

**Essai de modélisation de stratégies d'entreprises
françaises (PME) implantées depuis 10 ans
dans un pays du groupe de Vysegrad.
Effets réciproques. Apprentissages conjoints**

Ghislaine Pellat ¹

Cette étude se propose de relater cinq cas d'entreprises françaises qui ont investi dès 1990 ou juste après l'ouverture des frontières dans les pays d'Europe Centrale (Carré de Vysegrad essentiellement). Toutes les cinq sont encore présentes dans un de ces pays, même si pour l'une d'elles, le pays d'origine n'est pas celui de l'implantation actuelle.

Rappelons la méthodologie de l'étude : Par trois fois, 1993, 1997 et 2001, et pour chaque entreprise, nous avons décrit et analysé, étapes par étapes la manière de procéder pour s'implanter puis durer et enfin se développer dans ces pays. A chacune de ces dates, nous avons pris le soin d'appliquer systématiquement la même méthodologie, c'est à dire l'interview du même interlocuteur (ou de la personne qui remplissait la même fonction lors de notre première série d'enquêtes) dans l'entreprise. Entre ces dates, bien entendu, nous avons collecté bon nombre d'informations lues dans la presse ou observées lors de rencontres sur le thème de l'Europe Centrale ou lors d'entrevues plus informelles avec ces professionnels. Ces étapes nous permettaient alors d'investiguer rapidement de nouveaux thèmes avec nos interlocuteurs mais aussi de comparer en suggérant des batteries d'explications quand un changement avait lieu.

Nous remercions vivement nos interlocuteurs qui ont toujours été très accueillants dans leurs entretiens et qui malgré leur étonnement de nous voir poursuivre encore cette même étude six années après, en n'ont pas moins mani-

¹ GREG-IUT II, Université Pierre Mendès France de Grenoble.

festé un vif intérêt. Sans leur aide, nous n'aurions pas pu parvenir à cette étude finale. Dès le début, nous envisagions de cesser l'investigation lorsque nous pourrions constater que ces pays seraient considérés par les investisseurs interrogés comme des marchés européens banalisés c'est à dire des marchés appréhendés, avec leurs spécificités culturelles et économiques, mais considérés surtout comme des pays où toute entreprise peut travailler et se développer comme ailleurs en Europe, sur un marché solvable et structuré, identifiable.

En effet, dès lors qu'une entreprise sait maîtriser son marché, même si elle utilise des intermédiaires pour y travailler, nous émettons l'hypothèse que notre étude n'apporterait pas d'informations nouvelles pour un exportateur français dont c'est le métier. Aujourd'hui, considérer ce critère est d'autant plus pertinent qu'en cette année 2001, le congrès de Nice a largement contribué à discuter de l'intégration de ces pays dans l'union européenne élargie. Se discute cependant encore la vitesse à laquelle va se dérouler l'intégration et selon quelles priorités ? (Problématique que connaît bien un pays comme le Portugal).

Enfin, à l'issue de cet article, nous pourrions constater que ces cinq investisseurs, malgré la petite taille des marchés sur lesquels ils sont présents, persistent à y travailler. Nous pourrions observer sans toutefois avoir une explication généralisante, que l'activité export se diversifie vers d'autres continents tout en souhaitant comme par le passé, appréhender de façon pertinente mais sans précipitation les grands marchés russes et ukrainiens. Peut-on parler alors de stratégie vers l'est européen pour une PME ?

TOUT D'ABORD, LES ENTREPRISES

T.

