

ÉCONOMIE

La responsabilité sociale des entreprises. Concepts, pratiques et défi de rattrapage pour les entreprises hongroises

De nombreuses entreprises en Europe et dans le monde se sont engagées dans la démarche de la responsabilité sociale, qui, surtout depuis l'adhésion à l'Union Européenne, commence à devenir une question importante pour les acteurs des affaires en Hongrie. A l'heure actuelle, dans la plupart des cas, les démarches des entreprises hongroises en faveur de la responsabilité sociale se réduisent aux actions de charité et de sponsoring visant à améliorer leur image et à répondre aux attentes de l'opinion publique. Cependant elles pourraient tirer davantage de bénéfices des opportunités offertes, surtout par l'intermédiaire des réponses aux exigences du développement durable (réponses aux attentes des parties prenantes, amélioration de la qualité et de l'efficacité, développement de nouvelles activités, etc.). Dans le monde, de plus en plus de sociétés publient régulièrement des rapports sur leurs performances et leurs programmes dans le domaine social, mais en Hongrie ce n'est pas encore une pratique générale même chez les filiales des grandes firmes multinationales. Faute de contraintes réelles, ces dernières ont toutes les raisons de continuer à éviter les dépenses sociales non obligatoires, pour maintenir la rentabilité de leurs investissements et pour pouvoir atteindre plus facilement leurs objectifs financiers.

Avec le passage au régime économique capitaliste, les entreprises hongroises sont progressivement devenues de « purs acteurs de marché ». En se recentrant sur leurs métiers et sur l'exigence de l'efficacité et de la rentabilité elles ont abandonné de nombreuses fonctions sociales accomplies antérieurement, dans l'ancien système économique. Aujourd'hui, quinze ans après le changement de régime, la politique de responsabilité sociale semble devenir un nouveau défi pour elles. Notre étude s'occupe du concept et des outils de l'application dans la pratique du management de la responsabilité sociale des entreprises, en les plaçant dans le cadre du concept du développement durable. L'analyse s'étend à la situation actuelle dans les pays de l'Europe centrale et orientale, dont la Hongrie.

Les concepts jumelés de la responsabilité sociale et du développement durable

L'approche générale postule que les entreprises ne peuvent plus ignorer leur environnement, tant social qu'écologique, et que la seule rentabilité financière ne peut plus être leur unique critère de développement. Elles doivent intégrer les impératifs du développement durable et prendre en considération les demandes des différentes parties prenantes (équivalent du terme anglais « stakeholders ») directes

et indirectes. Les parties prenantes directes : leur personnel, leurs clients, leurs fournisseurs et sous-traitants, leurs actionnaires et investisseurs, leurs distributeurs. Les parties prenantes indirectes : l'ensemble des organisations et des personnes qui bénéficient des activités ou subissent les conséquences des activités des entreprises en termes d'impact social, économique ou environnemental : les pouvoirs publics (gouvernement et municipalités), les communautés locales, les organisations à buts lucratifs et non lucratifs dont les organisations non gouvernementales (ONG), les syndicats, etc.

Les engagements et les activités en matière de RSE abordent typiquement les aspects du comportement, des politiques et des pratiques de l'entreprise à l'égard des éléments tels que : la santé et la sécurité, la protection de l'environnement, la protection des travailleurs, le droit de l'homme et de la personnalité, les pratiques de gestion des ressources humaines, la gouvernance d'entreprise, les relations avec les fournisseurs, la protection des consommateurs, la déontologie des affaires, les droits des parties prenantes et le développement communautaire.

Selon la Commission Européenne (Le Livre Vert, 2001), la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est *"l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes"*. Dans un sens large cela signifie qu'une entreprise est responsable pour toutes ses actions ayant une influence sur les individus, les collectivités et l'environnement.

Bien qu'il s'agisse d'un engagement volontaire, la RSE n'est pas un choix optionnel. Les entreprises y sont contraintes par les réglementations publiques et par la pression de l'opinion publique. Elles s'y engagent également dans un intérêt bien compris : elles ont pris conscience des risques liés à l'image, à la réputation, qui peuvent affecter le développement de leurs affaires. En se forgeant une image écologiquement et socialement correcte, elles s'offrent de nouvelles opportunités commerciales et financière. Les entreprises sont motivées à faire participer les parties prenantes dans leur processus de décision et à aborder les défis sociaux, parce que les parties prenantes sont d'aujourd'hui de plus en plus sensibilisées à l'importance et à l'incidence des décisions de l'entreprise sur la société et l'environnement. La société civile est devenue plus vigilante à l'égard des pratiques des entreprises. Les parties prenantes peuvent récompenser ou punir les entreprises.

Le pouvoir des parties prenantes extérieures à l'entreprise peut être mis en relief par les six types de pression suivants. La pression administrative et juridique se présente sous forme de lois et réglementations, y compris la législation du travail, de codes de comportement, d'avantages fiscaux, de sanctions, de contrôles administratifs. La pression financière prend la forme des possibilités d'économies sur les coûts de fonctionnements et également de préférences ou de refus des investisseurs qui prennent leurs décisions d'après la réputation de l'entreprise comme « bonne ou mauvaise citoyenne ». La pression des consommateurs a pour source principale la sélection parmi les différentes marques : de plus en plus de consommateurs favorisent les produits et les services des entreprises socialement responsables et évitent ceux des entreprises de mauvaise réputation. La pression des partenaires commerciaux (fournisseurs et distributeurs) s'exerce par l'intermédiaire

des contrats et des négociations sur la répartition des bénéfices dans les chaînes de production et de distribution. La pression des syndicats comprend surtout les grèves. La pression de l'opinion publique se présente par les ONG, les médias, etc. Notre figure 1. récapitule les différents éléments qui composent de la réputation d'une marque, c'est -à-dire d'une entreprise.

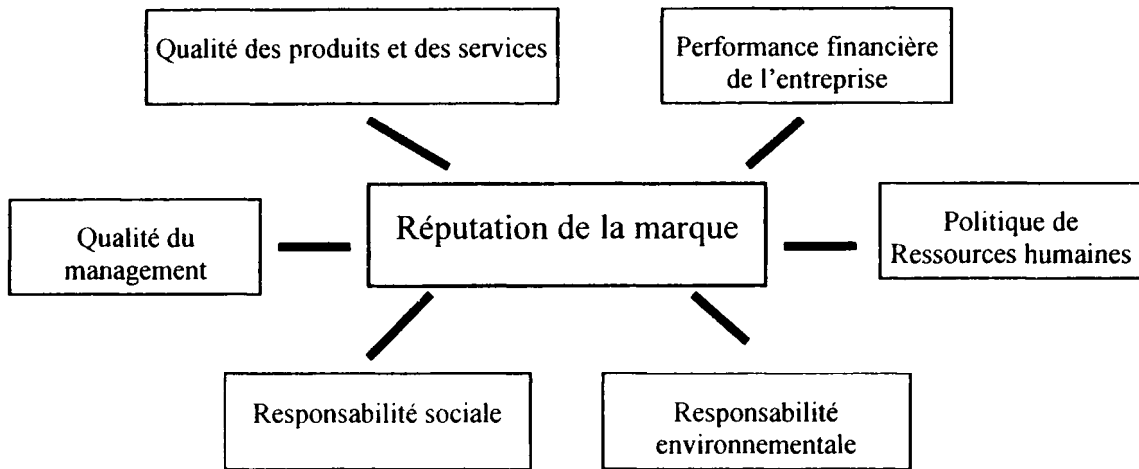


Figure 1. Eléments composant la réputation de la marque

À l'heure actuelle la majorité des entreprises, surtout les petites et les moyennes, considèrent les dépenses de la RSE – en termes de ressources – comme des investissements sans rendement, ou bien comme des coûts immédiats dont les bénéfices sont imprévisibles dans le future lointain. Elles disent souvent être contraintes de suivre des objectifs à court terme et de ne pas pouvoir se permettre des investissements à long terme. Ce n'est pas surprenant, vu qu'elles ont moins de ressources et sont mieux exposées aux changements quotidiens du marché et de la concurrence. En revanche, les entreprises « éclairées », qui sont surtout de grandes firmes multinationales, ont rapidement reconnu les avantages et profitent des bénéfices des pionniers de la RSE. Dans leur monde les politiques de la RSE commencent à devenir un nouvel outil de concurrence. Bien qu'il existe plusieurs façons de définir les avantages de la RSE, ils incluent habituellement :

- Une meilleure réputation et une meilleure image de marque
- De meilleures relations avec les collectivités environnantes
- De meilleures relations employeurs-employés se traduisant par une amélioration au niveau de la motivation des employés, de l'apprentissage, de leur maintien en poste, de l'innovation et de la productivité ;
- Une meilleure performance financière et des profits plus élevés grâce à l'amélioration de l'efficacité du fonctionnement ;
- De meilleures relations avec la communauté des investisseurs et un accès plus facile aux capitaux ;

L'efficacité du fonctionnement peut être améliorée par la réduction de la consommation d'énergie et de matériaux, la réduction des déchets dans le processus de production et le recyclage des matériaux. L'éco-efficacité peut générer pour l'entreprise des bénéfices aux niveaux environnemental et économique. Elle peut contribuer ainsi à une meilleure performance financière ainsi qu'à une rentabilité plus positive. Quant à la communauté des investisseurs, sur des marchés où la concurrence est particulièrement aiguë, la responsabilité sociale des entreprises devient un élément de différenciation. Les investisseurs portent une attention de plus en plus accrue aux critères extra-financiers pour la gestion de leurs placements et prennent souvent leurs décisions après avoir consulté les audits environnementaux ou sociaux des entreprises.

