

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts-Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**À LA CONQUÊTE DE L'EST**  
**Comment le groupe Danone s'est implanté  
en Europe de l'Est dès l'ouverture de ces pays**

par

**Lionel ZINSOU**  
Directeur général de la branche Pâtes, Danone

Séance du 31 Janvier 1997  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**Bref aperçu de la réunion**

Le marché de l'Europe centrale et orientale s'est ouvert à la fin des années 1980. S'y établir n'était pas sans risques, et il était préférable d'être sûr de ses arrières. Mais Danone était un groupe assez puissant pour tenter l'aventure. Son dynamisme raisonné et sa stratégie pragmatique lui ont permis de saisir à temps nombre d'opportunités et de s'implanter rapidement. Son image de modèle social n'a pas été étrangère à ce succès. Récit d'une histoire exceptionnelle.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ

Danone est un groupe alimentaire, premier en France et en Italie, numéro 2 en Espagne ; il est en train de devenir mondial. Directeur des acquisitions, de 1989 à 1992, je me suis occupé de son implantation en Europe de l'Est, et cela m'a conduit à exercer, de 1992 à 1996, la fonction de président du groupe de surveillance de Cokoladovny, première entreprise tchèque et une des premières entreprises d'Europe centrale par le chiffre d'affaires<sup>1</sup> dans l'agro-alimentaire. Je n'aurais pas dû - selon les normes du groupe - occuper cette fonction institutionnelle dans une entreprise dont j'avais mené l'acquisition ; mais nous avons pris un certain nombre d'engagements - sur les droits acquis, la nature du dialogue social, les investissements à venir, le fait qu'une partie de la propriété du capital irait aux salariés - et les partenaires sociaux avaient souhaité que ceux qui les avaient signés restent dans des fonctions officielles à titre de gage pour le respect de leur mise en œuvre ; en effet, une des grandes inquiétudes à cette époque<sup>2</sup> était que des multinationales de l'Union Européenne acquièrent des sociétés pour utiliser leurs marques et leurs parts de marché, mais en les vidant de l'intérieur. J'ai été libéré de mes fonctions, du reste à regret, en juin dernier, à l'échéance de mon mandat. Danone avait tenu ses engagements.

Au cours de cette présentation, je vais expliquer pourquoi le groupe Danone s'est implanté relativement vite en Europe de l'Est, comment il s'y est établi, comment il a géré, et quels sont, après cinq ans, ses résultats.

### Une implantation rapide

Le respect de quelques principes simples nous a permis de nous implanter rapidement.

*Ne jamais dire : "Europe de l'Est"*

Le président Antoine Riboud avait remarqué la gêne manifeste qu'il créait lorsqu'il parlait à Prague de l'*Europe de l'Est* : un jour un ministre fédéral lui a fait remarquer que Prague était à l'ouest de Vienne. Milan Kundera n'a-t-il pas dit que "la Tchécoslovaquie n'est pas un pays de l'Est, mais un pays de l'Ouest que l'Ouest a abandonné ?" L'expression *Europe de l'Est* était donc théoriquement interdite au sein du groupe Danone : il fallait distinguer l'Europe centrale, l'Europe orientale, et l'Europe balkanique. Il fallait surtout ne pas donner l'impression que, regardée de l'Ouest, il y avait une entité que nous avions l'intention de gérer et qui aurait ressemblé au Comecon.

*Passer outre les préjugés*

Les entreprises de biens de consommation, comme du reste la majeure partie des autres, avaient très peu d'expérience de ce qui se passait à l'Est de l'Allemagne de l'Ouest. Danone n'y exportait même pas. Mais nous voulions y aller vite, et les préjugés ne devaient pas nous arrêter. Par exemple, la presse insistait largement sur :

- la prévision du chaos ; mais nous pensions être une industrie assez légère pour ne pas en souffrir ;
- la non convertibilité des monnaies ; mais nous avons l'habitude de travailler dans ce contexte en Asie, en Afrique et en Amérique latine ;
- la contraction violente du PIB ; mais la consommation ferait exception : pour empêcher les gens de consommer des produits alimentaires, il faut vraiment une situation très compromise ;
- la nécessité de licencier massivement une main-d'œuvre ayant oublié les valeurs et les exigences du travail ; or nous avons rencontré des compétences et des conditions de productivité exceptionnelles à des coûts très bas ;
- l'absence d'équipement adéquat des foyers ; mais il était facile d'établir une chaîne complète du froid, indispensable pour nombre de nos produits ;
- le vide juridique ; en réalité, il s'agissait d'un contexte d'hyper-juridisme dans la tradition du droit soviétique, mais le droit de la propriété était en train de s'établir et nous ne pouvions espérer recevoir

---

<sup>1</sup> 1,5 milliard de francs.

