

# Marchés d'Europe centrale et orientale

D. Chelly - Institut Supérieur Agricole de Beauvais – 11 février 2004

Note : ce polycopié concerne les études de cas. Pour obtenir à partir du 11 février 2004 les transparents de l'intervention et les questions et les corrigés de l'étude de cas, vous êtes invités à vous rendre sur le site :

<http://www.centreurope.org>

Bienvenue à Centreurope.org, le portail francophone est-ouest - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris Média

Adresse <http://www.centreurope.org>

Alexa Search Info 67.767 Grand-Nord Euro-initiative Cafébabel phpODP Birding Hotspots of Europe amazon.com

Google Recherche Web PageRank 608 bloquée(s) Options

 **centreurope.org**

**FORUM des ADRES ROUMAINS en FRANCE**

Actualités et débats sur les PECO **NOUVEAU**

Guides pratiques pour les Pays de l'Est

L'Europe centrale et orientale en 1000 sites

Carnet d'adresses est-ouest

Ressources pour étudiants et enseignants-chercheurs

Emplois et stages **NOUVEAU**

Ressources par pays



Nos prestations sur les PECO

Le site centreurope.org comporte deux mille cinq cent pages d'informations, d'adresses utiles et de liens pour les pays d'Europe centrale et orientale.

Depuis le début de l'année 2004, il s'est enrichi d'une vingtaine de forums, de fils d'actualités hebdomadaires et d'un espace d'emplois et de stages.

En termes de fréquentation, Centreurope.org est le leader des sites internet dédiés aux pays d'Europe centrale et orientale, toutes langues confondues.

Forums Publicité Webmasters Journalistes Qui sommes-nous ? Centreurope.org en page de démarrage Ajoutez à vos favoris

Copyright © Centreurope 2003

démarrer Ind... Rec... Boît... Ma... A q... mail... Ad... pol... Bis... mar... FR 16:58

## **MINI-CAS CFCE**

Vous êtes engagé(e) par le Centre Français du Commerce Extérieur pour harmoniser les rapports économiques et commerciaux émis par votre administration.

Votre ancienne nomenclature comprend une dizaine de groupes géographiques pour le monde entier, dont le groupe " pays de l'Est et Ex-URSS ". Celui est passé entre 1991 et 1993 de moins de 10 pays à 22 qui sont les suivants :

Albanie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Estonie, Géorgie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Moldova, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie, Slovaquie, Slovénie, Ukraine , Fédération de Serbie-Montenegro.

*Rappel* : Le Centre Français du Commerce Extérieur est un établissement public à caractère industriel et commercial qui informe sur la réglementation export, conseille sur le choix et l'approche des marchés étrangers et sur la création de filiale à l'étranger. Il organise également des actions de prospection et de promotion à l'étranger. Il dispose de listes d'entreprises françaises implantées à l'étranger. Il publie le MOCI. Il s'adresse uniquement aux entreprises ayant déjà un statut juridique, quelque soit leur taille, et qui souhaitent créer une filiale à l'étranger, dans la perspective de favoriser le développement de l'exportation française.

### **CFCE (Centre français du Commerce Extérieur)**

Centre d'Orientation

10, avenue d'Iéna

75783 Paris Cedex 16

Tél: 01 40 73 30 44

<http://www.cfce.fr>

### **Questions Mini-cas CFCE**

L'ensemble est-il homogène ? En quoi le précédent intitulé ne convient-il plus aujourd'hui ?

S'il fallait changer cette nomenclature, quel(s) groupe(s) créeriez-vous et pourquoi ?



## Cas Danone



**DANONE**

### Historique du groupe Danone

Le 25 février 1966, la Verrerie Souchon-Neuvesel, basée dans la région lyonnaise, et les Glaces de Boussois, société implantée dans le nord, annoncent leur fusion, qui vise à créer une société suffisamment importante et concurrentielle dans le Marché Commun. Antoine Riboud est nommé président de Boussois-Souchon-Neuvesel - bientôt connu sous le nom de BSN - dont le chiffre d'affaires atteint un milliard de francs.

