



Continentalisation
Cahier de recherche 02-07

**LES ACCORDS RÉGIONAUX ET LA RÉORGANISATION
INDUSTRIELLE : L'ALÉNA ET L'ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE
BRASSICOLE MEXICAINE**

Gérald Cadet

AOÛT 2002



Université du Québec à Montréal
C.P. 8888, succ. Centre-ville,
Montréal, H3C 3P8

Tel : (514) 987 3000 # 3910
<http://www.ceim.uqam.ca>

GROUPE DE RECHERCHE SUR L'INTEGRATION CONTINENTALE
<http://www.unites.uqam.ca/gric>

Les opinions exprimées et les arguments avancés dans cette publication demeurent l'entière responsabilité de l'auteur-e et ne reflètent pas nécessairement ceux du Groupe de Recherches sur l'Intégration Continentale (GRIC) ou des membres du Centre Études internationales et Mondialisation (CEIM).

LES ACCORDS RÉGIONAUX ET LA RÉORGANISATION INDUSTRIELLE : L'ALÉNA ET L'ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE BRASSICOLE MEXICAINE



SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ABM	<i>Asociación de Banqueros de México</i> Association des Banquiers du Mexique
AMIB	<i>Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles</i> Association mexicaine des intermédiaires boursiers
AMIS	<i>Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros</i> Association mexicaine des compagnies d'assurance
ANIERM	<i>Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana</i> Association nationale des importateurs et exportateurs de la République mexicaine
CCE	<i>Consejo Coordinador Empresarial</i> Conseil du patronat mexicain
CMHN	<i>Consejo Mexicano de Hombres de Negocios</i> Conseil Mexicain des Hommes d'Affaires
CEMAI	<i>Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales</i> Conseil patronal mexicain pour les affaires internationales
CNA	<i>Consejo Nacional Agropecuario</i> Conseil national de l'agriculture et des pêcheries
COECE	<i>Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior</i> Coordination des organismes patronaux pour le commerce extérieur
COMCE	<i>Consejo Mexicano de Comercio Exterior</i> Conseil mexicain du commerce extérieur
CONACEX	<i>Consejo Nacional de Comercio Exterior</i> Conseil national du commerce extérieur
CONCAMIN	<i>Confederación Nacional de Cámaras Industriales</i> Confédération nationale des chambres d'industrie
CONCANACO	<i>Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio</i> Confédération nationale des chambres de commerce
COPARMEX	<i>Confederación Patronal de la República Mexicana</i> Confédération patronale de la république mexicaine
FEMSA	<i>Fomento Económico Mexicano S.A</i>
FMI	Fonds monétaire international
FMN	Firmes multinationales
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
ISI	Industrialisation par substitution aux importations
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
S.A. de C.V	Société anonyme à capital variable
SECOFI	<i>Secretariat de comercio y fomento industrial</i> Ministère du commerce et du développement industriel (fait maintenant partie du ministère de l'économie)
ZLÉA	Zone de libre-échange des Amériques

Pendant la majeure partie du 20^è siècle, l'économie mexicaine a été dirigée par l'État central. Sous l'impulsion du modèle de substitution aux importations, l'État constituait le moteur du développement économique de la nation. La période de forte croissance des années 1970, alors que les taux de croissance annuel surpassent régulièrement les 7% et que le boom pétrolier favorise l'essor d'un secteur industriel en pleine expansion, laisse croire que tout est possible. Au tournant des années 1980 cependant, ce modèle économique s'essouffle rapidement avant d'entrer dans une crise profonde dont les éléments les plus spectaculaires sont la suspension des paiements de la dette en août 1982 et la nationalisation des banques quelques semaines plus tard.

Confronté à une situation apparemment sans issue, le gouvernement de Miguel de la Madrid doit abandonner le modèle traditionnel et ouvrir l'économie mexicaine à l'extérieur. À partir de 1985 c'est ce qui sera fait. La libéralisation qui s'ensuit est d'une très grande rapidité ; l'arrivée au pouvoir de Carlos Salinas de Gortari accélérera encore davantage le processus d'ouverture, processus qui culminera par l'annonce de l'ouverture de négociations en vue d'un accord de libre-échange avec les États-Unis en juin 1990. Pour le gouvernement mexicain il s'agit ni plus ni moins que de consolider la stratégie mise en place depuis le milieu des années 1980 et d'arrimer plus solidement encore son économie à celle de son voisin du Nord. Cet accord doit en quelque sorte permettre à l'économie mexicaine d'accélérer sa modernisation tout en bénéficiant d'un accès privilégié au plus grand marché du monde.

En amont de la stratégie régionale qu'adopte l'État mexicain, les entreprises développent leurs propres stratégies, qui elles, vont dans deux directions différentes, mais complémentaires. D'une part, elles initient une stratégie internationale qui recherche avant tout une présence sur le plus grand nombre de marchés possibles. D'autre part, elles organisent leurs unités de production, de distribution et de commercialisation de manière à accroître leur efficacité. Cette réorganisation se fait le plus souvent sur une base régionale, l'idée étant de conquérir tout d'abord les États-Unis et par la suite les autres régions du monde. C'est *grosso modo* ce modèle qu'ont suivi les brasseries mexicaines Modelo et FEMSA durant cette période, alors qu'elles accroissent leur présence internationale tout en concentrant davantage leurs efforts sur l'Amérique du Nord.

C'est dans ce contexte de régionalisation de l'économie mexicaine et de double stratégie des grandes entreprises mexicaines que l'on doit replacer l'Aléna. Celui-ci, bien que négocié par les États, exerce une influence fondamentale sur les choix et les décisions que prennent les dirigeants d'entreprises. Quel type d'influence l'Aléna, et par extension, un accord régional, peut-il avoir sur l'évolution d'une industrie à l'échelle régionale ? Quels sont les choix qui s'offrent aux dirigeants d'entreprises et comment se préparent-ils à affronter de nouveaux concurrents ? La réorganisation de l'industrie est-elle inévitable ou le *statu quo* demeure-t-il une possibilité ?

Nous croyons que la perspective d'un accord régional, au-delà de la signature de celui-ci, entraîne des transformations fondamentales au niveau de l'organisation industrielle et favorise la reconfiguration des industries au niveau régional et non plus seulement national. Dans le cas présent, la perspective d'un accord de libre-échange entre le Mexique, le Canada et les États-Unis, oblige les industries de chaque pays à changer d'optique : la notion de marché interne prend une nouvelle dimension, la dimension régionale.

L'industrie brassicole représente un très bon exemple et permettra de comprendre comment se réorganise une industrie face à une concurrence accrue. Chaque pays possède une forte industrie brassicole, dominante chez elle et cherchant à pénétrer les marchés de ses voisins. Un accord de libre-échange doit en principe faciliter cette pénétration. À travers le cas de l'industrie brassicole mexicaine nous verrons comment une industrie s'organise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses frontières préalablement à l'entrée en vigueur d'un accord régional, les options qui s'offrent à ces entreprises, de même que les conséquences sur cette industrie de la signature dudit accord.

Il est également important de comprendre le contexte dans lequel cette industrie évolue au moment où cette situation se présente car il peut aussi influencer les décisions que prennent ses dirigeants. À cette fin, nous consacrons la première partie de l'étude à l'impact de l'Aléna sur le Mexique : comment l'accord consolide l'ouverture du pays, comment il modifie les relations entre le patronat et l'État mexicain et comment il influence la transformation du secteur privé mexicain. La deuxième partie est consacrée à un survol de l'industrie brassicole mexicaine, son évolution au cours du 20^e siècle de même que ses caractéristiques actuelles.

LES ACCORDS RÉGIONAUX ET LE MEXIQUE : FACTEURS DE CHANGEMENT

La consolidation de l'ouverture du Mexique

L'ouverture graduelle du Mexique à partir de la seconde moitié des années 1980 puis sa consolidation par la négociation et la signature de l'Aléna trouve ses origines dans les pressions extérieures et les dynamiques internes qui se sont unies pour réduire l'influence de certains groupes de pression protectionnistes dans l'élaboration de la politique commerciale du pays et favoriser l'émergence de nouveaux groupes. Parmi ces facteurs, notons la crise de la dette de 1982 et la nécessité de négocier avec les banques et organisations internationales les conditions de son remboursement, l'impossibilité de plus en plus évidente pour le gouvernement de diriger l'économie comme par le passé, l'importance croissante des groupes pro-exportations et l'augmentation du commerce intra-firme.¹

Les dirigeants mexicains, à partir de 1985, prennent donc une série de mesures destinées à ouvrir l'économie nationale et ainsi abandonner le modèle de substitutions aux importations. L'État élimine certaines subventions directes, abandonne graduellement la politique industrielle basée sur le contrôle des prix, des licences et des quotas d'importation. En fait, entre mai 1986 et octobre 1988, le gouvernement mexicain a réduit les tarifs sur plusieurs produits (le tarif le plus élevé passant de 100% à 50%), éliminé les quotas d'importation sur certains biens intermédiaires et de consommation, annulé les fonds de financement des exportations, amorcé la privatisation de certaines entreprises publiques et parapubliques,² réduit les dépenses publiques de plus de 40% comparativement à 1981, modernisé l'appareil administratif et ouvert la participation étrangère dans certaines industries jusqu'à 100% (dans la mesure où de nouvelles technologies sont introduites).³

Outre ces mesures, l'administration de la Madrid adhère au GATT en 1986 et adopte une politique économique hétérodoxe incluant l'austérité fiscale et une stricte politique monétaire afin de réduire l'inflation et montrer le sérieux du gouvernement.⁴ La participation au GATT constitue avant tout un signal symbolique et psychologique vers l'extérieur puisque les principales sources de

¹ Pastor et Wise soulignent qu'entre 1970 et 1990, le commerce intra-firme est passé de 30 à 51,3%. Voir Manuel Pastor et Carol Wise, *The Politics of Free Trade in the Western Hemisphere*, The North-South Agenda Papers no.20, Coral Gables (FL) : University of Miami, North-South Center, pp.1-6

² Des 1 155 entreprises publiques et parapubliques, 261 font l'objet de mesures de privatisation. Remonda R. Bensabat, *The Mexican Private Sector's Role in the North American Free Trade Negotiations : Implications for Business-State Relations*, Thèse de doctorat, Université de Toronto, 1995, p.148.

³ *Ibid*, pp.146-149.

⁴ Pastor et Wise, *op. cit.*, p. 3.

devises étrangères du Mexique (le pétrole, l'industrie maquiladora, le tourisme et les travailleurs saisonniers) ne sont pas couverts par le GATT.⁵

L'arrivée au pouvoir de Carlos Salinas de Gortari n'a fait qu'accélérer le processus d'ouverture de l'économie mexicaine. Tout en poursuivant l'œuvre de libéralisation de son prédécesseur, le gouvernement Salinas propose un plan de modernisation, le Programme national de modernisation industrielle et de commerce extérieur (1990-94). Ce programme compte quatre objectifs : favoriser le développement de l'industrie nationale en renforçant les secteurs exportateurs ; promouvoir les intérêts commerciaux du Mexique sur la scène internationale ; favoriser un développement industriel plus équilibré ; créer des emplois de plus grande qualité tout en accroissant le bien-être des consommateurs.⁶ Afin de compléter ce programme, l'administration Salinas lance l'année suivante le Programme de modernisation et de développement de la micro, petite et moyenne industrie (1991-94) dont on peut mentionner ici certains des objectifs : renforcer la présence de ces industries sur les marchés interne et d'exportation ; élever leur niveau technologique ; simplifier les procédures administratives ; accroître l'efficacité de ces industries afin de faire face à la nouvelle concurrence qui ne manquera pas d'apparaître suite au libre-échange avec le Canada et les États-Unis.⁷

À ces mesures internes s'ajoute la décision de Salinas de Gortari de proposer un accord de libre-échange aux États-Unis en juin 1990, auquel s'ajoutera le Canada quelques mois plus tard. La proposition d'un accord de libre-échange peut être vue comme la volonté politique de l'État mexicain de construire une politique économique extérieure qui serait congruente avec la stratégie interne développée depuis 1985.⁸ Bien que l'administration Salinas passe sous silence l'idée d'un accord commercial avec les États-Unis durant la première année de son mandat, ce projet demeure tout de même à l'esprit. En fait, la proposition de juin 1990 représente le dernier pas d'un processus ayant début en octobre 1989 lors de la visite de Salinas de Gortari au président George H. Bush. Lors de cette rencontre, les deux parties s'entendent pour initier des discussions portant sur la facilitation du commerce et des investissements (*Trade and Investment Facilitation Talks*, TIFTS).⁹ Ces discussions conduisent à plusieurs accords sectoriels, notamment en matière de facilitation du tourisme ou de libéralisation de l'industrie de l'acier.¹⁰

Selon les autorités mexicaines, la perspective d'un accord de libre-échange avec les États-Unis, non seulement fournirait les conditions nécessaires à la poursuite du programme de modernisation amorcé en 1985, mais assurerait la permanence des réformes. L'objectif du gouvernement mexicain est triple : assurer et accroître l'accès des exportations mexicaines au marché américain ;

⁵ Bensabat, *op. cit.*, p. 145.

⁶ Mathilde Luna, "Estructura de poder y organizaciones empresariales. El debate en torno a la reforma microeconómica", in *Iztapalapa, Revista de ciencias sociales y humanidades*, no.34, juil-déc. 1994, p. 81.