<sup>2</sup> En 1991.

des titres de propriétés tout à fait réguliers : la représentation des actionnaires était seulement analogique, puisque dans un conseil d'administration en Allemagne de l'Est il y avait des paysans, des soldats, des représentants des masses ; donc on créait une relation commerciale et c'était ensuite une situation de fait ; tout pouvait commencer sur la base de joint-ventures.

- une distribution sous développée ; c'était plutôt une bonne nouvelle, puisque moins la distribution est concentrée, plus les industriels des biens de consommation peuvent construire des parts de marché fortes et rentables.

### *S'appuyer sur les autorités publiques*

En fait Danone a beaucoup travaillé dans la foulée des autorités publiques. François Mitterand a suivi d'assez près les opérations ; après la chute du mur de Berlin, il fut le premier à faire une visite d'État en RDA, accompagné d'une cinquantaine d'industriels. Nous avons participé aux visites ministérielles et nous nous sommes appuyés dans chaque pays sur les ambassadeurs de France et les conseillers commerciaux. Pour comprendre de quelle façon négocier une privatisation en République tchécoslovaque, avec trois gouvernements<sup>3</sup> différents, et en plus un office antitrust autonome s'occupant de la concurrence, l'organisation institutionnelle française nous a été très utile.

### *Agir par surprise*

La *Treuhand Anstalt* avait en charge la privatisation de l'ensemble des affaires publiques simples et susceptibles d'être concurrentielles en RDA. Nous avons compris qu'il était essentiel d'être parmi ses premiers interlocuteurs. Avant sa mise en place, nous avons déjà commencé à travailler avec une laiterie en Allemagne du Nord, et nous avons simplement expliqué que nous avions un partenaire avec qui nous travaillions depuis six mois et qu'il était raisonnable de ne pas perdre du temps à instruire un dossier de privatisation. Notre auditeur externe, qui était l'un des cabinets qui commençaient à faire l'audit de masse pour la *Treuhand Anstalt*, a déclaré que nous étions de bonne foi et nous avons acheté notre laiterie pour un franc symbolique en un mois. Peut-être qu'après deux ans d'études, la *Treuhand Anstalt* nous l'aurait fait payer dix millions de marks.

Nous avons toujours dans les *Länder* de l'Est de l'Allemagne une part de marché supérieure à celle de l'Ouest, parce que nous étions sûrs de prendre de l'avance si nous restions dans le réseau commercial des anciens opérateurs de RDA. Alors que personne n'imaginait qu'il existait un tel réseau, nous avons travaillé immédiatement avec lui, si bien que tous nos concurrents ont perdu du temps en faisant l'hypothèse qu'il fallait laisser aux distributeurs de l'Allemagne de l'Ouest le soin de le privatiser. Nos parts de marché s'en trouvent augmentées, uniquement parce que nous sommes passés par cette brèche.

## **La mise en place des activités**

### *La "vente" de notre spécificité*

C'est parce que nous étions leader mondial dans les produits laitiers et les biscuits qu'il nous était possible de nous établir rapidement dans des pays inconnus : nous pouvions mobiliser des hommes sur le terrain. Pour nous, s'implanter c'était acquérir, pour pouvoir vendre nos produits immédiatement. Mais en réalité nous étions plutôt vendeurs de notre savoir-faire dans un environnement devenu très vite concurrentiel. On peut considérer provocant de vouloir vendre des yogourts aux Bulgares, et toute une série de paralysies locales auraient dû nous faire reculer, mais nous voulions absolument y être les premiers. Après six mois de siège, nous avons fini par convaincre le numéro 1 du yoghourt à Sofia que nous allions rapatrier vers l'Union européenne son savoir-faire, et qu'il pourrait peut-être nous emprunter quelques astuces de conditionnement. Nous n'y gagnons pas encore d'argent, mais nous y sommes leader. Nous nous sommes associés avec Nestlé pour faire une offre irrésistible à Cokoladovny, très gros opérateur dans le chocolat et le biscuit. Mais ce fut une lutte acharnée, parce que Philip Morris, qui a une position aussi importante

---

<sup>3</sup> Gouvernements slovaque, tchèque et fédéral, chacun avec un droit spécifique.

que Nestlé dans l'agro-alimentaire, et le plus de cash-flow libre dans le monde des industries de biens de consommation, a été un concurrent tout à fait redoutable.

