

Compte rendu du colloque "Réseaux et influence" du Medef Ile-de-France

Paris le 14 décembre 2011

---000---

Ce colloque organisé par le cercle d'intelligence économique du Medef Ile-de-France a exploré les stratégies d'influence pour réussir à l'international à travers principalement deux tables rondes :

Table ronde 1 : Les stratégies d'influence des concurrents étrangers

Table ronde 2 : Comment se positionner sur les marchés émergents

Martine Marandel, présidente du cercle d'intelligence économique du Medef Ile-de-France souhaite la bienvenue aux participants puis donne la parole à Bertrand Charles, DG de Consors Intelligence et modérateur de la première table ronde sur "Les stratégies d'influence des concurrents étrangers" traitées sous l'angle de quatre approches :

- **L'approche allemande** avec Bénédicte De Peretti, directrice France du cabinet allemand de conseil "Communications & Network Consulting" (CNC) ;
- **L'approche moyen-orientale** avec Nicolas Estay, executive Vice-président Europe du groupe égyptien Orascom Construction Industries ;
- **L'approche américaine** avec Seth Goldschlager, directeur du département affaires publiques, Publicis Consultants ;
- **L'approche chinoise** avec Jean-Paul Larçon, HEC Paris, doyen associé pour le développement international.

Bénédicte De Peretti (pour l'Allemagne), qui a été correspondante à La Tribune sur le marché allemand, précise en réponse à la question "pourquoi les PME allemandes réussissent si bien à l'export ?", que les allemands ont une très forte et très ancienne tradition exportatrice. Siemens, par exemple, était présent en Russie et en Chine dès la fin du 19eme siècle.

Dès l'école primaire les Allemands sont sensibilisés au travail en commun et ceci a profondément ancré le travail collectif dans leur mentalité. Les Allemands sont ainsi très marqués par le travail en groupe, alors que les entreprises françaises ont plutôt pour habitude de se rendre en ordre dispersé sur les marchés étrangers. Alors que les Français résonnent au pluriel quand ils ont plusieurs PME à l'étranger, les Allemands résonnent au singulier avec l'ensemble de leurs PME qui forment un tout. Les PME allemandes, qui ont en moyenne une taille supérieure à celle des PME françaises sont très souvent épaulées par les grands groupes qui leur facilitent le travail. Alors que les Français ont une mentalité de technocrates, les Allemands apprennent plutôt sur le terrain.

Les PME allemandes, les "mittleständs", pour lesquelles l'entrepreneuriat est favorisé, sont à 99% des entreprises familiales. Ceci les incite à se lancer dans des projets à long terme, qui favorisent l'innovation, les propriétaires de ces PME souhaitant que les projets qu'ils montent dans le présent profitent à leurs enfants et petits enfants.

A la question "comment ces entreprises vont-elles à l'export ?", Bénédicte De Peretti répond qu'elles sont d'abord tirées par les grands groupes allemands. Elles se regroupent en fédérations comme le BDI. Chaque Lander, il y a 16 Landers en Allemagne avec pour chacun une certaine indépendance vis-à-vis de l'état fédéral, aide ses entreprises à s'implanter à l'étranger.

Ce n'est pas le pouvoir politique qui les entraîne mais les chambres de commerce qui ont créé des "maisons de l'Allemagne" qui proposent de nombreux services réunis dans ces structures. Les banques, les caisses d'épargne les soutiennent et favorisent l'export dans les pays ciblés.

Colloque "Réseaux et influence"

Les salons sont une forte tradition des entreprises allemandes. C'est là qu'elles rencontrent et recrutent des partenaires. Groupées, elles bénéficient d'une position plus forte que les entreprises françaises qui restent souvent isolées.