⁷ *Idem.*

⁸ Ricardo N. Macouzet, "Política económica externa y diplomacia multilateral en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari", in *Foro internacional*, vol 34, no.4, oct.-déc. 1994, p.700.

⁹ Bensabat, *op. cit.*, p.205

¹⁰ *Ibid.*, p.206

créer un climat d'affaires plus ouvert et sécuritaire afin de réduire les incertitudes auxquelles sont confrontés les exportateurs et investisseurs des deux pays ; favoriser une augmentation de l'efficacité et de la productivité du secteur manufacturier mexicain.¹¹ Afin de montrer son sérieux, le gouvernement poursuit la réduction des tarifs douaniers durant 1990 : alors que 19% des produits entrant au Mexique sont exemptés de droits de douane, l'autre 81% est soumis à des tarifs variant de 5% à 20%, une nette diminution par rapport aux tarifs du début des années 1980.¹²

L'ouverture vers les États-Unis et la négociation d'un accord de libre-échange avec son plus important partenaire commercial montrent également que les dirigeants mexicains ont à toutes fins utiles abandonné les positions idéologiques qui les caractérisaient auparavant. Le pragmatisme est devenu le mot d'ordre ; l'objectif primordial est d'obtenir des résultats concrets qui bénéficient au pays. Ainsi dans les discours officiels, Salinas de Gortari ne cesse de répéter que l'ouverture vers l'extérieur, loin de remettre en question la souveraineté du Mexique, renforce celle-ci puisqu'elle favorise le développement l'économie nationale.¹³ Le même type d'argumentaire est articulé dans le débat entourant l'Aléna : l'accent est mis sur les bénéfices que ne manquera d'apporter l'accord (augmentation de l'investissement étranger au pays, amélioration des relations avec le voisin du Nord, etc.) alors que les coûts d'une telle intégration sont minimisés. Ainsi, l'extérieur, principalement les États-Unis, au lieu d'être considéré comme une menace, devient une opportunité dont doit profiter le Mexique.¹⁴

L'Aléna ne doit pas seulement être considéré comme la concrétisation de l'ouverture du Mexique, mais doit aussi être vu comme un élément clé dans la transformation des rapports entre l'État et le secteur privé.

Les nouveaux rapports entre le secteur privé et le gouvernement

L'un des aspects les plus importants de la politique économique de de la Madrid, que développera plus à fond Salinas de Gortari, est le retour de la collaboration entre le gouvernement et le secteur privé, relation qui avait subi un très dur coup suite à la nationalisation des banques en 1982. La transformation des rapports entre l'État et le secteur privé constitue donc l'un des principaux éléments du projet modernisateur du gouvernement Salinas.¹⁵ Toutefois, la main que tend le gouvernement mexicain au secteur privé à partir

¹¹ Gustavo Vega Canovas, "México, 1988-1994: Restructuración económica, crisis y evolución futura del libre comercio en América del Norte" in *Foro internacional*, vol 34, no.4, oct.-déc. 1994, pp.733-734.

¹² Bensabat, *op. cit.*, pp.208-209.

¹³ Macouzet, *op. cit.*, p.710.

¹⁴ *Ibid.*, p.711.

¹⁵ Puga note que dans son discours inaugural, Salinas de Gortari fait explicitement référence à la nouvelle alliance qui émerge entre l'État mexicain et le secteur privé et réitère son désir de créer un environnement propice au développement de celui-ci. Cristina Puga, *Mexico : empresarios y poder*, Mexico : UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y sociales, Coll. Las Ciencias sociales, 1993, p.181.

du milieu des années 1980 est surtout dirigée vers les grands groupes industriels du pays, ceux-là même qui sont en mesure d'appuyer la stratégie d'ouverture de Salinas. Ces groupes, au moment de l'inauguration de l'administration Salinas, ont un poids disproportionné dans l'économie mexicaine : alors qu'ils ne représentent que 0,18% de l'ensemble des entreprises au Mexique, ils emploient 24,7% de la main d'œuvre et génèrent 37,3% du revenu national.¹⁶

Le gouvernement saliniste reconnaît la nécessité de dialoguer avec le secteur privé, de mieux prendre en compte ses intérêts s'il veut faire passer l'élément clé de son programme de modernisation, la négociation d'un traité de libre-échange avec les États-Unis. L'un des effets les plus marquants de cette collaboration entre le secteur privé et le gouvernement, que Pastor et Wise appellent *concertación*,¹⁷ est la série de pactes anti-inflationnistes qui ont contribué à améliorer la situation économique du pays. Non seulement ces pactes visaient-ils à contrôler l'inflation et les coûts de la main d'œuvre, ils constituaient une preuve supplémentaire de la bonne foi du gouvernement envers le secteur privé.¹⁸

L'un des moyens de retrouver pleinement la confiance du secteur privé est la privatisation des banques. Bien que celle-ci ait été entreprise sous de la Madrid,¹⁹ c'est le gouvernement Salinas qui prendra les mesures nécessaires à la privatisation totale des banques à partir de 1989-90.²⁰ En privatisant les banques, le gouvernement espère retrouver l'appui et la confiance du grand patronat, et ainsi aller de l'avant avec l'accélération de la libéralisation. Il ne se trompe pas : après les privatisations, les grandes entreprises apparaissent comme les interlocuteurs privilégiés de l'administration Salinas. En somme, comme le soutient Concheiro Bórquez, la décision de Salinas de Gortari de retourner les banques au secteur privé a été l'acte qui a permis de consolider et de solidifier les relations entre le gouvernement et le patronat.²¹

Par ailleurs, l'une des conséquences du projet modernisateur du gouvernement Salinas est de renforcer l'action des organisations patronales. Et là aussi les principaux bénéficiaires auront été les grandes entreprises. L'une des raisons de cela a trait à la performance de celles-ci : alors que la croissance ralentit au pays entre 1990 et 1993 (de 4,5% à 0,4%), les grandes entreprises

¹⁶ Luna, *op. cit.*, p.80.

¹⁷ Pastor et Wise, *op. cit.*, p.9.

¹⁸ Bensabat, *op. cit.*, p.157.

¹⁹ Le gouvernement de la Madrid avait initié le processus de privatisation des banques en vendant jusqu'à 34% des actions de chaque institution de crédit ; toutefois, le contrôle des institutions financières demeuraient aux mains du gouvernement. En plus de l'abandon de ce contrôle, les dirigeants patronaux demandaient le retour des banques aux mains de leurs anciens propriétaires, ce qui s'avérait quasi impossible puisque de nombreuses banques avaient été fusionnées, les autres ayant été liquidées. Voir Elvira Concheiro Bórquez, *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*, Mexico : UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas ; Ediciones Era, Coll. Problemas de México, 1996, pp. 94 et 188 (note 132).

²⁰ Afin de réaliser la privatisation, deux articles de la Constitution mexicaine, les articles 28 et 123, de même que la loi du service public des banques et du crédit devaient être modifiés, ce qui fut fait en mai et juillet 1990 respectivement.

²¹ Concheiro Bórquez, *op. cit.*, p.93

voient leurs ventes augmenter de 8%.²² Sous l'administration Salinas, le secteur privé en vient à ne plus se percevoir comme un adversaire du gouvernement, mais plutôt comme un partenaire. Les entreprises réalisent également qu'elles doivent être bien organisées afin de peser davantage sur les décisions gouvernementales. La négociation de l'Aléna met clairement en lumière cette nécessité.

Bien que des organisations patronales existent avant la négociation de l'Aléna (voir l'annexe 1 sur les organisations patronales), et bien qu'elles jouent déjà un rôle important auprès du gouvernement, ce sont véritablement les négociations entourant l'accord de libre-échange qui montreront l'importance de posséder une structure organisationnelle compétente, professionnelle et efficace. En fait, le gouvernement mexicain réalise lui aussi très rapidement que le patronat doit prendre une part active aux négociations, bien qu'il ne puisse être à la table de négociation. Dès le mois de juin 1990, quelques jours après l'annonce par Salinas de l'intention de son gouvernement de négocier un accord de libre-échange avec les États-Unis, la SECOFI demande au CCE de former une équipe de négociateurs qui participerait officieusement aux négociations.²³ L'une des causes de cette ouverture du gouvernement mexicain envers le patronat tient au fait que l'État mexicain ne possède pas une réelle vue d'ensemble du secteur privé et que les seules aptes à fournir une évaluation totale et concrète de la situation sont les organisations patronales.

En vue des négociations, le secteur privé mexicain s'organise donc de telle manière à pouvoir fournir le meilleur appui possible aux négociateurs mexicains. Étant donné l'existence de nombreuses organisations dédiées à la promotion du commerce extérieur,²⁴ il convient de réunir sous une même organisation toutes les ressources. Ce qui donne naissance à la COECE (*Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior*, la Coordination des organismes patronaux pour le commerce extérieur). Celle-ci est placée sous le contrôle de la puissante CCE. Deux objectifs lui sont assignés à l'origine : participer pleinement au processus de négociation à venir ; parvenir à une meilleure connaissance des différents secteurs de l'économie qui seront affectés par l'Aléna.²⁵ Divisée en secteurs et en sous-secteurs à ses débuts, la structure de la COECE se transforme rapidement lorsqu'il devient évident que les petites et moyennes entreprises ne possèdent pas les compétences requises pour faire face à la complexité croissante des discussions. Elles sont donc peu à peu marginalisées au sein de la coordination au profit des grandes entreprises, celles-ci possédant l'expérience, les ressources et connaissances nécessaires à de telles négociations.²⁶

²² Luna, *op.cit.*, pp.78-79

²³ Cristina Puga, *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio*, Proyecto Organizaciones empresariales en México, Cuadernos 7, México : UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1993, p.60.

²⁴ Au moment de l'annonce du projet de libre-échange, il existait trois grandes organisations patronales vouées à la promotion du commerce extérieur : l'ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana) , le CONACEX (Consejo Nacional de Comercio Exterior) et le CEMAI (Centro Empresarial Mexicano par Asuntos Internacionales).

²⁵ Pour une vue d'ensemble de la structure de la COECE, voir l'annexe 2.

²⁶ Cristina Puga, *Organizaciones empresariales...*, *op. cit.*, pp.66-68.

La COECE aura été, durant les négociations menant à l'Aléna, un partenaire clé du gouvernement mexicain puisque c'est à travers elle que non seulement s'investissent les dirigeants des grandes entreprises mexicaines, mais c'est également cette organisation qui fournit des études et rapports actualisés permettant aux négociateurs d'avoir une meilleure vue d'ensemble du secteur privé mexicain.²⁷ L'une des grandes leçons que retirent les grandes entreprises de la négociation de l'Aléna est la nécessité pour elles d'avoir une voix permanente auprès du gouvernement et la réalisation que la manière traditionnelle de faire des affaires doit être abandonnée si elles veulent survivre dans un environnement international en constante mutation.

La transformation du secteur privé mexicain

Pour les dirigeants d'entreprises, un Mexique fermé à la concurrence internationale est chose du passé. Le Mexique moderne doit chercher à s'intégrer au monde s'il ne veut pas se retrouver marginalisé. Les entreprises mexicaines doivent abandonner l'attitude nationaliste qui les caractérisait auparavant et réaliser que le lieu principal de la concurrence est le monde, et non plus seulement le Mexique. Ainsi, les dirigeants ne doivent pas avoir de remords de faire appel à l'investissement étranger puisqu'il favorisera indubitablement les secteurs possédant les plus grands potentiels de croissance.²⁸

Cette nouvelle perspective requiert par ailleurs une modernisation en profondeur du secteur privé : s'ils veulent rester compétitif face aux concurrents étrangers sur le marché national et les marchés étrangers, les entrepreneurs réalisent qu'ils doivent acquérir certaines des caractéristiques des grandes entreprises des pays développés : flexibilité organisationnelle, accélération de la prise de décision, amélioration de la qualité des produits et une relation toujours plus renforcée avec les clients.²⁹ De plus, l'emphase ne doit plus uniquement être mis sur le marché mexicain, mais le monde (en premier lieu duquel les États-Unis) ; la transnationalisation des activités devient donc une obligation.³⁰ L'internationalisation, qui permet de dépasser certaines limites traditionnelles de l'économie mexicaine (l'inefficacité de la bourgeoisie nationale et la trop grande dépendance vis-à-vis l'État), est vue ni plus ni moins comme une nécessité si les entreprises mexicaines veulent survivre dans un environnement ultra compétitif.³¹ Cette emphase vers l'extérieur signifie que les exportations et l'investissement à l'étranger doivent occuper une place de plus en plus grande dans la stratégie de développement des entreprises. En s'associant avec des capitaux étrangers et des FMN, les compagnies mexicaines s'assurent d'un meilleur accès aux capitaux internationaux et aux technologies les plus performantes, ce qui devrait leur permettre d'améliorer leur compétitivité.

²⁷ *Ibid*, pp.60-62.

²⁸ Concheiro Bórquez, *op. cit.*, p.121.

²⁹ Carlos Alba Vega, *México después del TCLAN. EL impacto económico y sus consecuencias políticas y sociales*, mimeo, p.13.

³⁰ Alejandra Solas-Porras, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización", in *Revista de la CEPAL*, no. 65, août 1998, p.134.

