

LES OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ RUSSE

(Table ronde⁽¹⁾ avec Philippe Pelé Clamour, Président de Thaïs Capital Partners, Vice-président des conseillers du commerce extérieur de la France, section Russie ; Thierry David, Directeur Général de l'agence de communication AIDIT ; Catherine Joffroy, Avocate, Salans ; Igor Malceff, conseiller géographique Russie de la Direction Internationale de la CCIP (DIACI)* ; Thierry Coville, rédacteur en chef, Accomex).

Thierry Coville : *Existent-ils de réelles opportunités d'affaires pour les entreprises françaises sur le marché russe ? Quels sont les secteurs porteurs ? Est-ce que cela concerne les PME ?*

Philippe Pelé : De nombreuses opportunités existent pour les entreprises françaises. Mais attention, la Russie n'est plus l'eldorado des années 1990, c'est aujourd'hui un des principaux pays émergents. A mes yeux, il n'existe pas de secteurs " non porteurs " sur ce marché qui se structure rapidement. Si l'énergie occupe une place à part, qui n'a pas besoin d'être développé, les biens de consommation, la distribution, les biens d'équipements, les services ne sont que quelques exemples. Pour les PME, on peut citer la restauration, la franchise, les biens alimentaires, le textile, les transports, la logistique...

Igor Malceff : Oui, à n'en pas douter, comme le montrent les statistiques suivantes : les exportations françaises ont en effet augmenté de 76 % entre 1999 et 2001. Ensuite, ce sont près de

3800 entreprises françaises qui exportent déjà en Russie, dont 80% d'entre elles sont justement des PME-PMI. A cet égard, l'activité de notre département Russie, qui vise essentiellement les petites et moyennes entreprises, notre cœur de cible, est particulièrement élevée depuis ces derniers mois : nous avons pu accompagner en Russie une cinquantaine d'entreprises depuis la fin 2002 ; à titre personnel, je suis pratiquement tous les 2 mois en Russie pour des missions de prospection réalisées en étroite coopération bien sûr avec le Bureau de la CCIP à Moscou. Ces missions sont d'une durée d'une dizaine de jours.

Tous les secteurs sont porteurs. Bien entendu, les biens de consommation connaissent un développement très important en raison de l'augmentation graduelle, mais réelle, du niveau de vie des consommateurs russes. Mais l'industrie est toute aussi porteuse ; rappelons effectivement que la croissance russe reste tirée pour une bonne part par le redémarrage de l'industrie nationale. Les besoins en renouvellement du parc industriel russe sont

en effet bien réels, faute d'investissements suffisants depuis la fin de l'Empire soviétique au début des années 90. Mais il serait erroné d'omettre le secteur des services qui, lui aussi, est en pleine restructuration, l'économie russe se modernisant, s'internationalisant en s'inspirant largement du modèle de l'économie de marché ; ces activités étaient également particulièrement insuffisantes du temps de l'URSS.

Les chiffres que je vous ai énoncés tout à l'heure parlent d'eux-mêmes ; le marché russe est aussi bien sûr un débouché porteur pour les PME françaises. De manière générale, toutes les entreprises françaises, grands groupes comme PME, bénéficient d'un grand capital de sympathie et d'une très bonne image auprès des milieux d'affaires russes.

Thierry David : Ces opportunités d'affaires existent vraiment. D'ailleurs les entreprises qui reviennent sur le marché depuis 1998 ne s'y trompent pas. Il y a toujours eu des opportunités d'affaires dans ce pays d'ailleurs, mais il s'agissait plus d'un pro-

(1) Cette réunion a été organisée grâce à l'aide précieuse de Mr François Allais, responsable de la communication de la DIACI*, la Direction des Actions et de la Coopération Internationales de la CCIP.

blème de visibilité, de cadre juridique voire de motivation réelle des entreprises plus qu'autre chose. La quasi totalité des secteurs est concernée, je n'en vois pas un seul où il n'y ait absolument rien à faire, sauf peut-être dans des domaines très concurrentiels où des entreprises de pays concurrents seraient plus performantes que les nôtres, ou des monopoles de fait ou traditionnels dans des secteurs très protégés par la puissance publique russe. Ce qui est complètement nouveau, en revanche, c'est que ce marché russe est de plus en plus ouvert aux PME pour des raisons de capacité d'adaptation, de souplesse et de réactivité. C'était loin d'être le cas il y a 5 ou 6 ans pour la simple raison qu'il n'y avait pas de " modèle PME " et que la PME française qui arrivait était confrontée uniquement à de grosses entreprises universelles et à la bureaucratie. On part à peu près aujourd'hui de zéro, mais très vite les acteurs économiques russes reconnaissent la validité de ce type de structure qui permet d'apporter tous types de réponses aux demandes croissantes et de plus en plus complexes du marché. Les choses s'accélèrent et contribuent à l'apparition d'un très fort climat d'esprit d'entreprise, de création et d'organisation.