Sentant que le verre perdrait le monopole du conditionnement des liquides alimentaires, le géant français du verre entre en 1970 dans le secteur agro-alimentaire, avec la prise de contrôle d'Evian (qui, outre Badoit, apporte Jacquemaire et Fali), de Kronenbourg et de la Société Européenne de Brasseries, ce qui le place aussitôt numéro un français de la bière, des eaux minérales et des aliments infantiles.. Il s'agit là d'offrir du contenu à ses contenants car il existe une complémentarité naturelle entre boissons et bouteilles, entre aliments pour bébés et pots en verre.

BSN et Gervais Danone fusionnent en 1973, ce qui en fait le premier groupe alimentaire français. Pâtes, plats cuisinés, Produits Frais, boissons deviennent désormais les activités principales du Groupe. Le chiffre d'affaires du groupe atteint 16,5 milliards de francs en 1979.

A la suite de la crise de 1973, BSN Gervais Danone décide de céder ses activités de verre plat. Alors qu'elles étaient bénéficiaires et finançaient le développement du groupe par le passé, celles-ci ont en effet connu un fort ralentissement et n'avaient pas de véritable cohérence avec l'alimentaire. Le désengagement est total en 1981, avec la cession de Boussois.

BSN Gervais Danone attaque dès le début des années 1980 le grand marché unique et ses 320 millions d'habitants. A l'aide de rachats, partenariats et joint-ventures dans ses métiers traditionnels et dans de nouveaux métiers (confiserie, sauces et condiments), le groupe se place en Italie et en Espagne, qui offrent les plus grandes possibilités de développement du fait notamment de la faible concentration des chaînes de super et d'hypermarchés, mais également en Angleterre et en Allemagne.

BSN Gervais Danone entre dans l'industrie florissante du biscuit par l'acquisition en 1986 de General Biscuit, fortement implantée en Europe puis des filiales européennes de Nabisco en 1989. Avec un chiffre d'affaires de 48,7 milliards de francs en 1989, BSN Gervais Danone devient le troisième groupe alimentaire européen et il acquiert une position de leader en France, Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Luxembourg et Portugal.

A partir de 1990, BSN Gervais Danone s'ouvre aux nouveaux marchés d'Europe de l'Est et consolide son implantation à l'Ouest en prenant le contrôle de plusieurs sociétés dans le biscuit (Papadopoulos en Grèce, W&R Jacob en Irlande), les eaux minérales (Volvic et Mont Dore en France), les Produits Laitiers Frais (Danone S.A. en Espagne).

La société se dote en 1993 d'une branche spécialisée dans l'exportation, dont la stratégie est de déterminer les marques à vocation internationale et les pays prioritaires où elle installe des équipes. Le Groupe s'internationalise (Asie, Amérique Latine, Afrique du Sud...) dans en axant sa stratégie sur ses compétences distinctives : Produits Frais, biscuits, eaux.

En juin 1994, le Groupe est rebaptisé du nom de sa principale marque, DANONE, symbolisé par " l'enfant à l'étoile ". Dirigé par Franck Riboud, le Groupe DANONE, qui atteint en 1996 un chiffre d'affaires de 83,9 milliards de francs, se recentre dès l'année suivante sur trois secteurs prioritaires : les Produits Laitiers Frais, les biscuits et les boissons, les activités d'épicerie, de confiserie, d'emballage et de bière étant cédées ou arrêtées. Le Groupe adapte alors ses structures à sa stratégie en créant trois Directions Générales Métiers (Produits Laitiers, Biscuits et Snacks Céréaliers, Boissons) et une Direction Géographique (Asie). Les marques Danone, Evian et LU sont portées au premier plan.

