

PROVISOIRE
CONFIDENTIEL

COMMERCIALISATION ET INDUSTRIALISATION

3^o produit : LES BOISSONS

Les boissons modernes, élément important de la consommation quotidienne de toutes les couches de la société, sont depuis longtemps manufacturées - ou au moins embouteillées - en Côte d'Ivoire (1). Il s'agit du vin, 400 000 hectolitres environ, importé en vrac et simplement mis en bouteille à Abidjan par la SOVINCI, transformation si légère que nous l'excluons désormais de notre propos, de la bière (400 000 hl également) que brassent trois usines, et des boissons sucrées - boissons "à franchise" (c'est-à-dire sous licence, type Coca Cola) et breuvages gazeux ordinaires - (400 000 hl encore une fois), produit par six établissements, dont trois font également de la bière et divers autres produits comme de la glace. L'activité de l'ensemble représentait en 1971 (2) un chiffre d'affaires total de près de quatre milliards et demi de F. CFA (dont 2,3 pour la bière et 1,7 pour les boissons non-alcoolisées) et occupait 1 200 personnes, ce qui n'a rien de négligeable dans l'ensemble de l'industrie ivoirienne et représente 12 % des activités tournées vers le marché local (3)

-
- (1) A l'exception des bières de luxe importées, qui coûtent trois à quatre fois plus cher que la production locale (de 80 à 120 F au lieu de 25-30) et ne sont donc accessibles qu'aux catégories les plus fortunées et les plus sensibles au snobisme de l'importation à tout prix.
- (2) Nos chiffres ultérieurs étant incomplets, nous nous en tiendrons à cette année de référence.
- (3) Les exportations de boissons ivoiriennes sont à peu près nulles, chaque pays africain ayant depuis longtemps ce genre d'installation. BRACODI exporte 2 % de son chiffre d'affaires au Mali, où la production locale est moins diversifiée que la sienne.

I/ Les producteurs.

BRACODI, la plus ancienne de ces entreprises (elle a débuté sa production dès 1952), est la filiale ivoirienne du vaste groupe des BRASSERIES ET GLACIERES D'INDOCHINE, présent dans la plupart des Etats africains francophones. Coincée entre le vieux Treichville et la gare de la RAN, l'usine fournit les deux tiers de la bière et 37 % des boissons gazeuses (divers types de sodas et limonades) produites dans le pays, mais elle va abandonner cette dernière activité à sa filiale SOBOCI - comme elle s'est déjà débarrassée de sa section "H.J.V." (huiles, javel, vinaigre), rétrocédée en 1971 à LESIEUR - afin de se consacrer entièrement à la bière, fabrication, stockage et distribution, ces deux dernières fonctions occupant déjà 40 % de sa main-d'oeuvre. L'usine produit aussi des sirops et de la glace (respectivement 1 % et 7 % du chiffre d'affaires total), dont nous nous occuperons pas (1).

Associée aux compagnies commerciales SCOA et CFAO (qui s'en sont retirées en 1971), BRACODI fonda en 1957 une firme particulière pour sa "gamme export" (Coca-Cola, Fanta, Sprite) : SOBOCI, en zone III. C'était jusqu'ici une assez petite entreprise (qui faisait tout de même 12 % de volume de la production nationale, 20 % en valeur), qui va en 1974 s'agrandir considérablement en transférant ses activités, fortement modernisées (nouvelles machines ayant une capacité de remplissage de 26 000 bouteilles à l'heure au lieu de 16 000) et regroupées avec toute la partie boissons sucrées de BRACODI (2), dans une nouvelle usine une Curie, en zone IV, dont l'investissement représentera environ 300 millions.

(1) BRACODI est la 11^o firme du pays pour le chiffre d'affaires, mais la 4^o pour la valeur ajoutée et pour la main-d'oeuvre, la 6^o par l'investissement.

(2) Peut-être sous une firme juridique nouvelle.

Pour desservir le centre du pays, la firme BRACODI s'est créé en 1960 une autre filiale, la SBB (SOCIETE DE BRASSERIE DE BOUAKE), qui a le même échantillonnage de productions qu'elle, mais à une échelle bien moindre (9 % de la production nationale de bière, 6 % de celle de boissons gazeuses), le groupe BRACODI au complet représente donc les trois-quarts de la bière ivoirienne et 55 % des breuvages sucrés.