³¹ *Ibid*, p.151

Les exportations, en plus d'accroître les revenus, représentent une importante source de devises étrangères, principalement de dollars. Mais comme le remarque Concheiro Bórquez, peu d'industries possèdent la capacité d'exporter : les exportations sont concentrées sur trois branches et onze produits : aliments, boissons et tabac, industrie chimique et produits métalliques, machinerie et équipement.³² La privatisation des banques apparaît comme un élément clé de cette nouvelle stratégie car elle donne naissance à de grands groupes industrialo-financiers, capables d'évoluer sur plusieurs fronts en même temps. Toutefois, cela n'est pas suffisant ; de nouvelles stratégies s'avèrent impératives.

L'alliance avec des FMN étrangères et le recours à l'exportation ne constituent pas les seules stratégies employées par les compagnies mexicaines. Voici quelques-unes des stratégies les plus utilisées par les entreprises mexicaines.³³

- L'alliance stratégique. Pour les entreprises mexicaines, cette stratégie a l'avantage de permettre l'acquisition de technologies qui seraient par ailleurs difficiles à acquérir ; elle permet aux compagnies impliquées de graduellement développer leurs relations, facilitant du même coup le processus d'apprentissage.³⁴

- L'établissement de filiales à l'étranger. C'est une stratégie défensive des entreprises mexicaines destinée à protéger leurs marchés d'exportation, à les soulager des effets de la contraction de la demande interne et à diversifier les sources de revenus et de devises.

- Le recours aux marchés financiers étrangers. Bien que peu d'actions des grandes entreprises mexicaines circulent publiquement au début des années 90 (généralement entre 10% et 20%), celles-ci ont de plus en plus recours aux marchés financiers internationaux. L'accès à de nouvelles sources de financement, la nécessité d'apprendre comment fonctionnent les circuits financiers internationaux expliquent en grande partie pourquoi les compagnies mexicaines intègrent les marchés financiers internationaux. En outre, la majorité de ses entreprises sont lourdement endettées : cette solution permettait de renégocier ces dettes tout en bénéficiant de nouveaux capitaux.

- L'établissement de réseaux de distribution internationaux. Probablement l'aspect le plus important pour les entreprises mexicaines du fait de l'emphase mis sur les exportations. Le défi pour les compagnies est de combiner la production, la promotion, la commercialisation et la distribution des produits. En terme de distribution, plusieurs variables doivent être maîtrisées si l'entreprise veut connaître du succès : le transport, l'entreposage, la commercialisation, des agents de promotion et des conseillers juridiques compétents. La difficulté de réunir tous ces

³² Dans la catégorie aliments, boissons et tabac, les principales exportations sont : crevettes congelées, bière et fruits et légumes ; dans la catégorie produits chimiques : acides polycarboxyliques, matériels plastiques et résines de synthèse, engrais chimiques de même que couleurs et vernis ; dans la catégorie produits métalliques, machinerie et équipement : voitures d'usage personnel, moteurs, appareils électriques et électroniques. Concheiro Bórquez, *op. cit.*, p.126.

³³ Pour une plus ample explication de ces stratégies et des résultats qu'ont obtenus certaines entreprises mexicaines, voir l'article de Salas-Porras, *op. cit.*

³⁴ Alba souligne de plus que les alliances stratégiques permettent aux entreprises mexicaines d'acquérir les technologies qui leur fait défaut et de pénétrer de nouveaux marchés. Alba, *op. cit.*, p.12

éléments explique pourquoi peu d'entreprises mexicaines aient réussi à établir un réseau de distribution international.

Comme il a amplement été souligné jusqu'à maintenant, ce sont principalement les grandes entreprises mexicaines qui ont impulsé et bénéficié de ces changements. Les PME, bien qu'elles constituent la très grande majorité des entreprises, ont vu leurs positions, tant au sein des organisations patronales que dans l'économie nationale, se détériorer au fil des ans. Il existe bien une fracture entre les grands groupes mexicains et les PME. Ces dernières sont doublement désavantagées puisqu'elles ne participent que faiblement aux exportations mais subissent de plus en plus durement la concurrence extérieure suite à l'ouverture rapide du pays.³⁵ De plus, la politique de hauts taux d'intérêt pratiquée sous l'administration Salinas a grandement réduit le crédit disponible pour les PME, ce qui a limité leurs possibilités d'investissement et provoqué une détérioration de leur compétitivité.

La négociation de l'Aléna aura été un exemple parfait des divergences de vues et de moyens au sein du patronat mexicain. Bien que la majorité des entreprises et organisations patronales soit en faveur d'un accord de libre-échange avec les États-Unis et le Canada, certaines expriment de sérieuses réserves. Alors que les organisations représentant les secteurs exportateurs et les grandes entreprises utilisent toutes les ressources à leur disposition afin de convaincre l'opinion publique de l'importance de poursuivre l'ouverture du pays, quelques-unes des organisations représentant les PME, notamment la Canacindra et la Concanaco, se retrouvent sur la défensive. Selon ces organisations, les PME mexicaines ne sont pas prêtes à affronter la nouvelle concurrence qui résultera de l'Aléna ; elles soutiennent qu'une certaine forme de protection doit demeurer afin de permettre aux PME de s'adapter aux nouvelles conditions économiques. En outre, elles avancent que l'ouverture unilatérale du pays a laissé le Mexique sans armes face à ses voisins du Nord et que la négociation de l'Aléna, quoi qu'en dise le gouvernement, ne permettra pas un retour du balancier.³⁶

Comme le montre le panorama que nous avons succinctement brossé, les rapports entre le secteur privé et l'État mexicain connaissent de profondes transformations à partir de la seconde moitié des années 1980. Les gouvernements de la Madrid et Salinas de Gortari ont mis en branle un vaste programme de libéralisation économique dont la pièce centrale aura été la négociation puis la signature de l'Aléna. L'accord de libre-échange, en plus de consolider et d'approfondir les changements impulsés par l'État, signale également aux diverses industries mexicaines la nécessité de modifier leurs comportements si elles veulent survivre dans la nouvelle configuration régionale qui émerge. Comment se sont préparées ces industries ? Quelle a été l'influence du processus d'ouverture des trois marchés nord-américains sur leurs décisions ? Les deux sections suivantes s'attarderont à ces questions en analysant de plus près l'évolution de l'industrie brassicole mexicaine.

³⁵ *Ibid*, p. 14.

³⁶ Concheiro Bórquez, *op. cit.*, pp.124 et suiv.

L'INDUSTRIE BRASSICOLE MEXICAINE AU 20^È SIÈCLE : VERS LA CONCENTRATION

Le développement historique de l'industrie brassicole mexicaine

L'industrie brassicole mexicaine, comme plusieurs industries nationales, est passée par plusieurs phases pendant son histoire. Bien que la bière soit brassée au Mexique depuis 1544,³⁷ l'émergence d'une véritable industrie date de la fin du 19^È siècle. C'est à partir de ce moment qu'on assiste à la naissance des premières brasseries. Cette première période s'étendra jusqu'en 1925, soit à la naissance de la brasserie Modelo. À partir de cette date, la consolidation de l'industrie s'accéléra jusqu'au duopole.

Première période : la naissance (1860-1925)

C'est au début des années 1860 qu'apparaissent les entreprises qui constitueront par la suite la colonne vertébrale de l'industrie brassicole mexicaine. Ces entreprises sont géographiquement localisées dans les grands centres urbains (Mexico, Guadalajara, Monterrey, Veracruz) et desservent uniquement le marché local. Bien qu'elles soient situées dans les plus grandes zones urbaines du pays, ces brasseries ne possèdent pas les technologies nécessaires afin d'exporter leurs produits à l'extérieur de leur localité : l'absence de méthodes de refroidissement de la bière de même que le faible niveau de développement ferroviaire du pays représentent les obstacles les plus importants à la croissance des entreprises.³⁸ En outre, et bien que la propriété de ces entreprises soit en partie aux mains de l'élite du pays, cette industrie naissante est avant tout artisanale : très peu d'entreprises possèdent une taille et des capacités financières leur permettant de se moderniser.

Deux des caractéristiques les plus importantes des brasseries de cette époque ont trait à la propriété et à l'expertise. En effet, la quasi-totalité des brasseries qui apparaissent à cette époque sont des partenariats entre des Mexicains et des immigrants européens ou des investisseurs américains. Les immigrants apportent non seulement un capital important, mais aussi et surtout une expertise permettant de fabriquer une bière de grande qualité. La propriété des brasseries reflète en quelque sorte la hiérarchisation de la société mexicaine de la deuxième partie du 19^È siècle : plusieurs des familles de l'élite politique, économique, financière et militaire du pays sont également impliquées dans la naissance et le développement de cette industrie.

La révolution de 1910-17 marque une étape importante de cette première période. On peut avancer l'idée qu'il y aurait un avant et un après révolution dans le développement de l'industrie brassicole mexicaine. De la fin du 19^È siècle jusqu'à la révolution, l'industrie est caractérisée par un double

³⁷ María Elena Medina Mora (coord.), *Beber de tierra generosa historia de las bebidas alcohólicas en México*, México : Fundación de Investigaciones Sociales 1998, p.151.

³⁸ *Ibid*, p.156.

mouvement de naissance et de concentration d'entreprises de même que par des innovations techniques permettant la conservation (pasteurisation) et le transport de la bière. Durant la dernière décennie du 19^e siècle, plusieurs brasseries apparaissent, de sorte qu'en 1900 le Mexique compte 29 brasseries. Cependant, seulement quatre d'entre elles (*Moctezuma*, *Cuauhtémoc*, *Chihuahua* et *Toluca y México*) exportent à l'extérieur de leur région respective.³⁹ Peu avant la révolution, en 1908, la brasserie Chihuahua disparaît suite à un incendie ; il ne reste plus que trois grandes brasseries et une multitude de brasseries artisanales.

Les brasseries sont durement touchées par la révolution : réquisitions et/ou saisies des installations, expropriations, difficultés d'approvisionnement, baisse de la production, main d'œuvre plus rare, baisse des profits, etc. Toutefois, après la révolution, l'industrie récupère rapidement le terrain perdu : en 1918, le Mexique compte 36 brasseries, mais la très grande majorité demeure artisanale et sans importance.⁴⁰

Deuxième période : le développement (1925-1990)

Rétrospectivement, on peut dire que la deuxième phase du développement de l'industrie brassicole mexicaine, qui va de l'apparition de la brasserie Modelo à la constitution d'une industrie duopolistique en 1988, débute en 1925. Grâce à l'apport de capitaux mexicains et espagnols ainsi que des appuis gouvernementaux, Modelo ouvre officiellement ses portes en octobre 1925.⁴¹ Au fil des ans, deux brasseries s'accaparent du marché et s'affrontent dans la vallée de Mexico : Modelo et *Cervecería Toluca y México*. La Grande dépression, qui frappe plus durement l'industrie entre 1931 et 1933, de même qu'une concurrence de plus en plus forte de Modelo, auront éventuellement raison de *Cervecería Toluca y México* : en 1935 Modelo achète tout d'abord les droits de la principale marque de sa concurrente, puis absorbe celle-ci quelques mois plus tard.⁴²

Au cours des années 50 et 60, la concentration de l'industrie s'accélère rapidement et les entreprises augmentent sensiblement leurs capacités de production. Durant cette période, Cuauhtémoc et Modelo acquièrent plusieurs brasseries de petite taille et construisent quelques usines supplémentaires afin d'accroître leur présence partout au pays.⁴³ Celles-ci sont stratégiquement implantées à travers le pays afin d'offrir une couverture maximale du territoire, car la segmentation du marché mexicain se poursuit : Modelo domine toujours le centre du pays, alors que Cuauhtémoc maintient son avance au Nord et que

³⁹ *Ibid*, p.158.

⁴⁰ *Ibid.*, p.21.

⁴¹ La brasserie a ouvert ses portes en octobre 1925, mais c'est le 8 mars 1922 que s'est constitué le raison sociale Cervecería Modelo S.A. Voir Grupo Modelo, *op. cit.*, p.31.

⁴² *Ibid*, p.67

⁴³ Modelo a acquis les brasseries Pacifico (Sinaloa, Nord) et Estrella (Jalisco, Centre) en 1954 et la brasserie Laguna (Cohauila) en 1971 ; l'entreprise a inauguré une usine dans le Sinaloa (Nord) en 1961, une autre à Guadalajara (Centre) en 1964 et une autre dans le Oaxaca (Centre) en 1979. Quant à elle, Cuauhtémoc a acheté l'usine de Tecate (Basse Californie du Nord) en 1954 et a construit une usine à Toluca (État de Mexico) en 1969. Moctezuma quant à elle demeurait ancrée dans le sud du pays.

Moctezuma domine le marché dans la région du Golfe du Mexique. Durant ces deux décennies, les brasseries mexicaines s'efforcent non seulement de produire à l'échelle régionale, mais aussi d'offrir aux consommateurs des marques nationales. C'est ainsi que la *Corona Extra* (Modelo) et la *Tecate* (Cauhtémoc) deviendront les emblèmes des deux principales brasseries mexicaines. À travers la couverture de l'ensemble du territoire mexicain, ce que recherchent les brasseries mexicaines c'est la pénétration de marchés jusque là presque exclusivement "réservés" aux concurrents.

