

## Synthèse de la Conférence Sopexa au SIAL 2004

« Comment travailler avec les circuits de distribution sur les principaux marchés émergents : nouveaux Etats-membres de l'Union européenne, Russie, Chine »

### **I. Introduction**

**Dominique CHARDON**

Bonsoir à tous. Au cours de cette conférence, vous entendrez différentes interventions au sujet de la distribution dans trois zones géographiques : les PECO, la Chine et la Russie. Les différents intervenants connaissent ces pays pour y travailler ou pour y représenter Sopexa. Jean-Noël Bossé, le directeur adjoint de Sopexa, animera les débats.

**Jean-Noël BOSSE**

Je vous présente sans plus attendre nos interlocuteurs :

- Pierre Montaner, directeur de la zone Russie, Europe centrale et orientale de Sopexa, qui vous présentera la problématique de l'introduction dans ces pays ;
- Xavier Pignel-Dupont, directeur de la zone Grande Chine de la Sopexa, qui exposera des conseils pratiques en vue d'une implantation en Chine ;
- Jean-Michel Marin, directeur des partenariats avec des relations PME chez Carrefour, qui vous livrera les enseignements tirés de l'expérience de Carrefour en Chine ;
- Arnaud Fantapié, directeur international du groupe Flo, qui expliquera la stratégie de son groupe en Chine ;
- Galina Lakhatcheva, rédactrice en chef du magazine OEUNOTHEKA, qui s'intéressera au marché de la restauration en Russie et tout particulièrement à Moscou ;
- Barthélemy Walas, directeur général Pologne d'Eurexia, qui vous parlera de l'exportation vers la Pologne ;
- Guillaume Ribadière, chef de la zone export et responsable de la filiale Pologne d'Eurial, qui s'intéressera à la distribution dans la branche de la charcuterie en Pologne ;
- Jacques Louge, PDG de Distillerie du Périgord et conseiller au commerce extérieur de la France, qui livrera la problématique de l'implantation d'une PME en Chine.

## **II. Clés de succès sur les principaux marchés émergents**

### **1. Europe centrale et orientale**

#### **Pierre MONTANER**

##### *a. Principales caractéristiques des marchés d'Europe centrale et orientale*

Sopexa possède quatre bureaux en Europe centrale et orientale à Varsovie, Prague, Budapest et Moscou. Ses équipes sont parfaitement bilingues et connaissent les circuits de distribution de ces différents pays.

Les nouveaux pays de l'Union représentent 74,2 millions de consommateurs potentiels, auxquels il convient d'ajouter 144 millions de Russes. Par ailleurs, les grandes capitales d'Europe centrale sont relativement proches de Paris : 1 000 kilomètres pour Prague, 1 500 kilomètres pour Budapest et 1 600 kilomètres pour Varsovie. La moyenne de pouvoir d'achat y est de 47 % de la moyenne des quinze pays historiques de l'Union mais les Slovénes, par exemple, jouissent ainsi d'un pouvoir d'achat nettement plus important que les citoyens des pays baltes. Le pouvoir d'achat paraît relativement faible en Russie mais il faut tenir compte du fait que les ménages sont propriétaires pour la plupart.

Les capitales de ces pays représentent des marchés à part entière : le pouvoir d'achat y est nettement supérieur. Les villes de plus de 100 000 habitants (plus d'un million d'habitants en Russie) présentent aussi un intérêt certain pour les exportateurs français. Les autres villes et les régions rurales regroupent une population importante mais au faible pouvoir d'achat et à la connaissance parcellaire des produits occidentaux. Les habitants des grandes villes, plus jeunes en moyenne, ont souvent voyagé en Europe occidentale.

De 50 % du budget des ménages en 1990, les dépenses alimentaires de ces pays sont tombées à 30 % sous l'effet de l'accroissement du pouvoir d'achat. La nourriture représente encore 50 % du budget des ménages russes mais il faut tenir compte de la propriété du logement.

##### *b. Stratégie d'implantation commerciale*

L'entrée sur ces marchés s'effectue d'abord dans les capitales, puis il faut étendre son offre commerciale aux grandes villes. A l'exception de Moscou, la demande en produits de haut de gamme y est faible. Par ailleurs, les emballages doivent renseigner le consommateur sur le produit et les quantités vendues doivent tenir compte de son budget limité.

