

## **Le gouvernement se dit prêt à rétablir le dispositif CAP Export**

---

**La suppression du dispositif CAP (complément d'assurance crédit) Export le 27 décembre dernier, a déclenché de vives réactions de la part du Sniv-SNCP (Syndicat national des industries de la viande) et d'Inaporc (interprofession nationale porcine). Guillaume Roué, président d'Inaporc, s'est entretenu avec le directeur de cabinet du ministre Bruno Le Maire le 4 janvier.**

Guillaume Roué, président d'Inaporc (interprofession nationale porcine), s'est entretenu avec le directeur de cabinet du ministre Bruno Le Maire le 4 janvier à propos de la suppression du dispositif CAP export. « Nous devons prouver que nos entreprises ont besoin de ce dispositif », a rapporté Guillaume Roué. Dans ce cas, les pouvoirs publics seront prêts à maintenir ou à mettre en place un dispositif similaire à CAP export. Inaporc se tourne déjà vers ses entreprises pour récolter les preuves demandées. Le Sniv-SNCP (Syndicat national des industries de la viande) avait aussi dénoncé la suppression du dispositif le 27 décembre dernier : « Les ministères de l'Economie et de l'Agriculture ont décidé, une fois de plus, sans concertation avec les représentants professionnels, de mettre fin au dispositif d'assurance crédit export CAP (complément d'assurance crédit) et CAP+ à compter du 31 décembre 2011 ». Le rétablissement sous condition du dispositif CAP export n'empêche pas que les professionnels de l'élevage ont du mal à interpréter des décisions gouvernementales « en totale contradiction avec les déclarations des ministères de tutelle en faveur du soutien et du développement à l'export ».

### **CAP Export : une couverture supplémentaire des risques à l'export**

Suite à la crise financière de 2008, le gouvernement s'était penché sur la mise en place d'un dispositif pour couvrir les risques à l'export que les assureurs crédit ne souhaitaient plus prendre en charge dans une conjoncture financière difficile. En octobre 2009, CAP export est mis en place pour les PME et les établissements de taille intermédiaire. L'objectif est de compléter la couverture proposée par les assureurs crédit. Les zones géographiques couvertes par le dispositif incluent les principaux clients européens des opérateurs français. En 2012, le contexte économique et financier de la zone euro est mal engagé. De fait, Inaporc demande « une reconduite d'un dispositif similaire pour des destinations comme la Grèce, l'Italie ou de nombreux pays clients de la France en Europe de l'Est ».

<http://www.agrapresse.fr/les-productions/le-gouvernement-se-dit-pr-t-r-tablir-le-dispositif-cap-export-art322603-4.html>

\*\*\*\*\*

### **S'implanter en Russie : un parcours du combattant ?**

---

**Moscou, Saint-Pétersbourg, ou encore une région aux prémices de son développement ? Où faut-il s'implanter en Russie, mais aussi quand et comment ? Divers experts et chefs d'entreprise nous font part de leurs conseils et de leurs expériences.**

Le bon moment pour s'implanter en Russie ? « Maintenant ou plus tard, ce n'est pas le fond du problème. Simplement, en Russie, les choses prennent du temps... » Pour Marc-Emmanuel Vives, premier directeur adjoint de Rosbank, il faut surtout être conscient qu'il y aura « des cycles et des chocs. » Car l'économie russe est très dépendante des cours des matières premières et de l'économie mondiale. Elle est donc ultra-sensible aux évolutions internationales. « Mais si vous acceptez ce postulat et que vous vous positionnez sur un secteur porteur, il n'y a pas de bon ou de mauvais moment », précise le responsable de Rosbank.

### **Privilégier les partenariats**

Les partenariats avec des entreprises russes ou le recours aux services d'une société de conseil à l'implantation sont souvent recommandés. « Il serait faux de dire qu'il est impossible de s'implanter seul : c'est faisable, concède Lyudmila Shusterova, chargée du marketing et du développement chez BDO Russie. Mais il est bien plus courant de voir des entreprises s'installer en utilisant les services de cabinets de recrutement et de conseil tout en conservant la gestion opérationnelle de leur activité », souligne la responsable de la firme d'audit et de conseil.

