

## Séminaire Management et Cultures d'Entreprises

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de l'homme et la chaire "Management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2010)

## L'OBSESSION DU "COURT TERMISME" : UN OBSTACLE À L'IMPLANTATION MULTINATIONALE ?

par

**Jacques SAPIR**

Directeur de recherche à l'EHESS

Séance du 5 octobre 2009

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

### En bref

Le succès des entreprises étrangères en Russie dépend fortement de leur capacité à acquérir une connaissance fine des institutions formelles ou informelles, du marché et du rôle de chaque acteur, ainsi que d'apparaître comme un acteur implanté localement de manière durable. Malheureusement, beaucoup d'entreprises occidentales cèdent facilement à la tentation de faire des "coups" et de saisir des effets d'aubaine que le trouble de la société russe produit encore couramment, malgré une sérieuse remise en ordre depuis quelques années. Les causes de cette stratégie de court terme résident pour partie dans l'obsession de la mobilité dans la gestion des carrières et la difficulté de valoriser en termes financiers et comptables le travail d'acculturation nécessaire. La flexibilité si vantée en Occident devient alors un handicap. En revanche, les grandes entreprises des pays émergents, habituées chez elles à ce travail de patience, trouvent plus facilement le bon comportement. L'avenir leur appartient-il ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Jacques SAPIR**

Depuis de nombreuses années, j'étudie la manière dont on peut mener des affaires dans la Russie post-soviétique quand on est une entreprise étrangère, et notamment française. J'ai ainsi suivi les tribulations russes d'un parfumeur, d'un constructeur automobile, d'une compagnie pétrolière, ou encore d'un fabricant d'ascenseurs. À partir de l'observation de leurs réussites ou de leurs échecs, j'ai élaboré une réflexion sur l'importance de l'action de long terme, alors même que les outils de gestion des firmes les conduisent souvent, consciemment ou inconsciemment, à des stratégies de court terme. Les entreprises qui réussissent sont celles qui, d'une manière ou d'une autre, ont su dépasser cette difficulté. C'est ce que je vais expliquer à partir de la description de deux exemples, celui d'un constructeur automobile qui s'y est pris correctement dès le début, et celui d'une compagnie pétrolière qui a su se rétablir bien qu'étant mal partie.

### **Un souci initial d'une implantation durable**

En 1995, un grand constructeur automobile français, à l'époque encore relativement peu internationalisé, a décidé de s'implanter en Russie. C'était une décision risquée dans la mesure où la situation politique de ce pays était encore tumultueuse, la monnaie n'avait guère de stabilité, et les règles juridiques de la propriété des outils industriels, encore largement tributaires de celles de l'époque soviétique, étaient très confuses. La plupart des constructeurs occidentaux préféraient continuer à produire leurs voitures chez eux, et se contentaient du risque de l'exportation et de la commercialisation.

De fait, les difficultés initiales ont été grandes. Le terrain et les quelques infrastructures que le constructeur français avait été conduit à acheter pour installer son outil de production se sont révélés truffés de nuisances. Par exemple, la centrale électrique qui alimentait l'usine en énergie avait été construite de nombreuses années auparavant sur un espace marécageux particulièrement peu propice à un fonctionnement efficace. De plus, il est apparu clairement qu'il fallait former presque complètement tout le personnel d'encadrement. Enfin, la surévaluation du rouble rendait peu coûteuses les importations et militait pour qu'on cesse de chercher à produire sur place.

Néanmoins l'entreprise a persévéré, y compris pendant la grave crise qui a secoué la Russie en 1998 et qui a vu de nombreuses entreprises étrangères se replier sur leur territoire d'origine. Au fil des années, elle apprit à gérer les problèmes juridiques, forma sur place des compétences humaines, et sut acculturer des expatriés. De son côté, le taux de change du rouble devint plus défavorable aux importations. L'implantation commença à donner des résultats positifs. Au final, ce constructeur a depuis 2001 environ une production significative et est considéré par les autorités comme un partenaire quasiment local, situation propice à des développements futurs efficaces. Il est clairement appelé à accroître sa présence à moyen terme, même si, il ne faut pas se leurrer, le travail restera difficile encore longtemps.