À la fin des années 1970, la brasserie Moctezuma connaît de grandes difficultés : ses parts de marché au niveau national ne cessent de régresser. En 1985, alors que sa situation concurrentielle et financière se détériore rapidement, les dirigeants de Moctezuma n'ont d'autre choix que de céder le contrôle de la compagnie à Cauhtémoc.⁴⁴ Le processus de fusion n'a pas été sans heurts : due à la dette des deux entreprises, la constitution d'une entité unique, FEMSA-Cerveza ne se réalise qu'en 1988. Entre 1985 et 1988, bien que les deux entreprises soient gérées comme une seule entité, une certaine incertitude demeure ; mais à partir de 1988, une fois la question de la dette réglée, la nouvelle compagnie peut enfin voir le jour.

Deux autres éléments d'importance de cette période doivent encore être soulignés : la double stratégie de marques nationales et régionales d'une part, et le début de l'effort exportateur de l'industrie d'autre part. En ce qui concerne la couverture du marché mexicain, les brasseries font usage d'une double stratégie, soit celle d'offrir des marques régionales en complément des marques nationales. Cette stratégie ne résulte pas d'une longue étude de marché de la part des brasseries ; en fait, elle s'est imposée dans la mesure où les brasseries, Modelo et Cauhtémoc en particulier, se sont lancées dans l'achat de brasseries régionales. Les brasseries se sont simplement substituées aux anciens propriétaires tout en poursuivant la distribution de ces marques dans les régions où elles sont maintenant implantées.

Par ailleurs, à partir de la fin des années 1970, les brasseries mexicaines entreprennent d'exporter leurs produits vers les États-Unis, marquant du même coup une nouvelle étape dans leur développement. Le succès aura été rapide, le cas de Modelo pouvant servir ici d'illustration. Voulant bénéficier de la proximité des États-Unis, de la présence d'une très forte communauté mexicaine dans les États du Sud et d'un public étudiant potentiellement très réceptif, l'entreprise introduit la *Corona Extra* en Californie et au Texas.⁴⁵ La stratégie d'exportation de Modelo aux États-Unis est de se positionner favorablement dans la niche des bières importées de grande qualité ; l'entreprise ne désire pas concurrencer les marques nationales américaines telles que Budweiser ou Bud Light, mais les bières importées telles que Heineken (Hollande) ou Brahma Chopp (Brésil). Pour se faire, Modelo construit une image de marque : une bouteille transparente couronnée d'un citron et un prix

⁴⁴ En fait, ce sont certains actionnaires de Visa, le holding propriétaire de *Cauhtémoc* qui acquièrent la majorité des actions de *Moctezuma*, alors que *Cauhtémoc* se trouvait elle aussi dans de grandes difficultés financières. Voir Prospectus VISA, p.61.

⁴⁵ Vivian Cohen Borenstein, "El caso de Grupo Modelo : un exportador por excelencia" in <<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9476&Ad=S>>

de vente élevé (environ le double du prix de la marque au Mexique).⁴⁶ La stratégie porte ses fruits puisqu'en 1986-87, la *Corona Extra* se trouve au second rang des bières importées aux États-Unis, derrière Heineken.⁴⁷

L'industrie brassicole mexicaine contemporaine (1988-2000)

Une industrie duopolistique

Deux éléments caractérisent l'industrie brassicole mexicaine contemporaine : sa structure duopolistique et la quasi fermeture du marché mexicain aux bières importées. L'industrie brassicole et le marché mexicain sont fortement concentrés : alors qu'au Canada et aux États-Unis de nombreuses brasseries se font la concurrence (avec dans les deux cas deux entreprises dominantes : Labatt et Molson au Canada et Anheuser-Busch et Miller aux États-Unis), l'industrie brassicole mexicaine est aujourd'hui l'affaire de deux entreprises, Grupo Modelo et FEMSA. Ces deux entreprises contrôlent la quasi totalité du marché avec la distribution suivante : Grupo Modelo 56% et FEMSA 43%. D'autre part, le marché mexicain est littéralement fermé aux produits étrangers. Les bières importées comptent pour moins de 1% de la consommation totale; cela s'explique principalement par les goûts des consommateurs, ceux-ci préférant essentiellement les bières mexicaines et la grande force de Modelo et FEMSA. Deux autres entreprises, eux aussi des acteurs mineurs, sont présentes sur le marché mexicain : il s'agit de la compagnie *Casta* et du *Beer Factory*, une chaîne de restaurants fabriquant sa propre bière. Le fait que le marché soit fermée à la concurrence externe implique une série d'investissements en réfrigération, commercialisation, points de vente et en publicité représentant un coût d'opération très élevé. Ces barrières expliquent aussi pourquoi les brasseries étrangères demeurent réticentes à investir directement au Mexique.

Modelo

Grupo Modelo (Modelo par la suite) est avant tout une entreprise brassicole.⁴⁸ La compagnie est intégrée verticalement : la propriété d'entreprises spécialisées dans les services connexes à la fabrication et à la distribution de la bière lui permet d'assurer sa production à un plus faible coût. Modelo possède en effet non seulement des brasseries, mais aussi plusieurs compagnies de distribution, de transformation de l'orge, de machinerie, etc. L'entreprise compte huit usines de production de bière avec une capacité totale de production de 41 millions d'hectolitres en 2000. Elle compte augmenter la capacité productive à 60 millions d'hectolitres d'ici 2005 grâce à la modernisation de certaines usines et à la finalisation de la construction de l'usine de Zacatecas (la brasserie la plus moderne d'Amérique latine avec une

⁴⁶ *Idem*

⁴⁷ Dans les États frontaliers, la *Corona Extra* occupe le 1^{er} rang. Voir Solas-Porras, *op. cit.*, p.147.

⁴⁸ En 2000, l'entreprise a acquis une partie de Televisión, le holding propriétaire de la chaîne de télévision Televisa, le plus important réseau télévisuel hispanophone du monde (trois chaînes nationales et plus de 200 chaînes régionales au Mexique, un réseau de câble présent partout en Amérique latine et aux États-Unis à travers Univision)

capacité productive prévue de 15 millions d'hectolitres).⁴⁹ Le principal subsidiaire de Modelo, Diblo S.A. de C.V., est en charge de tout ce qui concerne la bière.

Avec la Corona Extra, Modelo est indiscutablement le chef de file du marché mexicain : à elle seule, la Corona Extra occupe 32.8% du marché national en 2000 ; elle occupe également la première place des bières importées aux États-Unis avec 27% du marché.⁵⁰ L'entreprise compte dix marques en tout⁵¹, mais trois seulement étant réellement des marques nationales : *Corona Extra*, *Negra Modelo* et *Modelo Especial*. Les autres marques du groupe doivent être considérées comme des marques régionales, résultat de l'absorption graduelle de plusieurs brasseries. Cette domination du marché mexicain, la part de marché de Modelo est passée de 38.5% en 1977 à 56.1% en 2000, se reflète tant au niveau de la production que des ventes : en 1991, la compagnie produisait 21.1 millions d'hectolitres de bières pour des ventes totales de 16.5 milliards de pesos ; en 2000, ces chiffres passent à 36.6 millions d'hectolitres (28 millions pour le marché domestique, 8.6 millions à l'exportation) pour des ventes de 29.3 milliards de pesos.⁵²

Modelo s'est transformée d'une société anonyme à une société anonyme à capital variable en novembre 1991, ce qui lui a permis d'entrer à la bourse de Mexico. En 1993, la compagnie conclue une alliance avec la brasserie américaine Anheuser-Busch (cf. supra).

FEMSA

FEMSA est une entreprise contrôlée en majorité par le conglomérat VISA de Monterrey. La plus grande entreprise de boissons d'Amérique latine, cette compagnie est impliquée à la fois dans la bière, à travers de FEMSA Cerveza (née de la fusion de Cuauhtémoc et Moctezuma), et les boissons non alcoolisées, principalement FEMSA Coca-Cola.⁵³ Jusqu'en janvier 2000, FEMSA comprenait cinq subsidiaires distincts : FEMSA Cerveza, FEMSA Coca Cola, FEMSA *Empaques*, qui produisait et distribuait du matériel d'emballage, FEMSA *Comercio*, en charge de la gestion de magasins type "dépanneur" et *Desarrollo Comercial FEMSA* (développement commercial), en charge des dépanneurs AXXO, dépanneurs adjacents à des stations-services.⁵⁴ En janvier 2000, l'entreprise a regroupé ses activités commerciales, d'emballages et de logistique au sein d'une seule division, la division des commerces stratégiques (*División de Negocios Estratégicos*), afin d'encourager

⁴⁹ Rapport annuel 2000, Grupo Modelo, pp. 19-20

⁵⁰ *Ibid*, pp. 14 et 16.

⁵¹ Corona Extra, Negra Modelo, Pacífico, Modelo Especial, Light Modelo, Victoria, Montejo, León, Corona Light (commercialisée uniquement aux États-Unis), Estrella.

⁵² Les ventes sont exprimées en pesos constants de 2000. Rapports annuels 1996 et 2000, Grupo Modelo.

⁵³ FEMSA possède les droits de production, commercialisation et de distribution des produits Coca-Cola dans la vallée de Mexico, le Sud-Est du pays (les États de Tabasco, Chiapas et des parties des États de Veracruz et Oaxaca), ainsi que la région de Buenos Aires, Argentine. *Prospectus*, p. 77

⁵⁴ *Ibid*, p.9

les transferts de connaissances entre les entités, mais surtout de favoriser une meilleure pénétration des marchés.⁵⁵

L'entreprise⁵⁶ possède six usines, elles aussi réparties à travers le pays, avec une capacité de production installée de 30,1 millions d'hectolitres en 2000.⁵⁷ Cette capacité de production lui permet d'offrir quinze marques en huit présentations différentes.⁵⁸ Cinq de ces marques (*Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol, XX Lager*) sont des marques nationales et constituent la quasi-totalité des ventes de FEMSA.⁵⁹ *Tecate, Carta Blanca* et *Superior* se classent respectivement deuxième, troisième et quatrième en terme de popularité au Mexique, derrière la *Corona Extra*.

En ce qui concerne l'évolution de la production et des revenus de FEMSA, on note une progression globale de la production de 16,7% de 1992 à 2000 (en comparaison, la production de Modelo a crû de 66,7% durant la même période !); les revenus quant à eux sont passés de 9.6 milliards de pesos en 1995 à 18.6 milliards de pesos en 2000, une augmentation d'environ 90%, une très bonne performance compte tenu de la faible progression de la production durant la même période (18,4%).⁶⁰

Tableau 1 : Production totale de l'industrie brassicole mexicaine, 1991-2000 (en millions d'hectolitres)

Année	Modelo	FEMSA-Cerveza	Total	% de variation
1991	21,1	N/A	-	-
1992	21,94	20,23	42,17	-
1993	23,36	20,19	43,55	3,3
1994	25,22	19,95	45,17	3,7
1995	25,11	19,93	45,04	-0,02
1996	27,38	21,30	48,68	8,1
1997	29,95	22,24	52,19	7,2
1998	32,25	22,82	55,07	5,5
1999	34,46	23,71	58,17	5,6
2000	36,57	23,60	60,17	3,4

Sources : Rapport annuel 2000, Grupo Modelo. Rapport annuel 2000, FEMSA

(pour les chiffres de 1995 à 2000) et Prospectus p.68 pour 1992-1994.

⁵⁵ Rapport annuel 2000, FEMSA, p.6

⁵⁶ Dans la suite du texte nous utiliserons FEMSA pour signifier FEMSA Cerveza à moins d'indications contraires.

⁵⁷ Selon les chiffres de 2000, FEMSA utilise 76,6% de cette capacité de production. Rapport annuel 2000, FEMSA, p. 38

⁵⁸ Les plus connues étant *Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol, Dos Equis, Bohemia* et *Indio*.

⁵⁹ En 1997, ces 5 marques représentaient 96,7% des ventes totales de la compagnie au Mexique.

⁶⁰ Rapport annuel 2000, FEMSA, p.38 et Prospectus, p.127.

La Distribution

Une des grandes différences entre le système de distribution des bières mexicaines et de son voisin américain à trait au contrôle qu'exerce les brasseries mexicaines dans ce domaine alors que l'industrie brassicole américaine peut être qualifiée de fragmentée. Cette dernière est divisée en trois niveaux : au premier niveau on retrouve les brasseries qui élaborent et produisent la bière ; au second niveau se trouve la distribution, alors que des entreprises spécialisées assument ce rôle d'intermédiaire. Les détaillants se trouvent au troisième niveau, là où à lieu la vente au consommateur. Étant donné que les entreprises ne peuvent s'intégrer verticalement, les brasseries ne peuvent entrer directement en contact avec les consommateurs, à moins que ceux-ci ne le demandent, ce qui a pour effet de compliquer le travail des brasseries puisqu'elles doivent tout de même trouver un chemin vers le consommateur.⁶¹

Les choses sont très différentes au Mexique puisque Modelo et FEMSA sont intégrées verticalement. En plus de contrôler la quasi-totalité de leur réseau de distribution respectif, les deux entreprises possèdent des magasins leur permettant de rejoindre les consommateurs en tout temps. Modelo possède sa propre flotte dont la croissance au cours des dernières années a suivi celle de l'entreprise : de 9 910 unités en 1996 à 11 328 unités en 2000.⁶² Durant la même période, la compagnie a réorganisé son service de distribution passant de 695 agences en 1996 (492 en contrôle direct et 203 en concession) à 452 agences en 2000 (dont 85 en contrôle direct).⁶³

Quant à FEMSA, l'entreprise a poussé encore plus loin le contrôle de la distribution de ses produits puisqu'une compagnie spécialisée lui appartenant est chargée de tout ce qui concerne la distribution.⁶⁴ C'est une évolution de la stratégie de l'entreprise puisque, jusqu'à tout récemment, la distribution des produits de FEMSA se faisait à travers des centres de distribution internes (146 centres en 1997) et des distributeurs indépendants (187 distributeurs indépendants en 1997).⁶⁵ La réorganisation du système de distribution de FEMSA fait partie d'une stratégie plus vaste visant à rejoindre directement le consommateur. À cette fin, l'entreprise a implanté un système de pré-vente en 2000 qui lui permettra, dit-elle, de profiter d'une stratégie de segmentation des marchés par les marques et surtout de mieux diviser la fonction de distribution en ses quatre composantes : pré-vente, marketing, la distribution et la collecte des bouteilles.⁶⁶

Évolution des prix

L'évolution du prix de la bière au Mexique est soumis à deux contraintes importantes : la structure du marché national et le rôle du gouvernement fédéral. De 1981 à 1996, le prix réel de la bière au détail à été réduit de plus de 40%. Après une diminution constante jusqu'en 1996, Modelo et FEMSA ont

⁶¹ Rapport annuel 2000, FEMSA, p.21.