### *Les conditions du succès*

Quand Skoda a été acquis par Volkswagen nous avons été frappés par le poids des considérations sociales : les chances de Renault avaient pâli quand la CGT était venue faire le tour des usines Skoda pour expliquer combien le modèle social de Renault était régressif ; en revanche les syndicats représentant Volkswagen ont expliqué l'inverse et ils ont fait un progrès incontestable. Forts de cet exemple, nous avons associé systématiquement à ce que nous voulions faire les partenaires sociaux des entreprises que nous allions acquérir ; Danone était une sorte de modèle social et l'un des seuls groupes français à avoir un dialogue au niveau européen avec les syndicats au sein de l'UITA<sup>4</sup> ; les fédérations d'Europe centrale et orientale en ont été vite informées ; notre directeur des ressources humaines est allé plusieurs fois présenter, dans les congrès syndicaux, notre modèle social à un moment où tout le monde se cherchait dans ce domaine ; nous avons invité les directeurs d'établissement et les syndicalistes à faire le tour de nos usines et tout cela a été décisif. Mais nous avons aussi fait des efforts de séduction auprès des dirigeants en place parce que, dans la décision finale de privatisation, ils avaient quand même le dernier mot.

### *L'absence de corruption*

La Russie faisant peut-être exception, la corruption n'a pas été un problème ; Danone s'est donc installé à l'Est de l'Allemagne sans dilemme éthique. Cette absence de corruption tient sans doute à la taille des projets, et au fait que nous étions leader mondial, car il est très difficile dans ce contexte de disqualifier l'offre du leader en annonçant préférer un producteur méconnu, ce qui ferait soupçonner que ce dernier a utilisé des arguments au-delà du rationnel ; mais il y a ailleurs dans le monde des pays où la demande de corruption pour des opérations d'acquisition est toujours formulée et parfois offerte, ce qui constitue un obstacle dirimant pour Danone.

### *Le respect du pouvoir en place*

Il fallait naturellement respecter les circuits du pouvoir. Le directeur juridique d'un grand groupe alimentaire s'est permis, un jour, de dire au ministre polonais de la privatisation : "*à quoi bon les coupons, cette idée de privatisation populaire ! vous devriez changer cela, ce n'est pas pratique !*" Chez Danone au contraire nous avons été très respectueux des lois ; nous avons dit que les privatisations par coupons, c'était très bien, que cela permettrait d'être plus tard une des toutes premières valeurs de la bourse de Prague, qu'on ne pouvait pas être dans les biens de consommation sans une large association du public ; du reste nous étions là pour être tchèques, ou slovaques. Cette attitude nous a fait gagner beaucoup de temps.

### *Savoir renoncer*

Il y a des pays comme la Roumanie ou l'Ukraine, où nous avons renoncé : ce qu'il fallait y créer autour de l'industrie, en services et en logistique, était d'une trop grande ampleur pour s'aventurer seuls ; alors que ce n'était pas du tout le cas par exemple en RDA, en Pologne, en République tchèque ou en République slovaque.

### *Respecter la culture*

En République tchèque, Cokoladovny, l'affaire la plus importante de l'Europe centrale, était convoitée par de nombreux concurrents. Il se trouve que Mucha - artiste culte de la République tchèque - avait fait à la fin du siècle dernier, de nombreuses affiches pour notre société LU, qui les avait soigneusement conservées. Avec la coopération d'Ivan Lendl, également collectionneur privé, et celle du musée de la publicité - présidé par... notre président -, nous avons pu rassembler la plus grande collection des œuvres de Mucha. Nous l'avons présentée dans des salons prestigieux à Prague, puis

---

<sup>4</sup> Union Internationale des Travailleurs de l'Agro-alimentaire.

en exposition itinérante dans onze usines, sur le thème " *entre LU et la République tchèque, une histoire d'amour de cent ans* " avec un message sous-jacent : " *pour ne pas y mettre fin, faites en sorte que LU devienne une marque tchèque et privatise Cokoladovny !* " Ce fut un grand succès. Ce qui a beaucoup compté pour nous, c'est d'avoir expliqué le projet de privatisation en montrant notre respect d'une tradition et d'une culture, de même qu'on avait rendu très clair le maintien des marques et des managers.

### *Le respect des marques locales*

Il est très difficile de greffer des marques étrangères en Europe centrale ; après un engouement passager, c'est le rapport qualité/prix qui régule le marché. Pour obtenir un ratio compétitif, il nous faut produire avec les coûts exprimés dans la monnaie des prix de vente et il suffit d'améliorer la qualité pour être capable de contenir les assauts de la concurrence. Par exemple, en République tchèque, Mars ne parvient pas à vendre suffisamment de barres chocolatées parce que la barre Cokoladovny traditionnelle est d'un meilleur rapport qualité prix : c'est le seul échec de Mars dans cette région.