Leur façon de penser "innovation" et le label "made in Germany", marque de qualité, sont des atouts importants. Les patrons allemands n'hésitent jamais à descendre sur le terrain pour s'impliquer directement. La politique sociale constitue aussi une force des "mittleständ". De puissants syndicats soutiennent l'exportation et les employés travaillent facilement ensemble vers un objectif commun. Par exemple l'information n'est pas gardée pour soi pour s'assurer d'une quelconque importance, mais diffusée au contraire largement à ceux qui en ont besoin.

En conclusion, la force de l'Allemagne à l'exportation réside dans ses PME performantes et motivées pour affronter les défis de demain.

Nicolas Estay (pour le Moyen-Orient) est Vice président d'Orascom, groupe Egyptien de 200 000 employés, dans le secteur des télécommunications, du BTP et de l'immobilier. Orascom réalise des affaires à l'export dans l'industrie, les infrastructures et le traitement urbain (eau, énergie, routes). 80% de son chiffre d'affaire est réalisé en dehors de l'Egypte dans une quarantaine de pays. Orascom se heurte à une dure concurrence. Dans chacun des marchés qu'il tente de conquérir, il trouve très souvent en face, un Chinois, un Coréen et un Brésilien, quand ce ne sont pas les Espagnols en Amérique du Sud.

Orascom est un groupe familial, chrétien (Copte), ce qui lui confère, sur ses marchés, une certaine indépendance vis-à-vis du gouvernement égyptien. Ses atouts pour gagner des parts de marchés peuvent se résumer en trois principes :

1. Ne pas avoir peur de la concurrence ;
2. Préparer l'ouverture des marchés très en amont ;
3. Prendre des décisions rapidement car il faut saisir les opportunités qui peuvent arriver très vite.

Pour des Européens, les marchés que cible Orascom ne sont pas, d'un point de vue juridique, des marchés très motivants ni très faciles. Il est par exemple inutile d'essayer d'intenter un procès contre Dubaï, si on perd un marché et un recours n'est même pas envisageable.

Il est indispensable de toujours s'associer à des partenaires locaux pour aller sur ces pays qui présentent de grandes opportunités. Orascom n'hésite pas à être présent sur les marchés du Qatar, de l'Afghanistan, de l'Irak et même de la Corée du Nord où ils rencontrent peu de concurrence. Lafarge après le rachat d'Orascom Béton est un des plus gros investisseurs en Irak. Les pays émergents sont soumis à d'importantes fluctuations politiques et la fidélité envers les clients y est primordiale. On peut ne pas gagner d'affaires pendant une dizaine d'années et brusquement remporter plusieurs marchés fructueux en très peu de temps.

En résumé pour attaquer ces marchés, l'approche moyen orientale consiste à s'associer avec un agent local, ouvrir un bureau de représentation dans la région, ceci prouve un certain niveau de fidélité pour l'avenir, et ensuite seulement à s'installer dans la région.

Seth Goldschlager (pour les USA) présente neuf questions que le gouvernement des Etats Unis pose aux entreprises américaines qui souhaitent s'implanter à l'étranger.

1. Votre société propose-t-elle un produit ou un service qui connaît un succès aux USA ?
2. Avez-vous préparé un plan d'introduction de vos produits ou services ?
3. Avez-vous une capacité de production suffisante ?
4. Disposez-vous de ressources financières suffisantes pour vos programmes marketing ?
5. Votre Direction a-t-elle engagé des ressources financières et humaines suffisantes pour développer le marché sur lequel vous vous engagez ?
6. Proposez-vous à vos clients le même niveau de services que celui que vous proposez à vos clients américains ?

Colloque "Réseaux et influence"

7. Etes-vous prêts à modifier vos produits pour les adapter aux réglementations locales ?
8. Etes-vous prêts à engager des fournisseurs locaux pour assurer vos services ?
9. Avez-vous les ressources nécessaires en moyens de paiement ?