### **L'usage abusif d'une position de force**

À la fin des années 1990, une grande société pétrolière franco-italienne a pensé qu'elle pourrait s'implanter en Russie en limitant les risques grâce aux PSA (*Production Sharing Agreement*), un dispositif juridique que les Russes avaient accepté quand ils ont eu un besoin criant d'investisseurs étrangers, et qui permettait à ces derniers d'échapper largement à la fiscalité locale et de s'exonérer d'un certain nombre d'autres obligations normales.

En termes de profits immédiats et à venir, cela pouvait paraître un bon calcul. En réalité, ce fut le contraire car, quelques années plus tard, quand l'État, en déliquescence sous l'ère du président Eltsine, reprit de la puissance, il ne supporta plus les entreprises qui avaient profité de ce système, considérant cela comme un abus de pouvoir. Il les harcela par toutes sortes de

moyens. À partir de 2005, certaines d'entre elles virent même leurs expatriés pris à partie par la justice russe, sur la base d'infractions plus ou moins fabriquées, et menés en prison. Le message fut dès lors parfaitement clair : il fallait renoncer aux droits mal acquis et renégocier de nouveaux contrats.

Pour la firme dont je parle, la suite de l'histoire fut plus heureuse. En effet, en comprenant qu'elle devait absolument abandonner ses PSA, elle sut aussi qu'il fallait changer sa manière de considérer ce pays. Passant ainsi d'une logique du "coup" à faire et de rentabilité immédiate, à celle de la construction d'un véritable partenariat sur le long terme, elle a réussi depuis à établir des relations beaucoup plus saines et prometteuses avec les autorités. Récemment, elle a d'ailleurs remporté un grand appel d'offres pour une exploration en mer de Barents.

### **La valeur des logiques de long terme**

Derrière ces deux exemples, on voit que la connaissance du milieu local par l'investisseur étranger et, symétriquement, la perception de l'investisseur par les autorités locales comme partenaire à long terme, sont essentielles pour la réussite sur ce territoire. Plus précisément, on peut identifier trois domaines dont il est nécessaire d'avoir une connaissance fine qui ne peut s'acquérir qu'avec le temps parce que la réalité n'est pas immédiate à saisir : les institutions, le marché et les acteurs.

#### *Des institutions formelles et informelles*

Il existe en Russie un certain nombre d'institutions formelles, qu'il est relativement facile de connaître, mais aussi des institutions informelles qui, souvent, les encadrent et qu'il est beaucoup plus difficile de maîtriser. En voici deux exemples, l'un dans le domaine juridique, l'autre dans celui de la gouvernance budgétaire.

Comme dans presque tous les pays, il existe une loi écrite qui définit un droit de propriété, un droit du travail, un droit de la transaction, etc. Celle-ci, on peut la trouver dans des livres. Mais ce qu'on y trouve n'indique pas clairement ce qu'il faut faire ou comment un litige éventuel sera résolu, car on n'y trouve pas les habitudes locales d'interprétation. Or, dans un pays comme la Russie où les cadres formels sont nettement moins puissants que dans les pays occidentaux, la sphère de l'interprétation prend une très grande place. Il faut savoir également que, dans l'ensemble du monde orthodoxe, on n'abolit jamais une loi passée ; on est toujours légitimé à exhumer une loi très ancienne pour argumenter un point de vue. Ce ne sont donc pas tant les lois en elles-mêmes qui sont importantes que la manière de se situer par rapport à elles et de les mobiliser. Pour le faire bien, cela demande beaucoup d'expérience et d'habitude de travail avec les autres acteurs juridiques.