Si les importateurs occupent toujours un rôle central, et notamment dans les régions les plus éloignées, une GMS associant de grandes enseignes européennes est actuellement en pleine expansion. Certains groupes commencent même à approvisionner les réseaux locaux en direct depuis la France ou l'Allemagne.

A l'exception de Moscou, le marché de la restauration, encore largement traditionnel, reste difficile d'accès pour les exportateurs (sauf pour les marchands de vins).

Les contacts locaux sont aisés pour les exportateurs, soit directement, soit par l'intermédiaire d'expositions internationales, nationales ou locales ou de missions collectives.

La promotion et le conseil aux consommateurs restent indispensables, le public connaissant mal les produits étrangers. Les principaux vecteurs de communication sont les animations et la presse (professionnelle et pour consommateurs).

## 2. La Chine

### Xavier PIGNEL-DUPONT

#### *a. Pourquoi investir en Chine ?*

Il existe de nombreuses raisons pour investir en Chine : une consommation privée dynamique, une ouverture des Chinois à la culture occidentale, l'abaissement des droits de douanes, une bonne organisation de la distribution et la présence de grands groupes étrangers. En outre, il est désormais possible de constituer des filiales d'import contrôlées à 100 % par des capitaux étrangers. L'approche de grands événements (exposition universelle et jeux olympiques de 2010) stimule la croissance des réseaux hôteliers des grandes marques internationales. L'économie de marché en Chine concerne un marché de 200 millions de personnes, habitant notamment les régions de Pékin, Shanghai et Canton. Le contexte est particulièrement favorable pour les investisseurs français (année de la France, animation " découverte saveurs de France " organisée par Sopexa, SIAL Chine).

#### *b. Conseils pour les exportateurs*

Nous avons effectué une enquête auprès d'investisseurs déjà implantés en Chine et de partenaires locaux. Nous en avons tiré divers enseignements.

- **la sélection du produit**

Si les Chinois sont plus enclins à découvrir certains types de produits français (comme les tripes) que les consommateurs anglo-saxons, l'authenticité des produits et la sécurité sanitaire sont des notions incontournables. Un consommateur placé en face d'un emballage entièrement écrit en chinois aura ainsi l'impression d'avoir affaire à une imitation. Les étiquetages bilingues sont recommandés : le français pour déclencher l'impulsion d'achat et le chinois pour informer le consommateur. Par ailleurs, il faut tenir compte de certaines habitudes de consommation (préférence pour les saveurs peu sucrées, pour les légumes sautés, absence de petites cuillers...).

- **la préparation du contact avec l'importateur**

L'exportateur doit, avant de nouer le contact, analyser le marché et concevoir le positionnement du produit et sa promotion. Une documentation en chinois sera nécessaire. L'importateur aimera être rassuré sur les capacités de son partenaire (taille de l'entreprise, expérience, logistique, etc.), ce dernier étant enclin aux relations de long terme.

- **le choix de l'importateur**

Inversement, pour choisir le bon importateur, l'exportateur se renseignera sur son expérience sur le circuit de distribution et en particulier sur des produits similaires, son implantation, ses moyens logistiques, ses capacités à mettre en œuvre des actions promotionnelles et enfin ses capacités de paiement.

- **la conduite du partenariat**

Il est recommandé de déposer et de protéger sa marque sur le marché chinois. Dans le cadre d'un partenariat à long terme, la patience est un maître-mot. Une présence régulière sur le terrain et des rencontres régulières avec l'importateur et avec les acteurs locaux seront nécessaires, ne serait-ce que pour vérifier le positionnement du produit.

### **III. Les attentes des circuits de distribution vis-à-vis des entreprises**

#### **1. Expérience de Carrefour en Chine**

##### **Jean-Michel MARIN**

###### *a. Organisation de Carrefour en Chine*

Je vous présente l'expérience que j'ai acquise lorsque j'étais directeur national des produits frais pour Carrefour en Chine. Pour aborder le marché chinois, il faut garder à l'esprit la diversité du marché – ou plutôt des marchés – chinois. L'humilité est un maître-mot, y compris dans les relations avec les Chinois : les occidentaux leur paraissent souvent trop empressés.