Le concurrent, depuis 1960, c'est SOLIBRA, qui dépend d'un groupe belge : (les BRASSERIES DE L'ARTOIS), firme plus petite, mais agressive et dynamique (de 40 % de la production de BRACODI en 1968, elle a grimpé à 53 % en 1971). Elle est elle aussi polyvalente : bière, boissons gazeuses (Canada Dry, Orangina, Schwepps), glace (4 % du chiffre d'affaires).

SOLIBRA a également ouvert une deuxième usine à Bouaké (non distincte juridiquement) qui ne fait actuellement que des limonades et des sodas, en petites quantités (5 % du total national). La production des deux usines de Bouaké représente donc 10,4 % du marché ivoirien.

Toutes ces entreprises sont la propriété de groupes fort anciennement spécialisés dans le métier.

Ce n'est pas le cas d'IRAN (INDUSTRIES REUNIES DE L'AFRIQUE NOIRE), petite société locale, à capitaux libanais et sénégalais, qui, comme beaucoup de firmes de ce type, s'efforce de trouver le ou les créneaux où elle pourra prospérer, sans spécialisation a priori. Au départ, en 1948, son promoteur libanais distribuait en Côte d'Ivoire des bougies fabriquées au Sénégal. En 1966, il s'associait à ses fournisseurs pour monter cette usine, qui couvre maintenant les besoins du pays (35 000 cartons annuellement, pour 46 millions CFA, dont 1,3 exportés), à des prix suffisamment compétitifs pour pouvoir casser à coups de dumping les velléités d'importations (1), une ou deux fois chaque année,

(1) La production ne bénéficie pas de protection douanière. Au contraire, ses dirigeants se plaignent de payer des taxes sur les machines et la matière première.

quitte à récupérer la perte consentie en augmentant les prix une fois le monopole recouvré. Le marché, sûr mais stable, fut complété ensuite par des stylos à bille (pour 1,7 millions en 1971) mais ce fut un échec relatif : une mercuriale trop basse ne protège pas la production locale, et surtout la marque BIC bénéficie d'un prestige imbattable et sature le marché, bien que sa production soit deux fois plus onéreuse que les "caravelle" ou les "festival" d'IRAN. La décision a donc été prise d'interrompre cette coûteuse expérience.

Ces boissons par contre (toutes sous licence : Pepsi Cola, Seven Up, Mirinda) ont vigoureusement prospéré : 7 000 hl en 1970, 14 000 en 71 (pour 62 millions CFA, 4 % du total national), 22 000 en 72, 30 000 espérés en 1974. La gamme produite est complète et d'excellente qualité, mais IRAN pousse surtout son avantage en pratiquant systématiquement une politique de prix cassés : toujours 5 F moins cher que le concurrent, pour l'éliminer, fut-ce à perte. La plus petite des firmes ivoiriennes de boissons s'efforce ainsi de se tailler une place au soleil à côté des géants.

Enfin la CAPRAL, délégation ivoirienne de NESTLE, a également des activités diverses : achat sur place de café vert en vue de l'exportation vers les usines européennes du groupe (pour près de 5 milliards en 1971) et importation de produits alimentaires NESTLE pour 1,25 milliard (lait concentré, cube Maggi, Nescao, Vittel,...). L'usine de production de café soluble, à côté du canal, a été implantée en fait d'assez mauvaise grâce : dès avant l'Indépendance, le futur président de la Côte d'Ivoire avait demandé à NESTLE de préparer cette usine, mais celle-ci, préférant garder ses activités de transformation dans les pays consommateurs, éluda l'offre. Quelques années plus tard, d'autres projets furent élaborés, et NESTLE fut bien obligée d'investir pour éviter que quelqu'un d'autre ne prît la place ; mais elle s'en est finalement fort bien trouvée, car le marché ivoirien s'est progressivement révélé fort intéressant. Il n'absorbe cependant qu'un cinquième des 1 500 tonnes de café en poudre produites (240 millions CFA sur 1 350), le reste partant pour moitié dans les autres pays africains et pour moitié au Moyen Orient et en Grèce (les cafés consommés en Europe ont des goûts différents).

II/ Un marché ferme mais limité.

Les boissons sont une valeur sûre, car non seulement elles forment une partie importante de l'alimentation mais surtout elles sont un fondement essentiel de toute réjouissance chez un peuple qui n'a pas la réputation d'être triste ni économe. Leur très faible prix (25 F la bouteille en général) fait que ce n'est pas sur ce chapitre-là de son budget que l'on rogne en période de vaches maigres ; inversement, la consommation s'accroît peu avec une hausse des revenus (1). Si la période décembre - avril est celle de la plus forte demande (la moitié de la production annuelle en quatre à cinq mois), c'est moins lié au fait de la traite qu'aux fortes chaleurs qui dessèchent le gosier à un moment où l'on a de l'argent en poche, et les brasseurs surveillent avec plus d'anxiété le thermomètre que les cours mondiaux des denrées tropicales.

