

L'industrie brassicole méditerranéenne: concentration, restructuration et évolutions récentes

MOUHOUH HANI*; FOUED CHERIET**

Codes JEL: L21, L66, M16

Introduction

Face à la baisse de la consommation qu'a enregistrée le marché de la bière, les acteurs adoptent de nouvelles options stratégiques, visant à minimiser les conséquences de cette stagnation. Ces options sont représentées par une meilleure négociation avec la grande distribution, une accélération de l'innovation, mais aussi un recours croissant aux alliances stratégiques, aux fusions-acquisitions et aux opérations de restructuration.

Les alliances stratégiques, notamment celles conclues avec les entreprises locales, sont les formes les plus privilégiées pour rentabiliser les investissements en matière d'implantations géographiques sur les marchés des pays émergents. En effet, le nombre de pays producteurs de bière augmente avec l'implantation des FMN¹ brassicoles dans les pays en voie de développement (Coehlo, 1997). En Méditerranée, le secteur brassicole est très hétérogène en termes de concentration des groupes et de présence au niveau de chaque pays.

Depuis le début des années 2000, une forte accélération des opérations de restructuration a été constatée: 2007, la fusion entre le groupe américain Molson Coors et son

Résumé

Le présent travail a pour objet l'analyse de la concentration des groupes multinationaux. Notre recherche a été appliquée à l'industrie brassicole méditerranéenne qui a connu, ces dernières années, un mouvement de concentration accéléré sans précédent. Nous nous sommes proposé d'analyser ce phénomène pour expliquer les facteurs à l'origine de son accélération. Afin d'examiner l'état de la concentration de l'industrie brassicole, nous avons recensé les différents mouvements de fusions et acquisition qui ont été opérés sur le bassin méditerranéen, notamment les implantations des FMN du Nord dans les pays du Sud, en concluant des partenariats avec des acteurs locaux. Deux résultats importants ont été dégagés : d'abord, que la concentration s'est fortement accélérée dans les années 2000, à travers les mouvements de recentrage sur les métiers clés que connaît l'industrie brassicole sur cette période. Ensuite, cette concentration s'explique fondamentalement par la maturité du marché européen. Ce qui a poussé les grands groupes brassicoles à s'attaquer à des marchés émergents et plus prometteurs. Actuellement, nous assistons à la domination d'un oligopole brassicole tant au niveau mondial que méditerranéen.

Mots-clés: Concentration, industrie brassicole, Méditerranée.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the consolidation of multinational groups, more specifically of the Mediterranean beer companies. Indeed, an increasing and unprecedented consolidation of the brewing industry has been recorded over the last years. We will explore several factors which might explain this dynamics and give an overview of mergers and acquisitions in the Mediterranean region, including the establishment of new plants of northern multinational firms in southern countries, in partnership with local players. Consolidation has significantly been accelerated in the 2000s by refocusing on the core business of the beer industry and this trend can be mainly explained by the maturity of the European market. Today the large brewers tend to switch to emerging and more promising markets and the beer sector is dominated by an oligopoly at the global level and in the Mediterranean region.

Keywords: Concentration, beer industry, Mediterranean region.

concurrent britannique SAB Miller, puis en 2008, l'alliance du groupe néerlandais Heineken avec son concurrent suiveur, le danois Carlsberg pour l'acquisition du concurrent direct SAB Miller et plus récemment, la fusion du leader américain Anheuser-Busch par son homologue, le groupe belgo-brésilien InBev, sont autant d'exemples concrets qui confirment l'accélération de la concentration.

Cette concentration est constatée à deux niveaux distincts. D'abord, au niveau des chiffres d'affaires dans la mesure où 60% du marché mondial de la bière est réalisé par les cinq premiers groupes dominants. Ces derniers, dans leur quasi-totalité, voient leurs ventes augmenter considérablement, grâce aux partenariats qu'ils concluent avec d'autres acteurs, que ce soit avec les partenaires

amont et aval (concentration verticale), ou avec les concurrents directs (concentration horizontale). Cette augmentation des chiffres d'affaires est loin d'être une simple addition «mécanique», elle se traduit plutôt par des mécanismes de complémentarité entre les filiales, de concentration des activités et enfin, par une optimisation des ressources.

Ensuite, cette concentration s'explique par le nombre d'opérations de restructuration effectuées par ces groupes. Elles s'accompagnent aussi par des mouvements plus localisés, qui se traduisent le plus souvent par des partenariats géographiquement limités ou centrés sur des opérations stratégiques distinctes.

* Sciences de Gestion à l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) - Université Paris Est.

** Maître de conférences à l'UMR 1110 MOISA, SupAgro Montpellier.

¹ Firme multinationale.

Notons qu'au cours des dernières années, le phénomène de concentration a pris une allure très remarquable. Celle-ci se manifeste à travers les mouvements de recentrage sur les métiers clés que connaît l'industrie brassicole durant cette période. Nous nous sommes donc interrogés dans cette contribution sur *les raisons pouvant expliquer l'accélération récente de la concentration de l'industrie brassicole en Méditerranée*.

Cet article est basé sur trois parties essentielles. La première portera sur des éléments théoriques, permettant de passer en revue les concepts de restructuration et de concentration industrielle. La deuxième partie présentera un panorama général de l'industrie brassicole mondiale. La troisième et dernière partie sera consacrée à l'analyse du processus de concentration et de globalisation des firmes brassicoles en Méditerranée européenne et au Maghreb. Enfin, nos conclusions seront présentées comme autant de perspectives de recherches futures.

1. Restructuration et concentration industrielle: deux faces de la même pièce!

Plusieurs facteurs peuvent expliquer pourquoi les grands groupes brassicoles concluent des partenariats avec les opérateurs locaux. Ainsi, on peut mettre en évidence le fait que les marchés américains et européens sont saturés et les FMN qui y sont présentes font des partenariats et des fusions avec les entreprises des marchés émergents (les marchés d'Amérique Latine, asiatiques et du Moyen-Orient). Les regroupements d'entreprises brassicoles par fusions-acquisitions permettent de réaliser des économies d'échelle assez importantes sur les marchés en développement. Par ailleurs, la production y est émergente, et la demande interne demeure toujours non comblée. Enfin, les grands groupes brassicoles prennent souvent le relais de l'État qui considérait ces marchés comme sensibles et relevant, donc, du domaine de l'activité économique publique.

Sur le plan institutionnel, ces partenariats qui aboutissent souvent à des reprises des entreprises locales, apparaissent comme des adaptations au cours de période de transition aux modèles institutionnels, politiques et juridiques des pays d'accueil et aux spécificités des réglementations commerciales, non maîtrisées à priori par les grands groupes. Dans certains cas, ces partenariats permettent de se conformer à une législation en vigueur obligeant des entreprises étrangères à s'appuyer sur des partenaires nationaux lors des premières années de leur implantation.

Un autre élément semble déterminer ces partenariats : la maîtrise de l'environnement du marché cible. Les groupes mondiaux optent pour des partenariats avec les brasseurs locaux, au motif que ces derniers connaissent la nature de la demande qui s'y exprime, les habitudes de consommation

de la population, mais aussi la nature et l'ampleur des investissements déjà mis en place. Enfin, ces partenariats répondent aussi à des logiques stratégiques et de gestion des réseaux de la part des grands groupes brassicoles: timing, ordre et mode d'entrée sur les marchés émergents, gestion de l'entrée et sortie des partenaires dans le réseau des grands groupes, maîtrise technologique et des réseaux de distribution, constituent autant d'éléments explicatifs des alliances nouées avec des partenaires locaux.

La forte accélération observée dans le mouvement de concentration des groupes peut s'expliquer par plusieurs facteurs déterminants, qui font l'objet d'hypothèses testées à travers cette contribution. Ces facteurs sont: la maturité des marchés (existence d'économies d'échelle), l'intensité capitalistique et concurrentielle et l'intégration verticale vers l'aval, à travers un réseau de distribution bien établi.

H1: La maturité des marchés suppose que certains marchés, notamment dans les pays développés, sont saturés, et la demande y est en stagnation vu qu'elle est quasiment satisfaite. Ce qui incite les firmes brassicoles à s'internationaliser en s'attaquant à des marchés émergents, où la demande n'est pas encore comblée. Cette tendance d'aller sur les marchés en développement peut aussi être expliquée par l'existence d'économies d'échelle importantes dans ces pays à fort potentiel.

H2: L'intensité capitalistique suggère l'importance de l'investissement et du capital nécessaires pour le développement et le maintien de l'activité brassicole. Cette financiarisation trouve son origine dans le progrès technologique et l'innovation qui restent inaccessibles pour certaines firmes à capacités financières limitées. Ce qui les pousse, dans la majorité des cas, à fusionner avec les grandes firmes les plus performantes. Ce choix stratégique (fusion) constitue une alternative à la faillite, ou à la liquidation volontaire des entreprises. Ainsi, les entreprises vulnérables peuvent être rachetées par celles qui sont plus performantes. Ces dernières mettent en place des actifs spécifiques difficilement imitables, ce qui augmente les coûts de l'information et/ou de transaction pour les firmes en difficulté².