Carrefour compte à ce jour 53 hypermarchés en Chine. Nous avons également ouvert 3 supermarchés Champion à Pékin et environ 140 magasins DIA autour de Pékin et Shanghai. Nous avons modifié notre organisation initiale en Chine, substituant à notre direction nationale cinq directions régionales autonomes, ceci afin de mieux tenir compte des spécificités de chaque région. Par exemple, présenter une seule collection textile sous des latitudes aussi diverses n'a guère de sens.

Les hypermarchés Carrefour chinois sont similaires aux français par leur superficie (de l'ordre de l'hectare) et par la part de l'alimentaire dans le chiffre d'affaires (60 %). Les passages en caisse atteignent en revanche 10 000 à 15 000 passages par jour, soit plus du double qu'en France. Nous distribuons 18 000 références en Chine.

###### *b. Stratégie de développement*

Nous sommes fortement implantés dans les régions côtières, où le pouvoir d'achat est le plus élevé, mais nous avons également ouvert des magasins dans des régions plus reculées : nous avons pour cela noué des partenariats de long terme avec les autorités chinoises pour participer au développement économique de ces régions.

Nous travaillons beaucoup avec des fournisseurs chinois, en application de la stratégie générale d'implantation de Carrefour à l'international. Parallèlement, nous proposons aux

Chinois des produits typiquement français, que nous achetons auprès de PME françaises. Nous distribuons au total 1 100 produits de ce type dans les magasins chinois, pour un chiffre d'affaire total de 2,5 millions d'euros, soit 2, % du chiffre d'affaire total de la Chine.

*c. Contacts possibles pour les exportateurs*

Pour prendre contact avec Carrefour, vous pouvez appeler la SAFCA (une structure d'accueil pour les entreprises déjà partenaires), qui réalise 20 % de son chiffre d'affaires en Asie. Les exportations concernent surtout le vin, les produits frais et l'épicerie. Vous pouvez également contacter des correspondants présents en Chine.

En raison de la distance, vous aurez besoin de recourir à des importateurs chinois pour y distribuer vos produits. Ces derniers proposent des offres complètes. Nous avons nous-mêmes sélectionné un nombre réduit d'importateurs dont nous tenons les références à votre disposition.

## **2. Témoignage d'un restaurateur en Chine**

### **Arnaud FANTAPIE**

*a. Historique de l'implantation de Flo en Chine*

Le groupe Flo est présent depuis plusieurs années en Chine. Cette implantation provient d'une idée de Monsieur Bucher, notre fondateur. Il y avait vu un double intérêt : faire de notre groupe un ambassadeur du goût français en Chine et un intermédiaire commercial entre les marchés français et chinois.

Des trois principales chaînes de notre groupe (les brasseries Flo, les restaurants Hippopotamus et les restaurants Bistro Romain), ce sont les brasseries Flo que nous avons installées en premier. Initialement présents à Pékin, nous nous sommes étendus sur la côte chinoise. Notre clientèle est principalement composée d'entreprises.

Nous avons également implanté la chaîne Hippopotamus au moyen d'une *joint-venture*, gage de notre volonté de nous installer sur le long terme. Nous avons conçu cette chaîne à partir d'un modèle américain que nous avons francisé, utilisant notamment notre créativité. Hippopotamus constitue pour les Chinois une alternative intéressante aux restaurants de chaîne américains : les Chinois, comme les Français, considèrent le repas comme un moment de plaisir, alors que les Anglo-Saxons le voient plutôt comme une contrainte. Par ailleurs, le consommateur chinois est curieux de nature : il a donc été attiré par ce modèle alternatif. Nous avons adapté notre offre aux identités culturelles régionales. Il aurait d'ailleurs été irréaliste de conclure une *master franchise* à l'échelle de la Chine, aucun partenaire local n'étant capable de couvrir une région aussi vaste.