Le concept de la RSE est étroitement lié à celui du développement durable (DD) : la RSE est souvent considérée comme « la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise ». Suivant la définition, « *le développement durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* » – conformément au Rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, soumis à l'Assemblée générale des Nations Unies fin 1987. Suivant ce concept, le développement durable englobe le développement de l'économie et de la société sans épuiser les ressources naturelles et sans nuire à l'environnement, dans le monde entier. Fondamentalement tous les acteurs sociaux ou économiques (gouvernements, industriels, consommateurs, etc.), toutes les personnes physiques ou morales sont responsables à leur niveau pour l'avenir des futures générations, et les entreprises doivent avoir de bonnes performances dans les trois domaines sociaux, environnementaux et économiques (voir Figure 2.)

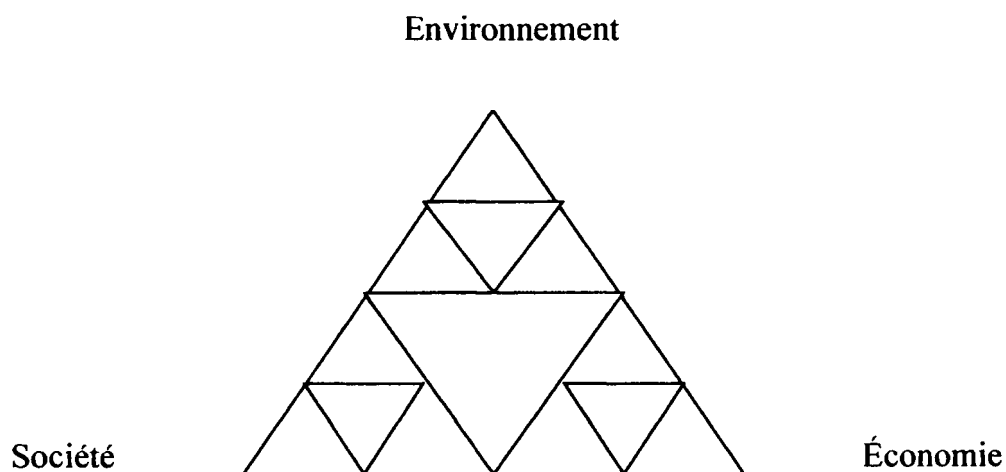


Figure 2. Les trois angles du développement durable

Les principes du développement durables, tout comme le concept de la RSE, signifient qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Les deux

concepts accordent une grande importance aux conséquences à long terme des activités des entreprises et au système de management à mettre en place pour garantir un progrès continu et équilibré.

Une multitude d'outils disponibles à l'application des concepts

Le concept du DD a pris naissance au tournant des années 1970 et 1980, comme suite aux études menées par les experts mondialement reconnus du Club de Rome, organisation à but non lucratif.* Ces études avaient pour objectif de révéler les dangers de la croissance économique à dynamique accélérée, utilisant les ressources d'une façon irresponsable et engendrant des inégalités croissantes dans le monde. L'œuvre publiée en 1972 sous le titre « Halte à la croissance? » a largement inspiré les études et les recommandations conçues au sein des organisations mondiales, comme l'ONU, l'OCDE et autres. C'est depuis le Rapport Burtland en 1987 que la RSE et l'application du concept du DD au niveau des entreprises a pris son essor. Une multitude de modes de gestion et d'outils a été élaborée et recommandée pour l'intégration du concept dans l'activité des entreprises. Ainsi le concept originellement macroéconomique a trouvé une application microéconomique.

En intégrant les objectifs du développement durable (et de la RSE), le management des entreprises devient plus complexe. De nouveaux modes et outils de gestion et d'évaluation apparaissent – codes de conduite, normes, certifications sociales et environnementales, rapports et audits, avec des indices de performance (selon l'OCDE (2001) ; sur les cent plus grandes entreprises mondiales, 95 ont des codes de conduite en matière d'environnement, 82 sur les relations de travail, 97 sur la santé et la sécurité au travail). Tout cela sert à conjuguer les différentes dimensions de responsabilité et d'association des parties prenantes. À côté de la gestion financière traditionnelle, les entreprises doivent s'occuper de la gestion de l'environnement et des relations sociales pour « internaliser » les exigences du développement durable. Les objectifs et les outils apparaissent respectivement dans la mission, la vision, le système de valeurs de la culture d'entreprise, ainsi que dans la planification, la mise en œuvre et le contrôle, faisant parties intégrales de la stratégie d'entreprise. La démarche complète suppose que l'entreprise intègre la RSE depuis sa stratégie jusqu'à la conception de ses produits et de ses services. À cette fin, les entreprises peuvent s'appuyer sur des outils existants au niveau international, en particulier les normes : de management de la qualité (ISO 9001), de management de l'environnement (ISO 14001, EMAS), de management de la sécurité au travail (OHSAS 18001), d'éco-conception (ISO/TR 14062), etc. L'emploi des outils favorise l'amélioration continue de la performance globale des entreprises.

* Le Club de Rome, fondé en 1968 à Rome, est un groupe de scientifiques, d'économistes, d'hommes d'affaires, de hauts fonctionnaires internationaux, de Chefs d'Etats ou d'anciens Chefs d'Etats des 5 continents, convaincus que le futur de l'humanité n'est pas totalement déterminé et que chaque être humain peut contribuer à améliorer notre société.

Les systèmes de gestion peuvent être utilisés pour illustrer la conformité aux obligations législatives, réduire les risques, démontrer une diligence raisonnable envers les parties prenantes intéressées.

Les outils comme les indicateurs, mesures, rapports, analyses comparatives disponibles permettent aux entreprises de devenir plus transparentes à propos de leur performance en matière de RSE. La présentation des informations suivant les indices et rapports standardisés permet la comparabilité avec leurs activités antérieures ou d'autres compagnies. Les compagnies reconnaissent que la transparence et des outils fiables qui appuient la transparence peuvent bâtir la crédibilité au sein du marché et de la société dans lesquels les entreprises opèrent.

Ainsi l'idée de « Triple Bottom Line » (triple résultat ou triple indice de rentabilité) conduit-elle à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental, social et économique (Elkington, 2004) :

- L'angle environnemental comprend la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend l'analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits sur la consommation de ressources, la production de déchets, les émissions polluantes, etc.

- L'angle social s'occupe de l'analyse des conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.

- L'angle économique concerne d'une part la performance financière « classique », et d'autre part la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes. Elle concerne également le respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).

Parmi les outils, il existe des standards pour la rédaction des rapport publics concernant les performances en gestion environnementale et en matière de développement durable. Le document « Global Reporting Initiative » (GRI) comprend les lignes directives pour toute organisation désirant établir un rapport de responsabilité sociale et environnementale pour répondre aux attentes de la société civile. Ses six domaines sont : l'impact économique direct de l'activité de l'entreprise, l'impact environnemental, la pratique en matière d'emploi et de travail décent, le respect des droits de l'homme, les relations avec la société civile, les responsabilités pour les produits.

La perception de la RSE dans la région des pays d'Europe centrale et orientale

Après avoir abandonné de nombreuses fonctions sociales accomplies dans l'ancien système économique, essentiellement sous la pression de l'exigence de l'efficacité et de la rentabilité de l'économie de marché, les entreprises des pays

d'Europe centrale et orientale et leurs managers de nos jours font face au défi de la restructuration socialement responsable des entreprises. En 2005 la Banque Mondiale a effectué une étude en Hongrie, en Pologne et en Slovaquie auprès les directeurs d'entreprise du secteur privé pour identifier leurs idées concernant la RSE et la manifestation de ces idées dans la pratique (Maturkiewicz, 2005). Les résultats de l'étude indiquent des attitudes similaires dans les trois pays concernant le rôle des entreprises dans la société et le concept du comportement socialement responsable.

Compréhension de la notion de la RSE

Par la notion de « RSE » les interrogés comprennent généralement la conformité avec les réglementations existantes, le comportement éthique et le respect de la protection de l'environnement, mais sans croire que la RSE devait inclure la correction des inégalités sociales ou l'engagement des entreprises dans les affaires publiques.

Barrières à l'emploi de la RSE

Pour les directeurs, la barrière la plus importante qui s'élève devant l'adaptation des pratiques socialement responsables sont « les coûts généraux perçus » et « le manque de réglementations appropriées ». Les différences culturelles et la résistance des cadres et des employés ne sont pas considérées comme barrières significatives. Similairement, l'adaptation de la RSE n'est pas considérée comme un risque pour la qualité ou la productivité à accomplir par les employés.

Ouverture à l'idée de la RSE

Les personnes interrogées se croient ouvertes à l'idée que les entreprises agissent d'une manière responsable, tout en jugeant bon que la culture de leurs entreprises soit essentiellement orientée sur le marché et la compétitivité. Pour développer des pratiques responsables dans le futur les directeurs regrettent l'absence des incitations économiques ou réglementaires.

Réglementations intérêts commerciaux

Les personnes interrogées considèrent que la décision de s'engager dans des activités de la RSE est volontaire, mais que la création d'un environnement plus encourageant par le gouvernement et les autres parties prenantes pourrait contribuer à un meilleur engagement. Jusqu'à aujourd'hui la pratique de la RSE a été menée par les sociétés privées, souvent multinationales, en fonction de leurs intérêts stratégiques. Les sociétés sensibilisées par les désirs de leurs employés, consommateurs et communautés, ont réussi à trouver des opportunités commerciales bénéfiques en satisfaisant des besoins au-delà des exigences légales et réglementaires.

Comportement des gouvernements

Les gouvernements regardent la RSE comme une possibilité qui peut servir l'intérêt des entreprises grâce à la pression du marché. Ils semblent se contenter d'être au courant des initiatives du secteur privé en appuyant ces derniers dans certains cas opportuns. Ils se contentent de la mise en application et du contrôle du respect des réglementations existantes, sans introduire une politique explicite de l'élargissement ou de la réglementation du comportement responsable. Cette politique de non engagement a bien servi jusqu'ici les différents secteurs des affaires dans les trois pays en question. Cependant, les firmes auraient accueilli avec plaisir une politique plus claire des gouvernements au sujet de la RSE.