Catherine Joffroy : Dans le contexte économique et politique actuel, la Russie recèle plus que jamais de réelles opportunités d'affaires pour les entreprises françaises. Ceci est particulièrement vrai dans les secteurs de la grande distribution, de l'immobilier, de l'aéronautique et du commerce de luxe. Les PME sont concernées par ce marché pour autant qu'elles soient d'accord de s'en donner les moyens c'est à dire essentiellement y consacrer

du temps, donc de l'argent et de l'énergie.

Thierry Coville : *Quels sont les risques associés à ce marché ?*

Thierry David : On peut y appliquer la grille de risques de n'importe quel marché du monde aujourd'hui. Je ne pense pas qu'il y ait de risques spécifiques à la Russie qu'on ne puisse éviter par du simple bon sens et de la bonne gestion. Un bémol cependant : la base législative et réglementaire est très imparfaite pour qui cherche avant tout des garanties et la croissance du pouvoir d'achat se fait sur un rythme qui ne permet pas encore d'amortir d'importants investissements.

Philippe Pelé : Les risques sont les mêmes que dans les autres grands pays émergents. La baisse du cours du pétrole, la dévaluation du rouble, l'arrêt des réformes juridiques et fiscales, une mauvaise estimation du partenaire ou encore du projet.

Catherine Joffroy : Les risques sont inhérents à tout marché et plus largement à toute démarche commerciale, la Russie n'est, à cet égard, pas une exception. Elle est peut-être simplement plus jeune vis à vis de l'approche de l'économie de marché donc moins expérimentée et donc plus avide d'aller vite avec tous les excès que cela peut entraîner. La prudence est donc plus que jamais de rigueur lorsqu'on aborde ce marché. Un excès de prudence ne serait cependant pas la bonne démarche pour aborder le marché russe sous peine de ne jamais rien y tenter.

Igor Malceff : La Russie a beaucoup changé, et ce n'est plus le " Far East " des années 90. On peut faire des affaires en Russie

sans pour autant se lier à des activités plus ou moins légales, à des milieux mafieux... comme on a trop tendance à le dire depuis Paris. De mon point de vue, le principal risque consiste plutôt à ne pas être présent aujourd'hui sur le marché russe, car la concurrence y est en effet de plus en plus vive et les opportunités sont à saisir actuellement : dans certains secteurs d'ailleurs, c'est déjà trop tard ou alors le ticket d'entrée est devenu, et cela très rapidement, trop élevé, ce qui est particulièrement vrai pour Moscou. Je conseillerais donc plutôt aux industriels français de considérer de manière méthodique le potentiel de l'économie russe au cours des cinq ou sept années à venir. Mais il est vrai que pour compenser cet enthousiasme, il m'appartient de leur rappeler également qu'il s'agit d'un marché où les entreprises ont encore besoin d'être guidées, accompagnées. Certains pièges n'ayant en effet pas totalement disparu. C'est ainsi qu'il est tout à fait courant dans la négociation commerciale avec des partenaires russes de demander le pré-paiement. La seule vraie limite du marché russe réside à mes yeux en matière d'investissement sur place ; il est effectivement encore difficile pour une PME d'investir " facilement " en Russie.

Thierry Coville : *Quels sont les principaux concurrents des entreprises françaises ?*

Philippe Pelé : La France se place en sixième ou septième position selon les statistiques françaises ou russes. Devant nous, on trouve notamment l'Allemagne, l'Italie, Chypre et les Etats Unis.

Igor Malceff : Les industriels allemands et italiens sont aujourd'hui particulièrement bien implantés en Russie. Le point le plus important

réside dans le fait que cette présence est, peut-on dire, " déjà ancienne ", leurs prospections remontant en effet au début des années 90.

Thierry David : Il faut également noter que les allemands sont de redoutables concurrents. Ils ont des voyageurs de commerce depuis le XIX^{ème} siècle, qui vont partout, saisissent les opportunités et les exploitent avec brio, détermination et professionnalisme.

