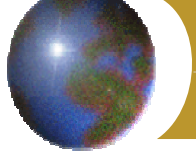


## 🌐 Marketing en Europe centrale et orientale

David Chelly

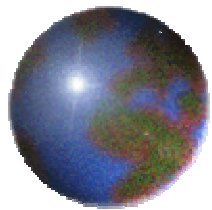
DESS Echanger et négocier avec les pays est-européens, mars 2004



# *Plan de l'intervention*

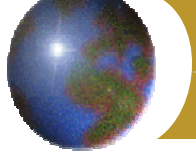
Partie I. L'environnement des affaires (4 h)

Partie II. Le marketing et la négociation commerciale (4 h)



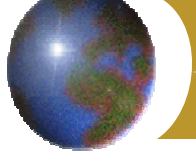
# *Partie I.*

L'environnement des affaires en Europe centrale et orientale



## *La transition des années 1990 : le choix du libéralisme et de la démocratie*

- ✦ A la chute du communisme, tous les Pays de l'Est choisissent le passage immédiat et radical à la démocratie et à l'économie de marché...avec les anciens communistes, désormais “ reconvertis ”.
- ✦ L'affirmation des libertés publiques (liberté politique, religieuse, de mouvement, etc.) constitue le principal progrès par rapport à l'Ancien régime.
- ✦ En 2003, presque tous les PECO ont choisi l'orthodoxie économique : libéralisation de l'économie, privatisation, ouverture commerciale, etc.
  - Certains pays de la CEI (ex. Biélorussie, Moldova...) ont en pratique choisi le prolongement de l'économie dirigée passée. Ces pays sont en situation de faillite économique.

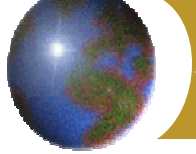


## *Un risque politique modéré*

- ✦ Dans tous les PECO, l'instabilité politique est forte, car
  - ✦ les partis formant les coalitions au pouvoir sont trop nombreux
  - ✦ les affaires sont monnaie courante au plus haut niveau de l'Etat.
- ✦ Les lacunes des services publics (ex. hôpitaux, Universités...), l'état des infrastructures de transport et des télécommunications, les manques au respect des normes d'environnement et la hausse de la criminalité et de la corruption constituent des problèmes rémanents.
- ✦ Cependant, les changements successifs de Gouvernements ne créent pas de risque politique à proprement parler, sauf dans certaines régions des Balkans et surtout du Caucase.



L'Ancien Roi  
Simeon II de Saxe-  
Cobourg-Gotha,  
Premier Ministre de  
Bulgarie

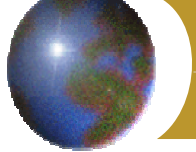


## *L'insertion dans l'ordre politique européen : vers un nouveau mur ?*

- ✦ Les pays d'Europe centrale participent aux institutions internationales (ex. OCDE, OTAN) et peuvent lever des fonds sur les marchés financiers internationaux, ce qui n'est pas le cas des pays d'Europe orientale et de la CEI
- ✦ 10 pays d'Europe centrale rentreront dès 2004 dans l'Union européenne, les pays d'Europe orientale devant attendre au moins 2007.

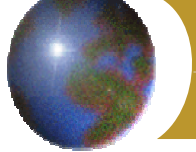


Le Parlement de Budapest, copie de son homologue britannique, et symbole du retour de la Hongrie dans l'Europe occidentale.



## Les performances économiques

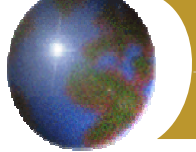
- ✦ Grâce au succès de la « thérapie de choc », le retour de la croissance a été amorcé dès 1992 par la Pologne.
- ✦ Dans les années qui ont suivi, le reste de l'Europe centrale, et plus récemment certains pays d'Europe orientale et balkanique, ont emboîté le pas de la Pologne.
- ✦ Les autres indicateurs économiques sont relativement bons, hormis le chômage, et dans une certaine mesure les déficits publics et commerciaux.