La pratique existante et les attentes des acteurs

En ce qui concerne la pratique existante, parmi les facteurs influençant leurs activités, les sociétés hongroises favorisent les incitations et l'établissement des liens avec les institutions compétentes locales. Plutôt que de souhaiter la réglementation, la participation ou la gérance plus actives du gouvernement, elles préfèrent répondre à la pression provenant du côté des consommateurs, tout en supposant que ces conditions peuvent aboutir à de nouveaux modèles des affaires et de modes de comportement. Ne partageant qu'en partie cette opinion, les entreprises slovaques croient profondément à l'importance du dialogue avec le gouvernement. Les sociétés polonaises, par contre, mettent l'accent sur l'importance des facteurs de niveau national (réforme de la réglementation, dialogue national avec le gouvernement et mesures financières). Cependant, elles sont toutes d'accord sur le point que le gouvernement ne doit pas directement intervenir dans les décisions microéconomiques.

L'étude a conclu que dans les trois pays les gouvernements font face au défi de mieux connaître les caractéristiques, les perceptions et les valeurs des différents secteurs et de fonder leurs politiques sur ces bases, ainsi que sur les standards sociaux et environnementaux de l'UE et les exigences liées à l'exportation, qui est souvent le moteur de l'économie. Pour ces raisons, ils peuvent être obligés d'entreprendre des actions opposées à ces perceptions. Ainsi, faire accepter le rôle plus poussé de l'Etat par l'intermédiaire de l'éducation ou des négociations avec le secteur privé, pour aider les entreprises à mieux répondre aux exigences. Les gouvernements devraient mieux encourager le dialogue entre les entreprises et les autres parties prenantes, surtout les consommateurs et les différentes communautés, bien que les managers hongrois n'y soient pas favorables.

Le défi et les problèmes de l'adoption de la RSE pour les entreprises hongroises

Suivant les expériences et les opinions des experts, même s'il existe en Hongrie des entreprises engagées dans l'esprit de la RSE, la grande majorité préfère

utiliser le sponsoring comme le seul outil, qui, en réalité, n'est qu'un outil de marketing. « Offrir de l'argent ou des équipements aux institutions culturelles ou à des hôpitaux soignant des enfants malades est beaucoup plus facile et moins coûteux qu'investir dans la démarche plus complexe de la RSE, et l'opinion publique l'apprécie immédiatement, si les responsables de l'entreprise ont prévenu le média en temps utile » – c'est l'opinion dominante des chercheurs.

L'un des axes de la réflexion des experts concerne la définition des parties prenantes intéressées et leur sensibilisation : comment identifier les responsables pour l'adoption de l'idée de la RSE et quel doit être leur comportement ? (Radácsi, 2005). Il y a consensus sur le fait que ce ne sont pas les entreprises seules qui doivent être considérées comme acteurs de la RSE. Dans un sens large, la responsabilité doit être partagée par tous les groupes concernés, y compris les organisations professionnelles et les syndicats, les consommateurs et les employés, les chercheurs et les universitaires, et les media également.

Quant à l'absence de la sensibilisation, on met en cause la pression faible de la part du gouvernement et des groupes civils poussant les entreprises vers la RSE. Il manque le contrôle civil qui serait capable d'encourager les entreprises à suivre un comportement responsable, en leur montrant les conséquences du non respect des règles. C'est la coopération et l'interaction permanentes des différents acteurs sociaux qui peut amener à la situation souhaitée où les entreprises prendront au sérieux d'une façon plus naturelle la nécessité de l'engagement dans le domaine de tous les éléments importants de la RSE et comprendront que cet engagement aura un impact favorable sur leur performance commerciale. Sensibiliser le gouvernement, les organisations non gouvernementales et l'opinion publique, obliger les entreprises à mener des dialogues avec les parties prenantes, leur demander de rendre compte des activités en faveur de la RSE, ainsi que de développer le système et les institutions de l'éthique des affaires – sont considérés comme directives fondamentales.

Un autre axe de la sensibilisation et de l'encouragement est représenté par les organisations et associations à but non lucratif, telles que KÖVET, HBLF etc. KÖVET-INEM Hungária (Association pour la gestion environnementale, membre du réseau international pour la gestion environnementale), fondée en 1995, regroupe 65 entreprises et a pour objectif d'encourager l'échange des expériences en gestion environnementale entre les entreprises, d'élaborer et de diffuser des méthodes de protection environnementale et de promouvoir le développement de l'intégration de la RSE. Suivant les informations de l' Association en 2003 18 entreprises hongroises ont publié des rapports environnementaux, 6 entreprises des déclarations environnementales conformément à l'EMAS et 2 entreprises des rapports de développement durable (Sustainability Report) suivant la GRI. Elle a élaboré un système de classification qui classe les entreprises en différentes catégories sur la base de l'évaluation de leurs performances dans les trois domaines du DD. Les entreprises peuvent être classées en cinq catégories : „nocive”, „individualiste”, „convenable”, „communautaire”, „durable”. L'organisation HBLF (Hungarian Business Leader Forum) regroupe des entreprises hongroises et internationales, des managers dirigeants et des experts expérimentés, engagés dans la cause de la

gérance responsable des entreprises. Créée en 1992, elle a pour vocation de faire appel à la responsabilité des managers, de les aider à diffuser des solutions efficaces de l'adaptation de la RSE.

Conclusion

La problématique de la RSE et du DD constitue le sujet de différentes disciplines scientifiques sociales et économiques : sociologie, éthique, relations industrielles/sociales, management, etc. Notre étude a mis l'accent sur les approches de management, et les outils de l'internationalisation des exigences de la RSE et du DD par les entreprises. Bien que l'apparition de l'idée du développement durable remonte à plus de trente ans et que de nombreuses organisations nationales et internationales s'occupent de ces différentes questions, les entreprises se trouvent encore tout au début de l'adoption des recommandations très complexes. Le retard des entreprises hongroises s'explique surtout par le manque de pression de la part de leurs parties prenantes.

Bibliographie

Elkington, J., : Sustainable Development What is ?
www.sustainability.com/philosophy 05/08/2004

Koleva, P., : La responsabilité sociale des entreprises dans les pays est-européens nouveaux et futurs membres de l'union élargie. In Dupuis, J-C. et Le Bas Ch. : Le Management Responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises ? Ed. Economica, Paris, 2005.

Le Livre Vert : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Commission Européenne, Luxembourg, 2001.

Le Rapport Brundtland. « Notre Avenir à Tous ». Commission mondiale sur l'environnement et le développement, ONU, 1987.

Maturkiewicz, P.A. : Corporate Social Responsibility in Hungary, Poland and Slovakia HBLF : Good citizens XVIII. / 18 ; 2005, pp. 10-12.

ORSE Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises. www.orse.fr

Radácsi László (interjú). Felelősség vagy marketing? (Responsabilité ou marketing ?) 2005. április 29. Origo. [Www.nonprofit.hu](http://www.nonprofit.hu)

Vágási, M. : Integration of the Sustainability Concept into Strategy and Marketing, In Periodica Polytechnica, Ser. Soc. Man. Sci. Vol. 48, No. 2, 2004, pp. 245-260.

Compétitivité des produits hongrois – de la nécessité du développement du marketing des vins

Introduction

Quant à la compétitivité d'un pays, les avis des experts sont partagés. Il est notoire que le niveau salarial en Hongrie ne représente qu'une partie de celui de l'Europe de l'Ouest, mais cela ne pourra pas être considéré à long terme comme un critère de compétitivité des produits hongrois. Il faudrait attacher une plus grande importance à la qualité des produits, à l'innovation et au marketing, étant donné que de nombreux pays d'Europe de l'Est et d'Asie offrent des ressources humaines beaucoup moins chères que la Hongrie. Le rôle du marketing – sans lequel même les produits de qualité exceptionnelle ne peuvent être vendus – est particulièrement important.

Bien que son poids ait connu une baisse considérable au cours de ces derniers temps, à cause de la progression d'autres secteurs, l'industrie alimentaire joue toujours un rôle important dans l'économie hongroise.

La compétitivité constitue un facteur primordial de l'industrie alimentaire, ainsi que de l'économie en général ; le capital étranger a beaucoup fait pour l'améliorer. Les investisseurs arrivés en Hongrie après la transition ont considérablement développé le niveau technologique, la productivité et l'offre de capitaux du secteur alimentaire. Tout en apportant avec eux des systèmes de marketing et de gestion d'entreprises modernes, ils ont avivé l'action novatrice. Après la privatisation, la part de l'État hongrois dans l'industrie alimentaire ne faisait que 1-2%, tandis que celle des étrangers était de 65-70%. Parmi les entreprises bénéficiant d'importants capitaux français, il faut mentionner les produits laitiers (Danone, Bongrain) et la viti-viniculture. Cette dernière est présente avant tout dans la région de Tokaj où des investisseurs français (comme par ex. Grands Millésimes de France – Caves Hétszölő ; AXA – Millésimes – Caves Disznókő), avec leurs capitaux et savoir-faire, ont contribué à la nouvelle prospérité du vin de Tokaj et à l'amélioration de la compétitivité du secteur vinicole hongrois.

Durant les années d'après la transition économique les producteurs de vin hongrois ont été obligés d'affronter les défis du marché vinicole mondialisé, ce qui a représenté une rude tâche. Ayant de graves problèmes structurels et financiers, faute de connaissances de l'économie de marché (par exemple de celle du marketing), il

sont entrés en concurrence, sur des marchés bien organisés et efficaces, avec les vins de l'Europe occidentale et du Nouveau Monde (Californie, Australie etc.).