### *Le cas particulier de la Russie*

Nous gérons des affaires qui ont des marques non connues en dehors des pays concernés : par exemple nous essayons en Russie de développer la marque Bolchevik. Mais il n'est pas évident que nous en soyons devenus complètement propriétaires - bien que nous détenions 100% des titres, payés en dollars - parce que la Russie conserve un droit ambigu, où la propriété privée n'existe pas : du Kremlin aux responsables comptables des sociétés où nous opérons, il n'y a pas de langage commun avec les actionnaires occidentaux. Les systèmes d'information ne sont pas adaptés à traiter des informations de type capitaliste, les cadres supérieurs ne veulent pas ou ne savent pas les faire évoluer. La situation y est beaucoup plus profondément exotique que dans les autres pays de l'Europe orientale qui ont renoncé au système comptable soviétique avec allégresse, sont revenus au droit ancien des sociétés, ou se sont mis au plan comptable français ou au droit allemand ; tout le monde acceptait fin 1990 que les transactions soient faites sur la base des comptes audités selon les normes américaines. Mais je ne connais pas bien la Biélorussie, ni les autres pays de la CEI ; ils se situent peut-être de ce point de vue entre la Russie et les pays d'Europe centrale voulant absolument rejoindre l'Union européenne.

## **Des formes de gestion**

Une fois prisonnier de sa conquête, il faut bien la gérer !

### *La fin de l'égalitarisme*

D'abord nous avons géré avec les gens en place<sup>5</sup>, dans des pays où la formation est parmi les meilleures d'Europe, mais où il a fallu opérer des changements, par exemple dans la politique de rémunération : liée à la pénibilité des tâches plutôt qu'à la qualification, il n'y avait aucune différenciation pour les cadres ; il a donc fallu mettre en place des échelles de rémunération parce qu'une concurrence s'était établie sur les cadres susceptibles d'être utiles à des investisseurs ; aujourd'hui un cadre dirigeant d'Europe centrale ou orientale est payé autant que dans l'Union européenne. Partant d'un très grand égalitarisme, le spectre s'est donc largement ouvert. Il ne faut pas s'y tromper, ceci est vécu comme l'arrivée des inégalités, du chômage, la dissolution des systèmes de protection, etc.

### *Des situations inattendues*

En effet beaucoup des systèmes de protection passent par l'entreprise ; nous sommes toujours comptables de la solidarité (appartements, coiffeurs, colonies de vacances, hôpitaux privés, etc.) et

---

<sup>5</sup> Sauf quelques expatriés envoyés sur place : 9 sur un effectif de 9 000 personnes à Cokoladovny, et 5 sur un effectif de 2 000 personnes chez Bolchevik.

nous sommes restés dans un système de prestations de services à l'intérieur de l'entreprise (il y a toujours des magasins d'entreprise). Ce qui a beaucoup progressé c'est tout ce qui concerne la sécurité, l'hygiène, l'écologie. Globalement la motivation est restée forte, en revanche les personnels ne sont pas restés actionnaires : nous avons récupéré toutes les actions via le marché financier. Au plan social, dans un contexte de réduction du nombre d'usines en République tchèque et donc du nombre d'emplois, nous avons mis en place des plans sociaux de type français, jusqu'alors totalement inconnus. L'intérêt qu'ils ont suscité concernait surtout ce qui pouvait être obtenu en numéraire comme substitution au luxe de mesures de reclassement proposées, parce qu'en République tchèque on retrouve facilement du travail. Mais d'un pays à l'autre les situations sont très différentes. Par exemple en Russie tout est vitrifié socialement, il est impossible d'y agir dans un contexte d'économie libérale.

### *Une situation de rêve*

Nous nous sommes appuyés sur les actifs incorporels du passé. Quand il s'agit de biens de consommation courante, on peut enterrer des marques pendant cinquante ans, les gens les retrouvent avec la même passion, reléguant au second plan les marques occidentales. Comme ce n'était pas dans la tradition comptable des pays du Comecon de donner de la valeur à des biens intangibles, les vendeurs ne s'intéressaient qu'aux valeurs corporelles. Donc nous avons acheté les marques pour rien et les machines au prix fort. Mais en fait, nous pouvons maintenant l'affirmer, ce sont les marques qui avaient de la valeur. Il en était de même pour les réseaux commerciaux. Les affaires étaient très souvent des monopoles, au moins locaux : il n'y avait pas de directeurs commerciaux mais des directeurs de l'écoulement des produits ! Chez Cokoladovny il y avait cent factures par mois, une pour chacun des cent grossistes. Ceux-ci envoyaient bien des commandes, mais - pour nous c'est un rêve inaccessible - à peu près la moitié seulement des lignes de commande étaient respectées, les autres étaient remplacées par ce qu'on avait produit et qu'ils n'avaient pas demandé ! Enfin les grossistes venaient enlever les produits et les payaient cash : un système d'une grande simplicité et extraordinairement efficace, tout l'ajustement se faisant évidemment sur les goûts des consommateurs et par la pénurie. Le système a bien sûr évolué, mais cela a pris pas mal de temps.