⁶² Rapports annuels 1996 et 2000, Grupo Modelo.

⁶³ *Idem*

⁶⁴ Entrevue avec Mauro Roberto Zepeda Mauleon, Banque Bital, 27 novembre 2001.

⁶⁵ Prospectus, p. 73.

⁶⁶ Rapport annuel 2000, FEMSA, p. 19.

recommencé à hausser les prix. Une première hausse de 22% a lieu en 1997 ; en 1998, une deuxième hausse de 23% vient s'ajouter à la première, suite à la décision des deux entreprises de refiler aux consommateurs l'augmentation de l'impôt spécial sur la bière décrété par le gouvernement fédéral.⁶⁷ En avril 2000, les deux entreprises augmentent encore une fois leurs prix, et ce, à quelques semaines d'intervalle. On retrouve ainsi les prix de 1994, ce qui est tout de même inférieur de 25% aux prix de 1981.⁶⁸ Après une augmentation moyenne des prix de 10% en 2001, l'industrie doit toutefois modifier ses pratiques : suite à une série de plaintes pour pratiques monopolistiques, les augmentations futures pourraient être différenciées par zones et prendre effet à des moments distincts (entre le premier et le second trimestre).⁶⁹

L'un des problèmes majeurs de l'industrie à trait à la taxation spécifique à laquelle elle est soumise. Il existe au Mexique un impôt spécial sur la production, la fabrication, la commercialisation et la vente de la bière (*Impuesto Especial sobre Producción y Servicios*, IEPS), impôt auquel ne sont pas soumises les bières importées. Le prix de la bière est en fait soumis à deux taxes : une taxe d'accise, en vigueur depuis 1982, et une taxe à la valeur ajoutée (TVA). En 1992, le gouvernement fédéral annonce une réduction graduelle de la taxe d'accise, celle-ci passant de 25% en 1993 à 19% en 1996. Cependant, en 1997, le gouvernement revient sur sa décision et réinstaura le taux de 25%.⁷⁰ Dans les faits, les taxes représentent 43.8% du prix de détail de la bière alors qu'elles constituent 18% du prix aux États-Unis.⁷¹

Régionalisation des marchés

Une autre des caractéristiques façonnant l'industrie brassicole mexicaine tient à la division du marché national selon des lignes régionales. Pour des raisons historiques⁷² aussi bien que logistiques⁷³, chacune des entreprises possède une position dominante dans des régions distinctes du pays ; toutefois, à la lumière des documents consultés, il semble y avoir une confusion au sein de l'industrie : selon ses statistiques, FEMSA aurait l'avantage dans le Nord et le Sud, alors que Modelo dominerait le Centre du Mexique.⁷⁴ Modelo pour sa part

⁶⁷ Prospectus, p. 66.

⁶⁸ Entrevue avec Zepeda Mauleon 27 novembre 2001 et rapport annuel 2000, FEMSA, p. 18.

⁶⁹ Banque Bital, Dirección de Análisis y Estudios Económicos, FEMSA, 23 novembre 2001, p. 23.

⁷⁰ Entrevue avec Zepeda Mauleon 27 novembre 2001 ; Prospectus, p.67 ; http://www.alcohol-alliance.org/documents/Mexico_spanish.doc accès le 06/01/02.

⁷¹ Prospectus, p. 67.

⁷² Les consommateurs mexicains demeurent extrêmement loyaux à leurs marques. De plus, un autre facteur explicatif à trait à l'implantation historique des brasseries dans les différentes régions du pays.

⁷³ Selon les estimations de FEMSA, l'efficacité maximale de la distribution de la bière se situe dans un rayon de 300 à 500 km de l'usine de production ; au-delà de cette distance, les coûts de transports deviennent prohibitifs. Prospectus, p.66

⁷⁴ La classification des États par région est la suivante :

Nord : Aguascalientes, Basse Californie, Basse Californie du Sud, Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosi, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas et Zacatecas

affirme détenir la position de tête dans 23 des 32 États du pays. Qu'en est-il réellement de la situation ?

Selon l'analyse qu'elle fait du marché et ses statistiques, FEMSA dominerait le Nord et le Sud du pays avec des parts de marché de 59,4% et 56,1% respectivement.⁷⁵ Cependant, la situation de FEMSA se détériore puisque, en 1992, ses parts de marché dans les mêmes régions s'établissaient à 63,2% et 59,0% respectivement.⁷⁶ Par ailleurs, les régions où domine FEMSA sont les zones où il se consomme le plus de bière : toujours selon les statistiques de 1997, il se consommait 76.4 litres *per capita* au Nord, 44.1 litres au Sud et 35.3 litres au Centre, pour une moyenne nationale de 48.1 litres.⁷⁷

Modelo demeure le leader incontesté dans le Centre du pays avec des parts de marché de 77,4%. L'une des raisons d'une telle performance de Modelo repose sur sa domination des différents segments du marché : sur les cinq présentations possibles (bouteille de un litre, de 325 ml., de 190 ml, canette et baril), Modelo en domine quatre, seule la catégorie baril, représentant 0,8% du marché, lui échappant.⁷⁸

Stratégies de croissance

Bien qu'elle soit intégrée verticalement, l'industrie brassicole mexicaine dans son ensemble continue de dépenser d'énormes sommes d'argent en coûts indirects, notamment le financement des détaillants. En effet, FEMSA et Modelo doivent engager d'importants montants d'argent auprès des détaillants afin de s'assurer l'exclusivité de la vente de leurs produits. De plus, les droits de distribution exclusifs sont rémunérés indépendamment du volume de vente, ce qui élimine la nécessité pour le détaillant de faire des efforts afin d'augmenter les ventes. Les différences de stratégies de croissance entre les deux entreprises reflètent en partie leurs préoccupations vis-à-vis cet obstacle, mais aussi leur position sur le marché mexicain.

Modelo

Dans l'ensemble, la stratégie de Modelo s'inscrit dans la continuité : l'entreprise désire avant tout consolider les acquis des dernières années, ce qui implique un accroissement de ses capacités de production afin de répondre à la

Centre : Colima, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, l'État de Mexico, la ville de Mexico, Michoacan, Morelos, Nayarit, Oaxaca, et Querétaro

Sud : Campeche, Chiapas, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz et Yucatán.

⁷⁵ Prospectus, p. 70

⁷⁶ *Idem*

⁷⁷ La consommation *per capita* est passée à 52 litres en 2000. Rapport annuel, Modelo, p.9

⁷⁸ Pour l'année 2000, les volumes des différentes présentations dans l'industrie et les parts de marchés de Modelo dans ces cinq catégories s'établissaient comme suit : bouteilles de un litre 40,8% du volume (54% part de marché), bouteille de 325 ml. 34,9% du volume (58%), canette 17,5% (55%), bouteille de 190 ml. 6% (61%), baril 0,8% (32%). Rapport annuel 2000, Grupo Modelo, pp. 9-10.

demande interne et externe. Cela signifie aussi une meilleure communication interne et le maintien de ses positions sur les marchés étrangers. Au cours des prochaines années, Modelo entend consacrer une bonne partie des ses investissements à l'expansion de ses usines. En 2000, l'entreprise a investi près de deux milliards de pesos dans ses deux plus grandes usines, l'objectif étant d'atteindre une capacité de production de 60 millions d'hectolitres en 2005.

Par ailleurs, Modelo a entrepris de moderniser ses communications : outre des projets d'infrastructure au niveau des télécommunications, la compagnie a également mis sur pied un système facilitant les opérations quotidiennes des différentes entités de l'entreprise, favorisant ainsi une prise de décision plus efficace des hauts dirigeants. L'ouverture d'un magasin virtuel (www.coronabeershop.com) destiné à la vente d'articles promotionnels, combiné au site (www.gmodelo.com.mx) renforce la présence de l'entreprise sur l'Internet.⁷⁹ Il s'agit donc pour Modelo non seulement d'améliorer son processus de prise de décision, mais également de rejoindre le plus de consommateurs possible.

Le troisième élément dans la stratégie de croissance de Modelo est le renforcement du secteur exportateur. L'entreprise a accru sa présence sur les marchés étrangers au fil des ans : en 1996, on retrouvait les produits Modelo dans 124 pays ; en 2000 ce chiffre est de 150. La compagnie veut poursuivre la stratégie de pénétration de nouveaux marchés, tout en consolidant ses positions aux États-Unis et au Canada, qui reçoivent à eux deux plus de 90% des exportations de Modelo.⁸⁰ Cet effort de l'entreprise vers l'extérieur a porté ses fruits puisqu'environ 25% de ses revenus proviennent des exportations et que ces entrées de devises étrangères lui procurent une grande couverture du passif libellé en monnaies étrangères.⁸¹

FEMSA

Alors que la stratégie de Modelo en est une de continuité, on assiste à un changement radical de la stratégie de FEMSA. Compte tenu du fait que l'entreprise perd sans cesse du terrain face à son concurrent direct sur le marché national, FEMSA veut changer la manière de faire traditionnellement en vigueur au Mexique ; dans le cas de l'industrie brassicole mexicaine, cela signifie rejoindre encore plus directement le consommateur.

Trois objectifs sous-tendent cette nouvelle stratégie : une augmentation soutenue des revenus, une plus grande consommation de bière *per capita* ainsi qu'un meilleur positionnement et une segmentation accrue de ses marques selon le sexe, l'âge, les revenus et le style de vie des consommateurs.⁸² L'entreprise compte atteindre ces objectifs en augmentant la visibilité de ses marques lors d'activités et/ou événements spéciaux; en accroissant la disponibilité de bières froides dans les divers points de vente grâce à l'introduction de congélateurs

⁷⁹ Rapport annuel 2000, Grupo Modelo, p.24

⁸⁰ *Ibid*, p. 4.

⁸¹ Banque Bital, Dirección de Análisis y Estudios Económicos, *Grupo Modelo*, 23 novembre 2001, p. 36.

⁸² Rapport annuel 2000, FEMSA, p. 8

conçus pour la conservation d'une température optimale ; finalement en renforçant le marketing et la publicité.⁸³

FEMSA compte également recentrer sa stratégie en matière d'exportation et de pénétration des marchés étrangers. Alors que l'entreprise est présente dans plus de 60 pays, elle veut se concentrer principalement sur les marchés américain et mexicain afin d'assurer sa croissance, délaissant les marchés moins porteurs qui demanderaient beaucoup d'efforts pour des résultats incertains.⁸⁴

Comme on peut le constater, les deux entreprises conçoivent la poursuite de la croissance à travers une double lunette interne-externe : interne dans la mesure où elles considèrent que le potentiel du marché mexicain est loin d'être atteint, la consommation par habitant croît depuis quelques années, mais elle est encore loin des niveaux de pays tels que l'Allemagne, les États-Unis ou même le Canada.⁸⁵ Externe car les marchés étrangers représentent d'importantes sources de revenus et de devises. Il apparaît essentiel pour ces deux entreprises de bien se positionner au niveau international, l'industrie brassicole mondiale se globalisant de plus en plus rapidement. Cependant, et bien que les deux compagnies soient présentes sur de nombreux marchés, leurs regards demeurent tournés vers leurs voisins du Nord, là où elles exportent la plus grande majorité de leurs bières. Malgré l'internationalisation de l'industrie brassicole mexicaine donc, force est de constater qu'elle s'est avant tout intégrée à l'industrie nord-américaine. Dans un tel environnement, quel influence a exercé l'Aléna sur le processus d'intégration de cette industrie ? La prochaine partie tentera d'apporter quelques éléments de réponse à cette question.

⁸³ *Ibid*, p. 18.

⁸⁴ *Ibid*, p. 20.

⁸⁵ À titre d'exemple, soulignons que la consommation per capita au Mexique est de 52 litres, alors qu'elle est respectivement de 127 litres en Allemagne, 83 litres aux États-Unis et 66 litres au Canada. Rapport annuel 2000, FEMSA, p.16

L'ALÉNA ET L'INDUSTRIE BRASSICOLE MEXICAINE

La négociation puis la signature de l'Aléna en novembre 1993 a eu un grand impact sur l'industrie brassicole régionale : bien qu'il n'y ait qu'une seule mesure explicite concernant cette industrie dans l'accord, ses effets auront été très importants dans la mesure où elles ont provoqué des réactions différentes de la part des acteurs concernés et, d'une certaine façon, la création d'une véritable industrie régionale.