La recette pour une implantation réussie ? Trouver le bon partenaire : compétent, digne de confiance et doté d'une connaissance profonde du marché local. « Les entreprises perdent beaucoup de temps – et d'argent – pour recruter des personnes adéquates, susceptibles d'occuper leurs postes clé. Il peut être judicieux de déléguer ces tâches secondaires à des professionnels afin de minimiser les risques, » poursuit la responsable marketing de BDO.

Pour s'implanter en dehors de Moscou ou des principaux centres urbains du pays, « il faut y aller soi-même. Glaner des informations auprès de sources diverses, procéder à des comparaisons puis choisir la bonne région. Il faut surtout échanger avec des gens ayant déjà travaillé sur place », conclut Lyudmila Shusterova.

Au nombre des succès français en Fédération : le groupe Yves Rocher, qui fête cette année les vingt ans de la présence de sa marque en Russie (la première enseigne était apparue en plein putsch sur Tverskaïa, la principale rue marchande de la capitale). Aujourd'hui, la marque verte compte plus de 220 magasins : 60 à Moscou, 18 à Saint-Pétersbourg et le reste en régions. Une partie de ces points de vente lui appartiennent en propre, les autres sont exploités par des franchisés, notamment les sites régionaux.

Bruno Leproux, directeur général d'Yves Rocher en Russie, considère qu'il vaut en effet mieux déléguer. « Pour nous, la gestion de ces boutiques depuis le siège est compliquée, c'est pourquoi nous préférons passer par une relation contractuelle. Mais cela nécessite de trouver le bon partenaire au bon endroit, quelqu'un qui veut se développer sur du long terme. On peut passer par le Salon de la franchise ou par les petites annonces... Ainsi, Yves Rocher contribue au développement de la micro-entreprise en Russie ! »

A l'heure actuelle, le groupe français couvre 85 % des villes de plus de 250 000 habitants avec au moins un magasin dans chacune d'elles. « La première année, nous avons implanté des magasins dans les grandes agglomérations urbaines comme Moscou ou Saint-Pétersbourg, puis dans les villes millionnaires. Et ainsi de suite... », raconte Bruno Leproux. Après la France, Yves Rocher Russie est aujourd'hui la première filiale étrangère du groupe cosmétique.

### **« Les difficultés administratives ? Une excuse d'imbécile »**

Bruno Leproux tient à évoquer les « fantasmes » et autres « idées préconçues » sur la Russie. Un cliché notamment l'agace : celui sur des lourdeurs administratives. « Bien sûr, il y en a ! Mais elles ne sont pas insurmontables. Il suffit de s'organiser et d'avoir de bons professionnels », assure le directeur général d'Yves Rocher. En Russie, la forme l'emporte sur le fond, poursuit-il. « L'important est

d'avoir des documents bien tamponnés, bien préparés. Celui qui prétexte des problèmes administratifs pour justifier son refus de s'implanter en Russie est un imbécile. »

Et le patron d'Yves Rocher Russie de comparer la Fédération à la France où « tout n'est pas tout rose non plus ! Il y a du reste, en Russie, une dynamique que l'on ne trouve pas en France. On est ici sur des croissances à deux chiffres car c'est encore un marché en devenir. En matière de cosmétiques, c'est actuellement le huitième du monde. Et, malgré des crises économiques graves, le marché russe croît de 4 à 5 % par an. En France, c'est de l'ordre de 0,7 %. » Autant dire qu'Yves Rocher n'en a pas fini avec la Russie. Il reste d'ailleurs à l'enseigne française « des zones à mailler géographiquement. » À noter : en Russie, la croissance du PIB par habitant progresse rapidement, mais de façon hétérogène. « C'est dans les régions qu'il y a un vrai potentiel de croissance, notamment dans les petites villes », conclut Bruno Leproux.