Les réponses sont notées suivant certains coefficients et conditionnent l'aide que les ambassades des Etats-Unis vont proposer à ces entreprises. Les services des ambassades sont alors gratuits pour un mois, ensuite ils sont payants pendant un an. De nombreux services sont disponibles dans les ambassades comme des salles de vidéoconférences pour aider les entreprises américaines dans leurs recherches de partenaires, en leur évitant de se déplacer. Les Etats-Unis ont ouvert en France une agence pour le développement international. Souvent les fournisseurs locaux sont des filiales des entreprises américaines.

Jean-Paul Larçon (pour la Chine), ancien directeur de HEC Paris fait le point sur le développement de la HEC Business School en Chine. La stratégie des Chinois est de s'associer à des entreprises étrangères, par exemple dans l'industrie automobile, les usines de fabrication d'automobiles de Shanghai se sont associées à General Motors, avec dans l'idée que si GE devient un bon fournisseur à Shanghai, les chinois deviendront de bons fournisseurs à Détroit. La motivation de la Chine est de trouver des ressources et des technologies à l'étranger pour couvrir leurs marchés. Ils acquièrent pour cela des marques comme Thomson dans la vidéo.

Les chinois ont ciblé trois voies :

1. Une voie difficile : s'attaquer au marché américain
2. Une voie douce : s'attaquer aux pays émergents
3. Une voie très douce : s'attaquer aux pays émergents voisins de la Chine

Le gouvernement chinois aide les entreprises en les incitant à procéder à des acquisitions d'autres entreprises à l'étranger, ou au moins à conclure des alliances qui leur sont très favorables. Lenovo par exemple a acquis le secteur PC d'IBM. Une usine géante Volvo a été créée en Chine avec pour objet de satisfaire la demande domestique de la Chine (100 000 voitures fabriquées cette année, le double est prévu en 2012).

En télécommunications, l'entreprise chinoise LZE s'implante en France avec une partie du capital qui appartient à l'Etat, l'autre au personnel. Les banques chinoises sont très agressives. ICBC a acquis la plus importante banque d'Afrique.

L'âge des Chinois qui travaillent à l'exportation est en moyenne de 32 ans. Ces personnes sont très motivées et très agressives. 130 étudiants chinois suivent les cours d'HEC et ont à l'esprit que faire carrière dans une entreprise chinoise est plus motivant que faire carrière dans une entreprise étrangère, surtout pour les aspects rapidité et audace des décisions qui se prennent.

A la question "Quels ingrédients manquent aux entreprises françaises pour qu'elles fassent aussi bien que les entreprises chinoises ?" Jean-Paul Larçon répond que :

- Si une acquisition ne présente pas pour la Chine un avantage compétitif immédiat clairement établi, on la réalise quand même pour aider l'industrie chinoise à s'internationaliser.
- Beaucoup d'entreprises françaises hésitent à s'implanter en Chine à cause des distances considérables qui les séparent de leur siège social, alors que les Chinois n'hésitent pas à raccourcir ces distances en s'ouvrant au haut débit et aux flots instantanés de données.
- La gestion des ressources humaines est très souple en Chine. Si les Chinois ne peuvent conquérir un marché dans l'électroménager, par exemple, parce que l'entreprise est dirigée par un Chinois, alors ils le remplacent par un patron européen qu'ils embauchent pour l'occasion.
- Le pragmatisme est la règle. Les entreprises chinoises ne sont pas fidèles aux entreprises étrangères et ont tendance même à pratiquer une "polygamie d'entreprises".

Pour aborder les marchés à l'étranger, les Chinois n'hésitent pas à changer le nom de leurs entreprises pour faire plus "local". Par exemple, ils n'hésitent pas à rebaptiser une de leur entreprise par un nom

Colloque "Réseaux et influence"

latin pour attaquer l'Europe du sud ou par un nom à consonance allemande, gage de qualité des produits. Ils consentent un investissement conséquent à leur communication interne.

Pour conclure Jean-Paul Larçon rappelle tout de même que les entreprises étrangères investissent aujourd'hui dix fois plus en Chine que les entreprises chinoises investissent à l'étranger.