## *Des contraintes dans la pratique des affaires*

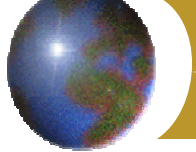
- ✦ Les PECO souffrent d'une Administration bureaucratique et corrompue (ex. la police, la douane).
- ✦ Le cadre légal libéral, imposé par les organisations internationales en contrepartie de leur assistance, favorise théoriquement les affaires dans le pays. Mais dans la pratique :
  - ✦ la protection de la propriété intellectuelle et industrielle est insuffisante ;
  - ✦ l'arsenal juridique est incomplet (manque de jurisprudence, de décrets, d'arrêtés...), volatil et incohérent (mélange de lois nouvelles avec celles de l'époque communiste) ;
  - ✦ la justice est opaque, lente, peu différenciée et avec un faible effet exécutoire





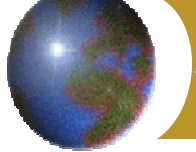
## Des marchés tournés vers l'ouest

- ❁ Souhaitant s'ouvrir la manne des marchés de l'Ouest, les PECO se tournent mutuellement le dos au début des années 1990 afin d'orienter leur échanges vers les pays de l'Union européenne.
  - ❁ Les droits de douane sont progressivement réduits puis totalement supprimés pour la plupart des produits dès le début des années 2000.
  - ❁ Cette stratégie fut sanctionnée par un large échec, entraînant de graves conséquences sur les économies locales : déficits commerciaux dépréciation des monnaies, inflation, chômage, etc.
- ❁ Créé en 1993 sur le modèle de l'Union européenne, l'accord centre-européen de libre échange (ACELE) est un substitut aux marchés perdus du CAEM, regroupant les principaux marchés d'Europe centrale.



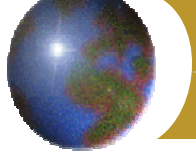
## *L'ouverture aux capitaux étrangers*

- ⊕ Les PECO sont ouverts aux capitaux étrangers. Ils constituent la première zone au monde pour le montant des investissements (IDE) rapporté au PIB.
- ⊕ Les Allemands sont les leaders, mais les Etats-Unis et, depuis plus récemment, la France, investissent également massivement.
- ⊕ La Pologne attire la principale part des investissements de la zone, suivie de la Hongrie et de la République tchèque.
- ⊕ Les pays d'Europe orientale et de la CEI sont délaissés, à l'exception de la Roumanie, de la Russie et de l'Azerbaïdjan.
  - ⊞ Exercice : suite du Cas CFCE : choix d'un pays cible pour les entreprises françaises



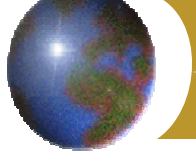
## *Des indicateurs géo-économiques peu favorables*

- ✪ Hormis la Russie, l'Ukraine, la Pologne et la Roumanie, la population des PECO est constituée de relativement petits marchés.
- ✪ Les populations sont vieillissantes et les densités de population et taux d'urbanisation sont moins élevés que pour la moyenne de l'Europe.
- ✪ Les PECO sont marqués par de fortes disparités régionales aux niveaux économique, ethnique et linguistique.
- ✪ Les salaires moyens se situent autour de 450 USD en Europe centrale et de 100 USD dans les autres PECO.
- ✪ Seuls certaines catégories d'individus tels que les jeunes entrepreneurs, les bénéficiaires de restitutions et les expatriés jouissent d'un bon niveau de vie.



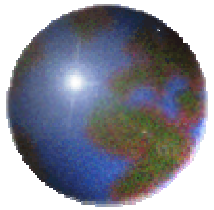
# *Un processus d'exportation simple en apparence*

- ✚ Le potentiel des marchés est plus fort que dans les marchés oligopolistiques saturés d'Europe de l'ouest, mais il est souvent difficile d'atteindre les clients.
  - ✚ Le secteur de la distribution est atomisé
  - ✚ Les importateurs et les grossistes sont trop nombreux et peu fiables
- ✚ Le processus d'exportation est en apparence très simple :
  - ✚ Les documents douaniers sont les mêmes que dans l'Union européenne
  - ✚ Les droits de douane sont très faibles, voire nuls (hors accises).
  - ✚ Les moyens et les garanties de paiement sont classiques : Incoterms, crédoc, stand-by...



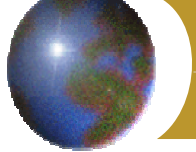
## *Les difficultés rencontrées en pratique*

- ❖ Les infrastructures de transport sont éloignées des standards européens, surtout en Europe orientale et balkanique
- ❖ Le passage en douane est long et contraignant
- ❖ Pour les longues distances, le recours aux commissionnaire de transport est à recommander, compte tenu des risques de vols et de détournement des marchandises
- ❖ Les comportements de paiement sont plus ou moins défavorables, surtout en BtoB.