Aux États-Unis, deux positions distinctes s'affrontent : il y a d'une part les grandes brasseries telles qu'Anheuser-Busch et Miller Brewing Co. qui considèrent qu'un tel accord n'aura que peu d'impact sur leurs parts de marché aux États-Unis et qu'une plus grande ouverture de leurs deux voisins ne pourra qu'être bénéfique. De par leur taille ces entreprises n'éprouvent pas beaucoup de craintes et voient dans cette situation de nouvelles opportunités de croissance.⁸⁶ Pour leur part, les microbrasseries se retrouvent sur la défensive. Une plus grande présence des bières importées risque d'affaiblir leurs positions. Afin de contrer cette possibilité, les plus petites brasseries vont miser sur une stratégie de marketing mettant l'accent sur la qualité de leurs produits et la fierté des gens qui les produisent.⁸⁷

Dans leur ensemble, les brasseries canadiennes apparaissent comme les plus inquiètes des trois pays. Selon Walden et White, l'industrie canadienne, dans sa grande majorité, craint deux conséquences possibles de l'Aléna : le *dumping* des entreprises américaines et la perte de leur parts de marchés (cette crainte est davantage exprimée par les micro-brasseries).⁸⁸

Toujours selon Walden et White, l'industrie mexicaine semble être la moins craintive des trois. La très faible présence étrangère au Mexique et la structure d'un marché duopolistique rendent plus difficile l'entrée de nouveaux concurrents.⁸⁹ Ajouter à cela le goût très prononcé des Mexicains pour les produits nationaux et on comprend un peu mieux pourquoi les brasseries mexicaines ne craignent pas l'Aléna. Mais cela ne signifie pas pour autant que les dirigeants mexicains n'ont aucune appréhension d'une plus grande ouverture : comme on le verra un peu plus loin, la source des inquiétudes mexicaines est ailleurs, au niveau de la propriété des entreprises.

⁸⁶ Walden, David et Will White, *NAFTA and the Malt Beverage Industry*, <http://wehner.tamu.edu/mgmt.www/nafta/spring99/Groups99/5/group5_2.thm> accès : 09/02/2001

⁸⁷ *Idem*

⁸⁸ *Idem*

⁸⁹ *Idem*

L'influence de l'Aléna sur l'industrie brassicole mexicaine :

les années '90

L'Aléna a eu une influence directe et indirecte sur le développement de l'industrie brassicole mexicaine au cours des années 1990. En fait, on peut identifier trois conséquences de l'Aléna sur l'évolution des brasseries mexicaines : une plus grande ouverture du marché nord-américain de la bière ; un meilleur accès et une réduction des prix des matières premières ; finalement, la nécessité de créer des alliances avec des partenaires du Nord.

L'ouverture du marché nord-américain

La première conséquence de l'Aléna sur l'industrie aura été son ouverture totale au niveau régional. Bien que les tarifs existants ne disparaissent pas du jour au lendemain, les trois pays s'engagent à les éliminer sur une période d'une dizaine d'années. Les autorités mexicaines ont immédiatement réduit les droits de douane de 20% à 16% en 1994 et de 2% par année par la suite jusqu'à l'élimination complète en 2001.⁹⁰ Cette décision des parties signifie pour les brasseries étrangères une diminution du prix de la bière de même qu'un meilleur accès aux marchés étrangers : nous avons vu précédemment les craintes que cela soulevait parmi certaines entreprises brassicoles tant aux États-Unis qu'au Canada.

Pour les entreprises étrangères, l'accès au marché mexicain demeure un objectif très important bien qu'elles y soient pratiquement absentes.⁹¹ Compte tenu du fait que le Mexique représente le septième marché mondial et que la consommation est appelée à croître au cours des prochaines années, une présence au Mexique s'avérerait profitable. Toutefois, comme les consommateurs mexicains montrent une nette préférence pour les produits nationaux et que les coûts d'entrée sur un marché étranger dans le domaine des boissons alcoolisées demeurent prohibitifs, les trois options qui s'offrent aux brasseries étrangères sont donc les alliances stratégiques, les accords de distribution ou l'entrée dans le capital des entreprises mexicaines. On comprend ainsi mieux pourquoi Anheuser-Busch et Labatt ont choisi ces voies : elles permettent à ces entreprises d'avoir un pied dans le marché mexicain sans risquer des sommes qui seraient investies à perte de toute façon.

Pour les entreprises mexicaines, la plus grande ouverture du marché nord-américain signifie des opportunités d'exportation additionnelles. L'Aléna marque pour ainsi dire la deuxième phase de l'internationalisation de l'industrie brassicole après celle des années 1970-80. Si la première phase avait été celle de l'apprentissage, la deuxième phase peut être caractérisée comme la phase de la maturité. En effet, non seulement les entreprises mexicaines ont-elles appris à évoluer sur les marchés internationaux, elles ont aussi adopté des stratégies leur permettant de se positionner très favorablement sur ces marchés : outre les

⁹⁰ <http://ffas.usda.gov/itp/policy/nafta/alcoholi.html>

⁹¹ Au cours des années '90 par exemple, les États-Unis ont vu leurs exportations de bières vers le Mexique diminuées de moitié alors que les importations doublaient. Voir FAS Online, Nafta Agriculture Fact Sheet: Alcoholic Beverages, <<http://ffas.usda.gov/itp/policy/nafta/alcoholi.html>>

États-Unis et le Canada, Modelo occupe la première place pour les bières importées dans plusieurs pays européens,⁹² asiatiques⁹³ et latino-américains⁹⁴. En regardant le tableau 2, on remarque que les brasseries mexicaines ont considérablement accru leurs exportations au cours des années 1990 : alors que les exportations se chiffraient à 2,353 millions d'hectolitres en 1992, elles passent à 10,278 millions d'hectolitres en 2000, une augmentation de 437% ! On mesure alors l'importance de l'Amérique du nord pour l'industrie lorsque l'on sait que plus de 90% de ses exportations y sont dirigées et que les exportations représentent 24,7% et 11,8% des revenus de Modelo et FEMSA respectivement.⁹⁵

Accès aux matières premières et réduction des prix

L'une des grandes faiblesses de l'industrie tient au fait qu'elle ne peut se procurer toutes les matières premières nécessaires à la fabrication de la bière localement.⁹⁶ Bien que le Mexique produise de l'orge, la production s'avère parfois insuffisante pour les besoins de l'industrie. Quant au houblon, l'industrie doit l'importer dans sa totalité et se trouve donc soumise aux fluctuations internationales.⁹⁷ Les brasseries achètent généralement les ingrédients soit par arrangements contractuels ou sur le marché libre.

L'Aléna a fixé un quota d'importation de l'orge (ou de son produit transformé, le malt) libre de droits que peut importer l'industrie brassicole. Le quota a été fixé à 150 000 tonnes en 1994 avec une hausse annuelle de 5%. L'accord permet également à l'industrie d'importer davantage que le quota sans qu'un tarif ne soit imposé si celle-ci peut faire la preuve que la demande ne peut être satisfaite. Bon an mal an la consommation d'orge de l'industrie s'élève à environ 600 000 tonnes. En 1997 par exemple l'industrie a dû importer 95 619 tonnes d'orge en plus des 173 644 tonnes que permettait l'Aléna.⁹⁸

En fait, le principal avantage que l'industrie retire de l'accord du point de vue de l'accès aux matières premières tient surtout à la baisse du prix de celles-ci, l'orge en particulier. Avant l'entrée en vigueur de l'Aléna, le prix interne de l'orge était de beaucoup supérieur au prix international ; cependant, après la mise en place de l'accord, le prix de l'orge a diminué au Mexique, de sorte qu'il n'existe pratiquement plus de différence entre les prix internationaux et les prix internes.⁹⁹

⁹² Suède, Danemark, Suisse, Espagne et Belgique

⁹³ Chine, Viêt-Nam, Thaïlande et Indonésie

⁹⁴ Costa Rica, Jamaïque, République dominicaine, Chili, Équateur, Pérou et Venezuela.

⁹⁵ Banque Bital, Dirección de Análisis y Estudios Económicos, *Grupo Modelo*, 23 novembre 2001, p.36 ; Banque Bital, Dirección de Análisis y Estudios Económicos, *FEMSA*, 23 novembre 2001, p. 22.

⁹⁶ L'orge, le houblon, la levure et l'eau sont les principales constituantes de la bière.

⁹⁷ Entrevue avec Zepedo Mauleon.

⁹⁸ Prospectus, p.76

⁹⁹ *Idem*.

La nécessité de nouer des alliances

La conséquence la plus importante de l'Aléna sur l'industrie brassicole mexicaine aura sans doute été la nécessité de nouer des alliances avec des brasseries américaines et canadiennes. Comme nous l'avons souligné précédemment, les brasseurs mexicains ne craignent pas l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché mexicain : celui-ci est à toutes fins utiles fermé. Les dirigeants de l'industrie craignent davantage que des brasseries canadiennes, mais surtout américaines, n'en profitent pour lancer des OPA (offres publiques d'achat) non-sollicitées.

En avril 1993, Modelo conclut une alliance avec la plus grande brasserie américaine, Anheuser-Busch. Quatre éléments d'importance marquent cet accord : l'acquisition par Anheuser-Busch de 17% des actions de Modelo, avec une option jusqu'à 30% ; Modelo devient importateur et distributeur exclusif des produits Anheuser-Busch, notamment Bud et Bud Light (les deux marques dominantes aux États-Unis) ; Anheuser-Busch obtient trois sièges au conseil d'administration de Modelo alors que cette dernière obtient un siège au conseil d'administration d'Anheuser-Busch ; les deux entreprises s'entendent pour échanger du personnel au niveau exécutif et administratif, spécialement dans les champs de la commercialisation, de la planification et des finances.¹⁰⁰

Au fil des ans, Anheuser-Busch a considérablement accru sa participation, et son contrôle de l'entreprise mexicaine. Anheuser-Busch est non seulement actionnaire de Modelo, mais aussi de son principal subsidiaire, Dablo, à hauteur de 23,3%. Combiné à ses 35,1% du capital de Modelo, Anheuser-Busch est l'actionnaire majoritaire pour tout ce qui concerne le secteur bière de l'entreprise mexicaine.¹⁰¹ La position dominante de Modelo sur le marché mexicain, de même que ses bonnes performances en matières d'exportation expliquent en grande partie l'attraction d'Anheuser-Busch pour l'entreprise de Mexico.

FEMSA de son côté est allée dans deux directions différentes en ce qui concerne ses alliances stratégiques. L'entreprise a tout d'abord approché la brasserie américaine Miller Brewing Co. afin que celle-ci entre dans le capital de l'entreprise mexicaine, ce qu'elle fait à hauteur de 7,9%.¹⁰² Cependant en septembre 1994, FEMSA conclut un accord encore plus important avec Labatt. En plus d'une participation au capital de FEMSA Cervezade 22% (avec une option jusqu'à 30%), les deux entreprises créent une entreprise conjointe (*joint-venture*), Labatt USA, dans laquelle la participation de FEMSA s'élève à 30%.¹⁰³

L'alliance stratégique avec Labatt permet non seulement à FEMSA de s'ouvrir davantage les portes vers le Nord, mais bénéficie aussi à l'entreprise à d'autres points de vue car Labatt fournit à FEMSA son expertise technologique en matière de brassage de la bière, de marketing, de gestion des marques, des systèmes d'information et des opérations de distribution.¹⁰⁴ En outre, Labatt

¹⁰⁰ Solas-Porras, *op. cit.*, p.141.

¹⁰¹ Entrevue avec Zepeda Mauleon,

¹⁰² <<http://www.alaface.com/privado/noticias/Noti364.htm>> accès 19 janvier 02

¹⁰³ Prospectus, p.64.

¹⁰⁴ *Idem*

devient distributrice des marques de FEMSA au Canada alors que l'entreprise mexicaine se charge de tous les aspects de la commercialisation et de la distribution des marques de Labatt au Mexique.¹⁰⁵

Ces alliances stratégiques permettent non seulement à l'industrie brassicole d'accroître son expertise en matière de production, commercialisation et distribution, mais surtout d'augmenter les possibilités d'exportation vers les voisins du Nord, opportunités que ne rateront pas les brasseries.

Qu'a signifié l'Aléna pour l'industrie brassicole mexicaine ?

L'augmentation des exportations

Bien que Modelo ait commencé dès la fin des années 1970 à exporter ses produits à l'étranger, c'est à partir du milieu des années 80 que les exportations commencent à jouer un rôle important dans la stratégie des brasseries mexicaines. L'Aléna viendra confirmer cette tendance, alors que les exportations de l'industrie quadruplent (voir tableau 2). Même si les deux entreprises ont toutes deux augmenté leurs exportations, la performance de Modelo apparaît beaucoup plus impressionnante que celle de FEMSA (voir tableaux 2 et 3).