Temps pour des questions de la salle :

A une question de Martine Marandel à Bénédicte De Peretti (approche allemande) au sujet des tailles comparées des PME allemandes et françaises, Bénédicte De Peretti répond que cette comparaison est compliquée mais on peut dire qu'en moyenne les "mittleständs" sont deux fois plus grosses que les PME françaises.

La différence entre les PME des deux pays est surtout que les PME allemandes sont familiales, profondément ancrées dans leur région, et se transmettent de génération en génération, ce qui favorise une vision à long terme. Mais elles sont bien conscientes que si elles restaient uniquement dans leur région, il leur serait impossible de se développer et d'assurer les emplois.

La fiscalité allemande incite les PME à réinvestir leurs bénéfices, sinon les impôts sur les bénéfices sont très lourds.

Une autre différence réside dans la forte tradition industrielle et d'innovation de l'Allemagne. Les PME allemandes travaillent en réseau, qui est favorisé par le système éducatif et fédéral allemand. Quand les PME allemandes vont exporter, elles s'entourent de beaucoup d'employés locaux.

Ce ne sont pas des technocrates qui dirigent les PME allemandes mais des ingénieurs, hommes ou femmes de terrain qui maintiennent des contacts directs avec leurs clients et connaissent bien leurs besoins. La notion de services y est très importante. Elles livrent à temps, avec la qualité demandée et assurent les services nécessaires derrière.

Une avocate dans la salle fait remarquer que tout de même la France fait des choses bien, avec en particulier l'implication d'Ubifrance et d'Oséo qui mettent de l'argent au bon endroit et à long terme, ce qui aide pas mal les PME françaises qui s'implantent à l'étranger.

Question à Jean-Paul Larçon : Les étudiants chinois d'HEC font-ils leurs stages dans des entreprises Françaises ?

Jean-Paul Larçon répond que ces étudiants d'HEC ont une moyenne d'âge de 30 à 35 ans et sont pour moitié employés dans des entreprises chinoises et pour moitié dans des entreprises européennes. En tout cas les Chinois qui suivent les modules d'HEC conservent beaucoup d'estime pour la France.

Questions de Louis Pouzin à Nicolas Estay (approche moyen-orientale) :

- Parlez-vous arabe ? Réponse : non.
- Qu'entendez-vous par "Orascom est une entreprise chrétienne" ? Réponse : la famille qui a créé l'entreprise est Copte, ce qui lui donne une certaine indépendance parce qu'elle n'a pas de connexion directe avec le gouvernement égyptien et c'est important. Mais sur 200 000 employés d'Orascom il n'y a que 2000 Coptes.
- Vous avez parlé de commissions occultes, qu'entendez-vous exactement par là ? Réponse : on paye des commissions pour remporter des marchés mais sans doute pas plus que les autres entreprises.

Martine Marandel, avant la transition vers la deuxième table ronde, donne la parole à **Michèle Assouline**, directrice de Sparkling Commodities, dont le business est d'extraire du charbon en Indonésie pour le revendre en Chine.

Colloque "Réseaux et influence"

Michèle Assouline fait remarquer que sa société qui est française livre à temps, a su se construire une excellente réputation dans ces pays émergents et apporte de l'expertise dans l'industrie du charbon. Elle est persuadée que le charbon est l'énergie du 21ème siècle.

L'Indonésie est composée d'une myriade d'îles où sont exploitées des mines à ciel ouvert, qui par leur petite production n'intéressent personne. C'est le créneau qu'elle a choisi. Sa société possède les experts, les équipes commerciales et marketing pour vendre le charbon extrait en Indonésie, vers la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Le secret pour assurer les affaires dans ces pays d'Extrême Orient est de ne surtout pas être d'arrogant, de s'attacher à la culture du pays et de montrer qu'on éprouve un immense plaisir de travailler avec les habitants locaux.