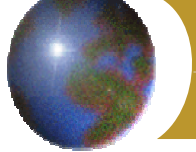
## *Partie II.*

Le marketing et la négociation commerciale



# *Les consommateurs*

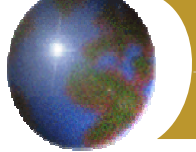
- ✦ Les habitudes de consommation locales sont particulières : achats pluri-hebdomadaires, achats d'occasion et de stockage (meubles, voitures...), fascination par la société de consommation, préférence pour les produits locaux pour les achats dits « affectifs »....
  - ✦ Mais les habitudes tendent à s'homogénéiser avec le reste de l'Europe
- ✦ Le crédit bancaire s'est récemment développé, ainsi que l'usage des cartes bleues.
- ✦ Le pouvoir d'achat est disparate et difficile à estimer. Les entreprises étrangères ciblent les jeunes populations urbaines, compte tenu de leurs revenus supérieurs et de leur attrait pour les produits étrangers



## *La politique de produit et de prix*

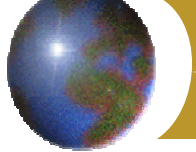
- ✦ Les entreprises pratiquent généralement le « Think global, act local » : adapter au moindre coût les produits à la demande locale...
  - ✦ Elles choisissent des marques à consonance locale, des gammes courtes et un emballage adapté
- ✦ Dans la décision d'achat, le prix est essentiel et les promotions, concours et cadeaux déterminants.
  - ✦ Les contraintes légales dans ces domaines sont moins fortes que dans l'Union européenne.





## *La politique de distribution*

- ✦ La distribution est atomisée, mais en voie de rationalisation, sous l'impact des investissements étrangers
- ✦ Les stratégies de vente directe sont des solutions alternatives efficaces pour toucher les consommateurs :
  - ✦ Flagships ;
  - ✦ Franchises ;
  - ✦ Vente par correspondance ;
  - ✦ Télésourcing ;
  - ✦ Porte-à-porte...



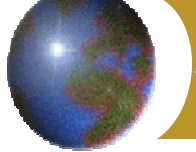
# La politique de communication et les médias

- ✦ Les publicités dans les médias sont généralement efficaces et permettent de toucher un large public, car les PECO sont de grands consommateurs de télévision, de radio et de presse
- ✦ La communication hors-médias est primordiale :
  - ❑ importance des foires commerciales,
  - ❑ développement des relations publiques,
  - ❑ succès du sponsoring (mais pas du mécénat)...



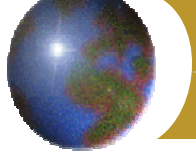
Le tabloïd Super était accusé de n'avoir été lancé que pour soutenir la campagne de V. Klaus en République tchèque

Un mois après la défaite de ce dernier aux élections législatives de 2002, le magazine annonce qu'il cesse son activité...



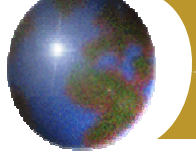
## *La négociation commerciale : ce qu'il faut préparer*

- ❖ La négociation se prépare. Des contrats majeurs peuvent être perdus pour des raisons d'ordre culturel. Un minimum de connaissance de la culture locale est indispensable.
  - ❖ Les stéréotypes : les attentes sont élevées vis-à-vis des occidentaux et notamment des Français
  - ❖ Profil type du négociateur en termes d'apparence, d'âge, de sexe, d'expérience, de diplômes...
- ❖ Il convient de s'assurer de négocier avec la personne habilitée.
- ❖ Les rendez-vous sont pris longtemps à l'avance. La ponctualité est appréciée.
- ❖ La langue des affaires est l'anglais ou l'allemand, le russe est parlé mais déconseillé, le français est méconnu
- ❖ Les centre-européens ne se dévoilent pas immédiatement
  - ❖ Ils ne communiquent pas clairement (beaucoup de secret, de stratégie...).
  - ❖ Ils craignent d'être bernés