H3: Une autre variable plus déterminante de l'accélération de ce mouvement de concentration est, bien entendu, l'intégration verticale vers l'aval. Cette dernière sous-entend la création d'un large réseau de distribution.

1.1. La concentration industrielle: explications théoriques et modes de mesure

De manière générale, la concentration est un processus à la fois économique et financier. Il est caractérisé par la diminution remarquable du nombre d'entreprises dans une industrie donnée. Un procédé qui peut entraîner l'apparition d'un éventuel oligopole, voire même, aboutir à un monopole incontrôlable. L'analyse du niveau de la concentration, permet de comprendre la structure du marché (monopole, duopole, oligopole ou concurrence) et par conséquent, d'anticiper les comportements stratégiques et concurren-

² Dewey D. (1961). Mergers and Cartels: Some Reservations about Policy. *American Economic Review*, 51 (May), p. 255-262. Cité par, Tremblay V. J., Tremblay C. H. (1988).

tiels des acteurs présents. Cependant, afin de mesurer le niveau de concentration d'une industrie donnée, il faut disposer de certaines informations relatives aux entreprises appartenant au secteur, à savoir le nombre d'entreprises, la taille relative, l'entreprise leader, la structure de l'industrie, ... etc. (Détrie, 2005).

Selon Porter (1990), la concentration relative d'un secteur par rapport à un autre renvoie à la répartition des parts de marché sur un nombre plus ou moins grand d'entreprises. De ce fait, il distingue deux types de marchés: d'un côté, ceux dits concentrés (nombre restreint de firmes dominantes) et de l'autre, ceux appelés atomisés (plusieurs firmes à faible poids). La concentration peut conférer à certaines firmes un fort pouvoir de négociation à l'égard des autres (Détrie, 2005).

L'analyse sectorielle, telle qu'elle est conçue par Porter, doit prendre en compte des aspects structurels qui se traduisent essentiellement par des pressions. Ces dernières affectent négativement la rentabilité globale du secteur et la performance des entreprises, à cause de la concurrence émanant des diverses forces englobées dans le modèle porterien. L'une des forces caractérisant ce modèle est bien le pouvoir des fournisseurs. Celui-ci est mesuré par le degré de concentration relative. Autrement dit, les rapports de force entre fournisseurs et clients dépendent principalement de leur concentration relative. De ce point de vue, ceux qui sont plus concentrés bénéficient naturellement d'une position favorable et ils détiennent ainsi un pouvoir de négociation assez fort par rapport aux autres.

Par ailleurs, un secteur est concentré lorsque les trois ou les quatre premières firmes détiennent la majorité des parts de marché. Inversement, un secteur est atomisé quand il contient plusieurs acteurs à faible poids. A titre illustratif, le secteur de la bière qui, aujourd'hui, arrive à maturité, se concentre et les groupes brassicoles deviennent de moins en moins nombreux (Leroy, 2008).

Porter (1990) explique aussi qu'on peut distinguer un secteur d'un autre, sur la base de leur concentration. Ainsi, il définit un secteur comme étant dispersé si aucune entreprise ne possède d'importantes parts de marché, donc de pouvoir de négociation. En revanche, il qualifie de concentré, tout secteur où quelques firmes dominantes imposent des règles de fonctionnement du secteur, puisqu'elles détiennent des parts de marché significatives (Magakian, Payaud, 2007).

La concentration résulte souvent des opérations de restructuration menées par les entreprises via leurs rapprochements et les fusions-acquisitions. Aux USA, la *Federation Trade Commission* propose une classification de quatre formes de rapprochements:

- **Fusions-acquisitions horizontales:** ce type de groupement concerne les firmes directement concurrentes (appartenant au même secteur d'activité) et consiste à éliminer la concurrence. Il est considéré comme le plus adopté sur les marchés américains et européens. Il est

aussi à noter que ce type de groupement d'entreprises mène inévitablement à une réduction du nombre de concurrents potentiels.

- **Fusions-acquisitions verticales:** celles-ci, quant à elles, concernent les firmes situées à des niveaux différents d'une même filière. En d'autres termes, ce type fait référence aux stratégies d'intégration verticale (en amont et en aval), et l'objectif attendu de cette forme de rapprochement est double. D'un côté, la réduction des coûts et cela, par l'élimination des marges bénéficiaires des niveaux intermédiaires qui se situent entre l'input et l'output. De l'autre côté, il vise la garantie de la sécurité des approvisionnements ou des débouchés.
- **Fusions-acquisitions concentriques:** elles consistent notamment à élargir la gamme de produits et acquérir davantage de parts de marché. Elles concernent les entreprises dont les métiers sont complémentaires. On parle alors de diversification concentrique.
- **Fusions-acquisitions conglomérales:** cette forme se traduit par un regroupement d'entreprises, dont les processus de production sont situés dans des branches d'activité différentes et non complémentaires (Meier, Schier, 2006).

La concentration industrielle s'est considérablement accélérée ces dernières années. En effet, quelle que soit la nature de l'opération: Offre Publique d'Achat (OPA), fusion-acquisition, rachat ou absorption, le résultat est plus ou moins proche: des acteurs moins nombreux, mais plus puissants. Ce mouvement de concentration est d'une importance capitale, notamment au niveau des économies matures (européennes et nord américaines).

A ce propos, la commission économique de la Communauté Européenne considère que la concentration n'est justifiée que si elle permet aux groupes locaux de faire face à la concurrence étrangère, qui émane plus particulièrement des rivaux américains et japonais. En revanche, cet avantage qu'offre la concentration est souvent accompagné d'effets pervers, qui affectent négativement l'efficacité des économies locales, tels que l'augmentation des prix de vente et l'apparition d'un monopole local prédominant (Amar et Crépon, 1990).

Toutefois, il ne faut pas confondre la concentration technique avec la concentration économique. La première concerne le processus de production, alors que la seconde désigne l'unité de production qu'est l'entreprise. Dans le cas où l'unité de production est un groupe, on parle ainsi de concentration financière (Amar et Crépon, 1990) et cette dernière fait l'objet de notre contribution. La concentration peut être mesurée sur la base de plusieurs indicateurs:

- Poids des "n" premiers groupes (selon leurs chiffres d'affaires dans le secteur). Généralement, seul le poids des 5 ou 10 premiers groupes est retenu.
- L'indice d'Herfindhal, qui est calculé sur la base des parts de marché cumulées des firmes de l'industrie.

Les deux indicateurs sont fortement corrélés. Parmi les

déterminants de la concentration industrielle d'un secteur, on peut citer: les barrières à l'entrée et/ou à la mobilité qui le structurent. En effet, un groupe souhaitant pénétrer dans un secteur rentable, doit pouvoir dépasser ces barrières qui sont, par exemple, les coûts de production lourds, l'importance du capital social, la taille optimale lui permettant d'être compétitif face à la concurrence, etc. De ce fait, on peut conclure qu'il ne peut y avoir de concentration sans qu'il y ait de barrières à l'entrée rigides.

Il est à noter que les secteurs les plus concentrés sont les plus capitalistiques. L'industrie automobile en est le meilleur exemple. En outre, les secteurs les plus internationalisés sont également les plus concentrés, qu'est le cas de l'industrie brassicole que nous étudions dans cet article. Enfin, l'avantage tiré de ces concentrations est, bien entendu, l'amélioration des performances industrielles, dans la mesure où les secteurs concentrés bénéficient des gains de productivité significatifs. Ces profits résultent essentiellement des économies d'échelle. Cette concentration peut s'expliquer aussi par la recherche d'une meilleure rente de position dominante et d'une plus grande efficacité industrielle, dans un contexte de mondialisation des marchés et d'une forte concurrence internationale (Amar et Crépon, 1990).

1.2. Les fusions et acquisitions: levier privilégié de la concentration dans le secteur agroalimentaire mondial

Les fusions-acquisitions sont les options stratégiques les plus privilégiées par les firmes brassicoles, afin de s'accroître et de renforcer leur position concurrentielle sur différents marchés. Dans ce sens, nous pouvons citer: la fusion qui a eu lieu en 2004 entre ImBev et Interbrew, ayant pour résultat la création du groupe InBev, qui à son tour fusionne en 2008 avec son concurrent américain, Anheuser-Busch, donnant ainsi naissance au leader mondial actuel de la bière AB-InBev.

Une analyse a été menée sur l'industrie agro-alimentaire sur la période 1974-1994, en prenant en compte les cents premiers groupes. Elle révèle qu'une forte concentration est constatée au niveau des vingt-cinq premiers groupes. Ces derniers accumulent 60% du chiffre d'affaires du secteur des industries agroalimentaires (Tozanli, 1996). Le secteur agroalimentaire est dit à concentration intermédiaire (entre deux extrêmes, l'aéronautique et le textile).