Après avoir fait connaissance avec les pays d'Europe Centrale via la Pologne, l'entreprise T s'est très vite installée en Hongrie ex fournisseur de matière première pour cette sa production. L'expérience polonaise relève de l'aventure puisque ce sont des clients polonais, inconnus jusqu'alors qui sont

venus chercher de la marchandise en France pour la vendre en Pologne, connaissant la qualité des produits **T**. La marchandise était payée en France, sortie usine. Cette relation s'est renouvelée par deux fois dans les mêmes conditions puis s'est arrêtée là, la conjoncture économique polonaise était au plus bas (années 92,93). **T** a ainsi découvert un marché en se rendant compte que l'habitude de consommation de ce type de produit existait en Europe Centrale comme en France. Faute de trouver une structure organisée en Pologne et des interlocuteurs stables ainsi qu'une relation de coopération (il manquait en particulier un lien amical ou une connaissance personnalisée qui eu permis l'élaboration d'une relation durable), **T** se tourne vers un pays qui semble mieux organiser sa distribution et l'accueil d'investisseurs étrangers, la Hongrie. **T** fabrique et commercialise alors ses produits à partir du sol hongrois à destination des autres pays de l'Est.

Ayant procédé à un transfert de technologie depuis la France, dans un premier temps, puis ayant réfléchi à une adaptation du produit au marché hongrois (y compris en reprenant une marque locale connue des consommateurs, prononçable dans les langues d'origine slave ou encore en hongrois), l'entreprise se développa en ajoutant à son activité basique, une nouvelle activité relative à l'eau. Nous savons quel est l'enjeu aujourd'hui de l'eau dans les pays en économie de transition. Même stratégie marketing, mêmes succès enregistrés, mêmes marchés est-européens que pour les produits précédents (1997). A cette époque, l'entreprise pensait que l'implantation en Hongrie servirait de « tête de pont » pour l'ensemble des pays cités, mais il s'est avéré que cette solution d'implantation centralisée puis ramifiée était inefficace. **T** choisit alors de s'appuyer sur les réseaux de distribution qui s'installent et s'organisent par ailleurs très vite sur les territoires cités en référence (Carré de Vysegrad). La filiale hongroise possède une gestion autonome vis à vis de la France aujourd'hui et en 2001 devrait voir ses pertes diminuer encore un peu plus qu'en 2000. Le groupe **T** connaît par ailleurs de grosses difficultés financières en France (changement de capital, obligation de croître, internationalisation plus assidue...), elle se voit alors dans l'obligation de vendre sa toute nouvelle activité, l'eau qui n'était pas encore rentable mais avait un avenir prometteur. Elle

conserve son activité « basique » en Hongrie et mise sur l'atteinte d'un seuil de rentabilité dans les plus brefs délais, ce qui devrait être le cas bien vite, puisque les ventes augmentent en volume chaque année. Ramenée à son activité de départ plus par des contingences du groupe créateur (encore actionnaire à 60%) de la structure hongroise que par les marchés de l'est, l'entreprise **T** appuie son succès sur la distribution chez laquelle elle est leader pour un type de produit. Son savoir-faire en France l'aide sans conteste, mais **T** déplore que les marchés aient été si longs à se structurer (une dizaine d'années pendant lesquelles **T** a appris à travailler avec ces marchés, mais pendant lesquelles il a fallu financer la montée en puissance). « Finalement, si nous arrivons à trouver assez vite la bonne organisation avec eux, nous pouvons raccourcir les délais » nous confia notre interlocuteur. Constatons que ces propos ont lieu tout de même après le passage de nombreux chaos et que **T** est tout de même leader sur son marché actuel.

L.

L'histoire de **L** est une histoire qui date d'avant les années de transition. Cette société fabrique et commercialise des cellules frigorifiques destinées à transporter dans le froid ou le frais, les produits alimentaires. Dès 1970, **L** travaille avec la Russie, la Pologne, la Bulgarie et enfin la Tchécoslovaquie et compte entre 250 et 300 clients qui sont des centrales d'achat. L'effondrement du système communiste s'accompagne alors d'un effondrement du marché pour **L** puisque ses interlocuteurs disparaissent et que le volume d'affaires s'amoindrit au fur et à mesure des conjonctures économiques de plus en plus déficientes. Tout est à reconstruire car **L** le sait, le marché existe. Les interlocuteurs ne sont plus de simples acheteurs comme jadis mais des prescripteurs et des carrossiers/garagistes qui pourront assurer auprès du client, non seulement le montage du produit qui arrive en kit de la France, mais aussi le service après-vente du client, nouvelle donne dans ces pays. La difficulté pour monter ce nouveau réseau résidait dans le sérieux de l'interlocuteur, dans sa compétence technique et surtout dans sa sensibilité au respect des normes qualités de référé-