Certes, l'économie russe est encore fortement réglementée par l'État, nuance-t-on chez Brainpower, qui offre ses services RH à des entreprises étrangères à 90 %. « Mais ces dernières années, la Russie a activement travaillé pour améliorer sa législation et s'est efforcée de rendre l'économie moins dépendante de l'État, explique Shamil Ismailov, responsable du bureau de Saint-Petersbourg. Malgré des difficultés persistantes dans le pays, de nombreuses sociétés actives sur le secteur des biens de consommation (FMCG : Fast Moving Consumer Goods) se sont implantées dans les années 1990 et 2000. On assiste depuis 20 ans à une forte croissance de la production industrielle et à une multiplication des usines d'entreprises étrangères », poursuit Shamil Ismailov.

Pour le responsable de Brainpower, la Russie demeure, quoi que l'on en dise, très attirante pour les investisseurs étrangers : c'est un pays où il existe une tendance croissante de la demande intérieure – aussi bien pour les biens de consommation que pour le B2B. « La Russie est riche en ressources naturelles, elle a un vaste marché intérieur et des ressources humaines hautement productives et très correctement formées. » En 2010, Ernst & Young indiquait que la Russie était entrée dans le top 5 des pays les plus attractifs en termes d'investissement, rappelle Ismailov.

Pour s'installer en Russie aujourd'hui, Bruno Leproux préconise de rencontrer les représentants de la CCIFR. « Ça ne sert à rien de prendre un consultant à 5 000 euros par jour, assène-t-il. Je me méfie des consultants qui ont réponse à tout. Il faut simplement faire appel au bon sens. Ici, ce n'est pas comme en France où l'on a peur de tout, peur d'entreprendre, où on fait appel à des psychologues à la moindre contrariété. La Russie, c'est le retour au réel du point de vue économique. Les relations de travail y sont abruptes et les gens travaillent énormément. Ils se construisent un avenir, ils vont de l'avant. » Les Russes sont inaccessibles au premier abord et durs en affaires, estime le patron d'Yves Rocher Russie, « et pas forcément à cause de la langue. Mais une fois que vous établissez avec eux une relation de confiance, ils vous donnent tout, même s'ils n'ont rien. Ici, l'arrogance française ne survit pas longtemps. »

Avec un millier d'employés et près de 5 000 clients en Russie, Orange Business Services est présente en Russie depuis 2006, après le rachat de la société Equant par France Telecom en 2005. Sa stratégie est claire : développer des services de télécommunications à destination des entreprises, en particulier les multinationales. « Nous avons également mis en place une offre adaptée aux PME », explique Christophe Joanblanq, directeur général de la société depuis octobre 2008. Selon lui, l'implantation en Russie, quelle que soit l'activité concernée, doit satisfaire à de nombreuses autorisations administratives qui ont des contraintes spécifiques. En matière de télécommunications, par exemple, « les conditions d'attribution des licences ne sont pas toujours très transparentes », souligne le responsable d'Orange Business Services.

Chez Orange Russie, dix personnes travaillent à plein temps sur l'obtention de ces licences. Le groupe français est implanté dans 37 villes du territoire (bureaux de représentation) pour une force de vente directe dans 11 villes. Pour Christophe Joanblanq, une PME souhaitant évoluer en Fédération doit à tout prix « recruter des personnels locaux qui pourront mener des négociations ou bien nouer des

partenariats avec une société russe. La maîtrise de la langue est préférable – voire, en région, indispensable. »

## **Contraintes de sécurité**

Deuxième point sur lequel on insiste chez Orange : les contraintes de sécurité. « En fonction de l'activité, ces contraintes sont plus ou moins importantes. Nous sommes par exemple soumis aux écoutes légales », confie Christophe Joanblanq. Une entreprise doit de toute façon avoir un responsable de la sécurité : c'est très souvent un ancien cadre des services de sécurité intérieure, le FSB (ex-KGB).