*b. Les écueils du marché chinois*

Si le marché chinois est extrêmement motivant, il peut se révéler assez déconcertant pour un investisseur occidental. Les Chinois se révèlent ainsi assez imprévisibles lors de négociations, n'hésitant pas à remettre tout en question alors qu'un compromis semblait être trouvé.

L'administration peut également réserver des surprises : la rapidité de prise de décision de sa part peut être un avantage mais aussi un inconvénient si votre restaurant se retrouve sur le tracé d'une voie ferrée à grande vitesse. Par ailleurs, nous devons chaque année renouveler plus de dix licences sans lesquelles nous ne pourrions plus exercer. Pour cela, il est nécessaire de maintenir un lien permanent avec le pouvoir local et central.

Enfin, nos implantations sont régulièrement remises en question devant la rapidité de l'évolution des mégapoles chinoises.

### **3. Description du marché de restauration moscovite**

#### **Galina LIKHATCHEVA**

##### *a. Historique du développement du marché*

Moscou constitue un marché très spécifique pour la restauration. Ce dernier a pris un essor rapide ces dernières années : alors que Moscou ne comptait que 200 restaurants et cafés en 1990, 3 068 établissements ont été recensés en 2004.

Les premiers restaurants ouverts pendant la Perestroïka s'apparentaient plutôt à des tables d'hôtes. Devant la demande croissante des nouveaux riches, une restauration de plus haut standing est apparue. Ces derniers voulaient retrouver dans leur capitale un niveau de service équivalent à celui qu'ils pouvaient trouver en Europe occidentale. La cuisine française étant particulièrement prisée, une soixantaine de chefs français ont été recrutés pour apprendre la cuisine française à des apprentis russes. Ils ont également exigé de travailler avec des produits français, ceux produits en Russie étant de qualité inférieure. La qualité des produits russes s'est améliorée au fil du temps mais les produits français haut de gamme ont largement subsisté dans les restaurants : foie gras, huîtres, canard, cuisses de grenouille et escargots connaissent toujours une demande soutenue. Ce sont devenus des produits classiques dans les restaurants haut de gamme. Certains restaurants asiatiques proposent même des recettes élaborées à partir de produits français.

##### *b. Caractéristiques du marché actuel*

Le prix minimal d'un repas se situe à 50 dollars dans un restaurant haut de gamme (sans limite supérieure). Les tarifs sont de 15 à 20 dollars dans les restaurants de milieu de gamme et de 5 à 15 dollars dans les restaurants populaires. Ces derniers connaissent un fort développement, stimulés par une politique proactive de la mairie de Moscou. Les riches déjeunent d'ailleurs volontiers dans ces restaurants. Il s'en est ouvert 77 entre novembre 2003 et mai 2004 contre 19 de haut de gamme.

##### *c. Opportunités pour les exportateurs français*

Les restaurants de chaîne sont assez prisés des Russes mais les chaînes françaises ne sont pas représentées à Moscou. Les produits français jouissent d'une très bonne réputation et ils sont consommés en quantités appréciables dans les restaurants moscovites. Il existe un fort potentiel de développement pour les produits français en province.

## **IV. Exemples de réussite d'entreprises françaises**

### **1. Expérience d'un importateur sur le marché polonais**

#### **Barthélemy WALAS**

Eurexia, entreprise de charcuterie de spécialité, a été fondée en 1992 par Gérard Vial. Elle réalise 20 millions d'euros de chiffre d'affaires sur le marché français. Appuyée sur un réseau, elle propose des gammes complètes fabriquées par différentes usines partenaires en Europe. Son implantation en Pologne date de 1999, dans le cadre d'un partenariat avec Carrefour. De nombreux grands groupes de la distribution sont clients de notre filiale polonaise, ainsi que des chaînes locales et les 70 hôtels du groupe Accor. Outre notre marque propre (Goldoni), nous représentons plusieurs marques françaises et étrangères en Pologne. Un responsable biculturel assure le rôle d'interface entre la France et la Pologne.

Nous avons recruté notre personnel localement. Les Polonais jouissent d'un excellent niveau de formation et d'un bon niveau en langues étrangères (français et anglais), le tout pour un coût salarial faible. Malheureusement, les Polonais s'avèrent peu fidèles à une entreprise et peu mobiles.