L'organisation administrative budgétaire russe compte normalement trois niveaux : national, régional et municipal, chacun devant prendre un certain nombre de charges bien délimitées. Ainsi, le financement des routes est réparti sur le budget national pour les routes internationales, et sur le budget régional pour les autres. Quand il s'avère que le budget régional n'est pas suffisamment alimenté, la région demande un complément au niveau supérieur ou bien lève un impôt local. C'est la pratique institutionnelle formelle. Mais il existe une pratique informelle issue d'une tradition de l'ère soviétique, qui elle-même prenait appui sur une tradition plus ancienne, et qui est très utilisée. Elle consiste en une réunion entre le gouverneur régional et les grands entrepreneurs locaux, dans un lieu aussi informel que les bains, réunion au cours de laquelle le premier explique aux seconds qu'ils vont devoir contribuer à l'effort collectif de financement. À la sortie du bain, les sommes que les uns et les autres devront fournir sont généralement fixées !

## *Les acteurs et leur pouvoir*

Le décalage entre la vérité formelle et la réalité pratique existe aussi au niveau des acteurs : celui qui a la position institutionnelle pour traiter un dossier n'est pas forcément celui qui a le pouvoir réel ; de plus, les relations directes entre les acteurs priment souvent sur les critères techniques officiels. Ainsi, aujourd'hui, l'État et ses responsables sont beaucoup plus directement présents dans la vie des entreprises privées que ne le laissent croire leurs prérogatives. Récemment, le Premier ministre Vladimir Poutine s'est déplacé pour rencontrer des représentants d'entreprises privées de Saint-Petersbourg dont les ouvriers étaient en grève parce qu'ils n'avaient pas été payés depuis longtemps. Quelques heures après son discours au contenu musclé envers la direction, les salaires étaient versés et tout avait repris son cours normal.

Dans le domaine juridique, l'importance des relations entre acteurs est illustrée par la blague suivante. Confronté à un conflit juridique, l'étranger, sûr de son droit, dit : « *Je connais un juge qui connaît très bien la loi ; il va régler l'affaire.* » Son adjoint russe lui répond : « *C'est bien, mais moi je connais un juge qui connaît très bien le procureur, c'est mieux !* »

## *Un marché spécifique*

D'une manière plus classique et mieux prise en compte dans les stratégies de conquête des marchés étrangers, le marché russe a des spécificités qu'il faut connaître. Un détail peut faire qu'un produit apparemment convenable ne trouve pas d'acquéreur. Ainsi, en matière d'agroalimentaire, il faut que les yaourts aient un goût un peu plus acide qu'en France. De leur côté, les automobiles doivent avoir une garde au sol plus élevée que chez nous, car dès que l'on sort des grandes agglomérations, les routes peuvent être très dégradées. Il faut aussi savoir commercialiser les produits selon les pratiques locales et, éventuellement créer les outils pour pallier les manques. Ainsi, jusqu'en 2004, il était important que les constructeurs automobiles développent leur propre mécanisme de crédit, car le système bancaire ne savait pas répondre à ce besoin.

## **Temps de l'entreprise et temps de la connaissance**

Ces connaissances ne pouvant s'acquérir vraiment que par l'expérience, il faut se donner du temps – et donc, aussi, de l'argent : c'est un véritable investissement. Malheureusement, les modes de gestion de la ressource humaine ainsi que ceux de la valeur boursière en cours dans les grandes entreprises occidentales sont des obstacles pour aller dans ce sens.

## *Le temps court de la gestion des cadres*

Actuellement, les grands groupes ont souvent des procédures de rotation des cadres fondées sur une durée de trois ou quatre ans par poste. C'est trop court pour permettre à un directeur d'usine ou de filiale locale d'acquérir les connaissances que j'évoquais. Pour cela, il faut compter plutôt une dizaine d'années, voire plus si l'on veut vraiment rentabiliser l'investissement.

## *Valorisation boursière annuelle et effets d'aubaine*

La plupart des grandes entreprises sont soumises à des critères d'efficacité en termes de valorisation boursière évaluée à court terme : de l'ordre d'une année. Quand on se trouve dans un environnement aussi fluctuant que l'est le monde russe, cette pression conduit à jouer avec les mouvements superficiels et à tirer parti, instant après instant, des bonnes affaires qui se présentent ici ou là et qui risquent de disparaître très vite. C'est la course aux effets d'aubaine, mode de vie tout à fait contradictoire avec celui d'une véritable installation dans un système socioéconomique aussi complexe.