« De temps en temps, les pratiques dans le secteur des affaires sont plus rudes qu'ailleurs. Il n'y a qu'à voir la coupure de réseau que l'on a eue l'an dernier à cause d'un sous-traitant en bisbille avec un autre. Ici, les gens règlent leurs conflits à la hache ! Il faut s'attendre un peu à tout... » Et puis surtout, « il faut négocier son implantation dans les business centers, qui hébergent 52% des PME. Il est important de bien se renseigner sur le propriétaire, les conditions offertes et les différents services disponibles. »

Question régions, Ekaterinbourg et Rostov – deux des onze villes importantes où la société est implantée – constituent « les extrémités de notre cœur de réseau, à l'est et au sud. Nous avons davantage de difficultés à Rostov sur le plan de la sécurité », reconnaît Christophe Joanblanq, qui y maintient en permanence un responsable pour cette activité.

Le développement du site de Kazan, où la société possède tout de même une équipe de dix personnes, fait partie des objectifs d'Orange, « mais seulement une fois que les autres régions seront bien consolidées. Toute la région de la Volga est potentiellement intéressante. Nous avons aussi un call center de 200 personnes à Nizhny Novgorod, une ville très intéressante à seulement 400 km de Moscou, accessible, comme Saint-Pétersbourg, en train express. »

Rejoignant Bruno Leproux, Christophe Joanblanq n'est pas convaincu de l'utilité des cabinets de conseil. « Ubifrance et la CCIFR fournissent un premier package très intéressant », assure-t-il. Le directeur d'Orange Russie préfère par ailleurs recruter localement. « Sur un millier de collaborateurs, dit-il, seulement quatre sont étrangers, moi compris : les autres sont des directeurs, un Américain, un Polonais et un Anglais. Le reste de l'équipe est russe, à 99,6 % donc. Je ne pense pas qu'il soit bon d'avoir trop d'expatriés. »

Parmi les secteurs porteurs en Russie, Christophe Joanblanq cite l'informatique. Le sien, de secteur, est « déjà très saturé », à tel point qu'Orange exclut la possibilité d'investir dans la téléphonie mobile. Le représentant de l'opérateur n'est pas sans évoquer les problèmes de corruption : « C'est un autre monde ici, confie-t-il, et on peut très vite se faire happer par les pratiques locales. Il est dangereux d'y céder. Au-delà de l'éthique, cela finit tôt ou tard par nuire à l'image de la société. »

**caroline.gaujard-larson ( CAROLINE Gaujard-Larson )**

<http://www.lecourrierderussie.com/2012/01/05/implanter-russie-parcours-combattant/>

\*\*\*\*\*

## **Implantation en Russie : une « période charnière »**

---

**Avec une croissance annuelle de près de 4 % en 2010 – et qui a oscillé entre 4,7 et 10% de 2000 à 2007 –, la Russie est-elle toujours, à l’instar d’autres pays émergents, un eldorado économique ? Ou bien le marché russe, profondément fragilisé par la crise de 2008, est-il trop instable pour y développer une activité économique durable et sûre ?**

« La situation économique actuelle est un peu difficile à définir », commente Marc-Emmanuel Vives, premier directeur adjoint du groupe Rosbank, qui a fusionné fin juin avec la Société Générale Vostok (BSGV). Marc-Emmanuel Vives parle de « période charnière » pour la Russie, estimant que l’évolution de la santé économique du pays au cours des prochains mois dépendra fortement de l’évolution de la conjoncture mondiale et des cours du pétrole. Pour le moment, « la baisse du prix du baril, qui se maintient malgré tout à des niveaux élevés, n’a pas de véritable impact sur l’économie russe. »

Des tensions sur le marché financier sont néanmoins perceptibles, note le responsable de Rosbank. Avant de nuancer, précisant que les principaux facteurs à l’origine de la crise de 2008 – manque de liquidités sur le marché interbancaire, faillite de Lehman Brothers, chute brutale et quasi-instantanée des cours des matières premières – n’existent plus. « Comparé à 2008, le secteur est aujourd’hui moins vulnérable : il y a des liquidités sur le marché et le rythme de la croissance demeure satisfaisant », souligne Vives.