Une autre étude récente a été faite sur un échantillon de six secteurs industriels en Tunisie. Il s'est avéré que les secteurs en question sont hétérogènes et plusieurs indices de concentration ont été calculés (l'indice d'Herfindhal, l'indice d'Ellison et Glaeser et l'indice de Gini). Le résultat obtenu est plus ou moins identique. Les secteurs les plus

concentrés sont: l'industrie des matériaux de construction, céramique et verre, l'industrie mécanique et métallurgique et enfin, l'industrie chimique. En revanche, ceux qui le sont moins: les IAA et les industries textiles (Amara, 2009).

Au Maroc, une analyse sectorielle a été menée, et les résultats montrent une concentration intra-sectorielle globale qui s'élève à 77%, avec une concentration forte, notamment des industries suivantes: la fabrication des machines et appareils électriques (84%), la fabrication d'équipements de radio, télévision et communication (78%) et l'industrie alimentaire (76%)³.

Dans leur contribution portant sur la concentration de l'industrie des médias en France, Bouquillion et ses collègues (2006) ont constaté une concentration accélérée des groupes multimédias. Dans ce sens, le marché de l'édition française est dominé par le groupe Lagardère. Ce dernier contrôle la majorité des parts de marché et partage avec son concurrent, le groupe Marcel Dassault, 70% des parts de marché de la presse en France.

Dans un autre article, des auteurs ont centré leur regard sur l'émergence de l'organisation en réseau dans l'industrie. En effet, ils se sont demandé si la nouvelle morphologie (réseau) pourrait remplacer la grande firme intégrée et hiérarchique. Alors, pour montrer les spécificités et les pratiques induites par cette nouvelle forme organisationnelle, ils ont analysé le secteur des boissons alcoolisées sur la période 1991-2000. L'un des résultats fondamentaux qui se dégage est la réorientation de l'industrie brassicole vers un oligopole fondé sur la base d'une forte concentration, et dominé par la recherche d'une flexibilité interne et externe. Cependant, les auteurs ont conclu que la concentration constitue un frein majeur à la mise en place de l'organisation en réseau (Coelho, Rastoin, 2002).

Depuis le milieu des années 90, le mouvement de concentration semble avoir subi une nouvelle accélération. Le montant mondial des fusions et acquisitions (F&A) a ainsi atteint le chiffre record de 3152 milliards de dollars en 2000, contre 975 milliards en 1995, et 539 milliards de dollars en 1994⁴. Les entreprises brassicoles, notamment les plus grandes, ont une préférence pour la croissance externe, autrement dit, pour le contrôle d'actifs disponibles dans d'autres entreprises. Ainsi, sur une échelle globale, nous allons illustrer la généralisation de ce phénomène, compte tenu du total des F&A dans le monde, illustré dans le tableau qui suit.

Le tableau montre que les mouvements de restructuration sont présents dans toutes les régions du monde. Les industries des économies des pays développés sont plus concentrées que celles des pays en voie de développement. Par ailleurs, cette concentration s'est accélérée dans le bassin méditerranéen. En effet, les fusion-acquisitions en Méditerranée se sont multipliées spectaculairement (passant de 19 à 760) en 10 ans. Toujours en termes de concentration, on notera qu'au début des années 70, l'Association des Brasseries de France (ABF) a recensé 70 sociétés brassicoles en

³ Ces données sont fournies par la direction de l'économie et des finances du Royaume du Maroc en Mai 2009.

⁴ KRIFA H. (2000). Concurrence oligopolistique et concentration dans le secteur automobile.

Tableau 1 - Fusions et acquisitions dans le monde par régions entre 1987 et 2006.

Pays/ Zone	1987	1996	2006	Total en milliards US \$
Méditerranée	3,1	19,5	134,8	760,8
Afrique	0,16	3,2	17,6	29,6
Chine	/	2,2	6,7	14,9
USA	51,8	68,1	172,2	701,9
Union Européenne (2)	12,8	85,2	432,1	1304,1
Eco Développées	73,9	192,2	728	2384,5
Eco en développement	64	66,9	127,4	273,1
Total Monde	74,5	227	880,5	7249,3

Source: Base de données en ligne de la CNUCED, 2008, in F. CHERIET, 2009 (a), p. 154.

activité sur le territoire français. Celles-ci n'étaient que 22 en 1994 et sont moins de 15 dans les années 2000.

Le mouvement de concentration qui s'est étalé sur près de 30 ans a été le résultat du rachat de brasseries de taille moyenne par les groupes Sogebra et Kronenbourg. Ainsi, en 1996, Heineken a acquis le Groupe Saint Arnould qui contrôlait les sociétés Brasseries de Saint Omer et Caves de Saint Arnould, tout comme la société Brasserie Fischer et sa filiale Grande Brasserie Alsacienne d'Adelshoffen. À l'heure actuelle, le marché français de la bière ne compte que trois principaux brasseurs: le groupe Sogebra, filiale du brasseur néerlandais Heineken, le groupe britannique Scottish et Newcastle, avec les brasseries Kronenbourg, et le groupe belge Interbrew, avec les brasseries Stella Artois.

Au cours des dernières années, on a assisté à la constitution de groupes brassicoles d'envergure mondiale. Ainsi, Danone a cédé en Mars 2000 la totalité de ses activités brassicoles (à savoir, les Brasseries Kronenbourg en France, Alken Maes en Belgique et une partie du brasseur italien Birra Peroni) au groupe britannique Scottish et Newcastle, lequel est spécialisé dans les boissons et le secteur du loisir («branded beverages and leisure retailing»). Il faut noter également que ce dernier (Scottish et Newcastle) est lui aussi racheté par Heineken et Carlsberg en 2008.

L'industrie brassicole constituant l'objet d'analyse de cette contribution, a été abondamment étudiée du point de vue de la concentration industrielle, notamment l'industrie brassicole américaine (Tremblay, 1985, 1988; Swaminathan, 1998). Ainsi, dans une étude réalisée par Tremblay sur l'industrie brassicole américaine, il a été démontré que les fusions sont un moyen efficace de transfert des actifs des entreprises n'ayant pas réussi, vers celles qui sont plus compétitives (en l'occurrence, les grands groupes). Il a été démontré également que les fusion-acquisitions ne sont pas directement liées à des économies d'échelle ou à un pouvoir de marché, mais ce phénomène s'explique plutôt par des facteurs structurels et stratégiques (Tremblay, 1988).

Concernant toujours la concentration de l'industrie brassi-

cole, une autre contribution a montré qu'une forte concentration sur le marché explique le fait que les firmes concentrées peuvent s'appuyer sur les ressources périphériques sans entrer en concurrence directe avec leurs rivaux. L'augmentation du niveau de concentration du marché libère des ressources plus périphériques. En effet, comme le niveau de concentration sur le marché augmente, le taux de mortalité des entreprises augmente puisqu'elles sont en concurrence les unes avec les autres, dans le

but de prendre le contrôle exclusif du marché. Dans le cas de l'industrie brassicole, les firmes diversifiées sont représentées par les producteurs de masse, alors que les nouvelles formes d'organisation-micro brasseries et brasseries sont des firmes plus spécialisées (Swaminathan, 1998).

2. Aperçu de l'industrie brassicole mondiale: principaux acteurs, production, consommation et restructuration

Le marché de la bière est en chute constante depuis 1983 (on constate le passage des ventes de 25 920 000 hectolitres, en 1983, à 22 871 000 en 1988⁵, et en termes de barils, on a enregistré une production de 199.215.197 en 1995 et 196.254.418 en 2009). Cette chute régulière s'explique fondamentalement par deux raisons majeures:

- l'influence des campagnes menées par des associations de consommateurs contre les boissons alcoolisées, ainsi que par tous les courants «santé» et «bien-être»;
- la pression des produits de substitution, notamment les B. R. S. A⁶.

En outre, ce phénomène s'explique principalement par la part importante des consommateurs, notamment les jeunes, qui s'orientent davantage vers le soft-drink (boissons sans alcool). Par exemple, en 1986, on a enregistré 56% de buveurs de bière contre 52% l'année d'après (chute de 4% en une année)⁷. Cette situation indésirable inquiète beaucoup les firmes brassicoles car leur activité principale est menacée de disparition, du fait qu'il s'agit d'une désaffection éprouvée par les consommateurs et non seulement d'une baisse temporelle de consommation. Ce qui incite la majorité d'entre elles à changer son comportement stratégique, en favorisant une forme de concurrence souple et moins intense visant à maintenir les profits stables au sein de l'industrie. Ces regroupements se sont traduits par des partenariats, des fusions et acquisitions, ainsi que des rachats de filiales. Ce qui fait que le secteur brassicole dans son ensemble se rétrécit suite à un mouvement de concentration accéléré. A cet effet, on s'est interrogé sur les raisons d'une telle concentration et les déterminants d'une telle accélération.

2.1. Evolution de la production mondiale de la bière

La production mondiale de la bière connaît une évolution en dents de scie. Cette variation peut s'expliquer, d'un côté, par les facteurs internes propres à chaque entreprise productrice (capacités de production) et de l'autre, par ceux

⁵ Ces sommes sont tirées du guide des marques et sociétés-Boissons (Market book France), Paris 1989.