Mais si ce marché est solide et en expansion régulière (il a doublé en quatre ans, et les fabricants actuels envisagent sans craintes excessives l'implantation d'une nouvelle brasserie d'origine allemande), il n'est pas exagérément vaste : vin, bière et boissons gazeuses réunis ne font, pour six millions d'habitants environ dans ce pays, que 20 litres par personne et par an. La consommation varie bien sûr selon l'âge, le statut, la région, la religion (les musulmans boivent en principe moins de bière, et de fait le Nord en achète peu) mais elle est finalement moins forte que celles de pays comme le Congo, le Zaïre, la RCTA... A population égale, le Cameroun fait un chiffre d'affaires dans les boissons de 10,6 milliards (contre 4,4 ici) et la puissante de ses trois brasseries a produit à elle seule 600 000 hl de bière !

(1) Sauf à changer de catégorie de consommation, pour passer au stade du whisky quotidien et autres alcools importés.

C'est que la consommation ivoirienne est beaucoup plus "évoluée", c'est-à-dire qu'à revenu égal, les achats alimentaires représentent une proportion sans cesse plus faible du budget des ménages (1), tandis que croît régulièrement celle des biens "durables" : radio, ameublement, et surtout scolarisation des enfants, logement, automobile... . Des études (2) ont ainsi montré que dès que le revenu mensuel d'un Ivoirien atteint 50 000 F, il se met à songer à l'achat d'une voiture, par ailleurs les mesures autoritaires d'amélioration de l'habitat, tant à Abidjan que dans le reste du pays, ont provoqué des déplacements de dépenses : le volume des dépenses primaires croît beaucoup moins vite que le revenu lui-même. Il y a même parfois décroissance, comme dans les petites villes de Bondoukou et d'Odienné, complètement reconstruites pour les fêtes de l'Indépendance de 1971 et 1972, où les habitants continuent à rembourser leurs constructions : toutes les branches du commerce y ont depuis périclité, même les boissons.

Les produits commercialisés par la CAPRAL répondent à un marché encore plus facile, car ce sont des produits essentiels, donc incompressibles: les lactés concentrés (surtout sucrés, mais les autres se développent aussi) et les arômes Maggi - indispensables aujourd'hui pour donner du goût à toutes les "sauces" qui sont l'ordinaire de l'Ivoirien moyen - font ensemble les trois quarts du chiffre d'affaires commercial de la compagnie, contre 23 % au Nescafé, marché pourtant excellent car, selon une enquête de l'IIOP, 70 % des habitants des grandes villes du pays boivent du café régulièrement, dont les 3/4 tous les jours. Parmi ces derniers, les 4/5 utilisent (même à faible dose) du café soluble - c'est à dire du Nescafé de la CAPRAL - soit plus de 40 % des citadins (3).

-
- (1) Même chose pour l'habillement, que l'on peut de même inclure dans les dépenses primaires.
 - (2) Il s'agit d'études de marché faites par les sociétés spécialisées pour le compte (onéreux) des firmes industrielles ou commerciales, et donc innaccessibles au commun des mortels. Nous n'en savons donc que ce que l'on a bien voulu nous en dire.
 - (3) C'est un spectacle très caractéristique d'Abidjan - par rapport aux autres métropoles africaines - que ces innombrables "petits déjeuners" (servis en fait à toute heure du jour) où l'on déguste sur un treteau en plein air des tartines de pain et une tasse de café (bien dilué, il est vrai).

III/ Mais une organisation commerciale pesante.

Malgré son apparente facilité, le marché des boissons est en fait tenu à bout de bras par les producteurs, qui s'en passeraient volontiers. A l'exception du cas particulier de CAPRAL, tous ont dû organiser un lourd et coûteux appareil de distribution, tant à Abidjan qu'à travers tout le pays.