Le 29 mars 2001, confronté à une très forte surcapacité de son outil industriel européen, le Groupe DANONE annonçait un plan de réorganisation de ses activités Biscuits. Cette réorganisation prévoyait la fermeture de 5 sites, dont 2 en France.

### Présentation du groupe DANONE en 2003

Le Groupe DANONE emploie 92 209 salariés dans 120 pays. En 2002 le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 13 555 millions d'Euros. Le Groupe DANONE est leader mondial sur trois catégories santé/bien-être :

- N° 1 mondial des Produits Laitiers Frais
- N° 1 mondial de l'Eau conditionnée
- N° 2 mondial des Biscuits et Produits Céréaliers

Les marques leaders du Groupe que sont Danone, LU et EVIAN représentent près de 40 % des ventes. Les autres marques sont :

Produits laitiers frais: Dannon, Galbani, La serenissima  
Eaux en bouteille: Volvic, Ferrarelle, Aqua, Villa del Sur  
Biscuits: Heudebert, Opavia, Bagley, Britannia.

Les principaux axes de la stratégie du groupe sont :

- un positionnement quasi-unique (97 % du chiffre d'affaires) santé/Bien-être
- un nombre limité de marques très fortes.
- une présence croissante dans les marchés émergents.
- une recherche continuelle d'innovation, axée sur la satisfaction des consommateurs et le développement durable

Au niveau organisationnel, le groupe développe la stratégie du Think global, act local. Certaines activités sont centralisées (gestion des achats, gestion des ressources humaines, finance) et d'autres sont gérées librement au niveau des filiales avec des structures flexibles et réactives qui privilégient la responsabilisation de chacun. Le groupe, dont l'anglais est la 2e langue officielle, compte 500 cadres internationaux clefs de 50 nationalités différentes. Pour attirer et conserver les meilleurs profils, Danone adapte ses méthodes à chaque pays : par exemple, le DRH offre des stock-options aux Etats-Unis, des formations complémentaires en Grande-Bretagne, des bourses aux étudiants en Europe Centrale, des services civils à l'étranger (VIE) pour les jeunes français... D'autre part, Danone valorise la mobilité internationale tout en respectant le bien-être de ses employés et de leur famille, en prenant en charge par exemple la recherche d'emploi pour le conjoint lors d'une expatriation.

### **Le Groupe Danone en Europe de l'Est**

Dès la fin de l'année 1989 et la chute du mur de Berlin, BSN Gervais Danone envoie des équipes dans les pays d'Europe de l'Est pour explorer les possibilités d'implantation, notamment pour les Produits Laitiers Frais, les biscuits et les eaux minérales.

Le Groupe commence par vendre à l'Est des produits fabriqués à l'Ouest avant de passer des accords de joint-venture avec des laiteries locales pour pouvoir produire sur place, ou de prendre le contrôle d'entreprises existantes comme les biscuitiers Cokoladovny en République tchèque et Bolshevik en Russie.

Visant les classes moyennes et proposant une alimentation saine, sûre et équilibrée, Danone devient rapidement leader des produits laitiers frais avec la marque Danone et des biscuits avec Opavia et Lu. En Pologne, l'acquisition de Zywiec Zdroj (eau), en fait le numéro 1 sur ses trois métiers. Le géant français de l'agro-alimentaire occupe le premier rang pour les produits laitiers frais en Hongrie, en Pologne, en Bulgarie et en République tchèque ainsi que celui de leader des Biscuits en Russie (Bolshevik), en République tchèque et en Slovaquie (Opavia), en Pologne (Wedel).

Les investissements en Europe centrale sont marqués par une progression des effectifs, qui atteint 9 497 personnes en 2003, soit plus de 10 % de l'effectif mondial et par la mise en place de nouvelles unités de productions intégrant les équipements les plus modernes comme par exemple en République tchèque (Usine de Biscuits Opavia) et en Roumanie (usine de Produits laitiers frais). Le chiffre d'affaires sur la zone s'élève à 0,9 milliards d'euros pour 2002, soit 7 % du chiffre d'affaires mondial du groupe.