La deuxième table ronde sur le thème "Comment se positionner sur les marchés émergents" commence, modérée par **Guillaume Guérin**, directeur associé de Keyuman.

Le positionnement des entreprises françaises sur quatre marchés étrangers est exploré avec :

- **Pour le marché chinois** : Pierre Dhomps, PDG de Energie 7
- **Pour le marché indien** : Charles Wilhelm, gérant de XY Europe
- **Pour le marché russe** : Anne-Marie Libmann, responsable du pôle Russie chez FLA Consultants
- **Pour le marché brésilien** : Pascal Blache, directeur de Gibaa

Guillaume Guérin constate un basculement du marché vers les pays du "BRIC" (Brésil, Russie, Inde, Chine) qui représentent 12000 milliards de dollars dans les cinq prochaines années. Il demande comment se mouvoir dans ces pays avec une intelligence relationnelle ? Comment se débrouiller pour aller à l'export ? Et si je suis chef d'une entreprise française, comment dois-je m'y prendre dans la pratique ?

Pierre Dhomps, pour le marché chinois, insiste sur le fait qu'il est important avant tout de prendre conscience que les Chinois et les Français ne résonnent pas de la même manière. Le Français est cartésien. Pour aller d'un point A à un point B, il choisit une trajectoire rectiligne et ça lui paraît être l'évidence même que c'est comme ça qu'il faut faire. Sait-il, ce Français, qu'un proverbe chinois dit que "seuls les démons vont en ligne droite" ?

Un business model qui fonctionne bien au Brésil ou en Allemagne, peut très bien ne pas fonctionner en Chine, suite aux différences culturelles. Il y a des principes qu'il faut absolument respecter pour avoir une chance de réussir. Chez les Chinois, les relations sont très affectives et reposent essentiellement sur la confiance qu'on a su bâtir avec l'autre.

Même si l'impression de départ semble être bonne, le résultat final peut se montrer décevant. Il faut considérer avant tout le problème de "la préservation de la face" qui a une importance primordiale dans ces régions. Faire perdre la face à un Chinois devant ses collaborateurs, est l'injure suprême. On a connu des employés qui n'osaient plus sortir de chez eux parce qu'ils avaient perdu la face au cours d'une discussion collective.

Tisser un réseau relationnel est d'une grande importance car alors tout devient possible. Il faut aussi savoir que, contrairement à ce qui se passe en Europe ou aux Etats-Unis, un contrat n'est jamais gravé dans le marbre. En Chine, un contrat n'a de valeur que pris dans le contexte dans lequel il a été signé. Si ce contexte change avec le temps, le contrat peut être remis en cause. Les conflits se règlent alors à l'amiable, d'où l'importance de cultiver toujours de très bonnes relations. Il faut être professionnel ailleurs, mais il faut l'être encore plus en Chine.

Pierre Dhomps raconte une histoire personnelle où les relations amicales qu'il a entretenues en Chine et à Paris avec un couple de Chinois, pontes de la médecine, le mari étant un grand professeur de médecine, la femme étant une pharmacienne réputée, lui ont ouvert des perspectives très intéressantes dans ce milieu, et le jour où il a eu besoin d'une étude sur l'orthopédie chinoise, les plus grands professeurs de médecine se sont mis en quatre pour lui fournir cette étude.

Colloque "Réseaux et influence"

Le conseil est d'aller en Chine accompagné d'un interprète et pas seulement pour établir les relations entre les deux langues, mais surtout pour établir les relations entre les deux cultures. Les Chinois sont des gens très accueillants mais il convient de les comprendre pour réussir à mener des affaires avec eux.

Charles Wilhelm, pour le marché indien répond à la question "Quel parallèle peut-on établir entre le marché chinois et le marché indien ?"

Il y a de grandes différences. Sur le plan linguistique, d'abord, l'anglais est une langue officielle en Inde, et il y a 19 scripts différents avec une plus grande diversité culturelle qu'en Chine. L'Inde n'a jamais connu d'interruption dans son économie de marché telle que l'a connue la Chine avec la régulation imposée par son gouvernement communiste. L'époque coloniale a laissé, en Inde, un droit commercial empreint d'une forte inspiration britannique.