### *Couvrir tous les points de vente*

Nos affaires s'intégraient dans ces réseaux aux milliers de points de vente. Avec cent cinquante mille tonnes de produits secs distribués dans les Républiques tchèque et slovaque par Cokoladovny et cent cinquante mille tonnes de produits vendus dans les réseaux de froid par Danone, de la Pologne jusqu'à la Bulgarie, les masses étaient suffisantes pour atteindre tous les points de vente ; or, en desservant le point de vente le plus reculé avec un peu de cette masse, on peut y apporter beaucoup d'autres produits. C'est pourquoi Philip Morris voulait absolument acquérir Cokoladovny, pas particulièrement pour écouler son chocolat Milka, mais pour amener dans tous les points de vente des cigarettes et de la confiserie. Cette prise de possession des réseaux crée maintenant une barrière à l'entrée, et ceux qui n'ont pas su s'y prendre à temps ont des coûts logistiques supérieurs aux nôtres.

### *Des réseaux inattendus*

Il fallait avoir envie de vendre à Kosice, ville slovaque située près de la frontière de la Pologne et de l'Ukraine ! Mais c'est un endroit très pratique, parce que les voies du chemin de fer y ont l'écartement soviétique, ce qui a servi au moment de l'invasion de 1968. En retour, c'est un moyen idéal pour exporter vers la Russie nos quatorze mille tonnes de biscuits, alors que toutes les sociétés françaises réunies n'en exportent que cent quarante tonnes ! Il faut ajouter à cela qu'il existe des réseaux alternatifs et originaux de distribution : celui de l'armée rouge, dont les avions et les dépôts sont parfois mis à contribution à des fins commerciales !

### *De nouvelles méthodes*

Pour une meilleure efficacité, une informatique répartie assez légère a été substituée aux systèmes soviétiques centralisés, trop lourds et servis par de trop nombreux informaticiens assurant toutes les études informatiques sans utiliser de progiciels standard. La gestion des flux ou des stocks n'était pas une obsession, pas plus que le contrôle des rendements ou des pertes matière. Comme il n'y avait pas

de traitements permettant de valoriser les prestations de services ou de biens, aucun paramètre n'était observé et suivi. L'énergie étant quasi-gratuite<sup>6</sup>, sa consommation relative n'était pas mesurée entre diverses lignes, divers établissements, divers concurrents, etc. Malgré tout, le système de prix - certes assez lentement pour l'énergie et les transports - tend vers une certaine homogénéité avec le reste de l'Union européenne, l'introduction du calcul économique est maintenant générale dans les sociétés privatisées.

### *Les effets de la publicité*

La marque Danone est actuellement perçue comme nationale, en République tchèque et en Pologne, par 40% des individus. Bien sûr les Français le croient aussi<sup>7</sup>, comme les Espagnols ou les Américains, mais on ne pensait pas que ce serait si rapide en République tchèque ! C'est en grande partie le résultat de nombreuses campagnes de publicité, du reste effectuées dans un vide relatif et pour un coût dérisoire<sup>8</sup>. Mais si Danone a réussi à être naturalisé, ce fut un cas exceptionnel : les vrais succès de la publicité ont concerné la résurrection de marques nationales.

### *L'amélioration de la qualité*

Le marché attendait des améliorations, pas tellement sur la qualité des produits eux-mêmes, mais sur des problèmes logistiques et de disponibilité. Curieusement, le conditionnement des produits était catastrophique : les yoghourts devaient être consommés dans les trois jours, le lait frais tournait très vite si on ne le faisait pas bouillir dès l'achat, etc. Alors que le climat est continental avec des étés chauds, dans toutes les affaires de livraisons de yoghourts que nous avons achetées, on utilisait des camions non bâchés. Ces incohérences dans l'offre aux consommateurs étaient très faciles à éliminer. Par exemple l'habitude très répandue de couper le courant la nuit dans les magasins pouvait être corrigée très facilement pour que les congélateurs restent en fonctionnement, d'autant qu'il n'y avait aucun problème de disponibilité d'énergie.