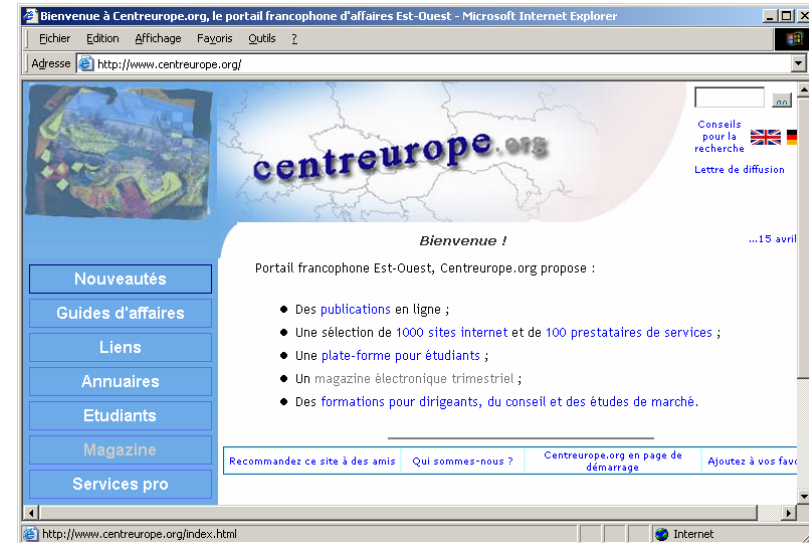
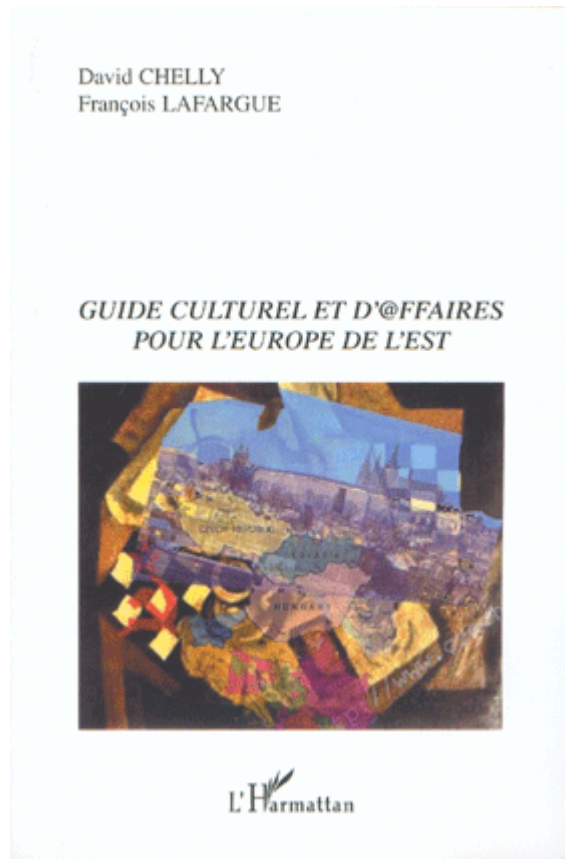
# *La négociation commerciale : facteurs clés de succès*

- ✦ Le Français ne doit pas se placer en tant que diffuseur d'un savoir, mais en tant que partenaire.
- ✦ Les caractéristiques techniques du produit et la considération pour la contrepartie (connaissance de quelques mots, invitation en France...) comptent plus que l'offre elle-même.
  - ✦ Les centre-européens apprécient d'être flattés (ex : le héros national slovaque Stefanik était marié avec une Française, les Tchèques possèdent la meilleure équipe de hockey au monde, etc.).
- ✦ Le respect strict des engagements, plus courant chez les Allemands que chez les Français, est apprécié.
- ✦ La durée de la négociation compte, les négociateurs locaux recherchant une confiance réciproque conduite sur le long terme et un respect des engagements, même oraux.
  - ✦ Les thèmes de discussion politiques, voire philosophiques sont appréciés. Les peuples des PECO sont généralement peu objectifs quant à leur histoire.



# Pour en savoir plus...

D. Chelly &  
F. Lafargue,  
Guide culturel  
et d'affaires  
pour l'Europe  
de l'Est,  
L'Harmattan,  
2003



[www.centreurope.org](http://www.centreurope.org)

Premier portail francophone des  
affaires en Europe de l'Est