Thierry Coville : *Existe-t-il en France un véritable problème d'information vis-à-vis de ce marché ?*

Igor Malceff : Absolument. Les médias généralistes français sont loin de refléter le plus souvent la réelle image économique de la Russie d'aujourd'hui. Ils se focalisent excessivement à mes yeux sur du sensationnel, quelque fois du misérabilisme ou encore sur les aspects conflictuels de la vie politique russe, alors qu'à Moscou, Saint-Pétersbourg, Ekaterinbourg, le monde des affaires est concrètement très actif et fort développé ! Cette remarque, cependant, concerne effectivement plus la presse généraliste, les journaux économiques français apportant plutôt un bon éclairage sur ce grand marché.

Catherine Joffroy : L'information véhiculée par les médias français est bien souvent restrictive et orientée dans un sens assez partial. Certes, tout n'est pas idéal en Russie pour un investisseur quel qu'il soit, loin s'en faut, mais tout n'est pas non plus aussi compliqué, opaque et aléatoire qu'on veut bien le dire. Je pense que les conférences organisées précisément dans un but d'information économique, commerciale et juridique par les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) et

autres organismes similaires sont un excellent contre-poids à l'information journalistique diffusée en France de façon parfois tronquée.

Philippe Pelé : Oui, je pense qu'il y a là un véritable problème. L'image de la Russie dans notre pays est complètement à l'opposé de celle de nos voisins anglo-saxons et allemands. C'est assez regrettable, souhaitons que la presse française soit plus objective.

Thierry David : Je suis tout à fait d'accord. On a l'impression que les médias n'arrivent pas à se remettre de la disparition du système communiste et que dans l'observation de la déliquescence de ce système et de son remplacement par quelque chose de nouveau, ce sont les points les plus noirs qui sont mis en avant. Ce sont sans doute les plus vendables. Autre problème sans doute, le fait qu'une forte barrière socio-culturelle et linguistique existe, que la franchir réclame du temps et des efforts d'adaptation, efforts que certains assimilent peut-être à un abandon de valeurs... Pourtant les liens culturels et psychologiques qui existent entre la France et la Russie sont très profonds et n'ont rien de superficiels. En aucun cas, ils ne nécessitent que l'une ou l'autre des parties n'ait à brûler ses vaisseaux, comme Hernan Cortes au Mexique, pour se rapprocher de l'autre.

Thierry Coville : *Les entreprises françaises abordent-elles bien le marché russe ?*

Thierry David : C'est très variable et ça dépend principalement de la culture internationale des entreprises. Je dirais que dans les plus mauvaises approches figure celle de l'entreprise qui vient voir, puis qui revient 6 mois après pour

s'assurer de ce qu'elle a vu, puis encore 3 mois après pour être sûre qu'elle a bien vu ce qu'elle a vu... Elle perd du temps pour gagner de l'information inexploitable.

Philippe Pelé : Au total près de 400 entreprises sont présentes dans le pays à travers des filiales ou des bureaux de représentation. Pour les grands groupes c'est maintenant un marché prioritaire qui s'accompagne dans l'ensemble d'une vision stratégique bien maîtrisée. En revanche, il y a une vraie démarche de fond à faire vers les PME pour qu'elles soient plus présentes.

Catherine Joffroy : Les entreprises françaises restent encore malheureusement trop frileuses sur le marché russe. Elles l'abordent en général de façon soit trop précautionneuse soit sans préparation aucune, ce qui est, dans ce cas, sans doute encore pire.

Igor Malceff : La Russie devient, il est vrai, de plus en plus à la mode et nombreuses sont les entreprises qui prospectent aujourd'hui, à raison, le marché russe. Je dirais que, pour certaines d'entre elles, on constate quelquefois un manque de pragmatisme ! Pendant que nous nous posons, en France, mille questions sur la mafia russe, sur les risques d'une économie en pleine transformation, voire même quelque fois sur la Tchétchénie... nos concurrents allemands et italiens consolident de leur côté leur présence et implantation sur ce marché. Par ailleurs, les français se limitent encore trop souvent à Moscou et Saint-Pétersbourg, qui, certes, concentrent l'essentiel des richesses de la nouvelle économie russe, mais sont devenues aussi des marchés extrêmement concurrentiels. J'aurais tendance là aussi à transmettre un message auprès de

nos entreprises intéressées par le marché russe : les opportunités futures de ce marché de 150 millions d'habitants résideront de plus en plus dans les régions de Russie, vastes marchés quasiment vierges et encore très peu abordés. C'est là le véritable enjeu de la reconstruction de l'économie russe.