⁶ Boissons **R**afraîchissantes **S**ans **A**lcool.

⁷ Tirés du guide des marques et sociétés-Boissons (Market book France), Paris 1989.

provenant de l'environnement externe, et qui se traduisent par les forces concurrentielles qui limitent le potentiel de production et de croissance (essentiellement l'innovation, suite au progrès technologique). La production mondiale de bière, bien qu'elle soit en baisse ces dernières années, avoisine actuellement les 1400 millions d'hectolitres (Tableau 3). Cette production est aux mains d'un nombre de plus en plus réduit de firmes multinationales.

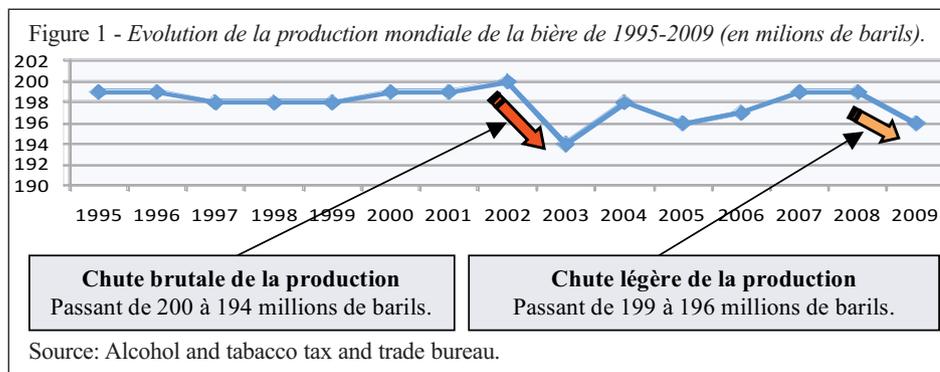
Tableau 2 - Evolution de la production mondiale de la bière 1995-2009.

Année	Production totale (en million de barils)
2000	199
2001	199
2002	200
2003	194
2004	198
2005	196
2006	197
2007	198
2008	199
2009	196

Source: Alcohol and tobacco tax and trade bureau.

A la lumière du tableau ci-dessus, on constate que la production mondiale varie avec des proportions courtes. Cette variation est comprise entre deux valeurs extrêmes: 194 et 200 millions de barils. Cependant, il est à signaler que cette production est presque constante (entre 198 et 200 millions de barils) sur toute la période avec deux pics majeurs: le premier est réalisé en 2003 où la production chute spectaculairement de 200 à 194 millions de barils.

Toutefois, durant les premières années (1995-2002), la production suit une trajectoire normale en atteignant en moyenne les 198 millions de barils sur toute la période. Puis, le second pic est constaté en 2009, quand la production mondiale a diminué jusqu'à 196 millions de barils. Cette baisse de production est due principalement à la taxe sur l'alcool qui augmente d'une année à une autre. A titre illustratif, en Grande Bretagne le ministre des finances a déclaré plus de 2% pendant 4 ans sur les bières, et en deux ans, les taxes sur la bière auraient



progressé de plus de 26%⁸. Ces fluctuations, notamment à la baisse, sont bien montrées à travers le graphique qui suit:

A l'aide de ce graphique, on peut mieux visualiser les deux pics qu'a connus la production mondiale de la bière sur les deux dernières décennies. En effet, la tendance d'évolution est presque constante entre 1995 et 2002, avec des fluctuations à partir de 2003. Par ailleurs, la production mondiale de bière correspondant au premier semestre de l'année 2010 a atteint environ 82 millions de barils.

Tableau 3 - Répartition de la production de bière dans le monde (en millions d'hl).

	1994	1997	1998	2000	2002	2003
Amérique	459,1	479,2	482,4	480,8	479,8	487,2
Europe	431,4	440,2	446,0	481,3	506,0	509,8
Asie	281,7	297,1	303,6	350,5	380,0	385,7
Afrique	54,8	58,1	59,0	61,7	63,6	64,2
Australie	22,8	21,1	22,2	21,1	21,5	21,5
Total Monde	1.249,8	1.295,7	1.313,2	1.395,4	1.450,9	1.468,4

Source: The free library, 2003.

A travers ce tableau, on constate une progression monotone de la production en Europe et en Afrique. Cette augmentation régulière s'explique principalement par le nombre croissant des IDE implantés dans la rive Sud de la méditerranée (Afrique du Nord), suite aux différentes relations d'alliances et de fusion-acquisitions conclues entre les brasseurs locaux (notamment algériens, libanais, égyptiens, marocains et tunisiens) et les groupes étrangers (en particulier, Heineken et Castel).

2.2. Evolution de la consommation de la bière dans le monde

La bière est consommée pratiquement dans le monde entier avec des proportions qui varient d'un pays à un autre, en fonction des critères socio-économiques, politiques et culturels. En effet, elle est consommée beaucoup plus en Amérique (notamment, aux Etats Unis), en Asie pacifique et en Europe de l'Ouest. Le marché d'Afrique du Nord est marginal en termes de consommation mondiale, mais la

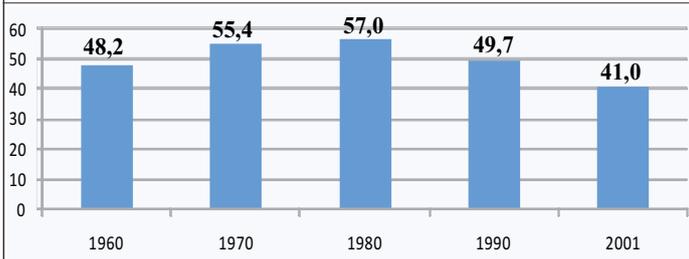
pression concurrentielle est tellement importante que certains « petits » pays constituent actuellement de véritables enjeux en termes d'implantation des grands groupes.

D'après le tableau et le schéma ci-dessus, on conclut que la consommation de la bière a suivi un rythme d'évolution pratiquement constant depuis les années soixante jusqu'à 1980. Puis, nous assistons à une chute de la consommation dans la décennie quatre-vingt-dix. En outre, cette baisse s'est maintenue dans les

années 2000 à cause de la crise qui a frappé l'économie mon-

⁸ Rayon boissons, N° 185, Mai 2010.

Figure 2 - Evolution de la consommation de bière dans le monde en litres.



Source: INSEE, N° 966 - Mai 2004.

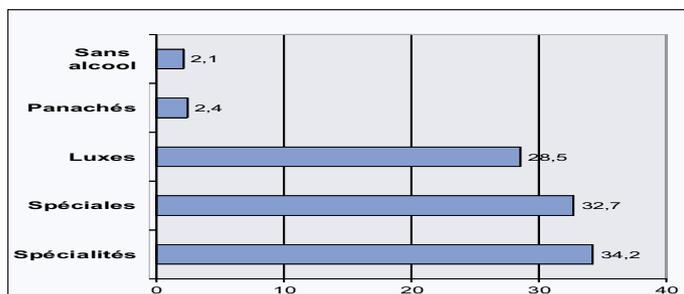
diale en 2008. En revanche, plus récemment en 2008, le marché global de la bière a chuté de -7,7 %, soit l'équivalent de 1,5 millions d'hl⁹ et cela, suite à l'augmentation des prix de la bière à cause de l'augmentation de la taxe qui lui est imposée. Enfin, les ventes des BRSA, spiritueux et champagnes, ont augmenté et elles sont estimées respectivement à 41,7 % et 44,7 %, contre 13,6 % des ventes de la bière¹⁰.

2.3. La consommation de la bière

Même si la bière connaît une importante consommation à travers le monde, les nouvelles orientations en matière de santé publique tendent à réguler la consommation d'alcool. Les campagnes publicitaires sont réglementées, et la consommation est de plus en plus régulée par les pouvoirs publics dans de nombreux pays. A côté du levier «éducation sanitaire», les autorités disposent de l'outil fiscal afin de décourager la consommation de la bière.

En Grande Bretagne, les taxes sur l'alcool ont encore augmenté au courant de l'année 2010. Toutefois, malgré la crise de consommation que connaît l'industrie brassicole ces dernières années, le marché de la bière augmente de +10% en valeur. Cette croissance est due à la fois à des augmentations de prix de la part des grands groupes, mais aussi au lancement de nouveaux produits (Kronenbourg sélection Brasseurs, 1664 blanches, Desperados Tradition, Leffe Premium, Heineken Pression... etc.) élargissant l'offre existante, et permettant aux firmes de se repositionner sur des segments non encore exploités (femmes, connaisseurs et amateurs de goûts, etc.).

Figure 3 - Consommation mondiale de bières selon le type en 2010 (en%).