## **Nos résultats**

### *La relativité des chiffres*

Dans les biscuits, nous faisons un milliard et demi de francs de chiffre d'affaires en République tchèque, et cinq cent millions de francs en Russie, où nous sommes le premier opérateur, soit deux milliards de francs dans cette industrie, mais il est difficile de dire ce que cela signifie réellement car on se heurte immédiatement au délicat problème du taux de change, en particulier pour le rouble. Mais on peut prendre une autre approche : Cokoladovny fournit en Europe centrale et orientale autant de biscuits que Danone en France, où nous sommes leader avec Belin, l'Alsacienne et LU ; donc en valorisant des volumes, on peut dire que les deux milliards réalisés dans cette partie du monde pèsent autant que cinq milliards en Union européenne, parce que les monnaies finiront par atteindre une parité avec celles de l'Union européenne. Dans le cas de la République tchèque, par exemple, la valeur de la couronne n'a pas cessé de s'apprécier contre franc et contre deutschmark, alors que peu de gens l'auraient parié.

Dans les produits laitiers, nous faisons un milliard et demi de francs de chiffre d'affaires.

### *La réalité de la croissance*

En ce qui concerne les biens de consommation, l'Europe centrale est évidemment une région du monde où les acquisitions réalisées se sont le plus rapidement rentabilisées, plus vite qu'en Asie ou qu'en Amérique latine, parce que les prix d'achat ont été plus faibles. Et la croissance est là en chiffre d'affaires et en résultats. En ce qui concerne les parts de marché, le seul endroit où nous avons acheté un quasi-monopole (72% du marché des biscuits), c'est la République tchèque. Notre satisfaction est d'en avoir fait progresser de huit points les parts de marché, mais nous gagnons plus d'argent là où nous n'avons pas acheté le monopole, dans les produits laitiers frais, avec des parts de marché entre

---

<sup>6</sup> En Ukraine ou en Russie, dans les usines, la régulation du chauffage consistait à ouvrir les fenêtres.

<sup>7</sup> En réalité, c'est une famille espagnole qui a lancé Danone à Thessalonique, avant de venir vivre en France.

<sup>8</sup> Ce ne serait plus vrai actuellement, les prix sont pratiquement alignés sur ceux de l'Union européenne.

30 et 40% et qui font de nous les premiers dans ces pays. La seule raison pour laquelle nous sommes leader, c'est que les concurrents ont pensé qu'on ne construirait jamais de chaînes de froid dans des pays aussi désorganisés. C'est donc pour une erreur d'analyse mineure que les choses ont tourné en notre faveur.

### *Une dynamique bien lancée*

Il y a maintenant une dynamique d'acquisition assurée localement. Cependant les marques LU et Nestlé n'ont pas fait de gros scores parce que les prix sont encore très différenciés avec ceux de l'Union européenne. Leur grande diffusion en République tchèque est impossible parce que pour être compétitif, il faudrait vendre à la moitié du prix pratiqué en Allemagne, et donc courir le risque de voir toute la distribution allemande se fournir en République tchèque. Ce n'est pas une situation très simple, et elle devra être réglée avant que ces pays ne rejoignent l'Union européenne.

Ces pays échappent aussi à l'Union européenne pour la définition des prix d'un certain nombre de matières premières - on ne peut revenir dans l'Union européenne sans être taxé - mais ils constituent une excellente base pour l'exportation hors Union européenne, avec des masses salariales qui restent basses parce que les écarts de rémunération ne couvrent pas les écarts de productivité. Tout le monde était obnubilé par le fait qu'il y avait trois fois trop de salariés, mais les salariés sont rémunérés moins de trois fois moins. Comme le capital productif ne nous a pas coûté cher, nous sommes dans une situation d'hyper-compétitivité pour l'exportation, une assez bonne situation localement, et une situation formidable par rapport à l'Ukraine et la Russie qui ont des besoins, et qui sont solvables du fait de l'extrême liquidité du commerce de l'Europe centrale vers l'Europe orientale.

Tout cela va durer jusqu'à l'insertion dans l'Union européenne, au moins pour l'Europe centrale et pour une industrie de biens de consommation, et c'est assez extrapolable aux sociétés qui nous ont accompagnés ; nos services de publicité, nos avocats, nos experts, partagent la tonalité optimiste que je donne ; les perspectives de croissance du chiffre d'affaires, et les niveaux acceptables de rentabilité sont des résultats que nous partageons avec Unilever, Nestlé, Philip Morris, Mars, Uncle Ben's, et bien d'autres.

Cela a été probablement une chance historique et inespérée que s'ajoutent tout d'un coup aux frontières de l'Union européenne, des économies tout à fait prêtes à être *conquises*, comme si un continent enseveli reparaisait, offrant beaucoup d'opportunités de développement à qui saurait le respecter. Cela ne se produit pas fréquemment.