### **« Un marché en transformation »**

La Fédération reste malgré tout très attractive pour les entreprises étrangères, en particulier la région de Moscou, qui concentre officiellement 14 millions d’habitants (et de 17 à 20 millions selon des sources non officielles). La Russie est un pays qui a certes ses complexités, constate-t-on chez Rosbank, mais il s’agit d’un marché de plus de 140 millions d’habitants, à cheval entre l’Europe et l’Asie. Sans compter que près des deux tiers de cette population sont localisés en « Russie européenne », ce qui constitue un atout de taille pour les investisseurs originaires des pays de l’UE.

Le marché russe est en outre un marché en mutation sur plusieurs plans, ce qui le rend très intéressant d’un point de vue commercial autant qu’industriel. Marc-Emmanuel Vives souligne qu’il existe d’abord « un fort potentiel de croissance, lié au fait que la Russie doit encore rattraper l’UE, à l’instar de ce qui s’est passé dans les pays d’Europe centrale et orientale dont les marchés de la consommation ont aujourd’hui cinq à dix ans d’avance sur le marché russe ». D’autre part, « l’industrie russe a beaucoup souffert de la chute du communisme. Certaines entreprises ont même totalement disparu ». Cette double évolution structurelle laisse entrevoir d’importantes perspectives de croissance pour les entreprises capables d’en tirer parti.

Attention cependant : la route qui mène au marché russe – si attractif soit-il – reste jonchée d’obstacles. La lourdeur des procédures administratives, le zèle tatillon avec lequel de nombreux fonctionnaires s’acquittent de leur tâche ou les différentes formes que peut revêtir la corruption sont autant d’ingrédients revenant dans la plupart des débats qui animent les milieux d’affaires en Russie. « Mais ces difficultés ne sont pas propres à la Russie. On pourrait vous parler des mêmes choses en Chine, par exemple », assure Marc-Emmanuel Vives. Le directeur adjoint de Rosbank se refuse en effet à qualifier la Russie de pays « fermé », rétif à l’implantation.

Il n’y a, en fin de compte, « pas de recette miracle en Russie », témoigne le responsable de Rosbank, soulignant que « différentes formes d’installations sont aujourd’hui des réussites citées en exemple ».

Mais l'une des meilleures solutions, pour faciliter le processus d'implantation et gagner du temps, demeure le partenariat.

Comme la Russie est en train de sortir de la crise, les actions sont bon marché, explique Alexeï Kuznetsov, chargé des recherches européennes à l'Institut d'économie mondiale et des relations internationales de l'Académie russe des sciences. Ainsi, acquérir une entreprise en Russie aujourd'hui est une affaire « plutôt avantageuse », confie le chercheur. D'autant que les prévisions économiques font état d'une croissance qui se maintiendra durablement autour des 4%, laissant supposer une progression de la demande.

Alexeï Kuznetsov est cependant plus réservé sur les investissements purement boursiers, plus risqués. « Ce n'est pas le meilleur moment, assure le chercheur. Il n'est jamais bon d'investir lors d'une campagne électorale. Malgré l'assurance de remporter les élections qu'affiche le parti au pouvoir, on ne sait pas quelle sera la politique du gouvernement l'année prochaine. »

Principale inconnue : le projet de réforme des retraites, qui pourrait être un facteur d'instabilité économique et sociale. « Si les politiques ne s'attendent pas à une explosion sociale, celle-ci demeure, pourtant, toujours possible. Même si cela n'ira pas jusqu'à une révolution, précise Alexeï Kuznetsov. Avant d'ajouter : Moscou sera toujours la destination d'affaires la plus prisée, aussi avantageuses que puissent être les conditions d'implantation en province. »

Quant aux secteurs porteurs : « le commerce oui, la banque j'ai des doutes », résume Alexeï Kuznetsov. L'hôtellerie n'est pas en très bonne posture, même si le secteur, avant la crise, était très prometteur. « Aujourd'hui, la branche stagne, précise Kuznetsov, je ne la vois pas se développer de façon dynamique. Mieux vaut regarder du côté de l'immobilier, ou encore miser sur des hôtels de classe moyenne, car la Russie compte un déficit important dans la gamme trois étoiles. »