rence françaises et européennes. Les formations se faisaient en France puis des experts français contrôlaient sur place. Aujourd'hui, **L** a retrouvé son flux d'affaires d'antan en volume, pas encore en valeur grâce à un réseau d'agents dans les pays cités ci-dessus sauf en Russie car ce pays n'a pas encore signé les accords ATP (normes sur les denrées périssables et leur contrôle par des services vétérinaires dans le cadre du respect de la chaîne du froid). Danone, fait confiance à **L** et le recommande pour les transports de ses produits, ce qui leur donne une exclusivité pour ces pays, via Danone (même si bien sûr, la concurrence existe toujours). Les produits français proposés ont toujours été de haut de gamme, le sont restés et sont appréciés aujourd'hui pour cela car un produit est utilisable dans sa qualité initiale pendant 6 ans, sans problèmes, puis il peut être utilisé à des usages moins stricts du point de vue de l'hygiène alimentaire, ce qui lui donne une pérennité très importante chez le client et devient un investissement très rentable pour ce dernier. Le prix français reste le même sur le territoire étranger, cependant comme l'investissement est important la vente est souvent accompagnée d'un crédit pour lequel les sociétés autrichiennes sont les plus performantes pour juger de la solvabilité des emprunteurs et pour leurs connaissances des marchés est-européens. Cette collaboration autrichienne avait déjà été évoquée dès nos entretiens de 1997, surtout pour l'aspect financier. L'infrastructure routière de ces pays (Carré de Vysegrad) a beaucoup évolué en termes de fluidité de circulation, de créations d'axes routiers efficaces et en qualité des routes, le transport routier se développe alors énormément. Ayant retrouvé son savoir-faire en Europe Centrale et toujours décidée à continuer l'exportation, **L** achète une nouvelle unité de production plus proche de ses marchés futurs, dans le nord est de la France (ses principaux marchés actuels sont à l'Est et au Nord de l'Europe). Autre axe de développement pour l'export: le Maghreb qui deviennent des axes stratégiques de développement.

Comme pour **T**, **L** s'engage vers des politiques délibérées d'exportation tout en surveillant de façon très attentive les aspects financiers de ces investissements.

Le passage par des agents payés uniquement à la commission et dont **L** assure le soutien commercial permet ainsi de ne gérer que des frais variables

et soutient une exportation sans trop de risques. L'ouverture européenne participe à l'évidence à favoriser cette attitude pour des PME. Pour L comme pour la société précédente T les foires généralistes qui étaient des lieux efficaces de représentation sur les territoires du carré de Vysegrad, perdent de leur pertinence aujourd'hui au profit de salons plus spécialisés et individualisés qui servent essentiellement à rencontrer le client et personnaliser la relation. Cette tendance observée lors de nos entretiens est la même pour le territoire français et les pays européens, autre signe d'une similitude de plus en plus proche d'un comportement des marchés identiques à l'ouest de l'Europe.

D.