Les vins hongrois ne sont pas moins bons que ceux-ci, mais que vaut la qualité si on n'a pas goûté le produit ou que des rivaux l'offrent à un prix beaucoup plus bas. La qualification « vin des rois, roi des vins » du Tokaji Aszú hongrois est attribuée à Louis XIV, le « Roi Soleil ». De nombreux facteurs naturels, technologiques et humains, ainsi que la combinaison unique de ceux-ci donnent la spécificité de ce vin. À côté de la région viticole de réputation mondiale de Tokaj, il y en a encore 21 autres en Hongrie, riches de caves plus ou moins grandes ainsi que d'entreprises vinicoles.

L'objectif de la présente étude est d'examiner les problèmes les plus importants de la compétitivité internationale des vins hongrois et ceux du marketing se posant dans un contexte dit global ou mondial. Nous tenterons d'apporter une réponse aux questions suivantes :

1. Quel est l'accueil des vins hongrois à l'étranger ?
2. Est-ce qu'il existe une action concentrée hongroise sur des marchés internationaux ?
3. À quels problèmes cardinaux les viticulteurs hongrois doivent-ils faire face ?
4. Avec quelle stratégie pourrait-on promouvoir la réputation et la consommation des vins hongrois à l'étranger ?

Après avoir analysé la situation du secteur vinicole hongrois, nous tâcherons de découvrir et d'expliquer les directions possibles et les difficultés de réalisation du marketing vinicole hongrois.

Offre et demande – analyse de la situation du marché vinicole hongrois

En Hongrie, pendant le régime socialiste, une baisse de la demande intérieure s'est produite en raison du changement des habitudes de consommation et de la perte progressive des traditions de consommation de vin. Après la transition, producteurs et consommateurs ont commencé à s'intéresser aux vins de qualité, grâce à quoi la structure du marché vinicole hongrois est devenue de plus en plus sophistiquée. En même temps, le niveau de développement de celui-ci restait à l'écart des marchés de l'Europe occidentale.

En Hongrie, c'étaient les vins de table qui se consommaient le plus, mais une étude de marché de 2003 (FVM-AMC 2003) a démontré que la consommation des vins de qualité en bouteille avait considérablement augmenté dans le pays. Pour illustrer la faiblesse de la demande intérieure, il suffit de mentionner les chiffres suivants : 38% des Hongrois ne boivent pas de vin, plus de 20% de la population en boit une fois par mois. La majorité des citoyens hongrois (36%) n'aime ni le goût ni l'arôme du vin, ou bien refuse de boire des boissons alcooliques (35%). 57% des consommateurs de vin n'en achètent jamais ou moins que mensuellement, et si l'on

en achète c'est surtout pour les fêtes (par exemple, réunion amicale), non pour sa propre consommation. On peut constater que les Hongrois considèrent le vin comme une boisson traditionnellement nationale, mais ne faisant pas partie de leur vie de tous les jours.

Bien que l'importation de vin ait triplé au cours des dernières années (actuellement cela représente cent mille hectolitres à peu près), selon les experts, il n'y a pas de danger, il s'agit plutôt de l'élargissement du choix. Ce qui est plus agaçant, c'est la baisse brutale de l'exportation, signalant le déclin de la compétitivité internationale des vins hongrois. Alors que dans les années 1990, 1,2 millions d'hectolitres de vin ont été exportés, pour la fin de 2004 on a connu une baisse significative, presque de 50% ; l'exportation a été réduite à 700 milles hectolitres. La cause en est évidente : après la transition, le secteur vinicole hongrois n'était pas capable de s'adapter aux défis du concours mondial qui a particulièrement chauffé au nouveau millénaire en raison de l'expansion agressive des vins du Nouveau Monde. Certains pensent que la valorisation de la monnaie hongroise a aussi contribué à la dégradation de la compétitivité de nos exportations. Quant aux problèmes du secteur vinicole hongrois, ils sont plus profonds et plus complexes. Pour pouvoir les résoudre, on aurait besoin d'un accord d'une part à l'intérieur de la profession, d'autre part entre les représentants de celle-ci et les organes responsables du gouvernement.

Un problème sérieux se présente en Hongrie en raison des dimensions plutôt petites en moyenne des vignobles, dont la superficie a baissé d'un tiers au cours des dernières décennies. Pendant le régime socialiste, les coteaux et les versants de colline offrant une bonne qualité ont été abandonnés ou transformés en pâturage. Actuellement, moins de 80% des régions viticoles du pays, environ 90.000 hectares sont cultivés en Hongrie. Jusqu'à l'adhésion du pays à l'Union Européenne, on n'est pas arrivé à replanter les terroirs ayant un potentiel extraordinaire. Tout en étant membre de l'UE, pour éviter la surproduction chronique, on ne peut planter de nouveaux terroirs qu'en coupant des vignobles de même grandeur. Et on n'est pas sans savoir que les caves exploitant des vignobles de petites dimensions sont dès le début désavantagées dans la concurrence de frais et de prix. De plus, tandis que les dimensions des terroirs ont significativement baissé, le nombre des régions viticoles a augmenté de 14 à 22. De nos jours une région viticole moyenne représente à peu près 3500 hectares, sur le territoire de laquelle on cultive souvent plus de dix cépages différents. Si on fait la comparaison avec la France qui possède des terroirs beaucoup plus grands (mais le nombre de ses régions viticoles est plus de deux fois moins), on est amené à constater que seulement dans la région de Bordeaux on produit du vin de qualité (AOC) sur plus d'hectares (115.000) que sur le territoire de toute la Hongrie. Les vignobles à « dimensions d'un mouchoir » sont complètement impropres aux économies d'échelle et les coûts fixes ont une influence négative, entre autres, sur le budget du marketing. Les terroirs de petites dimensions trouvent leur origine dans le fait qu'après la transition, les coopératives agricoles socialistes organisées pour la production en grande quantité ont été loties et privatisées. Tout compte fait, en vue de la diminution des frais de production, de vente et de ceux de marketing, on aurait besoin de la concentration des forces, mais cette fois dans le cadre de l'économie de marché. Mais, à cause de connotations négatives, rappelant

le passé des termes « coopération » et « actions collectives », les vigneron hongrois ne veulent même pas en entendre parler.

La surproduction vinicole dite chronique mentionnée ci-dessus concerne autant la Hongrie que toute l'Union Européenne. La cause principale de la surproduction se trouve dans la baisse de la demande sur le marché national et dans l'augmentation de l'offre des nouveaux arrivés. La motivation de plus en plus importante de la présence des vigneron européens sur des marchés internationaux, en dehors de l'augmentation de leur profit, est de se libérer des surcapacités tout en élargissant leurs débouchés. En 2005, le volume de la production viticole hongroise représentait 4,5 millions d'hectolitres, mais il est très probable que seulement 3,5 millions d'hectolitres pourraient être vendus à des marchés nationaux et internationaux. En ce qui concerne le demi-million d'hectolitres qui restent, notre pays s'est adressé à l'Union Européenne pour obtenir le droit de distillation de crise. Dans notre pays, malgré la surproduction, le frelatage du vin est malheureusement assez fréquent, il peut représenter, d'après certaines estimations, un cinquième, même un quart de la vente totale des vins par an. Cela va de soi qu'un contrôle de qualité permanent serait indispensable. En 2005, l'Association Hongroise des Viti- et Viniculteurs Indépendants a été créée afin d'unir les vigneron pour lesquels la qualité signifie la valeur principale (*Bor & Piac*, 2005a – Vin et Marché 2005a.). Malgré le fait que les entreprises vinicoles prestigieuses ne donnent que 3% de la production hongroise, ces dernières pensent que sans leur accord, il ne faudrait pas prendre des décisions concernant tout le secteur.

À côté de nombreuses faiblesses que le secteur vinicole hongrois connaît, il a aussi des points forts, sur lesquels on pourrait compter à l'avenir : telles sont les fortes traditions de production, les vigneron de grand savoir, les marques de vin de réputation mondiale, comme le Tokaji et le Bikavér d'Eger (le Sang de taureau d'Eger).

Un indice important est que les vins hongrois sont régulièrement primés à des expositions et des concours internationaux. À la manifestation la plus importante de 2004, Challenge International du Vin à Bordeaux, les vins hongrois ont obtenu la cinquième place avec dix médailles d'or, 10 médailles d'argent et 20 médailles de bronze dans le classement imaginaire des producteurs de vin du monde, après la France, l'Espagne, l'Italie et le Portugal.

Marketing vinicole hongrois – À bon vin point d'enseigne ?

Le terme « marketing vinicole » a été inconnu et considéré inutile pendant 50 années en Hongrie. Ce fut seulement après la transition que les vigneron ont commencé à reconnaître sa nécessité ; mais la quantité insuffisante des analyses et des données de marché concernant le comportement des consommateurs ou le poids des différents canaux de distribution ont rendu les décisions de marketing difficiles et risquées. Le vin est considéré à plusieurs points de vue comme un produit spécial, pourtant son marketing ne diffère pas de celui d'autres produits. Le but en est d'une part de motiver la consommation, d'autre part d'analyser le comportement du consommateur (Papp et Komáromi, 2001).

Quant aux différents niveaux du marketing vinicole, ils diffèrent beaucoup l'un de l'autre du point de vue de leurs objectifs, de leurs groupes cibles de consommateurs et de l'exécution de certaines stratégies (Botos et Hajdú, 2004). Il n'y a aucun autre produit qui demande sur le plan vertical une activité de marketing aussi partagée. Dans l'idéal, les différents niveaux (ceux de produit, de région viticole, niveaux national, régional, international) sont fondés les uns sur les autres et se complètent.