## La “flexibilité” occidentale : un modèle inadéquat

D’une manière plus générale, ces logiques de temps court sont valorisées conceptuellement dans les entreprises occidentales par les vocables de “flexibilité” et d’“opportunisme”. Or, pour pouvoir inscrire le souci du long terme dans les élaborations stratégiques, il faut avoir un mode de management qui en soit le reflet. Je pense donc que ces concepts doivent être remis en cause pour réussir dans un pays comme la Russie.

Comme les caractères que j’ai analysés sur la Russie (importance des institutions informelles et des relations entre acteurs, spécificité du marché) se retrouvent habituellement dans ce que l’on appelle les pays émergents, il est probable que les entreprises de ces pays seront plus spontanément capables de s’inscrire dans la manière de voir efficace. Il faut ajouter qu’un grand nombre de ces entreprises sont fortement soutenues, directement par une présence dans le capital ou indirectement par diverses formes de garanties, par les États des pays dont elles sont issues, et que les États ont généralement un sens du “temps long”. Pour ces raisons, je pronostique donc le succès à venir de ces dernières.

Au final, contrairement à ce que l’on pense communément, nos modèles occidentaux d’entreprises paraissent de moins en moins universalisables. À mon avis, un élément de solution pour résoudre notre problème à saisir le long terme serait que les connaissances dont j’ai parlé soient perçues comme des actifs, immatériels certes, mais avec une valeur bien réelle comme l’expérience le prouve, et soient valorisées dans les comptes. Il est clair, en effet, que leur absence de comptabilisation favorise les choix de court terme.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Vous avez évoqué les nombreux défauts plus ou moins cachés que le constructeur automobile a découverts dans les infrastructures qu’il avait été obligé d’acheter. Ce genre de vices cachés peut créer des problèmes empoisonnants pendant de longues années, j’en ai l’expérience. Comment a-t-il fait pour s’en sortir ?*

**Jacques Sapir :** Je ne connais pas le détail, mais il est certain qu’il a globalement très bien joué au moment de la prise de propriété. Les Russes voulaient qu’il reprenne l’ensemble d’un constructeur local et qu’il se glisse dedans. Flairant que cela risquait d’introduire des personnes particulièrement malsaines dans sa nouvelle implantation – l’entreprise russe était réputée être un repère quasi mafieux – il a fait l’effort de refuser la proposition, même si on mettait en avant le fait que la société russe lui avait acheté quelques années auparavant beaucoup de matériel industriel, et avait donc l’avantage d’une certaine compatibilité technique. Les dirigeants français ont préféré mettre en place des bases solides pour le long terme que de profiter d’une forme d’aubaine. En ce qui concerne le site, ils ont immédiatement revendu à la mairie pour un rouble symbolique toutes les zones qui leur paraissaient douteuses.

**Int. :** *Cette manière de faire contraste avec celle de Ford qui, si j’ai bonne mémoire, s’est empêtré dans les pratiques de corruption de la société russe.*

**J. S. :** Le constructeur dont je parle a usé de son pouvoir de négociation pour écarter ce qu’il considérait comme un risque excessif. Ford, de son côté, a cherché à compenser financièrement les difficultés et les risques en obtenant une réduction d’impôts pendant plusieurs années, sept ans, je crois. Mais évidemment, même si cela donnait à court terme un sentiment de bonne affaire financière, cela ne réglait pas le genre de problèmes que j’ai cités. Sept ans plus tard, il était toujours entravé par eux et n’avait pas réussi l’intégration dans la société russe à laquelle il s’était engagé en contrepartie de la diminution de la charge fiscale.

Du coup, l'Administration lui a demandé de rembourser les avantages fiscaux consentis, demande à laquelle il a répondu en usant de moyens illicites pour se faire accorder une faveur... Et finalement, il s'est retrouvé encore plus prisonnier de son choix initial quand l'État russe a retrouvé du pouvoir.