D est une société d'avocats d'affaires dont la taille croît d'année en année surtout au regard de l'ouverture européenne et qui, dans les années 90 a été une des premières à travailler avec la Pologne, accompagnant les entreprises françaises désireuses de s'implanter ou de créer des structures sur le sol polonais. La saisie de l'opportunité de travailler avec le territoire polonais s'est fait grâce à une relation personnelle d'un des salariés marié à une femme polonaise. De quelques affaires réalisées depuis la France, très rapidement, ce cabinet a construit un réseau de partenaires dans les pays d'Europe centrale, où y résidaient des spécialistes du droit de chaque pays. Ces partenaires ont été agréés par la France sur la qualité des prestations fournies et sur leur façon de considérer le client. En 1997, cette expansion dans la construction du réseau était importante, aujourd'hui, le réseau compte peu de nouveaux partenaires en nombre mais les affaires ont évolué en nombre. Cependant, du fait d'un ralentissement de créations de structures conjointes sur le sol étranger, et du fait d'un marché qui s'organise très bien depuis la France ou la présence sur place d'interlocuteurs qui facilitaient de façon efficace la vente et le flux de transit des marchandises, le nombre de dossiers a diminué au profit de dossiers traitant de litiges de gestion courante dans les activités à l'exportation (gestion de carrière du personnel recruté, gestion des expatriés avec des questions sociales et juridiques, gestion des détachés...). De la Pologne, ce cabinet est désormais présent

en Hongrie (grâce à ses partenaires), travaille un peu avec la Roumanie et un peu en Slovaquie. Ce cabinet, pour une de ses branches peut se positionner comme le spécialiste de l'Europe Centrale.

Sa vocation est de continuer à accompagner les entreprises (en particulier les PME) en Europe encore plus centrale, comme la Russie, mais aujourd'hui rien ne bouge vraiment car le contexte économique reste encore trop risqué.

L'impression retirée de cet entretien est que désormais parler de Pologne, de Hongrie, de Slovaquie à une entreprise n'amène plus de crainte dans le discours quant au risque encouru. Le souci pour ce cabinet d'avocats est plutôt de se conformer le plus possible et le plus rapidement à l'évolution du droit de ces pays, tout en analysant le droit européen afin de servir le mieux possible son client. Là aussi, les marchés devenant de plus en plus lisibles, les affaires se banalisent et se gèrent à quelques points culturels près. Le secret du succès réside dans l'intelligence qu'a eu cette structure française de s'appuyer sur un réseau d'experts.

R.

R est spécialiste en logiciels destinés au secteur du bâtiment et des travaux publics. **R** est une entreprise PME française qui travaille depuis les années 90 avec la Pologne du fait d'affinités familiales du chef d'entreprise d'origine polonaise. Implantée via une filiale à Cracovie, aujourd'hui, **R** est leader sur le sol polonais sur lequel elle continue de produire les produits destinés aux pays d'Europe Centrale tout en maintenant une politique d'exportation débutée bien avant l'ouverture à l'est. L'exportation vers les pays du carré de Vysegrad représente aujourd'hui 20 % du CA export de cette société. Bien que l'exportation des produits se soit peu développée depuis la Pologne vers les pays frères du fait de l'étroitesse des marchés et des difficultés économiques, **R** a créé tout récemment une joint-venture en Ukraine où elle reproduit le schéma d'implantation polonais d'il y a 10 ans : production sur place du fait du faible coût de main d'œuvre, connaissance du marché ukrainien, mais surtout se préparer pour le grand marché russe qui va s'ouvrir et sur lequel **R** entend bien être le

leader aussi. Depuis 1997, **R** est présente en Roumanie mais ce marché est déjà bien occupé par la concurrence de **R** tandis que l'Ukraine est vierge de concurrents à cette heure. Sur ces marchés qualifiés « de matures mais non encore saturés », **R** s'attache déjà à proposer en plus des produits basiques de premier investissement, des produits complémentaires et d'élargissement de la gamme, produits tout à fait similaires à ceux proposés sur les marchés classiques et bien connus. Là encore, nous constatons que les marchés sont lisibles, solvables et structurés et que l'expérience a permis de constituer une équipe commerciale qui a su, moyennant un temps d'apprentissage, appréhender les lieux de vente et le réseau commercial en création.