Thierry Coville : *Pour une entreprise (notamment une PME) française intéressée par le marché russe, comment lui conseilleriez-vous de procéder ? Faut-il chercher un partenaire ? Peut-on y aller tout seul ?*

Catherine Joffroy : En règle générale, les PME françaises (à l'inverse des grandes entreprises) abordent le marché russe, dans un premier temps tout au moins, sans création de quelque structure que ce soit (bureau de représentation, filiale etc ...). Elles recherchent un partenaire commercial fiable avec lequel elles concluent un contrat de distribution, d'achat-vente ou autre. Cette relation contractuelle peut perdurer de longues années sans que jamais la PME française ne décide de créer sa propre structure en Russie. Cependant, bien souvent au bout d'un certain temps, le partenaire russe propose à l'entreprise française de créer une société mixte ("Joint-Venture"). Cette approche me paraît excellente et est à conseiller aux PME/PMI.

Igor Malceff : Il n'est plus nécessaire aujourd'hui d'avoir un partenaire russe pour créer une structure juridique en Russie ; on peut créer des bureaux de représentation, des sociétés proches des statuts de la S.A. ou de la S.A.R.L., sans pour autant passer par une joint-venture incontournable avec un partenaire russe. Pour un exportateur, je lui conseillerais

de trouver par contre un bon importateur-distributeur qui prendra en effet à sa charge le stockage, les questions logistiques localement et qui recherchera dans les régions russes d'autres distributeurs intéressés par la commercialisation de ses produits. A votre question si l'on peut y aller tout seul, je conseillerais plutôt, du moins au cours des premiers mois d'apprentissage de ce marché, d'être plutôt bien entouré et de ne surtout pas manquer de recueillir les informations et conseils indispensables pour aborder ce marché, ni de recourir à certains prestataires spécialisés quand cela se justifie : transporteurs, conseils juridiques, bureaux de certification... Car, en effet, les grosses erreurs ou les échecs patents relèvent en majorité d'entreprises qui ont tout voulu faire seul.

Thierry David : On ne va plus nul part tout seul aujourd'hui. En ce qui concerne les conseils, j'en ai deux principaux (qui font le succès d'AIDIT d'ailleurs) :

- 1) se faire connaître de manière adaptée à ce marché
- 2) exploiter les retours...le reste vient tout seul

Philippe Pelé : Avant d'aller en Russie, une entreprise doit d'abord posséder une bonne culture à l'international. Des missions, des salons thématiques sont organisés à Moscou ou en région. C'est une bonne manière d'établir un premier contact et surtout d'avoir une première idée sur ce marché. Pour un exportateur, le choix et la sélection d'un distributeur local sont devenus beaucoup plus simples qu'il y a quelques années. Il existe dans un secteur comme les biens de consommation près de 200 distributeurs capables de fournir des garanties bancaires et de bel-

les références. Dans ces conditions ce qui compte c'est plus le partage de l'information que d'agir chacun de son côté.

Thierry Coville : *Quels sont les conseils que vous donneriez aux entreprises françaises qui doivent entreprendre des négociations avec leurs partenaires russes ? Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?*

Igor Malceff : En matière de négociation, il est très important de dépasser la simple relation de travail et il convient de créer une relation de confiance suffisante et voire même d'amitié. La Russie est un marché autant européen qu'asiatique, où les relations humaines sont plus importantes que les relations professionnelles. Les russes n'ont aussi guère confiance dans les structures et c'est surtout votre personnalité qui est le facteur majeur. Si les entreprises n'ont pas les moyens, comme c'est le cas notamment pour certaines PME-PMI, de recruter un vrai cadre export spécialisé sur la Russie, il est devenu par contre très facile d'utiliser les services de jeunes stagiaires russes parlant couramment le français, compte tenu du vivier très important aujourd'hui de jeunes russes étudiant en France aussi bien dans des écoles commerciales que scientifiques. Enfin, comme je l'ai dit, l'entreprise ne doit pas oublier de demander le pré-paiement. Comme je l'évoquais, manquer d'informations et de conseils, ne pas être entouré, à tout le moins au début de son apprentissage du marché russe est à mes yeux une erreur à ne pas commettre. Je rajouterais par contre qu'il ne faut pas vouloir non plus aller trop vite. Les relations de confiance s'établissent bien évidemment avec le temps. Toutefois, il n'est pas toujours facile de répondre en