Une aide juridique est indispensable en Pologne. Non seulement la loi donne lieu à des interprétations différentes selon les régions, mais encore elle évolue très rapidement et de manière imprévisible. Par ailleurs, il existe un risque de voir une loi fermer temporairement l'accès du marché polonais à des produits étrangers : nous avons subi un embargo de 14 mois sur les produits de charcuterie.

Le consommateur polonais est naturellement curieux et prêt à dépenser beaucoup (par rapport à son pouvoir d'achat) pour un produit intéressant. Néanmoins, une présence permanente sur le terrain est nécessaire, ne serait-ce que pour vérifier la présence des produits en magasin.

### **2. Expérience d'un exportateur vers l'Europe de l'Est**

#### **Guillaume RIBADIÈRE**

Eurial Poitouaine est un groupe coopératif qui vend des produits laitiers. Il génère 480 millions d'euros de chiffre d'affaires et s'appuie sur des filiales, des importateurs, des partenaires locaux et des GMS.

Les PECO représentent un marché de grande taille. Nous considérons que les pays les plus intéressants sont la Pologne, la Tchéquie et la Hongrie et, dans une moindre mesure, la Russie et la Croatie. Avec l'entrée de dix nouveaux pays dans l'Union, nous bénéficions désormais d'une chute des barrières douanières et vétérinaires. En dépit de leur histoire récente, ces pays présentent chacun des caractéristiques culturelles propres dont un exportateur doit tenir compte.

Comme en Chine, le positionnement du produit est capital. Mis à part pour la Russie, où il existe une demande de haut de gamme, les produits de faible grammage et plutôt d'entrée de gamme doivent être privilégiés. Par ailleurs, un budget promotionnel doit être prévu, d'une

part en raison de l'importance des marges arrière et d'autre part pour familiariser le consommateur avec un produit nouveau.

Nos réseaux commerciaux partenaires sont la GMS, les RHD (des marchés naissants pour nos produits) et les industriels, qui peuvent librement exporter depuis le 1<sup>er</sup> mai entre l'est et l'ouest de l'Union européenne.

Il est déconseillé de multiplier les représentants de marque : la représentativité locale n'en sera pas nécessairement améliorée. Nous travaillons avec une filiale en Pologne et des importateurs d'autres pays.

### **3. L'expérience d'un exportateur vers la Chine**

#### **Jacques LOUGE**

Avec la visite présidentielle, le marché chinois se retrouve au cœur de l'activité. Comme l'a indiqué Jacques Chirac à son retour, la logique d'une implantation en Chine repose sur la forte croissance économique qui y règne.

Avec mon entreprise de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, j'ai cherché à commercialiser mes produits dans ce pays. Dès 1997, j'ai visité la Chine pour comprendre les particularités de ce marché. Outre la barrière de la langue (l'anglais est très peu parlé), l'investisseur doit intégrer les différences culturelles et les subtilités des réseaux de distribution et d'importation.

Vendre des produits en Chine nécessite une implantation locale permanente, ce qui paraît difficile pour une PME. Avec quatre autres entreprises régionales, nous avons monté un projet dans ce but avec Ubifrance et Partenariats France. Nous avons recruté une personne en VIE (volontariat international à l'entreprise) que nous avons envoyée au siège cantonais de Carrefour. Elle nous aidera ainsi à préparer l'introduction de nos produits en Chine. Des points réguliers de la situation sont prévus. Nous exposerons par ailleurs au SIAL Chine, sous l'égide de Sopexa.

### **V. Conclusion**

#### **Jean-Noël BOSSE**

Je remercie les différents intervenants et le public de leur participation. Nous vous invitons à nous rejoindre et, si vous le souhaitez, à nous poser des questions, autour d'un Apéritif à la Française, une opération que nous avons expérimentée avec succès dans 12 pays et que nous allons renouveler. Je remercie d'ailleurs les différents participants à cette opération.

**SOPEXA – 43/45 rue de Naples – 75008 Paris**  
**Tel. : 33.1.44.69.40.00 / Fax : 33.1.44.69.40.71 /**  
**[www.sopexa.com](http://www.sopexa.com) / [www.frenchfoods.com](http://www.frenchfoods.com)**