D'après tout ce qu'on vient de dire ci-dessus, la question est de savoir comment le vin hongrois pourrait être compétitif et par quelle stratégie il pourrait le devenir. De plus, il serait intéressant de savoir sur quel niveau le marketing vinicole international devrait mettre l'accent : sur celui de la viticulture, de la région ou des valeurs nationales. Si on choisit ce dernier, pourrait-on lier le marketing des vins à la formation de l'image de pays ? (Vágási, 2005) En outre, quels marchés d'exportation et quels segments sont les plus convenables pour le vin hongrois ; comment pourrait-on financer les frais du marketing vinicole ; qui en est le responsable ?

Marketing international des vins et image de pays : Main dans la main ?

Quant à la notion d'« image de pays », c'est quelque chose de subjectif, à plusieurs dimensions, créé pour un pays donné par ses citoyens et par des étrangers, influencé par de nombreux facteurs comme par exemple la géographie, l'histoire, l'économie du pays et naturellement par ses habitants.

La notion de « pays d'origine » peut être un indicateur important de qualité surtout dans le cas où il n'y a pas d'autres informations sur le produit ou bien quand on doit choisir parmi plusieurs marques (Elliot & Cameron, 1994). Selon Lebrez (1996), il vaut la peine de distinguer l'image « Live-in » de l'image « made-in ». Le premier terme porte sur le milieu socio-culturel du pays, le deuxième sur l'opinion des gens concernant les produits et les services du pays en question.

Il faut mentionner que l'image « live-in » d'un pays est généralement très influencée par son image « made-in ». Une étude récente (Jenes, 2005) sur les vins hongrois faite en Autriche a démontré que ceux-ci ne possèdent pas de valeur de prestige. En ce qui concerne les Autrichiens, même s'ils reconnaissent la qualité du vin hongrois, ils n'en achètent pas pour l'offrir en cadeau, mais plutôt pour le consommer à la maison. Les citoyens de l'Autriche trouvent les vins hongrois agréables, mais simples et démodés, dont la caractéristique la plus importante est leur bas prix (Bognár, 2005). On peut constater que les vins hongrois sont positionnés en bas de gamme en Europe de l'Ouest, dont la cause principale se traduit par l'image « live-in » faible du pays, et ainsi par des associations négatives qu'on se fait concernant nos produits.

Hongrois, plus Hongrois, le plus Hongrois ?

Certains produits hongrois qui sont traditionnellement de bonne qualité et historiquement liés au pays connaissent un potentiel de marché beaucoup plus grand, dit-on, que d'autres. Cette catégorie de produits appelée « hungaricum » comprend, entre autres, la dentelle de Halas, la porcelaine de Herend, la saucisse de Szeged, l'oignon de Makó ainsi que l'eau-de-vie d'abricot de Kecskemét, l'Unicum Zwack, le célèbre Tokaji Aszú et aussi le Egri Bikavér.

Dans l'approche dite « hungaricum » qui est très à la mode aujourd'hui, le plus grand problème est que les critères précis de cette appellation ne sont pas mis au point. Botos (2003) met l'accent sur le caractère unique provenant de la combinaison non reproductible des facteurs géographiques/écologiques et humains, parlant des produits nommés « hungaricum », y compris les vins. Cette appellation pourrait être plus efficace à l'échelle internationale qu'à l'intérieur du pays, étant donné qu'elle pourrait aider l'identification des produits hongrois. Quelques-uns (par ex. Tarján, 2005) mettent en doute le succès du marché des vins « hungaricum », en avançant comme argument le fait que l'expansion des vins du Nouveau Monde est aussi due à des cépages mondialement connus, comme le Chardonnay ou le Merlot. Cette opinion peut être discutable, vu que la production vinicole du Nouveau Monde se fait en volume à proportions industrielles, et grâce à deux ou trois vendanges par an, le caractère des vins est plus équilibré et plus reconnaissable. En revanche, notre pays possède un milieu climatique et écologique beaucoup plus particulier, à cause duquel il est impossible de produire d'année en année une qualité et un caractère constants.

Dans le cas où on se prononce pour la stratégie « hungaricum », on ne peut pas être sûr que la qualité supérieure soit suffisante : les produits dits « hungaricum » doivent influencer les sentiments du consommateur, on a besoin de contes, de légendes ou de mythes, vrais ou imaginés, qui peuvent être liés à ces produits (Tarján, 2005)

Viticulteur hongrois : aide-toi toi-même ?

L'opinion générale des producteurs de vin hongrois est qu'il faudrait séparer le marketing des vins et son financement de ceux d'autres produits agricoles. Au cours des 5-6 dernières années, les Caves Royal-Tokaj n'ont dépensé aucun sou pour le marketing sur des marchés extérieurs, parce qu'on ne faisait pas confiance à des initiatives personnelles, on n'en voyait pas le profit (*Bor és Piac*, 2005a – Vin et Marché, 2005a). L'entreprise vinicole Royal-Tokaj n'est pas la seule ayant cette opinion. Les viticulteurs hongrois ne possèdent pas de capital financier ni de connaissances de marketing convenables, de plus, le gouvernement hongrois est le seul en Europe qui ne leur offre aucune subvention. Il n'y a aucune organisation dans le pays qui puisse informer les entreprises voulant exporter sur le marché cible en question.

En 2005, les viticulteurs hongrois ont créé l'organisation à but non lucratif Marketing Vinicole Hongrois qui a pour objectif de renforcer la compétitivité des

vins hongrois à l'étranger et de conserver leur position sur le marché national. En même temps, ils s'attendent aussi à la subvention du gouvernement. Ils ont lutté pendant deux ans pour que le gouvernement abolisse le droit d'accise sur le vin, tout en retournant cette somme au secteur vinicole sous forme d'allocation de marketing. Cette transformation a été réalisée en 2006, mais les viticulteurs ne disposent pas de cet argent ; étant donné que ce dernier est devenu une taxe affluant dans le budget et comme telle, elle ne peut être rendue au secteur que par l'autorisation de la Commission Européenne. Quant à la demande à ce sujet adressée à la Commission, la Hongrie ne l'a pas encore déposée. Les vigneron revendent que le gouvernement remette en ordre des lois irrationnelles frappant le secteur, et que le bénéficiaire de l'enveloppe du marketing vinicole soit leur organisation à but non lucratif en tant que l'organe exécutant et dirigeant le marketing du vin hongrois dans l'Union Européenne.

Recherche de marchés cibles : Est ou Ouest ?

L'une des décisions les plus importantes concernant l'activité sur le marché extérieur est la suivante : d'après quels critères évaluer, segmenter et sélectionner les marchés extérieurs et comment les choisir ? (Vágási, 1998). Quant aux vins hongrois, ils se trouvent devant une alternative difficile : Europe de l'Est ou Europe de l'Ouest, dont on pourrait encore diviser les marchés en plusieurs sous-segments ?

Dans les années 1980, les Hongrois ont exporté près de 1,6-1,7 millions d'hectolitres de vin seulement en Union Soviétique, alors que pour les années 1990 ce volume a été réduit à quelques dix milles hectolitres exportés dans des États membres de l'ancienne Union Soviétique et dans des pays de l'Europe de l'Est.

Selon les vigneron hongrois l'abandon de nos positions excellentes sur des marchés de l'Est pour des raisons émotionnelles était une démarche irrationnelle. Bien que les consommateurs de l'Est, surtout les Polonais et les Russes, aiment depuis longtemps les vins hongrois, en achetant du vin, ils décident d'après le prix, sur lequel nous ne sommes pas compétitifs. Quelques vigneron d'Eger, faute de subvention de l'État, essayent de revenir tous seuls au marché polonais, par la participation à des foires et des expositions spécialisées, par différents outils de promotion, comme par exemple le contact avec de grandes surfaces, etc. Grâce à ces initiatives, quelques vins d'Eger et de Villány sont réapparus dans des magasins polonais. Quoique la quantité totale de l'exportation soit réduite pour le moment, c'est surtout à cause de problèmes de prix provenant de la sous-estimation des vins hongrois. Les vigneron hongrois voudraient continuer l'expansion vers l'Est, dont la scène attirante pourrait être le segment bas de gamme du marché russe comme débouché des excès de stock toujours compétitifs, accumulés à cause de la surproduction (*Bor és Piac*, 2005 b – Vin et Marché, 2005 b).

Tandis que les consommateurs de l'Est désirent boire des vins de qualité moyenne à bas prix, ceux de l'Ouest cherchent des vins de haute qualité à prix modéré. Malheureusement, les vins hongrois ne peuvent pas concourir avec ceux de l'Europe de l'Ouest et du Nouveau Monde à cause de la pression de la vive concurrence des prix d'une part, et de la sous-estimation des vins, de l'autre. Par

conséquent, pour la majorité des producteurs de vin hongrois la direction possible de l'expansion est l'Europe de l'Est, étant donné qu'en Europe de l'Ouest, les grands pays viticulteurs souffrent aussi de la surproduction, ainsi les vins hongrois n'auraient pas de chance d'y être vendus. Il est trop difficile d'exporter à l'Ouest le vin hongrois en bouteille, avec la marque individuelle du producteur. De plus, les oenologues n'ont pas la possibilité de suivre le sort de leur vin (faute de traçabilité) ; on ne peut pas savoir où et sous quelle forme ces vins parviennent à la table du consommateur (*Bor és Piac*, 2005/6 – Vin et Marché, 2005/ 6).

Appellation d'origine contrôlée : pourrait-elle sauver le secteur viticole hongrois ?