### **Le secteur de l'agro-alimentaire dans l'Union européenne et en Europe de l'Est**

Au niveau européen et pour 2003, l'industrie agro-alimentaire est le :

- Premier secteur industriel de l'Union européenne avec une production de près de 600 milliards d'euros ;
- Troisième employeur industriel de l'Union avec plus de 2,6 millions de salariés, soit 11 % des emplois industriels européens ;

Il s'agit d'un secteur relativement peu concentré avec plus de 25 000 entreprises, de plus de 20 employés pour la plupart d'entre elles. Les productions sont variées, puisqu'elles couvrent aussi bien les secteurs de première que de seconde transformation. Il s'agit également d'un secteur à croissance relativement stable dans l'ensemble, mais avec des divergences importantes entre les différentes branches qui composent l'industrie agro-alimentaire.

Les investissements agro-alimentaires en Europe de l'Est sont majoritairement le fait de grands groupes européens comme Nestlé, Unilever ou Danone, qui s'implantent en majorité dans quelques pays tels que la Pologne, la République tchèque, la Hongrie et la Slovaquie. A l'image du géant suisse Nestlé, les producteurs occidentaux axent leur stratégie sur des produits d'un prix abordable vendus sous des marques locales populaires.

Pour ces raisons, les concurrents étrangers de Danone sont relativement limités dans chacun des pays où le groupe est présent. La concurrence locale est en revanche plus vive, avec de très nombreux petits acteurs, qui tendent à accroître leurs parts de marché grâce à leur dynamisme, mais également à la non-application des réglementations financières, sociales ou sanitaires.

### **Les leaders mondiaux de l'agro-alimentaire**

Danone est le quatrième groupe mondial de l'agro-alimentaire, après Nestlé, Unilever et Kraft foods.

Nestlé

La société Nestlé, dont le premier produit répondait aux besoins nutritionnels des nourrissons, a été créée en 1867 par Henri Nestlé à Vevey en Suisse. La période de 1929 à 1998 est marquée par l'expansion et le développement de nouveaux produits (MAGGI, Perrier-Vittel, San-Pellegrino). Premier Groupe alimentaire mondial, Nestlé compte plus de 230000 salariés à travers le monde, plus de 500 usines et 18 centres de recherche).

Très présent aux USA et en Europe (France, Allemagne, Royaume-Uni...), le groupe comprend les activités de NESTLE (nutrition infantile, produits laitiers, produits culinaires, glaces, chocolats, food services), celles de Perrier Vittel (eaux), celles de Friskies (aliments pour animaux) et celles de Céréral partners et Nespresso.

°La Philosophie du groupe s'axe sur la qualité et la production made in Switzerland (toutes les marques sont suisses) et sur la recherche et le développement.°L'entreprise attache une grande importance à l'étude scientifique des questions liées à l'alimentation dans le monde et suit les nouveaux besoins nutritionnels et les phénomènes de société.

Le groupe ambitionne d'améliorer ses ventes sur les nouveaux marchés d'Amérique Latine et d'Europe de l'est où les ventes restent majeures, de se maintenir sur les secteurs clés (aliments pour animaux, céréales et de se renforcer dans le secteur des eaux minérales qui représentent un potentiel pour le futur.

#### Unilever

Le groupe Unilever est né de la fusion en 1930 du néerlandais Margarine Unie et du britannique Lever. Ses principales activités sont l'agroalimentaire, l'hygiène, la beauté, l'entretien et le luxe. La société, dont le chiffre d'affaires s'élève à plus de 50 milliards d'Euros et l'effectif s'élève à 240 000 personnes, fait partie de celle qui possède le plus de filiales au monde. Les atouts du groupe sont la qualité des produits, soutenue par l'effort en recherche et développement (2 à 3 % du chiffre d'affaires) et la connaissance des marchés locaux.