L'avantage concurrentiel d'une présence précoce sur les territoires étrangers réside dans la connaissance bien avant tout le monde du marché et de ses embûches à éviter. Là encore, **R**, société qui croit de façon impressionnante, développe l'international et juste après l'Europe centrale, se lance vers les pays du Maghreb qui n'ont bien entendu rien à voir sur la plan culturel, mais qui de par leurs tailles et leurs économies de transition permettent de transposer les expériences acquises avec les pays d'Europe centrale. Quand on évoque le développement de la société qui vise le rachat externe de 3 autres sociétés, notre interlocuteur insiste bien sur le maître mot qui est présent quelque soit le pays et qui différencie **R** de sa concurrence : « être orienté vers le besoin client » pour lui fournir plus que le produit lui-même, mais aussi le service associé. **R** envisage alors de fournir un service « intégré » afin d'aider les clients et de suivre la tendance informatique actuelle préconisée par les concepteurs de logiciels de support informatique: louer l'utilisation des logiciels plutôt que de maintenir des achats de licences renouvelables et copiables... affaire à suivre. Non seulement, cette solution est très avantageuse du point de vue de la trésorerie, mais elle permettrait aussi au client de **R** (essentiellement des bureaux d'étude) de facturer en deuxième temps le temps d'utilisation du logiciel et de raisonner majoritairement en coûts variables plutôt qu'en coûts fixes, donc d'abaisser très rapidement le seuil de rentabilité de chaque cabinet. Une fois encore, nous pouvons constater que le discours vis à vis de l'Europe centrale se banalise qu'il n'y est plus fait référence en termes de risques (sauf pour la Russie) et que l'apprentissage de

ces cultures étant appréhendés grâce aux pays du Carré de Vysegrad, il n'existe plus de particularisme est-européen dans la tête de nos interlocuteurs.

C.

La société C avait débuté ses premières exportations avec la Pologne non pas avec la volonté d'exporter mais essentiellement pour porter secours à une population dans le besoin. Précisons que C est une société du secteur agro-alimentaire. Cette tentative était en lien étroit avec la présence dans la société d'un directeur commercial d'origine polonaise. Premières tentatives aussi pour implanter sur place (avec un transfert de machines) une unité de production non pas à but commercial, mais pour permettre la survie et la production sur place par les polonais. Très vite, l'expérience échoue mais cet épisode a permis de juger du besoin des polonais dans les produits de la société C. La deuxième étape fut la volonté de créer une unité de production conjointe France Pologne, mais de nombreux acheteurs opportunistes polonais se sont opposés au bon fonctionnement de la structure, deuxième échec.

C'est la troisième expérience qui verra aboutir la forme sous laquelle actuellement la structure existe (50% capitaux français et 50% capitaux polonais). C vend alors ses produits fabriqués en Pologne, aux polonais et comme T devient leader dans ce pays comme dans les pays voisins, sur un produit de leur gamme. Du fait de l'évolution de la société en France (succession de l'entreprise), la politique d'exportation n'a pas été le fer de lance de l'entreprise et la position en Pologne est restée la même (sauf le marché qui a évolué en volume) qu'en 1997. Aujourd'hui, un grand groupe a racheté l'entreprise polonaise pas tant pour les produits qu'elle y fabriquait, mais plus pour le réseau de distributeurs qu'elle possédait, ajoutant à son métier, celui de C. L'activité commerciale proprement dite s'est vue sous-traitée à un cabinet extérieur à l'entreprise, spécialisé sur les marchés d'Europe Centrale et qui sait bien travailler avec la distribution française, principaux investisseurs dans les villes des pays du groupe de Vysegrad. Ce cas nous paraît particulièrement intéressant pour illustrer le fait que les marchés existent bel et bien en volume, qu'ils sont structurés essentiellement

autour de la grande distribution, mais que le manque de croissance de **C** à l'est s'explique du fait d'une préoccupation stratégique française plutôt que polonaise. **C** grand groupe sur le sol français, change de stratégie sur le sol est européen pour s'intéresser à des interlocuteurs essentiellement industriels (quitte à devenir sous-traitant pour eux), la commercialisation de produits grand public restant confiés à ce cabinet extérieur, ce qui ouvre de ce fait les voies à d'autres pays d'Europe Centrale. Comme dans le cas de la société **T**, le développement se structure autour de la distribution pour la partie grand public et autour de grands groupes pour la partie industrielle.