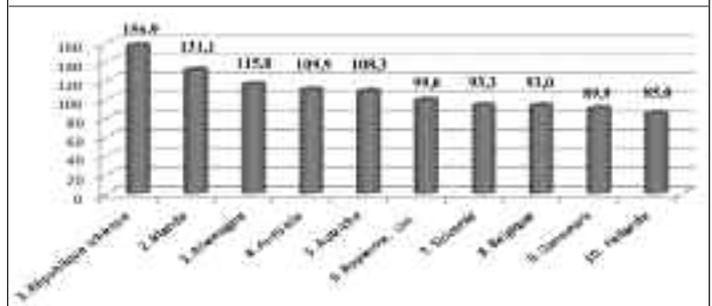
Source: Rayon boissons, n. 185, Mai 2010, 44 p.

⁹ Rayons boissons, N° 172, Mars 2009, p 45.

¹⁰ Rayons boissons, N° 178, Octobre 2009, p 31.

Les ventes de la bière connaissent une progression relativement importante en valeur, qui s'élève à 1,6 milliards d'euros en 2009, soit un accroissement annuel de 9,8%. De même, cette évolution en valeur est inégale entre les catégories de la bière et elle met les bières de spécialité dans le premier rang avec un taux de 34,2%. Ensuite, viennent les bières spéciales, avec 32,7%. Puis, en troisième position, les bières de luxe, affichant ainsi un taux de 28,5 %. Enfin, toujours en dernier, les bières panachés et celles sans alcool, avec des valeurs respectives de 2,4 % et 2,1%. Les volumes de bière consommés dans chaque pays varient aussi, obligeant ainsi les firmes à optimiser leurs implantations dans des logiques régionales et multidomestiques.

Figure 4 - Top 10 des pays les plus consommateurs de bière en 2004.



Source: Beer drinkers, 2004.

3. Présence des principaux groupes brassicoles en Méditerranée

Nous consacrons cette section à l'illustration des principaux groupes brassicoles présents sur le marché méditerranéen, dans la période 1994-2008 et cela, via une analyse dynamique permettant de mettre au point les tendances d'évolution des groupes brassicoles. Selon la base de données Agrodatab (Ayadi et al, 2004), le Top 100 des groupes agroalimentaires est marqué par une forte présence des groupes brassicoles. Dans ce sens, on compte 13 firmes multinationales brassicoles parmi les 100 premières firmes agroalimentaires. Ces dernières dégagent un chiffre d'affaires deux fois plus important que celles spécialisées dans les boissons alcoolisées. Ceci s'explique généralement par l'industrialisation qu'a connue le secteur au début du XIX^{ème} siècle, la forte croissance de la demande, mais surtout l'accélération de la concentration de l'industrie brassicole (Coelho, Rastoin, 2004).

Tableau 4 - L'évolution de la production de bière par groupe (1994-2008) en millions d'hl.

Groupe	1994	1996	1998	2001	2004	2008
Heineken	56	70,6	83,1	105,1	112,6	125,8
Brahma	25	38,3	41,3	58,7		
Interbrew	36	37,4	45,1	97,1		
InBev					193,4	242,0
Carlsberg	27	32,3	33,7	67,9	92	126,8

Source: European Beer Statistics, 2005.

A partir de ce tableau, nous pouvons déduire que le plus important brasseur en Méditerranée est le groupe néerlandais Heineken. Arrivés dans les années 2000, quand l'industrie en question connaît une restructuration et une concentration sans précédent (à cause de la maturité des marchés), on compte deux géants mondiaux qui rejoignent le premier. Il s'agit en premier du groupe belgo-brésilien InBev formé en 2004 par la fusion d'Interbrew et d'Ambev (qui devient ainsi le leader mondial, avec une production qui avoisine les 193,4 millions d'hl sur la même période). En second, le groupe danois Carlsberg qui détient aussi une part importante du marché méditerranéen.

3.1. Évolution des groupes brassicoles: perspective dynamique du processus de concentration

L'industrie brassicole se voit de plus en plus concentrée. Ceci se manifeste à travers les mouvements de fusions-acquisitions qui s'accumulent au cours du temps, faisant des petites entités, des grands groupes d'envergure mondiale. En effet, parmi les exemples les plus pertinents des opérations de concentration, on peut citer :

- la fusion qui a eu lieu en 2004 entre AmBev (le leader brassicole de l'Amérique latine) et Interbrew (firme multinationale belge), a conduit à la constitution du groupe InBev. Ce dernier, à son tour, fusionne en 2008 avec le leader américain Anheuser-Busch (l'un des plus grands groupes brassicoles étatsuniens), formant ainsi le leader mondial actuel de la bière AB-InBev. Ce dernier est connu à l'échelle mondiale par sa forte position concurrentielle. Ainsi, une année après l'alliance, le groupe a réalisé 4,668 milliards d'euros de bénéfices, et emploie 116 000 personnes dans le monde. Le schéma suivant montre bien ce mouvement de concentration.

Les deux rivaux mondiaux, Heineken et Carlsberg, aux positions concurrentielles respectives de troisième et quatrième au niveau mondial, se sont engagés dans une opération de restructuration considérée comme étant la plus importante dans l'histoire de la bière. Il s'agit du rachat en commun du grand groupe britannique Scottish & Newcastle, connu lui aussi par sa forte position concurrentielle (appartenant au Top10 mondial).

Plusieurs opérations de rachat, de fusions-acquisitions, mais aussi d'alliance sont scellées entre les acteurs de l'industrie brassicole, et qui font que cette dernière subit un mouvement de concentration assez important lors de la dernière décennie. Historiquement, ces opérations se sont multipliées dans cette période, et prennent ainsi différentes formes. On peut donc citer:

Le leader mondial et le numéro quatre de la bière, en l'occurrence AB-InBev et Carlsberg, qui projettent de s'allier en Inde pour développer en commun des projets innovants. Le marché indien est neuf, et la consommation de la bière y commence à prendre une allure vertigineuse. En 2001, une alliance stratégique avec le groupe Castel (firme privée française, non cotée en bourse), offre la possibilité d'investir sur de nouveaux marchés prometteurs d'Afrique, et permet la réalisation des économies d'échelle.

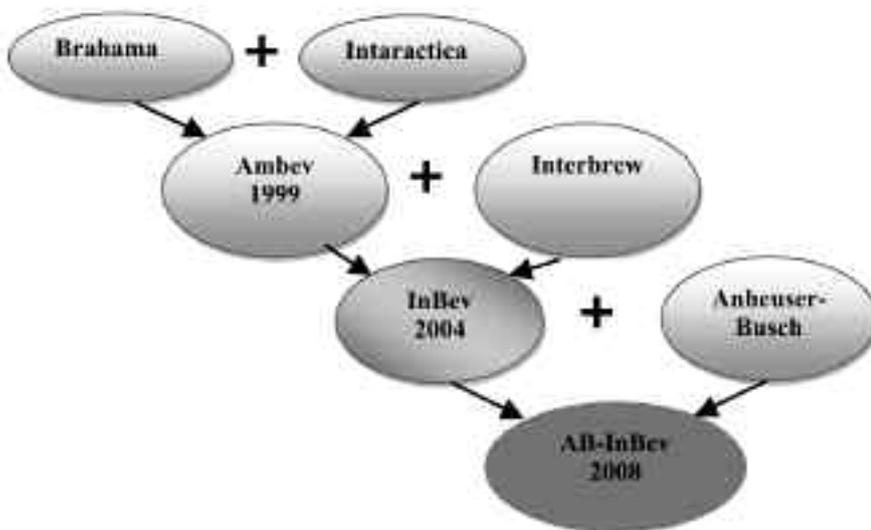
SAB acquiert une participation majoritaire de 83,7% dans le capital de Bere Timisoreana SA, en Roumanie (en 2001). Elle devient la première brasserie internationale à entrer en Amérique centrale lors de l'acquisition des brasseurs : Honduras et Cervecería Hondureña. Elle a aussi formé une coentreprise avec la brasserie Salvador boissons Affaires (en 2001). Enfin, SAB concrétise l'achat de la Brasserie nationale de la Zambie (en 2001).

Récemment, une alliance a eu lieu entre Carlsberg et son concurrent mexicain grupo Modelo. Ils ont étendu leur coopération avec neuf nouveaux marchés, dont la Russie. Cet accord confère à Carlsberg Breweries, les droits exclusifs d'importer, de promouvoir et de vendre la marque Corona Extra au nom de Modelo, après avoir été distribuée par un importateur local en Russie.

Par ailleurs, le groupe Carlsberg rachète en 2009 les brasseries de Kronenbourg. En 2002, le groupe SABMiller est formé suite à l'acquisition de 100% du capital de Miller Brewing Company (la deuxième plus grande brasserie aux États-Unis en volume) par SAB. Grâce à cette acquisition, SABMiller devient le deuxième brasseur (en volume) dans le monde.

Au début des années 2000, précisément en 2003, Heineken réalise la plus importante acquisition dans son histoire. Il acquiert la brasserie Brau-Beteiligungs AG (BBAG). Ceci lui permet de détenir la po-

Figure 4 - L'exemple de AB-Inbev ... Naissance d'un leader mondial de la bière.



Source: Elaboré par les auteurs sur la base des rapports d'activité des entreprises concernées.