Le groupe, qui reste profitable, a engagé en 2000 un plan de restructuration à l'échelle mondiale et a fortement réduit ses marques à moins de 1000, 630 ayant été vendues ou ont disparu. Bien que l'objectif soit de se recentrer autour de 400 marques profitables, Unilever a cependant dans le même temps poursuivi sa traditionnelle politique d'acquisition avec notamment en 2000, Bestfoods, Slim-Fast, Ben & Jerry's et Cressida.

#### Kraft Foods

L'Américain Kraft Foods, qui emploie 137 000 personnes dans le monde, est né de la politique de diversification de Philip Morris, propriétaire de 83,9 % des parts.

Le groupe est notamment présent sur les marchés du Café et du Chocolat, à travers ses marques phares : Carte Noire, Jacques Vabre, Grand' Mère, Velours Noir, Maxwell, Ciconia, Van Houten, Côte d'Or, Milka, Suchard, Daim, Toblerone.

Kraft Foods poursuit son développement sur les marchés à fort potentiel : Europe Centrale et Orientale, Asie du sud Est et Chine. L'objectif du groupe est de devenir la société la plus performante du marché agroalimentaire, en s'appuyant sur une stratégie de marques et une politique de développement des hommes.

#### Sources utiles

Association Nationale des Industries Alimentaires

Chiffres-clés, acteurs et articles sur l'industrie agro-alimentaire en France et en Europe.

<http://www.ania.net>

Confédération des Industries Alimentaires de l'UE

Chiffres-clés, acteurs et articles sur l'industrie agro-alimentaire en Europe.

<http://www.ciaa.be>

#### Questions Cas Danone

Vous êtes directeur général de la filiale bulgare de Danone, qui consiste en une usine de produits frais et une autre de biscuits, l'ensemble employant 1200 personnes.

Quelle stratégie commerciale allez-vous mettre en œuvre ? Détaillez plus précisément votre politique de produit, de prix, de distribution et de communication.

Comment allez-vous manager l'entreprise ? Choisissez entre l'imposition des normes de management de la maison-mère, la construction d'un programme de management adapté aux Bulgares ou l'amélioration de l'existant.

## LE SECTEUR DE L'HORTICULTURE ET DE LA PEPINIERE DANS LA REGION

### Une production éclatée, la moyenne des exploitations est inférieure à 8ha

#### *Pologne, Hongrie et République Tchèque avant tout*

En Pologne, en Hongrie et dans une moindre mesure en République Tchèque, l'horticulture est une tradition qui puise sa source auprès de particuliers ou de structures privées. L'héritage laissé, après le démantèlement des conglomérats, est ainsi un ensemble de petites structures, dont la moyenne est de 4 ha pour la Pologne et la Hongrie, de 7 ha pour la République Tchèque et de pratiquement 8 ha pour la Slovaquie. Cette moyenne est encore plus basse pour les fleurs coupées, en Pologne elle avoisine à peine les 300 m<sup>2</sup>.

Parmi les pays adhérents, il apparaît clair que les principaux producteurs sont la Pologne, la Hongrie et la République Tchèque, avec au total 12.000 ha de pépinières et environ 3.000 ha de surfaces horticoles. La production la plus rencontrée est celle du rosier, sous forme d'arbustes de pépinières ou de fleurs coupées. Parallèlement, ces dernières années ont vu le développement de la production d'arbustes de massifs, en particulier de conifères mais aussi de feuillus.

#### *La Slovénie, un peu à part*

Contrairement à la Pologne ou à la République Tchèque, la Slovénie n'est pas véritablement un acteur en terme de production, toutefois son marché n'est à négliger puisqu'il n'en demeure pas moins demandeur. En effet, les Slovènes sont aussi les habitants qui, dans les pays adhérents, dépensent le plus pour l'achat de plantes et de fleurs. Face à cette demande, la Slovénie n'est qu'à 15% autosuffisante, le manquant étant importé aux 2/3 des Pays-Bas.