EN CONCLUSION

Les cinq entreprises considèrent désormais les marchés d'Europe Centrale (Carré de Vysegrad essentiellement) comme des marchés « banalisés », c'est à dire structurés, solvables, quantifiables avec des acteurs efficaces qui favorisent les flux de marchandises. Notons tout de même qu'aucune d'entre elles ne s'approvisionnent dans ces pays là, mais cette remarque ne signifie pas que les flux de marchandises en direction de la France n'existent pas, mais sans doute sont-ils moins nombreux.

Ce qui nous permet de constater sur le territoire concerné des produits très européens au risque de perdre les identités culturelles si importantes jusqu'alors (ex: l'aigle polonais disparaît de plus en plus et le consommateur polonais ne le recherche plus non plus).

L'apprentissage des marchés, pour les acteurs des pays est-européens, s'est fait à l'image de ceux proposés par les marchés ouest-européens, dans l'autre sens, l'effet imposé par les nouveaux consommateurs a simplement ralenti l'entrée des produits et des modes de consommation. En effet, les cinq entreprises ensemble ont déploré la lenteur avec laquelle les marchés sont devenus efficaces. Cette remarque est très typique des PME pour qui un investissement pays dans une politique d'exportation est coûteuse. Les PME sont très attentives à atteindre le seuil de rentabilité de l'investissement le plus rapidement possible.

En France comme à l'étranger, le souci majeur d'une PME reste le problème de la trésorerie, or vendre à l'étranger impose des délais effectifs de paiement de l'ordre de 60 à 90 jours dans le meilleur des cas. Cependant, aujourd'hui, sur le sol français, les habitudes des clients dérivent de plus en plus vers des dates effectives de paiement de l'ordre de 60 à 90 jours aussi. La politique d'exportation devient alors pour une PME une chance à jouer, pas plus risquée sur le plan financier qu'ailleurs.

La PME n'hésite pas à sous-traiter sa politique export à un tiers, à condition de rémunérer cette prestation essentiellement avec une rémunération variable. Elle intègre donc dans sa marge finale le pourcentage donné à l'intermédiaire. Cette attitude est là aussi typique du comportement des petites et moyennes entreprises.

Si nous résumons, pour nos cinq entreprises, les principales étapes constatées, nous pouvons considérer trois étapes principales:

Les années 92-93: Saisie des opportunités qu'offrent les marchés souvent par l'intermédiaire de relations personnalisées (lien amical ou familial).

Les années 97-98: laissent entrevoir une structuration des relations mises en œuvre dès le départ avec des hésitations et des remises en cause de façon à trouver une structure viable et adaptée aux deux interlocuteurs.

Les années 2000 montrent une expansion des structures mises en place, avec une croissance essentiellement en volume plutôt qu'en valeur. (chiffres d'affaires qui pourraient être meilleurs compte tenu des potentiels constatés). Les entreprises sont en passe de franchir le seuil de rentabilité ou l'on justifie franchi. Tout l'espoir est mis sur des marchés plus étendus et à très fort potentiel: l'Ukraine puis la Russie d'autre part. Mais ces deux derniers pays si convoités ne sont pas assez sûrs à ce jour pour y commercer.

L'attitude d'observation et d'apprentissage que l'on observait une petite dizaine d'années avant dans les implantations dans les pays du carré de Vysegrad, se retrouve sous ses mêmes formes sur ces mêmes pays à destination de l'Ukraine et de la Russie. On peut ainsi parler d'une véritable stratégie des PME à destination des pays d'Europe Centrale.