IRAN doit ainsi entretenir 8 camions (dont 1 en permanence en brousse), SOBOCI 17 (tous à Abidjan, c'est BRACODI qui assure sa diffusion à l'intérieur), BRACODI 30 à Abidjan et autant en province, SOLIBRA 60 à Abidjan et une trentaine à l'intérieur... Ces deux dernières firmes gèrent tout un réseau de dépôts dans les principales villes du pays (1), c'est-à-dire des bâtiments, du personnel, du matériel et surtout des circuits de distribution complets, ravitaillant aussi bien les grossistes que les détaillants (en concurrence donc avec les premiers). Une large initiative - stimulée à coup de concours et de primes au dépassement des normes mensuelles - est laissée aux chauffeurs - livreurs afin de les pousser à placer le maximum de marchandises, qu'ils suivent des "routes" régulièrement desservies ou bien qu'ils partent "à la chine", c'est-à-dire de village en village (à Abidjan de quartier en quartier) en proposant leur produit à tous les acheteurs potentiels et en s'efforçant de les transformer en clients réguliers.

Relativement peu coûteux pour la "zone de base" (ville d'Abidjan et région comprise entre Dabou et Grand Bassam), ces circuits dans l'intérieur couvrent à peine leurs frais, malgré la hausse des prix avec la distance (le casier de bière qui vaut

(1) BRACODI : Tiassalé et Grand Bassam desservies par Abidjan, Gagnoa (ravitaillement San Pedro), Daloa (+ Man), Dimbokro (+ Bouaflé), Abengourou et enfin Bouaké, avec sa propre usine (+ Ferkéssédougou).
SOLIBRA : Bouaké, Dimbokro, Gagnoa, Daloa, Abengourou, Divo et bientôt Agboville. D'après les chiffres que nous possédons, Abidjan représente 75 % à 85 % des ventes (et donc un peu moins de la consommation), Bouaké 5 %, Dimbokro, Daloa, Gagnoa et Abengourou de 1,5 % à 3 % chacune.

en gros 846 F à Abidjan en coûte 946 à Abengourou, 1 026 à Fer-
kessédougou, 1 046 à San Pedro, 1 076 - soit 27 % de plus - à Man...
dont il a fallu arracher l'autorisation au contrôle des prix.

Cette lourde organisation est complétée par de gros ef-
forts de publicité en particulier de la part de SOBOCI et de
BRACODI (50 millions pour lancer la bière "master") : radio,
affiches, sonorisation et décoration des autobus, dégustations,
jeux-concours,... SOLIBRA, cependant, oriente maintenant davantage
son effort de marketing vers le contact personnel et régulier
(quotidien si possible) avec les clients, tandis qu'IRAN, nous
l'avons vu, a choisi de se battre sur les prix, stratégie dangereu-
se à laquelle les "grands" ont renoncé depuis quelques années :
seule la qualité les distingue maintenant (1).

Comment expliquer une telle organisation commerciale,
aussi complexe et aussi intégrée - la seule de ce genre, à vrai
dire - chez des industriels ? C'est que les boissons sont un pro-
duit difficile à manipuler (problème de stockage et de consigna-
tion des casiers...) et de faible profit. Les grandes compagnies
commerciales s'en sont donc à peu près complètement désintéressées ;
seules les "grandes surfaces" (Monoprix, Printania) et les chaînes
de vente au détail (AVION, PAC, qui se font faire des bouchons à
leur **sigle**) représentent un marché notable : 10-15 % environ.
Quant aux gros commerçants d'Abidjan et de l'intérieur - sénéga-
lais pour la plupart - les boissons sont pour eux un secteur margi-
nal, vite abandonné si des spéculations plus rentables lui font
concurrence. Ainsi en période de traite, les boissons représentent-
elles au mieux un frêt de retour pour les camions qui ont descendu
café ou cacao à Abidjan, et les casiers s'entasseront chez le gros-
siste jusqu'à la fin de la saison, lourde immobilisation pour le
producteur. C'est ce relatif mépris de la part des grands commer-
çants qui explique l'anomalie d'un producteur qui fait concurrence

(1) CAPRAL aussi est un gros annonceur publicitaire. Elle a ainsi
été la première à faire à la radio des "spots" en langues
vernaculaires.

à ses grossistes auprès de leurs propres détaillants. Sans cet effort, ces derniers ne seraient que très irrégulièrement approvisionnés, or il est essentiel pour des produits d'aussi grande diffusion de s'assurer une présence ininterrompue afin de pénétrer solidement dans les habitudes de la clientèle. Ces usines doivent donc assurer elles-mêmes l'écoulement des deux-tiers aux trois-quarts de leur production. Inversement, nous voyons les produits NESTLE - d'excellent rapport - se répartir entre les grandes compagnies (40 %), les grossistes (surtout libanais - 40 %), les chaînes et grands magasins (15 %), les pharmacies (5 %) sans autres problèmes que de faire connaître le produit, qui s'écoule alors tout seul. Les boissons sont donc un bon exemple des disharmonies qui peuvent exister entre circuits commerciaux et système industriel, dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents.