Tableau 5 - Stratégies des acteurs dominants de l'industrie brassicole en Méditerranée.

Groupe	Stratégies de développement
AB-InBev	<ul style="list-style-type: none"> - D'abord, opter pour une croissance externe, en privilégiant des acquisitions et des partenariats avec les concurrents. Ceci s'inscrit dans un objectif de renforcement de la position concurrentielle sur les marchés développés à forte croissance. - Ensuite, viser un progrès technologique (innovation) qui ne pourrait pas être imité par les concurrents. Dans ce sens, le savoir-faire technologique constitue un avantage compétitif à côté du capital humain dont bénéficie le groupe. <p>Coût: réduire les coûts de base (stratégie de domination par les coûts). Connexion: grâce aux économies d'échelle qui seront dégagées suite à cette baisse des coûts, le groupe envisage de se connecter directement avec les consommateurs. Victoire: selon les décideurs du groupe, la victoire est synonyme d'une croissance profitable et soutenue à long terme.</p>
Heineken	<p>Le groupe Heineken voudrait renforcer la notoriété de la marque <i>Panach'navigue</i> qui réalise 40,5 % des parts de marché. En effet, Heineken opte pour ce choix stratégique (se concentrer sur ce segment) vu que la demande est en évolution constante et reste non comblée. Pour les bières sans alcool, Kronenbourg Pur Malt opte pour une stratégie de différenciation, sachant que 70% des volumes de sans alcool et Panachés se vendent pendant l'été.</p>
Carlsberg	<ul style="list-style-type: none"> - La géographie: le portefeuille de Carlsberg est divisé entre les trois régions, à savoir : le Nord et l'Europe occidentale, l'Europe de l'Est et l'Asie (globalisation). - Produits et Innovation: l'innovation produit est nouvellement développée, d'abord dans la catégorie de la bière Carlsberg, bien que les compétences de base soient à l'intérieur de malt et de boissons à base de céréales. - Marques: Carlsberg restera axé sur le développement et le renforcement de son portefeuille de marques basées sur la combinaison de marques locales, et sur le pouvoir des marques internationales. - Actif: Carlsberg continuera à posséder des biens, qui forment une partie essentielle de ses principales compétences. - Organisation de leadership: le développement continu et le renforcement des capacités du personnel constituent un élément important de la vie quotidienne de Carlsberg.

sition de leader, non seulement en France, mais aussi en Autriche, en Roumanie et en Hongrie. Grâce à sa politique d'acquisition et de coentreprises, Heineken réalise en 2008 un nombre important d'acquisitions, dont on cite: le rachat de la filiale Tango en Algérie, de la brasserie Bere Mures en Roumanie, de Drink Union en République tchèque, de Rechitsa au sud de Biélorussie, et de la Division des boissons d'Eichhof en Suisse. En 2009, le groupe Heineken a signé un partenariat avec le leader indien United Brewery Limited (UBL).

En 2004, des gains d'entrée au Maroc et en Algérie par le biais d'une joint-venture avec Castel. SABMiller intègre

Groupe	Pays	Chiffre d'affaires (\$)	Evolution (%)
Anheuser-Busch InBev	Belgique	36,758.0	56.4
Heineken N.V	Pays-Bas	20,441.9	2.7
Carlsberg A/S	Danemark	11,087.3	- 0.9

Source: DATAMONITOR, 2010.

aussi China Resources Breweries Limited par l'acquisition de deux de ses brasseries, dans l'objectif de renforcer sa position en Chine. Entre temps, SABMiller accepte une offre d'Anheuser-Busch pour des actions de Harbin Brewery. Toutefois, les stratégies adoptées par la plupart des acteurs de l'industrie brassicole, notamment pour intégrer les marchés émergents, à savoir le marché asiatique et le marché maghrébin, se résument aux seules pratiques de coopération, d'alliance entre concurrents (coopétition), mais aussi de fusions-acquisitions. Ces partenariats sont généralement conclus entre les grands groupes eux-mêmes, ou entre ceux-ci et les brasseurs locaux qui connaissent bien le marché cible et les habitudes de consommation. En revanche, ces groupes tendent également à valoriser leurs compétences en vue d'innovation.

A la lumière du tableau ci-dessous, nous voyons AB-InBev à la tête du classement des groupes brassicoles (leader mondial), avec une évolution de son chiffre d'affaires qui s'élève à 36 millions de dollars. En revanche, il est à signaler que le groupe Heineken aura la position de suiveur, avec un chiffre d'affaires de 20 millions de dollars. Cette position est obtenue grâce à l'acquisition conjointe (avec Carlsberg) du groupe Scottish & Newcastle en 2008, et pareillement, Carlsberg maintient sa position concurrentielle depuis plusieurs années.

3.2. Le secteur brassicole dans la rive nord-méditerranéenne (Europe)

L'industrie européenne de la bière représente presque la moitié (49,8 %) du chiffre d'affaires total du secteur global, qui génère 493,6 milliards de dollars en 2008, un taux qui traduit bien l'importance du marché européen. Le Top10 mondial est constitué quasiment des groupes présents sur le marché européen. Le tableau suivant, montre les marques dominantes sur la scène mondiale et particulièrement européenne. Ainsi, la rive nord-méditerranéenne (Europe) se voit conquise par trois groupes brassicoles internationaux:

Carlsberg, Heineken et InBev (récemment devenu AB-InBev). Ils réalisent ensemble la quasi-totalité des volumes brassés et satisferont une grande partie de la demande exprimée sur le marché européen.

Cependant, ces grands groupes sont fortement concurrencés par des brasseries artisanales locales. A titre d'exemple, en France, à côté de ces géants de la bière, le marché compte près de 200 micro-brasseries. Ces dernières sont réparties un peu partout sur le territoire, et la plupart a vu le jour après 1990. Ce phénomène des «micro-brasseries» est mondial, et trouve son origine aux États-Unis, qui comptent déjà près de 700 entreprises. L'Europe s'y est mise un peu plus tard et la France découvre actuellement ce phénomène.

Groupe	Marque	Valeur en M \$	Evolution 2008
AB-InBev	Bud Light	6,655	+33 %
AB-InBev	Budweiser	6,637	+13 %
Heineken	Heineken	5,063	+10 %
AB-InBev	Stella Artois	4,507	+7 %
Grupo Modelo	Corona	4,291	- 4 %
Diageo	Guinness	3,516	+14 %
Miller Coors	Miller Lite	2,515	+2 %
AB-InBev	Skol	2,223	+16 %
Heineken	Amstel	1,980	+22 %
Carlsberg	1664	1,664	+41 %

Source: *Rayon boissons*, N° 176, Juillet-Août 2009.

Le tableau ci-dessus montre bien la multitude de marques qui existent sur le marché européen. Néanmoins, les marques prédominantes, qui détiennent ensemble la plus grande partie des parts de marché, sont celles appartenant aux acteurs les plus concentrés sur ce dernier, à savoir : AB-InBev, Heineken, SAB Miller et Carlsberg A/S. Il s'agit alors d'un marché de nature oligopolistique.

3.3. Le marché de la bière en France: exemple pertinent de la concentration en Europe

Le marché de la bière en France tend vers une concentration de plus en plus conséquente. En 1989, il n'y avait que 28 entreprises brassicoles sur ce marché, alors qu'on en comptait plus d'une centaine dans les années soixante. Parmi les entreprises brassicoles qui opéraient sur le marché français, on peut citer : BSN (Kronenbourg), Heineken, Interbrew, Pecheur, Saint Arnaud, Carlsberg et des brasseries indépendantes. Cependant, le leadership a changé suite aux opérations de restructuration qui s'y sont effectuées, entraînant ainsi le changement structurel de Kronenbourg (appartenant au groupe BSN), Interbrew, Pecheur et Saint Arnaud. Cela a abouti à une structure oligopolistique du marché français détenu par Heineken et Carlsberg.

En France, le marché de la bière connaît une crise de croissance sans précédent. Ainsi, au cours des 25 dernières

années, la consommation de la bière a diminué de 25 % en volume. En effet, plusieurs facteurs peuvent expliquer le ralentissement de la consommation de la bière en France: la fiscalité importante, la fermeture des points de vente, les nouvelles habitudes de consommation («boire moins mais mieux») et la mauvaise image de la bière.

L'industrie brassicole française est donc en pleine mutation, et les groupes y appartenant doivent s'y adapter. En effet, le marché français est dominé par Kronenbourg (appartenant au groupe Scottish & Newcastle depuis 2000. Ce dernier, à son tour, est racheté par les deux rivaux Heineken et Carlsberg). D'autres acteurs sont aussi fortement présents, tels les brasseries Heineken, Fischer et Saint Omer, comme le montre le tableau ci-après:

Brasseries	C A en millions d'euros	Marques
Kronenbourg	893	Kronenbourg, 1664, Brugs, les bières de Maître Kanter
Heineken	585	Amstel, Buckler, Panach', Affligem
Fischer	241	Desperado, Adelscott, Dorelei, Kriska
Saint Omer	99	Saint-Omer, Facon, Semeuse Nordik

Source: European Beer Statistics.