### **Un ordre qui revient**

**Int. :** *J'ai récemment eu connaissance d'une étude sur l'implantation d'une entreprise alimentaire dans le monde russe de la santé (au travers de la fabrication d'aliments pour les gens hospitalisés). L'étude décrivait un monde très nauséabond : corruption, laisser-aller, comptabilisation faussée. Est-ce une situation générale ?*

**J. S. :** Oui, à l'échelle du monde de la santé, mais de moins en moins à l'échelle du pays tout entier. En effet, c'est une donnée quasi officielle que le système de santé russe est excessivement corrompu : le président Medvedev lui a déjà adressé deux mises en garde explicites ; on peut prévoir qu'il devrait, à moyen terme, le réformer en profondeur. À l'image du secteur de la santé, il y en a quelques autres qui sont encore très gangrenés, voire mafieux comme la mode ou le prêt-à-porter. Mais en moyenne, dans l'ensemble du système social, la corruption a beaucoup diminué depuis une dizaine d'années. Les gens qui ont du pouvoir cherchent encore souvent à en profiter pour arrondir leurs revenus, mais ne prennent plus le risque de monter des opérations de détournements massifs, comme cela a pu être le cas dans les années qui ont suivi la chute de l'Union soviétique.

**Int. :** *Le désordre des années 1990 a aussi été marqué par la figure des "oligarques" qui ont amassé des fortunes colossales à l'occasion des privatisations. Quel est leur pouvoir réel actuel ?*

**J. S. :** Il a fortement diminué. Les "oligarques" sont maintenant contrôlés en quasi-totalité par le Kremlin ; sur le plan des affaires, ils ne font plus aucun gros investissement sans l'aval du pouvoir.

### **La voie de l'acculturation**

**Int. :** *Vous avez souligné la longueur de la durée nécessaire pour acquérir les connaissances informelles. Mais il y a peut-être des moyens de gagner du temps, par exemple grâce aux services de l'ambassade, ou bien par des réseaux entre entrepreneurs de même origine qui permettraient un transfert d'expérience.*

**J. S. :** Les aides que peut fournir l'ambassade de France me paraissent très faibles. Elles sont assurément beaucoup plus limitées que les aides fournies par d'autres ambassades, comme celles du Japon, à leurs ressortissants. J'ai eu l'occasion de participer à des manifestations organisées par l'une et l'autre : c'était quasiment la différence qu'il y a entre un salon organisé par des étudiants et un autre par des professionnels ! Les Japonais ont une véritable force dans ce domaine, assise sur la tradition des sociétés de commerce – les *sogo sosha* – qui ont été à la base de l'externalisation de l'économie nipponne depuis plusieurs décennies. De leur côté, les réseaux d'entreprises françaises n'ont pas l'habitude d'organiser entre elles un échange de leurs pratiques.

**Int. :** *Un autre moyen pour gagner du temps, c'est sans doute d'embaucher des Russes qui connaissent bien la France ou des Français qui ont vécu longtemps en Russie.*

**J. S. :** C'est possible, mais ce n'est actuellement pas très efficace, car ces personnes sont très courtisées et se comportent en véritables mercenaires, quittant une entreprise pour une autre dès qu'on leur fait une meilleure offre. En moyenne, elles ne restent dans un poste que quelques mois ; c'est une durée qui permet de résoudre une complication particulière, mais pas de construire un projet. La seule véritable solution pour une entreprise qui désire s'inscrire dans le long terme, c'est de constituer un noyau propre de compétences, que ce soit

avec des expatriés qui resteront longtemps ou avec des cadres locaux qui lui seront bien attachés.

Pour démarrer son usine en Russie, le constructeur d'automobile français évoqué a fait appel à l'un de ses directeurs qui avait exercé plusieurs années sur un site indonésien. Sans connaître spécifiquement la Russie, il était au fait du genre de pratique en vigueur dans les pays non occidentalisés, et cela lui a manifestement servi. C'est un moyen intermédiaire.

