

En Russie, business (presque) as usual

BENJAMIN QUENELLE

Alors que s'ouvre jeudi le Forum économique de Saint-Pétersbourg, le « Davos » russe, les entrepreneurs étrangers sont loin d'avoir déserté un pays en proie à la récession et durement touché par les sanctions occidentales. Certains d'entre eux jugent même le moment idéal pour faire des affaires.

La crise en Russie ? C'est une réalité... Mais c'est aussi le meilleur moment pour lancer des projets! » Banquier d'affaires, Cédric Etlicher ne chôme pas ces temps-ci, à Moscou. Ni l'entrée en récession ni la chute du rouble ou les effets des sanctions occidentales liées à la crise ukrainienne ne parviennent à doucher son enthousiasme : « En fait, tout cela a créé de nouvelles opportunités », confie cet expatrié français, membre du directoire de la banque russe Talmenka, spécialisée dans l'aide aux PME. L'embargo décidé en représailles par le Kremlin sur de nombreux produits alimentaires européens a par exemple poussé plusieurs sociétés françaises, interdites d'exportation en Russie, à s'impliquer directement dans la production locale. « Fromages de chèvre, yaourts... : au moins quatre dossiers de nouvelles coopérations franco-russes dans l'industrie laitière sont entrés en phase opérationnelle. Ceux qui ne saisissent pas leur chance maintenant auront du mal à retrouver leurs parts de marché une fois la crise passée », prédit Cédric Etlicher, qui, malgré son optimisme, ne cache pas sa frustration face aux lenteurs et appréhensions des investisseurs.

« C'est le moment de nager à contre-courant, surtout dans l'agroalimentaire. Mais attention aux mirages : il faut être sélectif et vigilant, travailler beaucoup et former les équipes, mettre en place les systèmes de contrôle et de logistique. La Russie, plus que jamais, ce n'est pas facile, mais ça vaut la peine », prévient pareillement Stéphane MacFarlane, directeur général de RZ Agro, coentreprise spécialisée dans la gestion de terres agricoles, fondée par la famille Louis-Dreyfus et le holding russe d'investissement Sistema. La société règne sur 100.000 hectares à ce jour, mais s'est fixé des objectifs bien plus élevés : « Avec la crise, les valorisations ont baissé et certains propriétaires endettés ont besoin de liquidités : il y a donc de bonnes terres à acheter! » s'enflamme Stéphane MacFarlane, qui demeure toutefois prudent, en raison du manque de visibilité à long terme. « L'embargo a accéléré la substitution des importations par les productions locales. Tout le secteur agroalimentaire est en ébullition, constate-t-il. Mais, quand les sanctions seront levées d'un côté comme de l'autre, beaucoup de business plans seront en danger. »

Pour le moment, en tout cas, les dirigeants des groupes russes d'agroalimentaire se frottent les mains. « Je suis un patron heureux ! Sur tous les fronts, nous sommes gagnants », applaudit Maxim Basov, à la tête de Rusagro, spécialisé dans la production de sucre, d'huile végétale et de viande porcine : ses ventes s'intensifient; les prix et les bénéfices sont en hausse; et le groupe touche des aides du gouvernement pour se développer. « La crise, avec l'embargo et le soutien des autorités, est un vrai catalyseur d'investissement », confirme Petr Ilioukhine, le directeur général de Prodo. Ce nouvel acteur dans la viande porcine prévoit d'investir 200 millions d'euros pour la modernisation d'un site en Sibérie. D'ici à 2020, la Russie ne devrait plus avoir à importer pour couvrir sa consommation de porc. Mais, pour l'heure, elle a encore besoin des technologies occidentales pour moderniser ses sites. Occidentales ou... chinoises, car à la faveur de la crise ukrainienne et des tensions

qu'elle a fait naître avec les Européens et les Américains, Pékin se démène pour occuper le terrain à leur place.

Comme un vieux couple

Conscients de cette menace, nombreux sont ceux qui s'activent pour ne pas perdre leurs liens privilégiés, souvent tissés de longue date, avec la Russie. Et pas seulement dans l'agroalimentaire. « *Nous traversons une période troublée. Mais, comme dans tous les vieux couples, nous saurons dépasser les problèmes* », a déclaré l'ambassadeur de France en Russie, Jean-Maurice Ripert, lors de ses récentes rencontres avec les autorités dans la région de Samara, sur la Volga. Tout en restant ferme sur les dossiers politiques ukrainiens, le diplomate a repris ses visites économiques en régions avec des délégations d'hommes d'affaires. « *C'est clair : nos entreprises ne partent pas* », insiste-t-il, alors que le Quai d'Orsay défend la poursuite en Russie de sa diplomatie économique. « *Certains continuent même d'investir...* » C'est le cas justement à Samara, où Schneider Electric, qui entend faire de la Russie sa troisième source de revenus d'ici à 2020, vient de poser la première pierre de sa neuvième usine. « *Nous continuons de croire dans le potentiel de développement de l'économie russe* », martèle Eric Brisset, président d'Electroshield-TM Samara, un industriel racheté par Schneider et qui lui permet de fabriquer localement 60 % des produits vendus en Russie. Le groupe investit 90 millions d'euros par an sur ce site pour le moderniser, en y transférant technologies et méthodes de travail.