## **DÉBAT**

### **Des stratégies**

**Un intervenant :** *Il semble que beaucoup se sont sentis encouragés à tenter l'expérience au début, et que la désillusion n'est venue qu'ensuite, notamment en Russie. Quelles leçons faut-il en tirer pour les stratégies futures ?*

**Lionel Zinsou :** Je n'ai pas le souvenir d'encouragements au tout début. La mode n'est venue qu'un an plus tard. Cela dit, j'ai précisé que nous n'y sommes allés que pour les métiers où nous sommes leader mondial. En effet il ne faut pas espérer y compenser ses faiblesses. Du reste pour voir sa signature respectée, il vaut mieux ne pas être une PME isolée, tout particulièrement en Russie. Bien se situer dans les rapports de force est essentiel.

**Int. :** *J'aurais, comme Nestlé, proposé d'attendre que la chaîne du froid existe : envisager d'assumer la transition du camion non bâché au camion frigorifique dans ce contexte de grand désordre m'aurait semblé exclu. Comment ce changement a-t-il pu se faire en si peu de temps et avec tant de succès ?*

**L. Z. :** Nestlé est une société tellement grande qu'elle tient des raisonnements macro-économiques et ressent intuitivement le besoin de résoudre le problème du pays. Danone a choisi d'être pragmatique. Nous avons fait venir en Hongrie quinze camionnettes - qui ont roulé pendant un an, avec des conducteurs milanais et des plaques italiennes sans que personne ne s'y oppose - et quatre cents bacs réfrigérés pour les premiers points de vente : c'était un cadeau - ainsi que la consommation nocturne d'électricité pour tout le magasin - à condition que la bac soit réservé à nos produits. Après cela la chaîne du froid s'est mise en place avec des prestataires de service. En deux ans, toute l'Europe centrale était équipée. Notre problème était de franchir ce cap par une chaîne supplétive, mais seulement pour quelques milliers de tonnes de nos produits. C'était finalement très simple.

**Int. :** *Quel est le succès relatif des marques locales par rapport à celles que vous avez apportées et quelle stratégie de réexportation, y compris vers l'Ouest, avez-vous adoptée ?*

**L. Z. :** Les consommateurs font aisément la différence entre nos produits et ceux des autres marques, ils sont de meilleure qualité et sans cesse renouvelés, ce qui conforte la perception que Danone est une marque nationale vivante. Les marques anciennes, qui portent le nom d'une usine, ou d'une ville, comme par exemple Opavia, notre grande marque de biscuits, sont connues dans les pays d'Europe Centrale mais pas faciles à exporter au-delà.

Dans les réseaux de distribution de plus en plus internationalisés, il y a des marques qui proposent leurs produits présentés de façon strictement identique mais à des niveaux de prix complètement différents ; on le vit dans l'Union européenne, mais avec des écarts moins forts qu'en Europe centrale ou orientale. Il reste de bonnes affaires à faire en se situant dans les deux ensembles, mais avec quand même des limites. Danone vend massivement des produits qui coûtent sept francs le kilo. Certes on peut transporter des produits entre Dresde et Prague, mais pas de Russie, ni même de Pologne, vers la France : le transport frigorifique coûte un franc le kilo, et aucun différentiel ne le justifie. Cela explique pourquoi nous avons très rapidement produit sur les lieux de vente, et pourquoi nos exportations restent marginales. Il n'est pas dans nos perspectives de ramener massivement des produits dans l'Union européenne.

### **L'appui public**

**Int. :** *L'Ukraine, après une période d'extrême inflation, est depuis quelques années en très forte évolution et se démarque vigoureusement du modèle soviétique. Sa montée en puissance, sa volonté d'intégration politique, économique et juridique sont nettes. Or, les Français n'y investissent que le dixième de ce qu'investissent les Américains ou les Allemands, et semblent avoir de grandes difficultés pour y mener une action collective, contrairement aux Allemands qui, par exemple, ont offert aux chambres de commerce soviétiques toute l'informatique sur un financement européen TACIS. Quelle est votre expérience là-dessus et sentez-vous ce genre de différence ?*

**L. Z. :** C'est effectivement très frappant, en dehors d'un club d'une quinzaine d'entreprises que l'on retrouve absolument partout ; nous manquons à l'évidence de tissus d'entreprises moyennes relativement fortes, en position de leader dans des créneaux même étroits. La très forte distribution française s'est elle-même très peu manifestée, alors qu'elle est à la conquête de l'Europe du sud et de l'Amérique du sud. Carrefour, leader en Argentine, numéro 2 au Brésil, est absent de l'Europe centrale et orientale.

Et pourtant il y a dans la panoplie française beaucoup de programmes de financement, et tous les moyens de se faire payer l'ensemble des coûts d'approche de ces marchés, mais peu de gens savent solliciter l'appui public français ou européen auprès des guichets des ministères de l'Industrie ou de l'Économie ; des consultants en ont fait heureusement une spécialité.