P.S. Tous les Directeurs Commerciaux rencontrés nous ont affirmé que les principaux grossistes sont trop méfiants pour répondre utilement à nos questions, nous ne ferons pas de deuxième phase à cette enquête.

Janvier 1974

	date de création	Capital	(en 1971)		Chiffres d'Affaires			
			main d'oeuvre	invest.	1968	1969	1970	1971
BRACODI	1952	772	649	2099	1276	1712	2264	2275
S B B	1960	400	78	318	133	180?	239	401
SOLIBRA	1960	400	269	939	510	717	944	1190
S. BOUAKE	1969	-	38	33	-	-	59	86
SOBOCI	1957	90	108	190	129	185	210	315
IRAN	1966	60	64	150	52	33	104	110
TOTAL	-	1722	1206	3729	2100	2827	3820	4377
CAPRAL	1962	350	140	1111	903	1123	1451	1354
TOTAL GENERAL		2072	1346	4840	3003	3950	5271	5731

IV Selon la main d'oeuvre africaine.

1 ^o : ERG (textile)	2760	16 ^o : SAFRIC (textile)	410
2 ^o : SALCI (ananas)	1200	17 ^o : UNIWAX (textile)	394
3 ^o : BANDAMA (bois)	1128	18 ^o : BATA (chaussure)	376
4 ^o : BRACODI (boisson)	863	19 ^o : CFDT (coton)	374
5 ^o : BLOHORN (lipochimie)	814	20 ^o : CARENA (arsenal)	359
6 ^o : SAREMCI (diamant)	643	21 ^o : SCAF (bois)	350
7 ^o : FILTISAC (text. uti.)	581	22 ^o : SCODI (pêche)	320
8 ^o : SODEPALM (élaéis)	564	23 ^o : SAPH (hévéa)	303
9 ^o : SEPC (bois)	555	24 ^o : CIB (bois)	300
10 ^o : SAGECO (boulangerie)	549	25 ^o : ALLIBERT (plastique)	292
11 ^o : SOTEXI (textile)	513	26 ^o : SAFAR (auto)	290
12 ^o : SIFCI (bois)	482	27 ^o : SABM (béton)	283
13 ^o : ADK (bois)	469	28 ^o : MIAM (art. ménagers)	280
14 ^o : IFA (bois)	465	29 ^o : SOLIBRA (boisson)	277
15 ^o : MACODI (textile)	460	30 ^o : SACO (cacao)	269

30 firmes = 16 923 employés africains, soit 55,01 % du total (30 759).

V Selon la main d'oeuvre expatriée.

1 ^o : ERG (textile)	75	16 ^o : ICODI (textile)	21
2 ^o : BRACODI (boisson)	53	17 ^o : SITAB (tabac)	20
3 ^o : SIR (raffinage)	48	17ex: SIVENG (engrais)	20
4 ^o : SODEPALM (élaéis)	47	19ex: SIACA (ananas)	16
5 ^o : CARENA (arsenal)	43	19ex: SIFCI (bois)	16
5ex: SAREMCI (diamant)	43	21 ^o : CAPRAL (café)	15
7 ^o : BLOHORN (lipochimie)	39	22 ^o : GMA (farine)	14
7ex: SALCI (ananas)	39	22ex: SICRUS (crevettes)	14
9 ^o : SOTEXI (textile)	37	22ex: ADK (bois)	14
10 ^o : SOLIBRA (boisson)	30	22ex: FILTISAC (text; uti.)	14
11 ^o : BANDAMA (bois)	26	26 ^o : SAGECO (boulangerie)	13
11ex: UNIWAX (textile)	26	26ex: MACODI (confection)	13
13 ^o : IVDIRAUTO (méc.auto)	25	28 ^o : SIEM (emballage)	12
14 ^o : BATA (chaussure)	24	28ex: WASTON (diamant)	12
14ex: SEPC (bois)	24	28ex: CRUTIVOIRE (crevettes)	12
		28ex: UNION CARBIDE (piles électriques)	12

30 firmes : 819 employés expatriés, soit 56,13 % du total (1459).

Marguerat Yves (1974)

3ème produit : les boissons

In : Commercialisation et industrialisation

Abidjan : ORSTOM, 10 p. multigr