Le marché français de la bière a subi une multitude d'opérations de restructuration, dont on cite des fermetures d'usines, des rachats de brasseries, des fusions-acquisitions, des coentreprises et des partenariats ou des alliances stratégiques. En voici les plus importantes:

- Carlsberg et Heineken viennent de racheter le brasseur britannique S & N pour 7,8 milliards de livres. Carlsberg reprendra les activités grecques, chinoises, russes et vietnamiennes du groupe, ainsi que la marque Kronenbourg. Tandis qu'Heineken se verra confier les activités britanniques, irlandaises, portugaises, finlandaises, belges, américaines et indiennes. Donc, suite à cette acquisition, les deux partenaires déjà fortement présents sur le marché français où ils détiennent la majorité des parts, vont modifier leurs structures et leurs plans d'action sur ce marché.

- Des opérations de concentration par fusions-acquisitions ou prises de contrôle successives. Ainsi, les Brasseries Kronenbourg S.A., qui ont absorbé la Société européenne de brasseries (S.E.B.) en 1987, sont une filiale de B.S.N. depuis 1970. Le chiffre d'affaires de Kronombourg s'est élevé à 5,776 milliards de francs en 1990. Ensuite, Kronenbourg a été cédée par BSN à SNC.

- Afin d'être plus compétitif, Heineken vient de présenter un plan de restructuration qui se concrétise notamment par la suppression de 59 postes en France et des reclassements entre les sites de région parisienne et d'Alsace.

3.4. Le secteur brassicole dans la rive Sud-méditerranéenne (Maghreb)

L'industrie brassicole maghrébine se caractérise par un mouvement de concentration résultant des différents partenariats conclus entre les groupes internationaux et les brasseurs locaux. Ainsi, plus récemment, en 2008, le groupe Heineken a racheté la brasserie Tango en Algérie, qui appartenait au groupe Mehri. Le groupe français Castel, quant à lui, détient 49% des parts de la Société Frigorifique et Brasserie de Tunis (SFBT), depuis 2006. Au Maroc, Castel a racheté en 2003 la Société des Brasseries du Maroc (SBM). Celle-ci possède plusieurs sites de production régionaux.

Le marché algérien de la bière reste toujours attractif. En effet, les investisseurs étrangers ne cessent de conclure des partenariats avec les groupes locaux. Ainsi, après les bières : Tango, Stella Artois et Bavaroise, la bière 33 Export s'implante dans le marché algérien. Cette nouvelle marque est produite par la Société des Nouvelles Boissons (SNB) appartenant au grand groupe agroalimentaire français Castel, qui s'est implantée récemment à Oran.

De son côté, le groupe Castel a racheté près de 80% des parts de la brasserie Bavaroise qui se trouve à Annaba. L'entrée de ce groupe dans le marché algérien est intervenue après plusieurs tentatives de rachat de brasseries publiques. Cependant, le groupe en question, en plus de la 33 Export, est présent sur le marché avec plusieurs marques de bière telles que la Castel Beer, Beaufort et Bavaroise.

Le groupe néerlandais Heineken (119,8 millions d'hectolitres et un chiffre d'affaires de 12,56 milliards d'euros en 2007), a repris les bières Tango du groupe algérien Mehri. Ainsi, il a lancé la production locale de sa propre marque dès l'année 2008, mais le prix d'acquisition n'a pas été divulgué. Il est à signaler que la brasserie Tango produit deux marques de bière sous licence. En effet, en Septembre 2000, la brasserie a obtenu le contrat de licence de la marque Stella Artois du premier brasseur mondial Inbev, et en Avril 2004, celui de la bière allemande Beck's.

Toutefois, grâce à l'acquisition de Tango, Heineken devient le numéro un de la bière en Algérie et le deuxième intervenant solide dans la croissance rapide et rentable du marché de la bière en Algérie. Première brasserie privée à voir le jour en Algérie, la Sarl Tango emploie environ 350 personnes, possède une capacité de brassage de 3000 hl/jour (900 000 bouteilles de 33 cl/jour) et est basée dans la zone industrielle de Rouiba.

En outre, le brasseur néerlandais Heineken envisage une implantation en Algérie avec le rachat de la brasserie de Réghaïa, spécialisée dans la production des mini-bières. Celle-ci est détenue, à titre indicatif, par le groupe public des Boissons Gazeuses d'Algérie (B.G.A.), relevant de la SGP Cojub. Sur le plan régional, il est intéressant de s'interroger sur les complémentarités entre les différentes acquisitions des groupes dans les pays maghrébins.

Heineken a annoncé récemment l'acquisition d'une part

de 49,9% de l'entreprise tunisienne "Société de production et de distribution des boissons". Le groupe Heineken a précisé également que la co-entreprise investirait dans la construction d'une nouvelle brasserie et distribuerait en Tunisie la marque Heineken et d'autres marques locales. Ainsi, le géant Heineken compte élargir son champ d'intervention en s'implantant en Algérie. Soulignons, par ailleurs, que l'industrie des boissons en Algérie est en pleine mutation.

Enfin, il est à noter que la croissance actuelle du marché de la bière en Algérie est d'environ 10% par an, basé sur un volume total de 1,1 millions d'hectolitres en 2007. La consommation par an et par habitant est estimée à environ 3,2 litres. Le groupe britannique d'origine sud-africaine, SABMiller, investit 46 millions de dollars (37,4 millions d'euros) dans une joint-venture avec le groupe français Castel en Algérie et au Maroc. Les deux sociétés ainsi en partenariat seront gérées par Castel, vu que ce dernier possède 60% des parts, tandis que son partenaire n'en possède que 40%.

En termes d'implantations au Sud, le groupe SAB Miller (issu de la fusion en 2002 entre le groupe South African Breweries (SAB) et l'américain Miller), investit 25 millions de dollars en Algérie. Il prend également une participation de 15,78% dans une holding qui contrôle la Société Nouvelle des Brasseries d'Oran, et l'Algérienne de Bavaroise, située dans la région d'El-Tarf. De même, au Maroc, SAB Miller investit 21 millions de dollars sous la forme d'une participation de 25% dans la holding MDI (Marocaine d'investissements et de services), située à Casablanca. La holding MDI possède 54% de la Société des Brasseries du Maroc, qui commercialise les bières Castel, 33 Export, La Gazelle, Special Flag, Stork, Flag Pils, Casablanca et Kania, et détient 95% des parts de marché.

Le groupe Heineken semble déterminé à accentuer la compétition avec le groupe français Castel au Maghreb. Quelques mois après avoir racheté la brasserie Tango en Algérie, où Castel revendique 46% de parts de marché, le néerlandais est venu chasser sur les terres du groupe familial français en Tunisie. Il ouvre alors sa première unité de production baptisée Société nouvelle de brasserie (SONOBRA) à Grombalia (30 km au sud de Tunis), pour un montant de 53 millions de dinars (soit environ 27 millions d'euros).

Pour réussir son implantation sur le marché de la bière au Maghreb, Heineken acquiert 49,9% du capital de la Société tunisienne de production et de distribution des boissons (SPDB), appartenant au groupe privé Boujebel, qui opère essentiellement dans le tourisme et l'hôtellerie. Il faut noter que l'implantation de Heineken en Tunisie n'est pas bénéfique pour son concurrent Castel, qui détenait le monopole sur ce marché depuis un moment. Le groupe Heineken va ainsi sérieusement menacer le monopole de la SFBT (issue de la joint-venture entre l'homme d'affaires tunisien Hammedi Bousbi et le groupe Castel).

Néanmoins, le marché tunisien de la bière est en pleine expansion. Il est estimé actuellement à 1,1 millions d'hec-

Tableau 9 - Panorama du marché de la bière au Maghreb Pays.

Pays	Consommation par habitant / L	Taille marché (consommation totale 1000 HI)	Groupes présents et leaders	Mode de présence (local, étranger, JV)	Parts de marchés cumulées
Algérie	3,2	850	Castel (Bavaroise)	Rachat	60 %
			Heineken (Tango)	Rachat	40 %
Tunisie	10	1 100	SFBT ¹¹	Local	90 %
			Heineken	Joint-venture	10 %
Maroc	3	950	SBM (Castel) ¹²	Local	95 %

Source: Plato Logic Limited.

tolitres, contre 950 000 hectolitres au Maroc et 850 000 hectolitres en Algérie. Le tunisien consomme en moyenne 10 litres par an (en comptant les touristes), soit le plus important niveau de consommation après la Turquie dans la région Afrique-Moyen-Orient.

Le tableau récapitulatif ci-dessus montre bien l'importance du marché maghrébin vu les opportunités qu'il offre. Un constat assez important. Les marchés du Maghreb sont de plus en plus envahis par des concurrents étrangers, ces derniers ne cessent pas de s'attaquer aux marchés des pays émergents, notamment au Sud de la méditerranée. Cette stratégie consistant à conclure des partenariats et des alliances avec les investisseurs locaux, constitue un moyen très efficace de transfert des actifs des entreprises vulnérables, vers celles qui sont plus compétitives.