quelque sorte mécaniquement à cette question, car la réaction de tels ou tels hommes d'affaires russes est aussi extrêmement variable selon les secteurs d'activité. Certains hommes d'affaires vont au contraire très vite en Russie. On peut dire qu'un investissement industriel prendra en général beaucoup plus de temps qu'une approche commerciale, notamment dans les biens de consommation courante. A cet égard, certaines marques occidentales développent et ouvrent dans des temps records magasins et réseaux de distribution. Il convient en fait de tenir compte des multiples bouleversements que la Russie connaît depuis maintenant une décennie. C'est ainsi qu'au regard de ces années passées, l'environnement des affaires en Russie a connu une mutation extrêmement rapide ; certains hommes d'affaires russes ont construit en quelques années seulement de véritables empires et ont parfois une conduite des affaires beaucoup plus rapide que celle que l'on peut quelquefois observer chez nous.

Philippe Pelé : Etre soit même, avoir de la prudence, éviter l'inflation des rapports de force.

Thierry David : je ne parlerais que des erreurs qui, prises à contre-pied, deviennent des conseils :

- Croire qu'on vous attend et que l'on vous attendra. La Russie est un Etat souverain et j'ajouterais insubmersible qui pendant 70 ans a été fermé...cela développe une culture autarcique particulière.
- Mépriser ses partenaires et clients
- Arriver en retard aux rendez-vous
- Ne pas préparer ses rendez-vous
- Ne pas tenir sa parole
- Venir " de la rue " (sans recommandation)
- Théoriser avec excès et perdre de

vue l'aspect pratique des choses.

Catherine Joffroy : Acter le plus possible par écrit (procès-verbaux de négociations) les résultats auxquels les parties sont parvenues et sur lesquels il ne sera plus possible de revenir sauf sur accord des deux parties. Etre accompagné par un excellent traducteur maîtrisant parfaitement la terminologie franco-russe juridique et commerciale. Eviter au maximum de laisser s'écouler un trop long laps de temps entre les différentes entrevues avec le partenaire russe. Lui faire au maximum confirmer par écrit ses souhaits et propositions afin d'éviter toutes incompréhensions pouvant générer des conflits. Redoubler de persévérance !

Thierry Coville : *Quelle est votre opinion concernant l'investissement direct en Russie ? Quelles sont les opportunités et les risques dans ce domaine ? Est-ce qu'une PME peut investir ?*

Philippe Pelé : Le niveau d'investissement direct est faible, loin derrière la Chine, le Brésil ou l'Inde. Une PME peut investir. Il faut souligner le succès d'entrepreneurs français en Russie qui restent discrets mais présents. C'est une des clefs de ce marché.

Thierry David : Pour la PME, l'investissement direct est la meilleure formule, sous réserve des remarques précédentes (notamment sur les montants à investir). C'est la formule qui vous permettra le mieux de coller au marché, d'impliquer partenaires et clients, de mettre en valeur votre bon sens et vos capacités de gestion et de contrôler au mieux votre développement sans passer par les conseils des autres...qui sont toujours, quelque part, une source de nuisance.

Catherine Joffroy : L'investissement direct en Russie me semble plus accessible aux grandes entreprises car il requiert une mise de fonds en général importante, donc de ce fait pas toujours à la portée d'une PME/PMI. Le marché juridique russe est aujourd'hui plus ou moins sécurisé, il est donc possible de minimiser ses risques et de bien encadrer son approche de ce marché. Cette démarche a cependant un coût non négligeable qu'il faut prendre en considération avant d'entreprendre quelque démarche que ce soit en Russie.

Igor Malceff : Si aujourd'hui pratiquement la plupart des grands groupes français, et je m'en réjouis, ont des projets d'investissement en cours en Russie, citons parmi les plus récents, les projets de Renault, Auchan, Michelin...l'investissement direct des PME reste effectivement, de mon point de vue, une opération délicate qui doit être encore menée avec une certaine prudence. Je conseillerais en effet aux PME/PMI tout d'abord de bien apprendre à connaître le marché russe, ensuite d'y effectuer leurs premières ventes et de consolider ce premier courant d'affaires. Une fois une telle expérience acquise, alors effectivement, dans un deuxième temps, elles peuvent envisager un investissement à caractère industriel, si celui-ci est bien sûr dans l'intérêt direct de leur expansion pérenne. Je conclurais si vous le voulez bien notre entretien de la manière suivante : les risques en Russie sont réels, il ne faut pas se tromper, ni se voiler la face, mais on peut tout à fait les éviter si l'on fait preuve des quelques conseils et méthodologies que nous avons tous les quatre essayé de vous présenter au cours de cet échange.