**Int. :** *Vous n'avez pas cité la nécessité de connaître la langue...*

**J. S. :** J'aurais dû le faire. Pour traiter les affaires techniques, ce n'est pas absolument indispensable car on peut se faire accompagner par un interprète ou bien parler l'anglais, langue que les élites russes connaissent de mieux en mieux ; en revanche, pour pénétrer l'ensemble du savoir relationnel informel, c'est une condition presque nécessaire. Même avec un traducteur à côté de soi, on perd énormément d'informations car beaucoup d'éléments ne sont verbalisés que par des nuances. Il y a aussi des concepts culturels qui n'ont pas de traduction exacte.

**Int. :** *L'acculturation, c'est bien, mais c'est une voie qui possède une limite, celle du nationalisme. Il ne faut pas croire que l'on peut complètement dépasser le nationalisme par l'assimilation de la culture : il faut lui laisser sa part, c'est-à-dire laisser aux nationaux une part du pouvoir, même si l'on a assimilé leur culture. Au temps où j'y travaillais, Renault a connu deux grandes coopérations internationales dont l'une s'est soldée par un échec, celle avec Volvo, malgré un très grand effort de rapprochement culturel effectué en envoyant pendant longtemps des dizaines d'expatriés en Suède, et l'autre avec Nissan qui est un succès, et que Carlos Ghosn a mené sur la base d'un très fort respect, non seulement de la culture, mais aussi de la nationalité. Dans cette seconde coopération, on a fortement veillé à ce que les expatriés soient en nombre limité, et qu'une grande part du pouvoir demeure aux responsables japonais.*

**J. S. :** Effectivement, le nationalisme est aussi un point clé. J'en ai vu une illustration en Russie quand les entreprises occidentales y ont envoyé des Européens de l'Est, qui faisaient déjà partie de leurs employés depuis quelques années, jugeant que, connaissant parfaitement le russe et ayant une proximité culturelle avec le monde slave, ils auraient la tâche plus facile. Bien souvent, il y a eu chez les correspondants russes un réflexe nationaliste de refus de se sentir dominé par ces personnes, ce qui a réduit à néant cet avantage.

### **Le sens du long terme**

**Int. :** *Traditionnellement, les Allemands sont assez sensibles au long terme. Ainsi, leur mode de gestion des cadres prend en compte la personne dans sa permanence et sa progression. Au vu de votre expérience en Russie, y a-t-il des différences entre les entreprises allemandes et françaises dans le rapport à la durée ?*

**J. S. :** Tout d'abord, il faut souligner que les banques allemandes ont quasi complètement quitté leur mode de fonctionnement traditionnel pour basculer sur les logiques anglo-saxonnes, caractérisées par une très vive pression actionnariale à court terme. Les entreprises industrielles de taille moyenne sont aussi de plus en plus attirées par le court terme, et cèdent facilement aux effets d'aubaine. Seules les grandes entreprises me semblent avoir encore spontanément une vision de long terme. Cependant, pour ce qui est plus précisément de leur comportement en Russie, je n'ai pas l'impression que, en moyenne, ces dernières aient eu plus une vision à long terme que les entreprises françaises. En revanche, elles ont hérité d'une image favorable en termes de solidité et de rationalité qui a sans doute facilité un peu leur démarche d'implantation.

Il faut noter que les jeunes Russes sont nombreux à aller finir leurs études en faisant une thèse en Allemagne. Je crois qu'ils sont actuellement environ 3 500 à 4 500. C'est beaucoup plus qu'aux États-Unis contrairement à ce que l'on croit souvent. Le lien avec l'Allemagne est d'une grande force.

**Int. :** *La France est-elle capable d'attirer les étudiants russes ? Dispose-t-elle de structures stables pour cela ?*

**J. S. :** Non. Je mène actuellement, avec d'autres, un projet de réalisation d'une Maison de la Russie à la Cité universitaire à Paris pour donner une base solide capable d'attirer des étudiants russes, mais nous avons énormément de mal à impliquer les entreprises françaises et à trouver les financements. Nous n'arrivons pas à les motiver alors même que nous serions capables de trouver la moitié du financement auprès des entreprises russes. C'est bien dommage.