De ce point de vue, les entreprises brassicoles du Maghreb se voient rachetées par les deux principaux groupes européens, à savoir: le français Castel et le néerlandais Heineken. Ces mouvements d'implantation directe peuvent aussi être expliqués par des changements institutionnels quant aux conditions d'importation, en général, et des boissons alcoolisées, en particulier (cas des lois des finances 2009 et 2010 en Algérie, par exemple).

Ainsi, le marché algérien, dont la taille est importante, semble être dominé par les deux groupes internationaux Castel et Heineken, avec des parts respectives de 60 % et 40 %. Ce duopole est apparu suite au rachat respectif des deux brasseries locales, Bavaroise et Tango. En revanche, au Maroc, on constate un monopole local à 95 % détenu par la brasserie locale SBM, bien que le groupe Castel détienne une partie dans le capital de celle-ci. Le marché tunisien, quant à lui, est dominé par deux acteurs, un local (SFBT) et l'autre étranger (Heineken), avec la prédominance de l'entreprise locale (avec une participation de Castel).

Conclusion

L'objectif de ce travail était de caractériser la structure de l'industrie brassicole en Méditerranée, compte tenu des mutations structurelles que connaît ce secteur, se traduisant principalement par les opérations de concentration et de restructuration spectaculaires, effectuées par les acteurs dominants de l'industrie. Ceci pose le problème de l'accélération de la concentration et par conséquent, la tendance de l'industrie brassicole vers un oligopole mondial, qui aurait le pouvoir

de s'imposer et de contrôler à terme les lois de la concurrence dans de nombreux pays.

Le leader mondial actuel de l'industrie brassicole est le groupe multinational AB-InBev. Ce dernier (issu d'une double fusion) est connu à l'échelle mondiale pour sa forte position concurrentielle. Ainsi, une année après l'alliance, le groupe a réalisé 4,668 milliards d'euros de bénéfices et emploie environ 116 000 personnes dans le monde.

Il est à noter que Heineken et Carlsberg ont réalisé une opération de restructuration qui semble être la plus importante dans l'histoire de la bière. Il s'agit du rachat en commun du grand groupe britannique Scottish & Newcastle, appartenant lui aussi à l'époque au Top10 mondial de la bière.

Dans ce travail, nous avons essayé d'expliquer les raisons de l'accélération de la concentration observée dans l'industrie brassicole mondiale au début des années 2000. En réponse à la question posée, nous avons formulé plusieurs hypothèses concernant: la maturité des marchés et la montée des marchés émergents, l'intégration verticale et horizontale, l'intensité capitaliste et concurrentielle, l'importance des économies d'échelle et les spécificités de l'industrie. Ces hypothèses peuvent être autant de facteurs pouvant expliquer l'accélération de cette concentration.

D'un point de vue méthodologique, nous avons procédé par une analyse de données secondaires, (chiffres d'affaires, parts de marchés) et par une analyse bibliographique descriptive (monographies des opérations). A la lumière des résultats que nous avons obtenus, nous avons constaté que la maturité des marchés est à l'origine de l'accélération du mouvement de concentration. Cette dernière peut aussi s'expliquer par une intégration verticale et horizontale poussée, et d'une intensité capitaliste et concurrentielle de plus en plus forte.

Par ailleurs, nous avons abouti au résultat que l'industrie brassicole méditerranéenne se caractérise par l'apparition d'un oligopole dominant, constitué principalement de : AB-InBev (34 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 11 600 personnes employées), Heineken (19 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 65 000 personnes employées) et Carls-

¹¹ Société Frigorifique et Brasserie de Tunisie.

¹² Société des Brasseries du Maroc.

berg (10 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 45 000 personnes employées). Ces groupes sont présents dans la quasi-totalité des pays méditerranéens, notamment à travers des accords de partenariat et des licences de production cédées à des entreprises locales.

Tout au long de notre analyse, nous avons été confrontés à quelques difficultés concernant le recueil de données, nous empêchant de poser d'autres questions importantes, notamment celles en lien avec la structure des filières brassicoles dans les pays maghrébins. Cette limite avérée de notre recherche peut néanmoins constituer une piste intéressante pour comprendre les modes de présence des grands groupes brassicoles et leur rôle dans la structuration des filières bières de ces pays.

Afin d'approfondir notre analyse, deux autres pistes de recherche principales peuvent être envisagées. La première perspective ira dans la même logique, en proposant d'analyser l'effet de la concentration sur la performance des groupes. Pour ce faire, nous envisageons une première application à d'autres branches des industries agroalimentaires. La seconde application empirique consisterait à traiter un cas de coopération entre deux groupes brassicoles afin d'en identifier les facteurs de formation, les mécanismes de fonctionnement et les principales issues.

Bibliographie

AGIA Alimentation, 2004. *Panorama des restructurations des industries agroalimentaires*, France 2003/Monde 1987-2003. Paris: SEDIAC, 125 p.

Amara M., 2009. "Concentration et agglomération industrielles dans la métropole de Tunis". In *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n. 3, p. 599-624.

Amar M., Crépon B., 1990. "Les deux visages de la concentration industrielle: efficacité et rente de situation". In *Economie et Statistiques*, n. 229, p. 5-19.

Bouquillion P., Miège B., Morizet C., 2006. "A propos des mouvements récents (2004-2005) de concentration capitalistique dans les industries culturelles et médiatiques". In *Le temps des Médias*, n. 6, p. 151-164.

Cheriet F., 2009 a. *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*. Thèse de doctorat en Economie du développement agro-alimentaire et rural: Université de Montpellier 1 (Montpellier, France), 443 p.

Cheriet F., 2009 b. "Les déterminants «réseaux» de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques: quelques développements théoriques". Montpellier: UMR MOISA, 24 p. *Working Paper Moisa*, N° 7.

CNUCED, *World Investment Report 2009 Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*. New York: ONU, 314 p.

Coelho A. M., Rastoin J. L., 2002 a. "Emergence de l'organisation en réseau dans les IAA: le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées". In *Economies et Sociétés*, Septembre-Octobre 2002, vol. 36, n. 9-10, p. 1503-1524.

Coelho A., Rastoin J. L., 2006 b. "Les stratégies de développement des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin sur la longue période (1980-2005)". *Working Paper MOISA*, n. 7, 26 p.

Détrie J.P., 2005. *Strategor: politique générale de l'entreprise*. Ed. DUNOD, Paris.

Jesus Oliveira Coelo A., 1997. *Dynamique des marchés alimentaires et stratégie des firmes dans le secteur des boissons au Portugal*. Master of Science. CIHEAM-IAM de Montpellier.

Leroy F., 2008. *Les stratégies de l'entreprise*. Ed. DUNOD, Paris.

Magakian J. L., Payaud M.A., 2007. *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*. Ed. Bréal, Paris. 286 p.

Meier O., Schier G., 2006. *Fusions acquisitions: stratégie, finance, management*. Ed. DUNOD, Paris.

Porter M., 1990. *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Ed. ECONOMICA, Paris. 426 p.

Rastoin J. L., Gherzi G., Pérez R., Tozanli S., 1998. *Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux. Agrodata 1998*. 6^{ème} éd, Montpellier: CIHEAM-IAM. 483p

Rastoin J. L., 2008. "Les multinationales dans le système alimentaire". In *Projet*. Novembre 2008, n. 307. <http://www.ceras-projet.org/index.php?id=3409>.

Swaminathan A., 1998. "Entry into New Market Segments in Mature Industries: Endogenous and Exogenous Segmentation in the U.S. Brewing Industry". In *Strategic Management Journal*, April 1998, vol. 19, n. 4, p. 389-404.

Tozanli S., 1996. "L'évolution des structures des groupes agroindustriels multinationaux pendant le dernier quart du XX^e siècle". In *Economie Rurale*, Janvier-Février 1996, n° 231, p. 29-38.

Tremblay V. J., 1985. "A reappraisal of interpreting rising concentration: the case of beer". In *The Journal of Business*. October 1985, vol 58, n. 4, p. 419-431.

Tremblay V. J., Tremblay C. H., 1988. "The determinants of horizontal acquisitions: evidence from the US brewing industry". In *The Journal of Industrial Economics*. Sept. 1988, vol. 37, n. 1, pp. 21-45.

Webographie

ANIMA, Investment Network 2010.

Snapshots International. Global panorama beer. October, 2004.

Revue Rayon boissons: le magazine des boissons en grande distribution: <http://www.rayon-boissons.com/>

CERPEG (Centre de ressources pour l'enseignement professionnel en économie-gestion). La croissance de l'entreprise: <http://www.cerpeg.ac-versailles.fr>

Plato Logic Limited. Beer Market Data from Beer Market Specialists: <http://www.platologic.co.uk/topworldbrewers.htm>

European Beer Statistics: <http://www.europeanbeerguide.net/eustats.htm>

Datamonitor, 2010.