
- 42/ Frem (Michel), 1997 - Analyse de la filière "fruits et légumes" et des formes de coordination entre producteurs et transformateurs industriels au Liban - 142 p.
- 43/ Haddad (Elie), 1997 - Mutations structurelles et développement de la filière lait au Liban - 116 p.
- 44/ Jesus Oliveira Coelho (Afredo Manuel), 1998 - Dynamique des marchés alimentaires et stratégies des firmes dans le secteur des boissons - 212 p.
- 45/ Gok (Aysegul), 1998 - Le partenariat euro-méditerranéen : l'analyse de l'impact de l'union douanière sur l'industrie agro-alimentaire - 115 p.
- 46/ Biba (Gjin), 1998 - Transition de la collectivisation à la mini-exploitation paysanne en Albanie : analyse de la structure, du fonctionnement et des comportements des agriculteurs dans le district de Lezha - 174 p.
- 47 / Fuentes (M.Antonia), 1998 - Les effets de la réforme de la politique agricole commune (PAC) sur l'agriculture espagnole : analyse du cas de la Catalogne - 209p.
- 48/ Baran (Gulumser), 1998 - Stratégies des firmes multinationales dans l'industrie du tabac - 128 p.

Stratégies des firmes multinationales dans l'industrie du tabac

Gülümser BARAN

Résumé : La polémique sur le tabagisme est devenue, au cours des dernières années, l'enjeu stratégique de la « bataille » entre les firmes de tabac et leurs adversaires : saturation des marchés, hausse des prix, restrictions publicitaires, lobbies antitabac, hausse des taxes, interdictions de fumer. Le front anti-tabac marque des points. Ces mesures de limitations adoptées par bon nombre de pays et l'augmentation progressive de la prise de conscience par les consommateurs des effets négatifs du tabac ont mis en place une nouvelle dynamique dans le secteur des produits du tabac. L'objet de ce travail est d'analyser le contexte dans lequel s'exerce l'activité des firmes du secteur des produits du tabac, le positionnement, l'orientation stratégique des firmes. Notre démarche méthodologique vient de l'économie industrielle, qui utilise l'idée simpliste « Structure-Conduite-Performance ». La démarche est complétée par le courant représenté Porter et les résultats basés sur les rapports d'activités des firmes du secteur.

Mots-clefs : Tabac - Cigarettes - Industrie du tabac - Stratégie de l'entreprise - Firmes multinationales - Secteur agro-industriel - Offre et demande.

Abstract : *The discussions on smoking have been the most important subject of the « war » between the tobacco companies and their opposites : market saturation, tax hikes, restrictions on the publicity's, lobbies, make the anti-smoking side gain points. These measure applied by several countries and the rising consciousness of the consumers have created a new dynamic in the tobacco sector. The aim of that study is to present and analyse the actual environment of the tobacco companies and to analyse their strategic orientations. We analysed the sector within the framework of industrial organisational economics, by the Structure - Conduct - Performance paradigm. We completed our study by Michael Porter's approach. Our results are based on companies annual reports.*

Key words: *Tobacco - Cigarettes - Tobacco industry - Strategy of enterprises - Multinational companies - Agro-industrial sector - Supply and demand.*

ISBN : 2-85352-184-9

Prix : 75F

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.