**Int. :** *Le soutien de l'État n'est pas le seul ingrédient qui permet d'avoir le sens du long terme. Il y a aussi le capital familial.*

**J. S. :** Je connais mal ce sujet spécifique. Je peux seulement noter qu'un grand distributeur français à capital familial réussit bien en Russie, et qu'il a effectivement un comportement qui prend en compte le long terme. Sur ce plan, le problème français est sans doute que les entreprises familiales sont généralement trop petites et n'ont pas la puissance d'investissement pour se lancer dans des implantations lointaines, contrairement, par exemple, aux entreprises familiales allemandes.

**Int. :** *Des entreprises françaises sont leaders mondiaux dans le traitement et la distribution des eaux. Je remarque qu'elles agissent généralement sur la base de contrats à long terme, et que le mode français de contractualisation avec des collectivités publiques les rend de fait fortement adossés à l'État au sens large, même si elles sont à capitaux privés. Réussissent-elles en Russie ?*

**J. S. :** Dans le domaine du traitement des déchets ou de l'eau, nous avons effectivement un savoir-faire qui s'exporte bien. Pour être véritablement performantes à l'échelle de la Russie, il faudrait que ces entreprises sachent s'adapter à la spécificité du marché, au sens où je l'ai décrit dans mon exposé. En l'occurrence, il s'agirait d'avoir une offre technique à très bas coût, même si cela se fait au prix d'un rendement faible. En effet, hormis quelques municipalités comme Saint-Petersbourg qui ont beaucoup d'argent et qui peuvent acheter les machines nécessaires, la plupart sont très misérables. J'ai cru comprendre qu'il y avait des techniques de traitement biologique capable de répondre à ce défi. C'est maintenant l'affaire des techniciens.

### **Des communautés nationales présentes dans la durée**

**Int. :** *Quelles sont les communautés nationales les mieux implantées commercialement ou industriellement en Russie ?*

**J. S. :** Les plus nombreux et les plus efficaces sont sans doute les Indiens. Ils étaient déjà là du temps de l'Union soviétique de par la proximité politique des deux pays, et ils continuent à être présents. À titre de comparaison, la communauté indienne comporte environ huit mille membres stables à Moscou, alors que les Français ne sont que quelques centaines. Une autre communauté est également très présente, plutôt en Extrême-Orient qu'à Moscou si bien qu'on s'en rend compte moins facilement, c'est celle des Chinois. Elle tend en plus à solidifier ses liens avec la Russie du fait de nombreux mariages entre les ressortissants des deux pays.

**Int. :** *Qui sont ces Français qui sont en Russie de manière permanente ? Quelle est leur motivation ?*

**J. S. :** Certains d'entre eux sont tombés amoureux du pays à la suite d'une première expatriation et ont décidé d'y rester, d'autres sont des enfants d'émigrés russes de la deuxième ou troisième génération. Ces derniers, lors de leur retour dans le pays de leurs aïeux ont le sentiment de revenir en partie chez eux.



**Int. :** *Et vous-mêmes ? Qu'est-ce qui vous a poussé à vous spécialiser sur ce pays ?*

**J. S. :** D'une certaine manière, bien que n'étant pas expatrié, je fais un peu partie de ces derniers et c'est ce qui m'a attiré : mon père est né à Moscou. C'est cette motivation qui m'a poussé à trouver un métier qui me donne la disponibilité d'y aller fréquemment et de m'y impliquer.

Présentation de l'orateur :

Jacques Sapir : diplômé de l'IEPP (Institut européen des politiques publiques) en 1976 ; il a soutenu un doctorat de troisième cycle sur l'organisation du travail en URSS entre 1920 et 1940 (EHESS, 1980) puis un doctorat d'État en économie, consacré aux cycles d'investissements dans l'économie soviétique (Université Paris X, 1986) ; il entre à l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales) en 1990 ; il y est directeur d'études depuis 1996 et dirige le Centre d'études des modes d'industrialisation (CEMI-EHESS) ; il a aussi enseigné en Russie au Haut collège d'économie (1993-2000) et à l'École d'économie de Moscou (depuis 2005).

Diffusion janvier 2010