Tableau 2 : Exportations brassicoles mexicaines 1995-2000, en milliers d'hectolitres

(% du total des exportations entre parenthèses)

Année	Modelo (%)	FEMSA-Cerveza (%)	Total
1992	1 630 (69,3)	723 (30,7)	2 353
1993	1 700 (67,2)	828 (32,8)	2 528
1994	2 080 (71,2)	840 (28,8)	2 920
1995	2 890 (73,9)	1 021 (26,1)	3 911
1996	3 720 (78,3)	1 027 (21,7)	4 747
1997	4 990 (80,2)	1 235 (19,8)	6 225
1998	6 460 (83,0)	1 322 (17,0)	7 782
1999	7 550 (83,3)	1 511 (16,7)	9 061
2000	8 550 (83,2)	1 728 (16,8)	10 278

Sources : Rapport annuel 2000, Grupo Modelo. Rapport annuel 2000, FEMSA (pour les chiffres de 1995 à 2000) et Prospectus p.68 pour 1992-1994.

Modelo pratique une stratégie que l'on peut qualifier d'extensive dans la mesure où l'entreprise tente de pénétrer puis d'occuper une position de tête sur tous les marchés (elle est présente dans plus de 150 pays). Même si la compagnie est présente sur tous les continents grâce à la marque *Corona Extra*, son principal marché d'exportation demeure l'Amérique du nord (90.7% des exportations en 2000). Depuis 1992, Modelo a quintuplé ses exportations,

¹⁰⁵ <<http://www.alaface.com/privado/noticias/Noti364.htm>> accès 19 janvier 02

celles-ci passant de 1,630 millions d'hectolitres à 8,550 millions d'hectolitres (tableau 2).

Alors que Modelo voyait dans l'exportation de ses produits un moyen d'accroître ses ventes, ses profits et sa visibilité à travers l'Amérique puis le reste du monde, FEMSA se concentrait sur le marché mexicain. Il ne faut pas oublier que jusqu'en 1985, c'est deux entreprises indépendantes qui font face à Modelo; par la suite, la nécessité d'intégrer les deux compagnies a forcé FEMSA à se concentrer sur le marché intérieur. Ce n'est qu'au milieu des années '90 que la compagnie s'est réellement tournée vers l'exportation.

Tout comme Modelo, et bien que le groupe exporte dans plus de 60 pays, le principal marché d'exportation de FEMSA demeure l'Amérique du nord, en particulier les États-Unis. En 1997, l'Amérique du nord recevait 75,6% des exportations de l'entreprise, l'Amérique latine 13,6% et l'Europe 7,8%.¹⁰⁶ C'est à travers la filiale Labatt USA que FEMSA exporte ses produits aux États-Unis. Répétant en quelque sorte sa stratégie interne, FEMSA concentre ses exportations autour de ses trois principales marques : *Tecate*, *Dos Equis* et *Sol*.¹⁰⁷ Dans l'optique de FEMSA, le marché américain, contrairement à la stratégie de Modelo, est considéré comme une extension du marché interne : FEMSA concentre ses efforts autour des États du Sud, plus particulièrement ceux à la frontière du Mexique : "Les États frontaliers comptent une grande concentration d'hispanoaméricains qui préfèrent les marques de FEMSA. Nous considérons que la région représente une extension naturelle des marchés de la compagnie."¹⁰⁸

Jusqu'à la fin des années 1990, la stratégie globale d'exportation de FEMSA se développe autour de quatre axes : se concentrer sur les marchés les plus importants (*core markets*) ; un positionnement par pays en ce qui a trait aux marques, à la présentation et au prix ; le renforcement de ces marques (*build brand equity*) ; finalement, profiter des alliances stratégiques afin de pénétrer les marchés.¹⁰⁹ Si cette stratégie se poursuit aujourd'hui, à partir de l'an 2000 cependant, son ampleur géographique s'est réduit. Comme nous l'avons souligné au paragraphe précédent, FEMSA a décidé de porter l'essentiel de son attention en matière d'exportations aux États-Unis, délaissant les marchés moins profitables.

¹⁰⁶ Prospectus, p. 72

¹⁰⁷ En 1997, ces trois marques représentaient 89.1% des exportations de FEMSA. Les trois marques sont exportées aux États-Unis, Dos Equis et Sol sont exportées au Brésil et Sol est la principale marque exportée dans les autres marchés. Prospectus, p.73

¹⁰⁸ Traduction libre de l'auteur. Rapport annuel 2000, FEMSA, p.8.

¹⁰⁹ Prospectus, p.72.

Tableau 3 : Parts des exportations sur la production totale, 1992-2000
(en %)

Année	MODELO	FEMSA
1992	7,4	3,6
1993	7,3	4,1
1994	8,2	4,2
1995	11,5	5,1
1996	13,6	4,8
1997	16,7	5,6
1998	20,0	5,8
1999	21,9	6,4
2000	23,4	7,3

Source : Tableaux 1 et 2

En observant les tableaux 2 et 3, nous remarquons plusieurs tendances intéressantes : 1) non seulement les exportations de Modelo sont-elles plus importantes que celles de FEMSA, mais leur taux de croissance est beaucoup plus élevé que celui de FEMSA ; 2) depuis 1992, la part des exportations dans la production totale a toujours crû pour Modelo alors qu'elle est fluctuante dans le cas de FEMSA ; 3) les exportations occupent une place de plus en plus importante dans la production totale des deux entreprises, en particulier pour Modelo qui voit sa part des exportations sur la production totale triplée, passant de 7,4% à 23,4% alors que la part des exportations sur la production totale de FEMSA double à peine, passant de 3,6% à 7,3% ; 4) la part de marché de Modelo en matière d'exportation croît alors que celle de FEMSA décroît ; 5) le boum des exportations débute en 1995,¹¹⁰ ce qui laisse croire que les alliances stratégiques avec les partenaires du Nord commencent à porter leurs fruits.

Les dirigeants de l'industrie ont su négocier l'ouverture de ce secteur de l'économie mexicaine.

L'industrie brassicole mexicaine est devenue, au cours des années 1990, l'une des grandes industries exportatrices du Mexique. À ce titre, les dirigeants de cette industrie, qui contrôlent également d'autres grandes entreprises et groupes financiers, ont activement participé aux négociations entourant l'Aléna à travers les associations patronales. Bien que les brasseries négocient généralement individuellement avec le gouvernement,¹¹¹ dans le cas de l'Aléna elles se sont unies aux autres grandes entreprises mexicaines afin d'exercer une plus grande influence sur le processus. Pour les dirigeants de VISA par exemple (le holding propriétaire de FEMSA), la participation du holding dans huit

¹¹⁰ Compte-tenu de ses chiffres plus que modestes, on peut aussi dire que FEMSA connaît une bonne année en matière d'exportations en 1995. Toutefois, les chiffres diminuent en 1996. Le point 5 ne s'applique donc pas totalement à FEMSA.

¹¹¹ Entrevue Zepeda Mauleon.

associations patronales différentes¹¹² leur permettait d'être très bien placés au sein du COECE pour avoir une bonne vue d'ensemble des avantages et risques que représentait l'ouverture totale du marché de la bière.

Tableau 4 Parts de marché au Mexique de Modelo et FEMSA, 1992-200
(en %)

Année	Modelo	Femsa	Autres
1992	50,5%	48,5%	1%
1993	52,3%	46,7%	1%
1994	54,3%	44,7%	1%
1995	53,5%	45,5%	1%
1996	53,3%	45,7%	1%
1997	53,8%	45,2%	1%
1998	54,0%	45,0%	1%
1999	54,2%	44,8%	1%
2000	56,1%	42,9%	1%

Source : Rapport annuel 2000, Grupo Modelo et FEMSA;

Prospectus Visa pour les années 1992-95 de FEMSA.

Cela étant dit, l'Aléna n'a eu aucun impact sur le marché mexicain si l'on regarde l'évolution des parts de marché (tableau 4). Walden et White notent qu'après trois années de croissance (1993-1995) les exportations de bières américaines au Mexique diminuent rapidement pour retrouver leurs niveaux antérieurs.¹¹³ Même si le marché mexicain est demeuré obstinément fermé aux marques étrangères après l'entrée en vigueur de l'Aléna, la cause principale en est le peu d'intérêt des consommateurs mexicains pour les produits étrangers, non l'abandon de ce marché par les brasseries étrangères. Nonobstant cela, l'accord a tout de même forcé les brasseries mexicaines à s'ouvrir davantage à l'extérieur, principalement en ce qui concerne la propriété des entreprises. Dans le cas de Modelo, cela s'est traduit par une prise de contrôle de Anheuser-Busch de l'entreprise de Mexico même si le pouvoir de décision reste aux mains des Mexicains.¹¹⁴ Pour ce qui est de FEMSA, c'est l'association avec Labatt qui vient cimenter son développement vers le Nord.

¹¹² La CONCAMIN, La COPARMEX, le CMHN, le CNA, le CEMAI, la CANACINTRA, l'ANIERM et la AMCB.

¹¹³ Durant cette période, les brasseries américains exportent jusqu'à 10 millions de gallons de bières au Mexique. En 1996, les exportations chutent quasiment de moitié à 5.1 millions de gallons. Les importations elles, augmentent chaque année, passant de 47.5 millions de gallons en 1992 à 98.8 millions de gallons en 1996. Walden et White, *op.cit.*

¹¹⁴ L'accord entre Grupo Modelo et Anheuser-Busch stipule que l'entreprise américaine peut posséder jusqu'à 35.12% des actions de Grupo Modelo et 23.25% de Diblo S.A de C.V, leur donnant de fait la majorité pour tout ce qui est de la bière, mais laisse la direction de l'entreprise (administration et contrôle) aux mains des Mexicains. Grupo Modelo, *Grupo Modelo : Cimientos de una gran familia*, tome 2, p.410.

Ainsi donc, on peut dire qu'aujourd'hui l'industrie brassicole mexicaine s'est grandement intégrée à l'industrie brassicole régionale. La disparition des tarifs douaniers a provoqué une hausse de la compétitivité des produits mexicains aux États-Unis et au Canada. De plus, en concluant des alliances stratégiques avec des partenaires canadiens et américains, les entreprises mexicaines profitent de l'expertise de celles-ci tout en s'ouvrant de nouveaux canaux d'exportation, ce qui explique en partie leurs succès dans ce domaine depuis l'entrée en vigueur de l'Aléna. Mais il ne faut pas croire qu'elles sont dépendantes de l'apport technologique des brasseries étrangères : elles ont développé leurs propres technologies, ce qui leur permet d'accroître leur compétitivité vis-à-vis des concurrents.

En somme, l'industrie brassicole mexicaine se trouve aujourd'hui dans une bonne position si l'on considère qu'elle s'appuie sur un marché interne en expansion et totalement captif et une croissance soutenue à l'étranger, où les États-Unis et le Canada représentent les principaux marchés.

CONCLUSION

Le Mexique, depuis une quinzaine d'années, est entré dans une ère de changements qui l'ont fait passer d'une économie fermée à l'une des plus ouvertes du monde. Une combinaison de facteurs ont contribué à la détérioration de la position concurrentielle du Mexique au début des années 1980. Le gouvernement s'est donc trouvé dans l'obligation d'abandonner un modèle de développement qui avait été le sien depuis les années 30 et d'ouvrir l'économie à l'extérieur. Ce qu'il fait à partir de 1985. Toutefois l'État mexicain avait besoin de la participation du secteur privé s'il voulait que son projet modernisateur soit un succès. C'est pour cela qu'il accorde une place de plus en plus grande à celui-ci : les réformes entreprises à partir de 1985 ont pour but premier de transformer l'économie mexicaine en une économie compétitive. L'une des conséquences imprévues du retrait graduel du gouvernementale aura été de conférer davantage de pouvoir et d'autonomie aux grandes entreprises.

Celles-ci bénéficient de l'ouverture du pays en consolidant leurs activités et en accroissant davantage la concentration. La privatisation des banques marquera ainsi un moment clé dans cette concentration car seuls les grands groupes industriels du pays sont en mesure d'acheter les banques ainsi mises en vente, ce qui donnera naissance aux groupes industrialo-financiers qui dominent le Mexique.

En fait, le gouvernement Salinas de Gortari avait besoin de l'appui de ces groupes s'il voulait mener à bien le projet phare de son programme de modernisation : un accord commercial avec les États-Unis. Ses actions étaient donc destinées à gagner la confiance du patronat afin que celui-ci participe pleinement à son plan. Ce qui a été réussi. Les grandes entreprises mexicaines se sont impliquées à fond dans la négociation de l'Aléna fournissant un appui organisationnel et logistique extrêmement important aux négociateurs mexicains. Cette négociation a permis aux entrepreneurs mexicains de se rendre compte de la nécessité d'être prêts à faire face à l'ouverture quasi totale de l'économie nationale aux voisins canadien, mais surtout américain.

Une industrie qui a fait la preuve de sa préparation est l'industrie brassicole. Bénéficiant de conditions spéciales et idéales (deux seules entreprises qui se font concurrence, un marché intérieur quasi fermé à l'extérieur sans la nécessité de mesures protectionnistes, un produit hautement exportable, le plus grand marché de la bière au monde à proximité), cette industrie était prête à faire face à la nouvelle situation que créerait l'Aléna.