## **Un pays accueillant, sans plus**

À moins de viser les secteurs traditionnellement réservés à l'entrepreneuriat russe – tels le pétrole ou tout autre secteur considéré comme stratégique et pour lequel une prise de participation étrangère est soumise à l'accord préalable des autorités –, aucune barrière n'est insurmontable pour qui veut investir en Russie. Pourtant, intervient Marc-Emmanuel Vives, « il n'y a pas d'incitation particulière non plus. Hormis, parfois, certaines facilités offertes par les collectivités locales : mise à disposition de terrains, octroi d'avantages fiscaux... »

Skolkovo est une exception. Ce projet, cher au président Medvedev, de centre de compétences dédié à la recherche et au développement pour stimuler l'innovation technologique, est actuellement en construction dans l'Ouest de Moscou. L'ambition : faire de la ville de Skolkovo une sorte de Silicon Valley. « Le gouvernement essaie d'y attirer les investisseurs étrangers, précise le responsable de Rosbank. Mais l'ensemble, il faut bien l'avouer, est plus médiatique que réel », poursuit Vives. Parmi les collectivités locales qui se démènent pour accueillir les entreprises internationales, Kalouga et Iaroslavl, à en juger par la préférence qu'accordent souvent les clients du cabinet juridique moscovite Pepeliaev à ces zones, remportent la palme. Sans oublier la région de Leningrad, « qui se développe aussi de façon active », ajoute Vladimir Sokov, chargé du développement au sein du cabinet. Pour Sokov, « il y a des aspects négatifs à ce que Moscou demeure le centre de la Russie. Le marché moscovite est déjà arrivé à maturité dans la plupart des secteurs et la concurrence y est violente. »

Un phénomène de saturation que les nouveaux investisseurs ont déjà constaté. Vladimir Sokov cite en exemple certains de ses clients turcs : « ils ne s'intéressent plus qu'aux régions car Moscou est devenue inabordable. » Pour le cabinet Pepeliaev, il est clair que ces vastes régions, sont l'avenir de la Russie.

## Cap sur les régions

Moscou et Saint-Pétersbourg étant déjà surchargées dans bien des secteurs, le représentant de Pepeliaev invite les entreprises étrangères à regarder vers le sud et l'est du pays. D'autant que « les privilèges dont peut jouir un investisseur auprès de certaines administrations locales ne sont pas garantis à Moscou », insiste Vladimir Sokov.

Reste que le développement des régions est encore freiné par des lacunes en matière d'infrastructures (voir notre article sur les problèmes de l'implantation), regrette Ilya Bolotnov, chargé des fusions et acquisitions chez Pepeliaev. Même si l'analyste espère que la situation s'améliorera rapidement. Car, pour beaucoup d'investisseurs, « la Russie est un marché stratégique. Certains, parce qu'ils tiennent à travailler ici, n'ont d'autre choix que de se plier aux standards russes. Et ils persévèrent en espérant une évolution positive. Le climat d'affaires dans les régions russes progresse. Mais il s'agit de processus de long terme », conclut Vladimir Sokov.

De manière générale, les niches étroites, sources de gros profits, doivent être privilégiées. Comme celle de la restauration française : « bien sûr, il n'y aura jamais des dizaines de restaurants français dans chaque ville de Russie. Mais regardez à Moscou :

ces lieux sont pleins tous les soirs ! Des investissements dans ce secteur en région pourraient avoir beaucoup de succès, même si l'échelle est plus réduite. » Finalement, conclut le chercheur, il est bien avantageux d'investir en Russie. « Mais on ne peut pas dire que la France se précipite ! »

caroline.gaujard-larson ( CAROLINE Gaujard-Larson )

<http://www.lecourrierderussie.com/2012/01/03/implantation-russie-periode-charniere/>