### **La communication**

**Int. :** *Quelle langue parlez-vous ?*

**L. Z. :** Dans la phase de négociation, nous avons toujours utilisé des interprètes. Après les accords, les expatriés que nous envoyons sur place doivent non seulement parler la langue locale mais aussi comprendre la sensibilité du pays ; avec des immersions accélérées, ils s'avèrent rapidement opérationnels. Il y a bien sûr des cas particuliers, par exemple le directeur général de Cokoladovny est français d'origine tchèque et parle couramment le tchèque. D'ailleurs, bien des gens ont dû s'apercevoir que la maîtrise d'une langue locale avait une valeur de marché extraordinaire. Cela dit, l'anglais et surtout l'allemand sont des langues véhiculaires très utilisées.

**Int. :** *Votre démarche est basée sur le respect politique, mais aussi social et culturel. Je connais une autre expérience où tous les salariés sont pratiquement obligés d'apprendre le français, démarche difficile à vivre. Comment s'est faite la communication, comment les tchèques ont-ils travaillé par rapport à l'exigence de qualité ?*

**L. Z. :** Tout cela va probablement être publié, car un étudiant, en thèse de doctorat d'anthropologie, suit depuis cinq ans la transition Cokoladovny. Chez Danone, il y a une série de doctrines, de politiques et de pratiques sociales, adaptées à chaque pays et différentes de ce qu'on trouve dans la tradition anglo-saxonne. Nous l'avons emporté sur les Américains parce qu'ils ne proposaient strictement rien en terme d'engagements sociaux. Aujourd'hui les partenaires sociaux cogèrent en conseils de surveillance, d'une façon comparable à la manière allemande. Ils ont été des relais très forts : nous n'avons pas eu de conflit du travail. Mais les conditions étaient favorables, puisque nous avons respecté nos engagements d'investissement, distribué gratuitement des titres et mis en place des mécanismes d'intéressement et de participation encore inconnus, ce qui a beaucoup simplifié la gestion sociale. En augmentant la consommation de biscuits de 15% par an, nous avons tout résolu. Le président de Cokoladovny avec qui j'ai négocié l'affaire depuis 1989 est parti à la retraite en 1996 ; le directeur général qui a opéré toute la transition est resté à son poste, et c'est son prédécesseur qui vient de prendre la présidence : il y a une continuité entre le management ancien et le nouveau, nous avons accepté de vivre avec les gens et ils ont accepté de vivre avec nous. C'est rarissime, et nous sommes loin d'être représentatifs par la facilité avec laquelle cela s'est fait. Chez Bolchevik, en revanche, nous devons mettre en place des moyens assez lourds de communication et de formation parce que l'environnement est plus hostile. Dans les autres affaires ce n'est pas aussi structuré parce que le personnel est beaucoup moins nombreux.

### **Un équilibre instable**

**Int. :** *Comment estimez-vous qu'une situation de fait est établie et comment vous situez-vous dans un rapport de force, en particulier en Russie ?*

**L. Z. :** D'abord nous sommes une entreprise qui n'expose pas beaucoup de capitaux et où les résultats, bons ou mauvais, sont rapides. Créer en Russie une usine de yoghourts, même à huit cents kilomètres de Moscou<sup>9</sup>, ne prend pas plus de dix-huit mois, y compris l'établissement des contrats d'approvisionnement de matières premières et de fourniture d'emballages, et les capitaux exposés ne sont jamais très importants. Il faut seulement savoir combien nous sommes prêts à perdre. On vit sur des situations de fait et de rapport de force, mais on a commencé partout par des joint-ventures pour limiter le risque en n'exposant qu'une partie des capitaux et en s'appuyant sur des partenaires. Le problème en Russie c'est que le pouvoir politique a beaucoup changé de nature dans la période, nos appuis politiques aussi ; personne n'aurait imaginé que Vaz, notre très puissant partenaire, constructeur d'automobiles, rencontrerait à son tour des problèmes de trésorerie. C'est un cas extrême, mais il y a une telle dynamique dans la consommation que toute la production de l'usine de Togliattigrad est absorbée par les régions environnantes, et donc dans l'incapacité d'approvisionner Moscou, c'est pourquoi nous devons maintenant investir une nouvelle usine dans ses environs. Autour de nous tout le système est secoué, mais nos consommateurs ont absolument besoin de produits d'un certain niveau de qualité, et ils sont solvables. Les situations se recomposent en fonction de tous ces éléments.

---

<sup>9</sup> Il s'agit d'une usine de fabrication de biscuits, construite à Togliattigrad.

Diffusion Avril 1997