#### *Pays Baltes, pas de demande*

La demande des pays baltes pour les produits horticoles est limitée par la taille des pays mais aussi par le faible pouvoir d'achat. Il s'agit actuellement plutôt d'une zone tremplin pour la Russie ou la Biélorussie. Toutefois il faut mentionner que les pays baltes demeurent un fournisseur mondial de tourbe.

### La pépinière (fruitière et ornementale)

	Nombre d'unité de production	Superficie Totale	Surface moyenne	Principales productions
Pologne	2.000	8.000 ha	4 ha	Rosiers (1.500ha), conifères et feuillus en conteners
Hongrie	500	2.035 ha	4,1 ha	Rosiers
Rep tchèque	154	1.085 ha	7 ha	Feuillus, ercacées, rosiers
Slovaquie	20*	157 ha*	7,85 ha	Principales productions
Estonie	10*			
Lettonie	4*			
Lituanie	1*	5 ha*		

\*: pépinière et horticulture d'ornement

## L'horticulture d'ornement

	Nombre d'unité de production	Superficie Totale	Principales productions	% sous abri
Pologne	26.500	1.000 ha	Roses, chrysanthèmes, gerberas	60%
Hongrie		1.700 ha	Oeillets, gerberas, roses	80%
Rep tchèque				
Slovaquie				
Slovénie	20*	157 ha*		20%

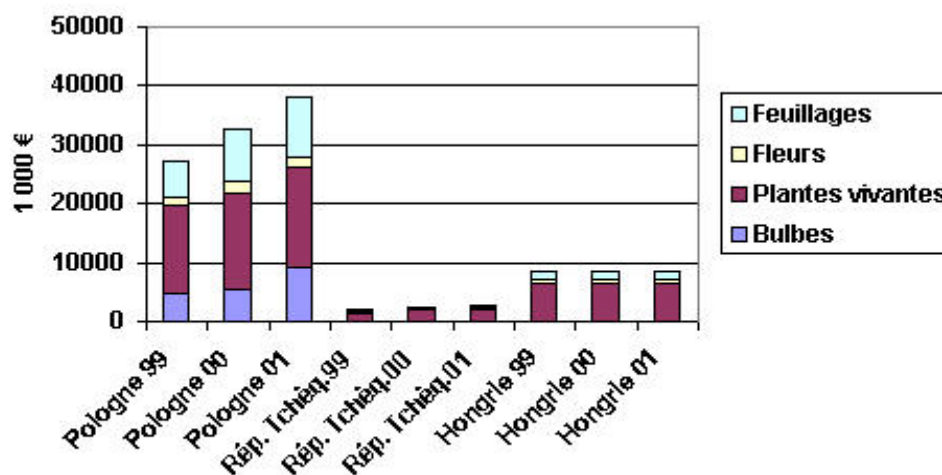
\*: pépinière et horticulture d'ornement

### Les échanges avec l'Union européenne

#### Importations

- La Pologne est le principal exportateur vers l'Union européenne, avec des bulbes (grossissement de bulbes néerlandais), des plantes vivantes (rosiers, végétaux d'ornement d'extérieur et boutures de plantes d'intérieur) et des feuillages (dont la moitié de rameaux de conifères). Ses exportations ont sensiblement augmenté ces dernières années (+ 40,6% entre 1999 et 2001).
- La Hongrie est le deuxième fournisseur, mais loin derrière. L'essentiel de ses fournitures sont des rosiers et autres végétaux d'ornement. La Hongrie est également exportatrice de plants forestiers.
- La République tchèque exporte peu vers les pays de l'Union européenne, essentiellement des végétaux d'ornement d'extérieur et des plants fruitiers. Les exportations slovaques s'élèvent à 502.000 € en 2001, avec un profil similaire à celles de la République tchèque (ornement d'extérieur et fruitier). Les Pays-Bas et l'Allemagne sont les principaux partenaires des trois pays. Citons également le Danemark (importations de boutures de plantes d'intérieur de Pologne) et l'Autriche (rosiers et végétaux d'ornement de Hongrie).