Nombre de ces projets, tous secteurs confondus, se heurtent toutefois au même obstacle : celui du financement. Car les sanctions occidentales ont réduit les possibilités de prêts bancaires à l'étranger pour les Russes. Et, pour défendre le rouble, la banque centrale a été contrainte d'augmenter les taux à des niveaux dissuadant tout crédit auprès des banques nationales. « *Il y a, du coup, un vrai problème de cash dans l'économie russe aujourd'hui : on sent bien les contraintes budgétaires croissantes alors que les sanctions, financières comme technologiques, ont créé des freins* », regrette Marc Sorel, le directeur de la filiale de Safran en Russie. Déjà très présent, l'équipementier préfère pour le moment attendre, plutôt que de s'aventurer dans de nouveaux partenariats industriels.

Moins de concurrents

La même prudence prévaut chez Saint Gobain. En pleine expansion, le groupe a gelé ses projets d'usine ou d'acquisition. La chute du rouble a pourtant rendu les actifs russes plus attractifs pour les investisseurs arrivant avec des euros ou des dollars. « *Certes... Mais la crise est loin d'être finie et n'a pas encore fait le tri. L'économie reste sur la pente descendante. Lorsque des sociétés russes vont mourir, alors il ne faudra pas rater le coche* », anticipe Gonzague de Pirey, directeur de la filiale de Saint-Gobain. « *Patience, ajoute un autre investisseur européen à Moscou. La crise n'a pas encore eu son effet purificateur. Les vieux problèmes, eux, demeurent. Derrière les actifs, il y a les mauvaises habitudes de management. La bonne affaire financière peut se révéler un désastre!* » Et un troisième homme d'affaires, plus méfiant encore, de s'inquiéter : « *On ne sait pas quelle direction prend la Russie : marasme économique, jeunesse démotivée, modèle politique dans l'impasse. Il y a trop d'incertitudes...* »

Paradoxalement, la chute du rouble a pourtant bel et bien doté Moscou d'un nouvel atout pour développer le made in Russia. « *Avant, les coûts étaient élevés. Avec la dévaluation, c'est devenu un pays low cost, favorisant donc la localisation de la production* », explique Philippe Pegorier, le président (français) de l'AEB, l'Association des entreprises européennes à Moscou, qui appelle à « *travailler différemment en Russie, au-delà des sanctions et pressions aux effets néfastes* ».

L'entreprise américaine de sous-traitance électronique Jabil, qui dispose d'une usine près de Moscou, a déjà fait le choix d'ignorer ces tensions diplomatiques, et compte accélérer ses

activités. « Les salaires russes, trop onéreux avant, sont devenus grâce à la baisse du rouble moins élevés qu'en Europe centrale. Pour les employés hautement qualifiés, ils sont parfois même moins chers qu'en Chine », résume Philippe Costemale, le Français qui dirige sa filiale russe. « La crise a été un vrai accélérateur de contacts. En cinq ans, je n'ai jamais reçu autant de demandes qu'aujourd'hui », raconte-t-il, d'autant plus confiant que, parallèlement, l'entrée de la Russie à l'OMC a facilité l'importation de composants électroniques. « Du coup, il est plus avantageux d'assembler en Russie que d'importer les produits finis. »

Malgré les mauvais indicateurs économiques, un vent d'optimisme souffle donc sur certains milieux d'affaires. « Les opportunités sont bien plus nombreuses que pendant la précédente crise, en 2008. A l'époque, c'était mondial et on ne pouvait rien faire ici. Aujourd'hui, la crise est russo-russe et, au contraire, on peut agir... Il suffit de trouver son créneau », lance Aage Nielsen, qui, à Moscou, conseille les entreprises européennes. Un exemple parmi d'autres : la consommation est certes en baisse mais de nouvelles niches sont apparues, à condition de cibler offres et prix, de changer de marques, de diversifier le réseau de distribution. Et les perspectives de rentabilité restent fortes. « Les marges d'exploitation ne seront certes plus de 25 % comme avant, car le business évolue. Il faut voir désormais à plus long terme. Mais il reste tant de choses à faire », assure Pascal Clément, un investisseur français multiscarte.

« Avec la crise, il y a moins de concurrents. Des places sont à prendre », insiste Yannick Tranchier, fondateur de la Maison des entrepreneurs français, incubateur d'entreprises innovantes à Moscou. Les difficultés conjoncturelles n'ont d'ailleurs pas freiné son développement : comptant une vingtaine de sociétés, il en a accueilli trois nouvelles depuis janvier (dans l'alimentaire, le tourisme et l'e-commerce, toutes visant la nouvelle classe moyenne). « Paradoxalement, pour ceux qui savent bien cibler, le business est devenu plus facile en Russie... » conclut-il.

Les points à retenir

L'économie russe est confrontée à la fois aux sanctions économiques occidentales, à un début de récession et à la chute de sa monnaie.

Mais la crise a fait naître de nombreuses opportunités et a rendu la production locale plus compétitive, tandis que Moscou multiplie les gestes pour soutenir les secteurs stratégiques. De nombreux investisseurs et dirigeants étrangers, notamment français, profitent de ce climat pour renforcer leur présence dans le pays.