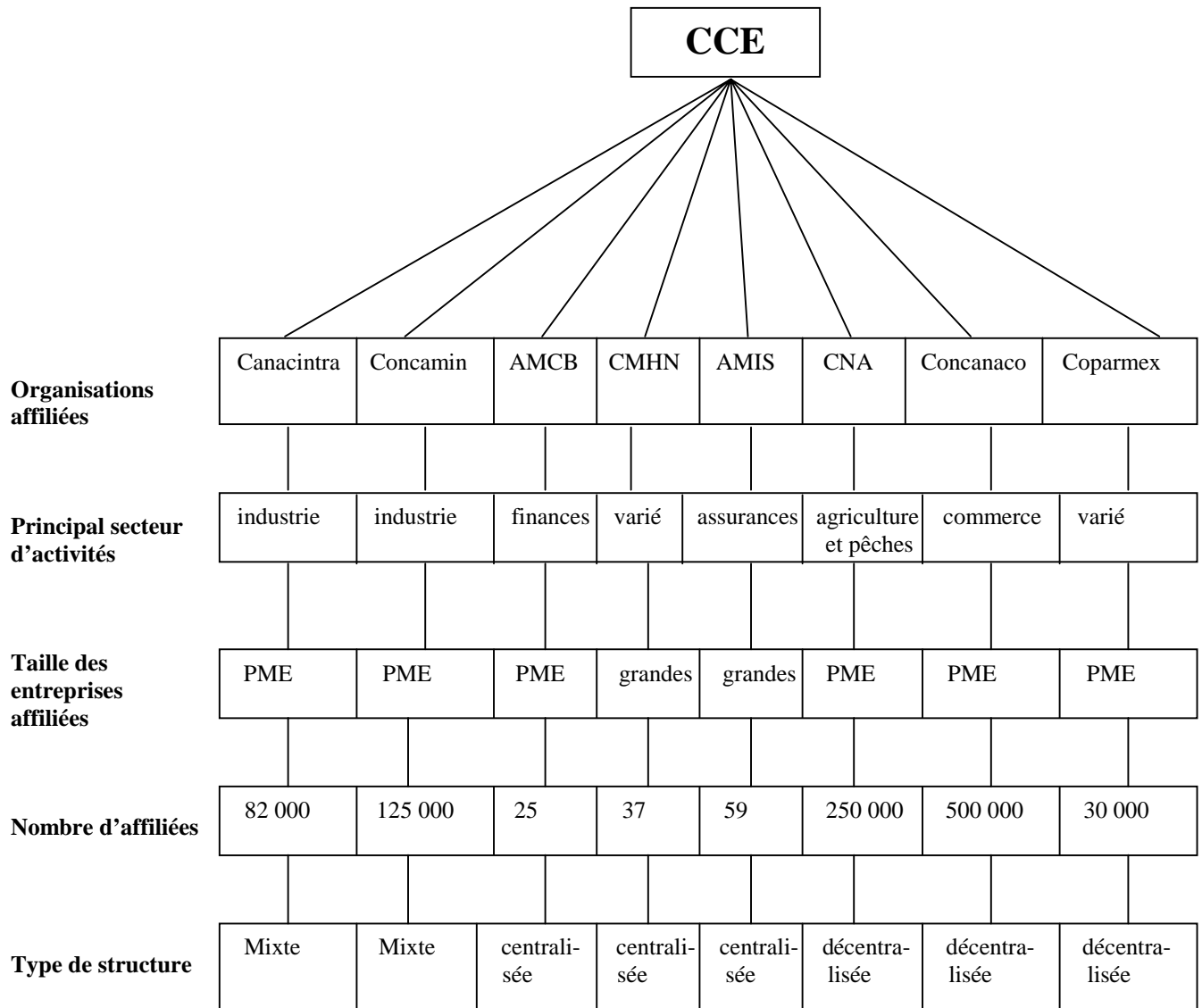
Bien que cette industrie ait été en passe de s'intégrer régionalement à la fin des années 1980, c'est l'Aléna qui concrétise ce processus. Compte tenu de la fermeture du marché mexicain, les seuls choix qui s'offraient aux entreprises étrangères étaient les alliances stratégiques, les accords de distribution ou l'entrée dans le capital des brasseries mexicaines. En s'alliant de la sorte avec Anheuser-Busch et Labatt respectivement, Modelo et FEMSA on pu accroître leurs opportunités d'exportation tout en bénéficiant d'une infrastructure déjà établie sur leurs marchés étrangers les plus importants. Les deux entreprises,

mais en particulier Modelo, sont donc bien positionnées pour poursuivre leur développement vers le nord, mais aussi vers le sud de l'hémisphère : avec son partenariat avec Anheuser-Busch, Modelo possède les capacités de pénétrer les marchés latino-américains¹¹⁵ ; FEMSA, quant à elle, est fermement implantée dans le sud (en Argentine notamment) à travers sa filiale FEMSA Coca Cola.

Quelles seraient donc les perspectives de l'industrie brassicole mexicaine dans les Amériques dans l'éventualité d'une ouverture totale de ce marché à l'échelle hémisphérique ? Les entreprises mexicaines ont fait la preuve qu'elles peuvent évoluer sur les marchés internationaux sans pâtir de la concurrence. Elles possèdent les technologies, le savoir-faire et les ressources nécessaires à leur développement à l'échelle hémisphérique. Une ZLÉA accentuerait probablement le mouvement de concentration à l'échelle hémisphérique, mais cela est une tendance de fond déjà perceptible.

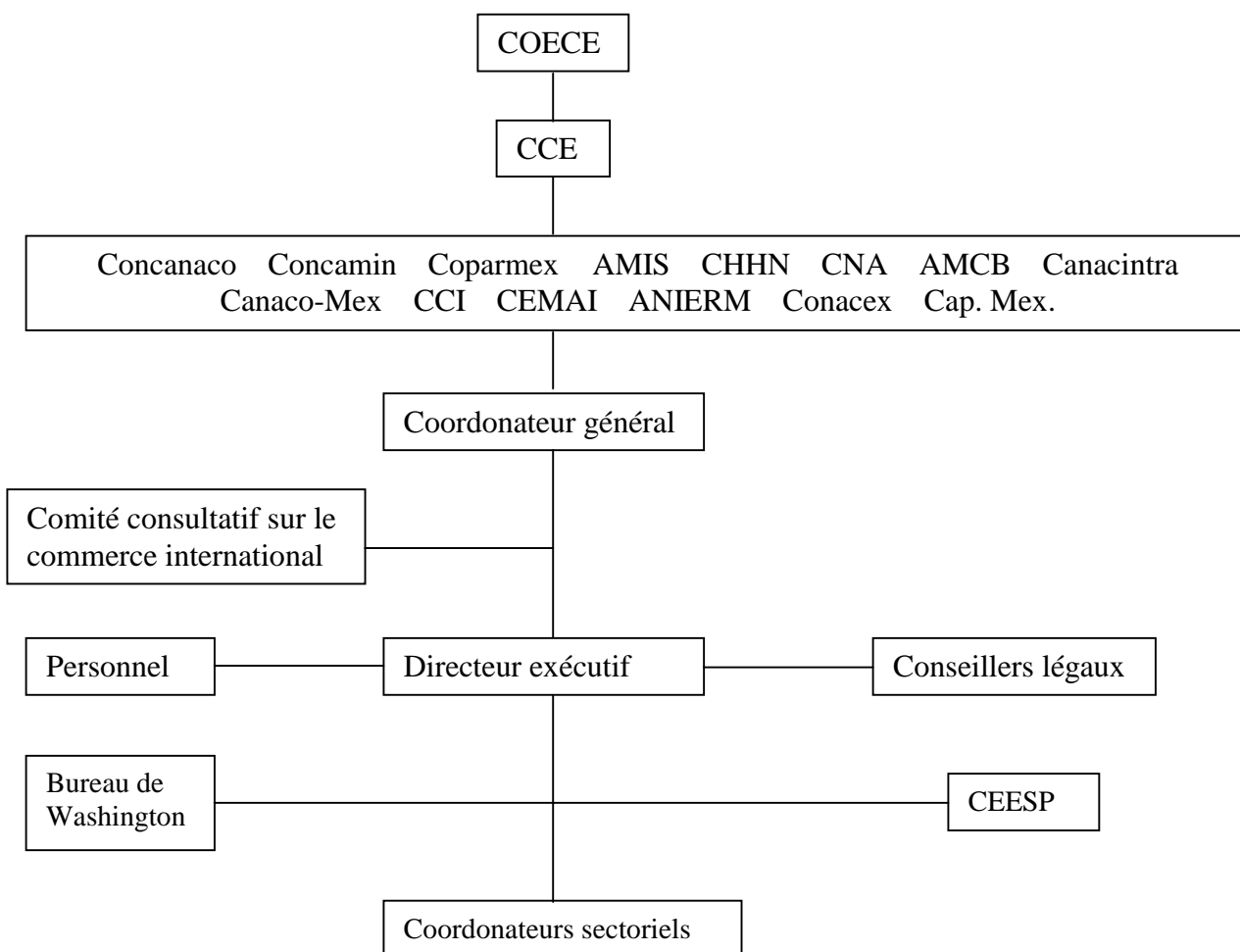
¹¹⁵ Ce qu'elle a déjà fait, occupant une position dominante dans plusieurs marchés de la région. Voir note 94.

ANNEXE 1 : STRUCTURE DU CONSEIL DU PATRONAT MEXICAIN (CCE)



Source : Matilde Luna, "Intereses empresariales y activismo político en México : las demandas de la modernización económica" in Matilde Luna (ed.), *Los empresarios y el cambio político : México 1970-1987*, Mexico : UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1992

ANNEXE 2 : STRUCTURE DE LA COECE



Source : Cristina Puga, *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio*, Proyecto Organizaciones empresariales en México, Cuadernos 7, México : UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1993, p.64

BIBLIOGRAPHIE

- Alba Vega, Carlos, "Problemas de la reforma microeconómica en las empresas industriales mexicanas" in Ricardo Tirado (coord.), *Los empresarios ante la globalización*, Mexico : Camara de Diputados, Instituto de Investigaciones Legislativas ; UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 1994, pp.222-246.
- Alba Vega, Carlos, *México después del TCLAN. EL impacto económico y sus consecuencias políticas y sociales*, mimeo, 2000.
- Banque Bital, Dirección de Análisis y Estudios Económicos, *FEMSA*, 23 novembre 2001.
- Banque Bital, Dirección de Análisis y Estudios Económicos, *Grupo Modelo*, 23 novembre 2001.
- Bensabat, Remonda R., *The Mexican Private Sector's Role in the North American Free Trade Negotiations : Implications for Business-State Relations*, Thèse de doctorat, Université de Toronto, 1995.
- Conceheiro Bórquez, Elvira, *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*, Mexico : UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas ; Ediciones Era, Coll. Problemas de México, 1996.
- Cohen Borestein, Vivian, "El caso de Grupo Modelo : un exportador por excelencia." <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9476&Ad=S>
- Grupo Modelo, *Grupo Modelo : Cimientos de una gran familia*, Mexico, 2 tomes, 2000.
- Luna, Matilde (ed.), *Los empresarios y el cambio político : México, 1970-1987*, Mexico : UNAM, Instituto de Investigaciones sociales, 1992.
- Luna, Matilde, "Estructura de poder y organizaciones empresariales. El debate en torno a la reforma microeconómica", *Iztapalapa, Revista de ciencias sociales y humanidades*, no.34, juil-déc. 1994, pp.77-90.
- Macouzet, Ricardo N. "Política económica externa y diplomacia multilateral en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari" in *Foro internacional*, vol 34, no.4, oct.-déc. 1994, pp.700-728
- Medina Mora, María Elena (coord.), *Beber de tierra generosa historia de las bebidas alcohólicas en México*, México : Fundación de Investigaciones Sociales 1998.
- Pastor, Manuel et Carol Wise, *The Politics of Free Trade in the Western Hemisphere*, The North-South Agenda Papers no.20, Coral Gables (FL) : University of Miami, North-South Center, 1997.
- Prospectus VISA, *Offer to Exchange American Depositary Shares*, 13 avril 1998.
- Puga, Cristina, *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio*, Proyecto Organizaciones empresariales en México, Cuadernos 7, México : UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1993.
- Puga, Cristina, *Mexico : empresarios y poder*, Mexico : UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y sociales, Coll. Las ciencias sociales, 1993.

Rapport annuel 2000, Grupo Modelo
Rapport annuel 1996, Grupo Modelo
Rapport annuel 2000, FEMSA

Solas-Porras, Alejandra, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización", in *Revista de la CEPAL*, no. 65, août 1998, pp. 133-153.

Vega Canovas, Gustavo, "México, 1988-1994: Restructuración económica, crisis y evolución futura del libre comercio en América del Norte" in *Foro internacional*, vol 34, no,4, oct.-déc. 1994, pp.729-753.

Walden, David et Will White, NAFTA and the Malt Beverage Industry, http://wehner.tamu.edu/mgmt.www/nafta/spring99/Groups99/5/group5_2.htm

Sites Internet:

* Beer Institute

<http://www.beerinstitute.org>

* Département de l'agriculture américain :

<http://ffas.usda.gov/itp/policy/nafta/alcoholi.html>

*FEMSA

<http://www.femsa.com>

* Grupo Modelo

<http://www.gmodelo.mx>

* Marin Institute's Alcohol Industry Database

www.marininstitute.org

* <http://www.beerinfo.com/vlib/breweries.html>

Très bonne source d'infos sur l'industrie de la bière par pays

* David Jernigan PhD, http://www.alcohol-alliance.org/documents/Mexico_spanish.doc