#### Les importations européennes 1999/2001



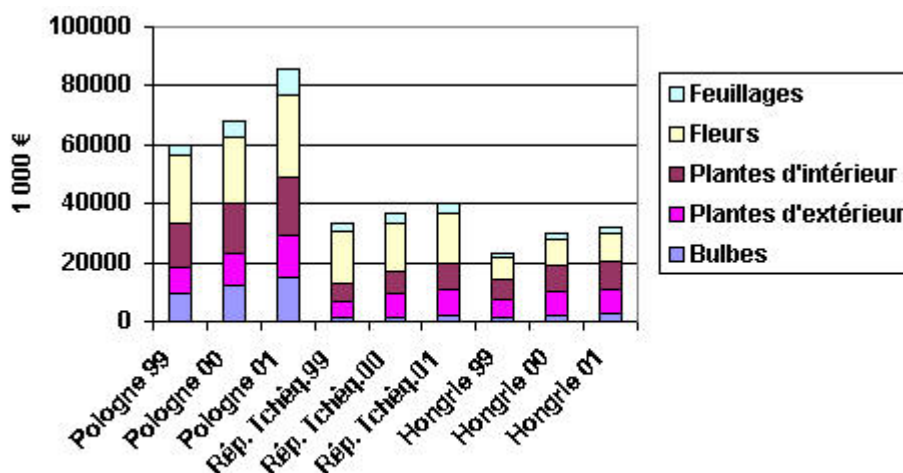
Eurostat



## Exportations

A l'exportation, la Pologne est également le premier pays partenaire de l'Union européenne, devant la République tchèque, la Hongrie et la Slovaquie. Les flux sont en augmentation ces dernières années sur tous ces marchés. L'Union européenne exporte essentiellement des fleurs coupées et des plantes d'intérieur : ces deux postes représentent entre 55% (Pologne) et 70% (Slovaquie) du total exporté. Les Pays-Bas sont les premiers fournisseurs. Ils approvisionnent également la Pologne en bulbes à faire grossir. Arbres et arbustes d'ornement sont les principaux végétaux d'extérieur exportés.

Les exportations européennes - 1999-2001



Eurostat

## Crainte de l'adhésion

L'intégration européenne pose beaucoup de questions au secteur qui jusque là était "protégé" par des droits de douanes (25% en Hongrie) et bénéficiait d'une main d'œuvre moins chère. Ces facteurs permettaient de maintenir de petites pépinières, peu modernes. L'entrée dans l'Union européenne pose donc problème à ces petites pépinières de moins de 2 ha dont la structure n'est pas viable dans une logique et une concurrence intra-communautaire. Ces structures ne sont pas toutes vouées à disparaître : tout dépendra de leur capacité à vouloir et à pouvoir s'organiser en groupements, ce qui leur faciliterait l'accès aux financements nécessaires pour investir, ou à se spécialiser dans des productions tels que celles des arbustes de massifs, des plantes vivaces et dans le cas de la Pologne de l'arboriculture fruitière.

### En résumé ...

Pologne : forte tradition horticole mais fort éclatement du parcellaire, attractivité du coût de la main d'œuvre et du prix du terrain, proximité des Pays-Bas

Hongrie : forte tradition, production éclatée, 90% de la production des pépinières sont exportés vers l'Europe occidentale

Slovénie : petits producteurs mal équipés, l'offre locale ne couvre que 15% de la demande, dépenses les plus élevées des pays entrants pour l'achat de fleurs et de plantes d'ornement, les 2/3 des importations sont néerlandaises

Pays Baltes : faible développement de ce marché pour le local, limité par la taille des pays et par le faible pouvoir d'achat. Le seul produit horticole important est la tourbe

Des dossiers plus détaillés sont publiés par le CFCE – Martine Schwartzmann / tél 01 40 73 30 00/ mél : martine.schwartzmann@cfce.fr