L'appellation d'un vin n'est pas aussi évidente que celle d'autres produits. De nombreux consommateurs sont réservés à l'égard du vin, parce qu'ils ne peuvent pas traverser la jungle des terroirs, cépages, marques, producteurs, millésimes et autres indices. Distinguer et délimiter une bouteille de vin, produit particulièrement hétérogène, on ne le peut qu'en prenant en compte toutes les caractéristiques de celle-ci. Il faut remarquer que dans notre pays, les informations données par les étiquettes sont souvent trompeuses, généralement, ce sont les meilleurs vins dont l'aspect extérieur est le plus simple. Quant aux vins de catégorie plus basse, au lieu de constatations impartiales et correctes, on donne sur l'étiquette des expressions bien résonnantes chantant leurs propres louanges. D'après la conclusion de Botos (2004) l'apparition des vins prend appui sur trois piliers : cépage, lieu d'origine et marque. La force commune de ces trois piliers déterminera la valeur d'appellation et celle du marché du vin. En France et dans la plupart des pays européens l'appellation dominante est celle d'origine contrôlée. La base de cette approche était la volonté de créer le système AOC.

En ce qui concerne les vins du Nouveau Monde, à cause de leur caractère plus simple, le cépage dit davantage que l'origine géographique. Les vins de l'Afrique du Sud par exemple, en raison de leurs caractéristiques spéciales, sont souvent mis en distribution avec le nom du pays comme marque parapluie. Quant aux vins hongrois, ils sont différenciés et particuliers comme les vins français. Chez nous, il arrive souvent que du même cépage on fasse des vins différents en fonction de la région, du millésime et du producteur. Sous cet aspect, la stratégie du marketing insistant sur les niveaux régionaux et producteurs semble être plus efficace que l'approche dite « hungaricum » présentée ci-dessus.

Selon l'opinion générale des producteurs de vin hongrois, l'introduction du système « appellation d'origine contrôlée » en Hongrie encouragerait le contrôle de la qualité. Quant aux vins dont l'origine géographique n'est pas contrôlée, ils pourraient être mis en circulation comme vin de table ou vin de pays. Pour assurer l'appellation d'origine contrôlée, il faudrait faire le registre des différents vignobles et créer des systèmes d'évaluation. En attendant que ce soit résolu, un « oenologue reconnu » pourrait contrôler à l'aide de ses organes sensoriels les vins mis en circulation. D'autres débats seront produits par le fait que les vins d'origine contrôlée (par ex. le Sang de Taureau d'Eger – Egri Bikavér) peuvent être mis en

bouteille dans le pays ou n'importe où en Union Européenne sans contrôle, par conséquent l'appellation ne sera pas assurée et le système perdra son sens.

En Hongrie, les catégories de différentes qualités ne sont pas distinguées conformément à la pratique internationale. Presque chaque bouteille porte l'épithète « de qualité », ainsi ce terme perd son rôle distinctif. De plus, les appellations « Vin de Pays » et « Vin de Table » n'ont toujours pas leur place adéquate sur le marché hongrois.

Conclusion

En ce moment, l'objectif réel du marketing pour la profession vinicole hongroise peut être de maintenir les positions sur le marché national, étant donné que 75% de nos vins sont vendus dans le pays. L'augmentation de la compétitivité internationale de ces vins semble lointaine. Il serait logique d'utiliser le Tokaji comme première marque hongroise qui pourrait stimuler le reste et par l'intermédiaire de la réputation du vin de Tokaj, d'autres vins hongrois de qualité pourraient trouver leur marché extérieur. Par ailleurs, la question est de savoir si cette spécialité de vin dont la teneur en sucre est très élevée est considérée comme vin par des étrangers ; et si ces derniers seront plus ouverts aux autres vins hongrois de caractère très différent, après avoir connu le Tokaji.

Quant aux marchés d'exportation, il est peu probable que les vins hongrois aient la chance d'être recherchés sur les marchés des nations traditionnellement viticoles. La vérité est que la France, l'Italie et l'Espagne aussi souffrent de la surproduction des vins de qualité, tandis que la demande intérieure est en baisse progressive. La Hongrie devrait plutôt se présenter sur les marchés des pays non viticoles de l'Europe du nord (Angleterre, Suède, Danemark) et reconquérir ceux des pays ex-socialistes. Sur ces derniers, nous avons malheureusement abandonné de manière inconsidérée nos anciennes positions dans les années 1990, et ils sont devenus la proie facile des producteurs de l'Europe de l'Ouest. Les vigneron hongrois auront besoin de dépenser énormément pour le marketing, s'ils veulent retrouver les marchés de l'Est.

Le marketing hongrois a comme tâche importante en Europe de l'Ouest d'atténuer et de faire disparaître des stéréotypes plutôt négatifs liés au pays. Il serait bon de développer notre image « live-in » parallèlement à celle « made-in ». Nous devrions, peut-être, commencer par l'exportation des cépages mondialement connus et de qualité à un prix compétitif, à l'aide desquels nous pourrions plus tard faire accepter nos vins à des consommateurs qui ne sont pas encore venus en Hongrie et sont méfiants envers les vins hongrois.

Naturellement, le gouvernement aura aussi un rôle important dans tout cela, étant donné que les vigneron seuls n'arriveront pas à résoudre le problème. Il y en a qui doutent de la compétence du gouvernement dans ce domaine, et ne croient pas que l'État se serve d'une façon efficace des sources de marketing. Pour le moment, il n'y a pas le moindre début de coopération entre vigneron, chaînes de distribution

au détail et gouvernement, sans laquelle il sera impossible de maintenir les positions sur des marchés nationaux et de les étendre à l'étranger.

En guise de conclusion, je voudrais attirer l'attention sur deux paradoxes du secteur vinicole hongrois :

1. Quant aux succès des vins hongrois à des concours internationaux, nous sommes incapables de les convertir en profit commercial : tandis que les experts reconnaissent, même glorifient les vins hongrois, le consommateur européen moyen ne les connaît pas du tout.

2. Comment pourrions-nous faire connaître ou reconnaître nos vins à l'étranger, si nous ne pouvons pas les vendre dans notre pays et si nous ne sommes pas capables de propager et de développer la culture du vin parmi nos consommateurs ?

Bibliographie

Bognár V. (2005), « *A magyar bor ország eredet imázsa Ausztriában* » (“The country-of-origin image of Hungarian wines in Austria”), *Marketing & Menedzsment* 2005/2.

Bor és Piac (2005a) Kovács A. I. : “Alapítási láz” (“Foundation Fever”), 2005. No. 4.

Bor és Piac (2005b) Gazda A. : “Keleti kényelmetlenség” (“Eastern inconvenience”), 2005. No. 5.

Botos E. P. – Hajdú I. Mrs. (2004), *Bormarketing* (“Winemarketing”), Mezőgazda Kiadó, 2004, Budapest.

Botos E. P. (2003), *Európai Unió Agrárgazdasága*, 2003. VIII. évf. 5. szám, [http : //www.agronaplo.hu/index.php?szamID=30&o=cikk&cikkID=1219](http://www.agronaplo.hu/index.php?szamID=30&o=cikk&cikkID=1219).

Deluxe (2005), “Magyar borok a világ legjobbjai között” (“Hungarian wines among the best in the world”), 3 May 2005, [http : //www.deluxe.hu/cikk.php?article=401&pat=15](http://www.deluxe.hu/cikk.php?article=401&pat=15).

Elliot, G. R. – Cameron, R. C. (1994) “Consumer perception of product quality and the country-of-origin effect.” *Journal of International Marketing*, Vol. 2. No. 2, p. 49-62 In : Bognár (2005).

FVM-AMC (2003) *Borfogyasztási szokások Magyarországon*, 2003.

Jenes B. (2005) “Az országimázs alakításának lehetőségei” (“Ways of shaping the country image”), *Marketing és Menedzsment* 2005/2.

Lebrenz, S. (1996) : „Länderimages : Einflußfactor und Bedeutung für das Konsumentenverhalten.“ (“The importance of country image as a determinant of

consumer behaviour”), Eine empirische Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern. Verlag Josef Eul, Lohmar – Köln. In : Bognár (2005).

Papp, J. – Komáromi, N. (2001) “Módszertani problémák és tapasztalatok a bormarketing kutatásában” (“Methodical problems and experiences in wine-marketing research”), Stratégiai kihívások és válaszok a marketingoktatásban és kutatásban, A Magyar Marketing Oktatók VII. Országos Konferenciája, Gödöllő, 2001, pp. 145-152.

Vágási, M. (1998) : A marketing-menedzsment alapjai. Műegyetemi Kiadó. Budapest.

Vágási, M. (2005) : “Interactions entre l’image nationale et l’image des produits. La question du renforcement de l’image des produits hongrois en Europe ». Cahiers d’Études Hongroise. No. 13.



Évolution de la présence française sur le marché de l'assurance hongrois

Après le changement de régime en Hongrie le marché d'assurance monopolistique à deux acteurs ouvre grand ses portes. Parmi les nouveaux venus, les représentants de l'intérêt français apparaissent, mais en tant qu'assureurs directs, les Français ont peu de succès à long terme. Leur présence est forte surtout dans le domaine de l'assurance industrielle mondialisée, et dans celui de l'assurance forfaitaire. Les assureurs français sont présents dans les années 90 en tant qu'apériteurs, et depuis l'adhésion de la Hongrie à l'Union Européenne, ils fournissent en général des services d'assurance transfrontaliers.

Aperçu historique

En Hongrie, jusqu'au changement de régime, la prestation des services d'assurance était le monopole de l'Etat. L'entreprise « Assureur National » (Állami Biztosító) fournissait l'ensemble des services d'assurance pour les particuliers et pour les entreprises. Les changements ont commencé en 1986, quand la compagnie d'assurance générale a été partagée, sous le contrôle de l'Etat, en deux compagnies indépendantes, mettant fin à la situation de monopole absolu. Ceci – en suivant les tendances internationales – a marqué une ligne distinctive entre les assurances vie et les autres catégories. Le nouvel « Assureur Hungária » (Hungária Biztosító) ainsi créé et restant toujours propriété de l'Etat, a hérité des assurances automobile et des assurances industrielles de portefeuille. L'autre compagnie, l'ancien Assureur National, restait en charge des assurances vie et des services mineurs pour les particuliers (assurances de biens parmi d'autres). Jusqu'au changement de régime en 1990, ces deux compagnies seules fournissaient les services d'assurance.

Le changement de régime a entraîné la transformation fondamentale de la situation du marché et de l'environnement économique. L'économie de marché affranchie et se développant rapidement offrait de nombreuses opportunités aux investisseurs étrangers. La manière la plus rapide de se procurer des parts de marché était offerte par l'éventail des possibilités de privatisation au début des années 90. Mis à part ce phénomène, un grand nombre de nouvelles entreprises privées et mixtes a été créé.

Dans le secteur de l'assurance, à la suite d'une décision de l'Etat, la privatisation des deux entreprises en situation de monopole a été annoncée en 1992. Ces entreprises détenaient le marché en entier, mais leur mode de fonctionnement et leurs services étaient devenus désuets ; de plus, leur portefeuille était déficitaire. La rentabilisation de ces entreprises demandait un effort financier considérable de la part des investisseurs, mais leur donnait en même temps accès à des niches de

marché importantes. L'Assureur National a été racheté par l'entreprise hollandaise Aegon, et Hungária a été acheté par l'allemand Allianz.

Mis à part ces grandes privatisations, de nombreuses compagnies d'assurance étrangères sont apparues sur le marché hongrois. Les nouvelles entreprises créaient en général des filiales en Hongrie, et appliquaient le savoir-faire de la société mère de manière directe, avec l'élasticité des petites entreprises. Les nouveaux assureurs ont vite découvert les niches jusque là cachées du marché. Au milieu des années 90, ces assureurs de taille moyenne détenaient déjà une part importante du marché des assurances vie et d'autres types d'assurances.

Jusqu'en 1995, le nombre de nouvelles institutions d'assurance s'élevait à 19 et le marché restait fortement concentré. Les compagnies nouvellement créées devaient acquérir leur part de marché en face des deux grandes entreprises en situation de monopole. Plusieurs assureurs, comme Generáli, NN et Garancia, ont repéré les niches où ils pouvaient garantir leur croissance. Les petits assureurs étaient contraints d'occuper un territoire relativement étroit.

*Évolution de la part de marché selon la compagnie d'assurance
tableau N°1*

Assureur	Part de marché (%)		
	1995	1996	1997
AXA-COLONIA	4,32	4,26	3,73
ÁB-AEGON	23,91	23,23	20,22
EURÓPA-GAN	0,89	0,57	0,81
GARANCIA	4,61	5,21	5,94
GENERALI	5,52	5,97	5,4
HUNGÁRIA (Allianz)	34,69	32,7	32,65
N-N	10,45	11,36	12,86
PROVIDENCIA	11,41	11,61	12,15

Source : *International Insurance Handbooks*

En repérant la place des compagnies d'assurance françaises parmi les grands assureurs mondiaux, nous remarquons l'importance de AXA, et au sein du marché français, la domination de l'assureur de biens Groupama.

*Assureurs principaux mondiaux selon la prime acquise en \$
tableau N°2*

Assureur	Prime acquise	Pays
AXA	121,606	France
Allianz	118,937	Allemagne
ING Group	105,886	Hollande
American International Group	97,987	E-U
Assicurazioni Generali	83,268	Italie
Berkshire Hathaway	74,382	USA
Aviva	73,025	Angleterre
Munich Re Group	60,706	Allemagne
Nippon Life Insurance	60,521	Japon
Zurich Financial Services	59,678	Suisse

Source : *International Insurance Handbooks*

*Les assureurs de biens principaux en France
selon la prime acquise en milliard d'Euros
tableau N°3*

Assureur	Prime acquise
Groupama GAN	8
AXA	7,4
AGF Allianz	6,3
Generali	2,8
Mutual du Mans	2,8
Azur GMF	2,4
MACIF	2,4
MAIF	1,9
MAAF	1,8
ACM	1,4

Source : *International Insurance Handbooks*

En comparant ces chiffres à ceux des assureurs enregistrés en Hongrie, nous pouvons remarquer que la présence française est beaucoup moins importante en Hongrie que dans le reste du monde. Ceci peut être expliqué par deux raisons :

Après le changement de régime, le marché hongrois de l'assurance est devenu rapidement saturé. La privatisation des deux grandes entreprises étatiques et l'avancée rapide des sociétés à intérêts hollandais et autrichiens ont entièrement couvert tous les créneaux du marché : ainsi une position importante sur le marché ne pouvait être acquise qu'en contrepartie d'un investissement exceptionnel. Bien que le marché de l'assurance hongrois laisse espérer un potentiel d'accroissement considérable à long terme, grâce à la croissance économique et à la hausse du niveau de vie, d'un point de vue mondial, la Hongrie et la région d'Europe centrale et orientale bénéficient en général d'un potentiel économique plus modeste. Les assureurs principaux français et autre, américains ou japonais par exemple, n'ont pas risqué des investissements supplémentaires car l'accroissement à long terme pour eux sur ces marchés saturés n'était pas envisageable.

L'autre cause qui mérite notre attention est le sens du flux des investissements directs étrangers (IDE) du capital français. Conformément aux tendances internationales de la mondialisation, beaucoup de grandes entreprises nationales se transforment en multinationales, et leurs fournisseurs nationaux les suivent à l'étranger, et se transforment eux-mêmes en multinationales. Cette tendance est caractéristique pour les prestataires de services financiers, dont les sociétés d'assurance en général et les assurances industrielles en particulier. Certaines sociétés d'assurance nationales, par exemple AXA, suivent leurs grands partenaires dans les pays où ces derniers étendent leurs activités. Ceci est aussi naturellement bénéfique aux clients des assureurs, car ils sont ainsi en mesure de discuter leurs besoins avec le prestataire de services familier, qui a une bonne connaissance de l'entreprise et de ses besoins, et peut intervenir en tant que prestataire global à l'étranger aussi. Pour les compagnies d'assurance ceci signifie bien sûr plus de primes et une extension du marché.

En examinant les investissements étrangers en Hongrie, nous constatons que les investissements français occupent la cinquième place en volume ; parallèlement, dans les environs, la Roumanie ou la Bulgarie bénéficient de plus d'attention de la part des investisseurs français. Dans ces pays, la présence française sur le marché de l'assurance est plus forte, à cause des relations déjà existantes d'une part, et la satisfaction des nouvelles demandes des multinationales françaises d'autre part, conformément aux tendances de mondialisation.

Aperçu historique des principaux assureurs à intérêt français

Groupama

L'acte de fondation de cette société d'assurance en Hongrie est signé le 16 novembre 1990 par le holding financier et d'assurance français GAN. Le Service National de Contrôle des Assureurs donne sa permission le 14 janvier 1991 par le

décret 03/1991. En 1991, l'activité commerciale commence avec les services d'assurance vie et de biens, puis l'entreprise diversifie ses prestations en 1995 avec les assurances immobilières. En 1997, leur activité d'assurance voyage débute sous le nom EuroMondial. En 2001, la société introduit sur le marché des produits d'assurance automobile. En 2002-2003, la société était l'acteur le plus dynamique du marché hongrois. Durant ces deux années, elle a réussi à doubler ses recettes de primes, grâce à la nouvelle situation sur le marché de l'assurance automobile.

AXA

Par ses prédécesseurs légaux, le groupe a été présent en Hongrie depuis 1990, représenté au début par la société Colonia, puis par l'assureur AXA SA et par l'UNIQA SA, depuis novembre 2003. Le propriétaire actuel est UNIQA Versicherungen AG et le capital social actuel est de 1,173 milliards de Forints. S'occupant depuis le début des assurances mixtes, la société devient propriété autrichienne en 2002, à la suite du retrait du marché hongrois du plus grand assureur de biens mondial.

Investissements français en Hongrie dans les années 90

- Rôle, but et investissements réalisés par les investisseurs français

Les investisseurs français ont été attirés par les grands processus de privatisation en Hongrie – dans le secteur énergétique, bancaire, tertiaire et secondaire. Les premiers investisseurs français depuis 1995-96 sont EDF, GDF, Vivendi, le groupe Accor et Michelin.

Les investissements français sont caractérisés par une concentration sur quelques secteurs (énergie, automobile, pharmacologie, commerce de gros et gestion de l'eau/protection de l'environnement) et sont réalisés en général par de grandes compagnies. Les entreprises françaises emploient plus de 65.000 salariés, dont seulement 250 sont de nationalité française.

La situation dans le secteur de l'automobile est unique : à l'encontre de leurs concurrents allemands et japonais, les constructeurs français n'ont pas fondé des usines d'assemblage, mais leurs filiales commerciales réalisent des ventes extraordinaires. Les grands fabricants de pièces détachées automobiles comme Valeo, Michelin, Delphi, ou Le Bélier s'y trouvent, avec de grandes capacités de production.

La nouvelle tendance est l'apparition d'investissements de PME. Les PME fraîchement installées en Hongrie espèrent de leur présence la baisse des coûts de production, la hausse de leur rentabilité, ou attendent de nouvelles commandes des grandes entreprises déjà installées. Une grande partie des investissements nouveaux se fait par augmentation du capital social des filiales déjà présentes, ou par réinvestissement des bénéfices dans de nouveaux projets hongrois (Bricostore, Le Bélier, Nief Plastic, Groupe Ruget).

Toutes les conditions sont favorables pour que les investissements français en Hongrie ne cessent d'augmenter. Beaucoup de domaines et de secteurs hongrois offrent des opportunités commerciales et d'investissement pour les entreprises françaises. Les investissements français en cours sont donc toujours nombreux : les secteurs concernés sont l'industrie de l'aluminium, l'industrie mécanique, la production d'articles en métal en grande série et le traitement de surface. Les Français peuvent prendre part dans la construction d'autoroutes, la modernisation du réseau ferroviaire, le programme de reconstruction des lignes de tram de Budapest, et dans la construction du métro N°4.

- Les investisseurs français les plus importants en Hongrie

Selon le volume d'investissement: Auchan, Bonduelle, Cora, EDF, GDF, Michelin, Sanofi, Servier, Total-Fina Elf, Vivendi.

Selon le chiffre d'affaire: Accor, Auchan, Cereol, Cora, Danone, EDF, GDF, Hachette, Michelin, PSA, Renault, Sanofi, Servier, Vivendi.

Selon le nombre d'employés: Accor, Auchan, Cora, EDF, GDF, Hachette, Michelin, Sanofi, Servier, Suez, Vivendi.

En ce qui concerne le secteur de l'assurance, à partir du milieu des années 90, suivant les tendances internationales, un processus de concentration a commencé sur le marché hongrois. Une autre tendance caractéristique est la coopération de plus en plus étroite entre les banques et les sociétés d'assurance. Au niveau international, la nouvelle tendance est le jumelage des services financiers : à la fin des années 90 nous pouvons encore observer plusieurs fusions entre banques et assureurs. Le meilleur exemple est la fusion de la banque hollandaise ING et de l'assureur Nationale Netherlanden. En Hongrie aussi, ceci a signifié une intégration parfaite entre les filiales de la banque et la société d'assurance.

Les tendances de l'assurance industrielle au cours de la seconde moitié des années 90

La mondialisation, l'expansion permanente des grandes entreprises sur les marchés internationaux ont exigé des sociétés d'assurance la prestation de services de la plus haute qualité. Par conséquent, les assureurs ont dû développer des techniques qui s'adaptent aux besoins spéciaux des multinationales par l'intermédiaire de services combinés et globaux de l'évaluation et de la gestion des risques. La solution la plus commune est le rassemblement des services diversifiés, multirisques et géographiquement variés des clients multinationaux, sous une assurance forfaitaire internationale.

De nos jours, à cause des changements perpétuels et souvent imprévisibles de l'environnement social et naturel, la gestion unifiée des risques des filiales et des sociétés affiliées délocalisées – mais faisant partie intégrale de la société – est d'une importance cruciale pour toute multinationale. Cependant, dans la plupart des cas, les filiales agissant d'une manière autonome ont résolu le problème de l'assurance au niveau local. Pour les sociétés multinationales, il est toutefois important de bien gérer les risques des différentes filiales, protégeant ainsi l'ensemble des biens de l'entreprise et assurant le fonctionnement continu.

Le forfait d'assurance permettant l'unification des services est une nouvelle tendance dans le secteur de l'assurance. Le forfait d'assurance est un service d'assurance international complexe offert à des entreprises implantées dans plusieurs pays, avec différentes circonstances de risque. L'assureur forfaitaire – en général, l'assureur de la société mère, lui-même présent à l'échelle internationale dans les pays où son client est implanté – se charge d'évaluer à un niveau local les besoins du client, en empruntant son réseau international de filiales, et en regroupant ces besoins, et de rédiger un forfait pour gérer la totalité des assurances. De cette façon, les risques locaux ont une partie gérée globalement et une partie gérée au niveau local. Naturellement, une grande partie des risques est présente dans tous les pays, par exemple les risques naturels ou les dégâts par le feu ou par défaillance mécanique. Ces risques sont gérés globalement dans l'assurance forfaitaire et sont

assurés par un tarif global. Ceci est utile au client, car il peut gérer les risques délocalisés des filiales à un niveau global et la possibilité d'erreur dans la couverture des risques est ainsi moindre. L'assurance forfaitaire montre les coûts d'assurance pour tout le groupe d'entreprise. Comme les tarifs sont établis au niveau global, et non au niveau national, au niveau des filiales, le client bénéficie d'une tarification beaucoup plus favorable. Les forfaits sont aussi bénéfiques aux sociétés d'assurance, car si la société mère passe une assurance forfaitaire, cette assurance sera obligatoire pour les filiales, d'où, dans le pays en question, les primes acquises par l'assureur forfaitaire et non par l'un des assureurs concurrents.

Pour les forfaits internationaux, nous différencions les apériteurs et les co-assureurs. L'apériteur reste en contact avec le siège du client ou la société mère. Après l'étude des besoins du client et l'évaluation des risques, l'apériteur émet le contrat de base (*master policy*). Ce contrat définit les bases de l'assurance, les tarifs et les conditions. Par régions géographiques, les filiales du client sont servies par les co-assureurs. Au cas où l'assureur ne possède pas de filiale dans le pays en question, un partenaire local stratégique peut aussi remplir la fonction de co-assureur. Le contrat local – complété par l'ajout de risques locaux couverts hors forfait, si nécessaire – est émis par le co-assureur. Les primes acquises sont en général versées par les filiales aux co-assureurs, qui transfèrent cette somme à l'apériteur après soustraction de leurs primes et des dépenses. De cette façon, le règlement des indemnités se fait le plus près possible du client, au niveau local, mais naturellement les ressources de l'apériteur sont mises à disposition, pour garantir un service sûr de haute qualité.

La vague de mondialisation des années 90 a directement induit l'évolution des forfaits internationaux d'assurance. Les multinationales présentes dans de plus en plus de pays nécessitaient des systèmes de contrôle de plus en plus complexes pour avoir une bonne vue d'ensemble commerciale de leur réseau international, et la gestion des risques fait partie intégrante du système. Les assurances forfaitaires étaient le moyen le plus efficace des compagnies d'assurance, pour répondre aux besoins accrus de leurs clients à la suite de l'extension des activités. Pratiquement toutes les grandes entreprises mondiales utilisent ce moyen d'assurance, indépendamment du secteur d'activité.

Les assurances forfaitaires hongroises

L'intégration des assureurs hongrois dans les assurances forfaitaires a été menée par une double tendance. D'une part, les investissements étrangers étaient en constante augmentation, d'où le fait que les investisseurs propriétaires restructuraient leurs risques sous une assurance forfaitaire de plus en plus fréquemment ; d'autre part, les sociétés mère des assureurs concluaient de plus en plus d'assurances forfaitaires, dans lesquelles ils intégraient les filiales hongroises en tant que co-assureurs, s'il y avait intérêt régional. Les multinationales à intérêt français couvrent aussi en général leurs risques en Hongrie par l'intermédiaire d'assurances forfaitaires, cependant, comme les grands assureurs forfaitaires français ne sont pas apparus sur le marché hongrois, les co-assureurs locaux ne sont

pas des propriétés françaises. Malgré cela, ces assureurs comptent comme sociétés à intérêt français, vu que la plus grande partie des primes est déviée vers l'apériteur français.

*Contrats d'assurance en Hongrie de quelques grandes entreprises françaises –
tableau N°5*

Entreprise	Assureur	Commentaire
Michelin	AXA	Assurance transfrontalière
Cora	Groupama	Assurance transfrontalière
Bonduelle	AGF	Contrat local émis par Allianz
Auchan	AXA	Assurance transfrontalière
Pannónia Hotels	AGF	Contrat local émis par Allianz
Groupe entrepreneur Colas	AGF	Contrat local émis par Allianz

Nouvelles tendances à la suite de l'adhésion de la Hongrie à l'Union Européenne

Depuis l'adhésion de la Hongrie, par le principe de libre circulation des services, les assureurs peuvent assurer leurs clients directement au-delà des frontières. Cette méthode est peu typique pour les assurances des particuliers, puisque la rentabilisation de ces services est accompagnée d'une activité et de frais d'acquisition relativement élevés, et nécessitent le développement d'un potentiel constant de règlement des indemnités. Les grandes assurances industrielles peuvent néanmoins être élargies au-delà des frontières. À cause de cette tendance, les primes générées par les assurances forfaitaires sont en diminution constante en Hongrie depuis 2005. Dans le cas des multinationales à intérêt français aussi, la place des assurances forfaitaires est ainsi prise par les assurances outre frontières, qui offrent l'opportunité aux assureurs, sans filiale en Hongrie, d'acquérir des primes directement, sans l'intermédiaire des anciens co-assureurs. Ces primes acquises apparaissent directement en France, dans le pays de l'apériteur.

Résumé

Depuis le changement de régime, le marché de l'assurance hongrois a adhéré aux tendances internationales qui – à la suite de l'accélération récente de la mondialisation – définissent le marché international de l'assurance. Ces tendances sont la création d'assurances forfaitaires internationales pour l'assurance des entreprises multinationales d'une part, et le développement des services d'assurance transfrontaliers au sein de l'Union Européenne, d'autre part. En conséquence, les intérêts français d'assurance, en Hongrie et dans la région, ne se font pas

uniquement ressentir à travers la présence directe organisationnelle et juridique, mais aussi à travers des co-assureurs forfaitaires locaux, et de plus en plus grâce aux services d'assurance transfrontaliers.

Bibliographie

Berger, Allen N. (2003) The efficiency effect of a single market for financial services in Europe; *European Journal of Operational Research* N° 6.

International Insurance Program handbook Allianz (2004).

Magyar Biztosítók Szövetsége Éves Jelentés (Rapport annuel de l'Association des Assureurs Hongrois) (1998-2004).

Moshirian, Fariboz (1999) Sources of growth in international insurance; *Journal of Multinational Financial Management*. N°2.

Moshirian, Fariboz (1999) Foreign direct investment in insurance services in the United States; *Journal of Multinational Financial Management*.