L'Inde est un pays complexe mais pas forcément difficile.

Comment sont vus les Européens ? Les relations Inde/Europe existent de longue date, depuis l'époque coloniale britannique qui s'est terminée sans bain de sang. Les relations sont donc encore très bonnes et l'"homme blanc" bénéficie d'un certain respect. Toutefois l'attentat de Bombay perpétré par un Américain musulman a causé un grand choc culturel dans le pays et les conditions de visas d'entrée ont été révisées.

Une échelle de classement, issue des castes doit être prise en compte dans les relations avec l'Inde. Contrairement à la Chine où les relations commerciales sont très marquées par le pouvoir politique, en Inde il est préférable de ne pas mêler le politique aux affaires. En effet, inviter un politique dans ses relations d'affaires, c'est s'exposer inutilement à ce que le politique réclame de l'argent pour financer une campagne électorale ; celles-ci n'étant pas aidées par le gouvernement.

Il faut se méfier des études de marché en Inde qui sont très peu fiables. L'Inde ne veut pas être obligée de révéler qu'elle est un géant aux pieds d'argile et qui cache un côté obscur dans ses transactions qui se font souvent au noir. Si vous embauchez une personne pendant 3 mois pour produire une étude de marché, elle préférera consulter des fiches toutes faites de chez elle plutôt que d'aller enquêter sur le terrain, en faisant du porte à porte par 40 degrés à l'ombre. Il est plus productif de se rendre soi-même dans un bar pour écouter ce qui se dit, en discutant autour d'un verre pour obtenir des informations sur les prix et sur les concurrents...

Anne-Marie Libmann, pour le marché russe, rappelle que la Russie est très proche, géographiquement de l'Europe mais n'est pas tout à fait un pays européen.

Pour comprendre le marché russe, il faut savoir que :

- La Russie se trouve également en Asie et mène une politique commerciale eurasiatique active.
- Elle a toujours vécu dans des systèmes économiques éloignés de ceux des Européens. Le régime soviétique a mené une forte campagne de distanciation et a voulu créer un homme économique nouveau.
- La Russie ne fait pas partie de l'Union Européenne et regarde avec une certaine distance, par exemple, les problèmes de l'euro.
- Les Russes sont des romantiques soucieux de leurs différences par rapport à l'Europe et l'Asie. Ils ne feront pas le premier pas pour se laisser approcher.

Alors que doit faire un Français pour entrer sur ce marché ?

Le Français bénéficie d'un grand capital de sympathie trop peu valorisé et trop peu exploité, aujourd'hui, dans les relations commerciales avec les Russes. Ce n'est pas le cas avec les Allemands qui n'ont aucun capital de sympathie vus les mauvais souvenirs qu'ils ont laissés aux Russes durant la seconde guerre mondiale, mais qui pourtant réussissent dans ce marché.

Voici quelques clés pour entrer dans le marché russe :

Colloque "Réseaux et influence"

- Pour établir des relations commerciales sur ce marché, il faut savoir que les Russes ont tendance à être très fiers de leur culture et de leur histoire.
- De forts rapports affectifs et émotionnels peuvent se créer. En un mot, pour réussir sur ce marché, il faut aimer ce pays et ses habitants.
- Il faut avoir à l'esprit que la Russie ne doit en aucun cas être considérée comme un pays "low cost". Ne tentez pas de tisser des relations commerciales avec les Russes dans le but de produire à bas coût ; ils ont horreur de l'attitude qui consiste à les considérer comme un pays émergent. Malgré leurs conditions de vie difficiles, les Russes ont un très haut niveau d'alphabétisation et un enseignement d'élite. La transition d'avec le régime soviétique est difficile, mais ils essaient de s'en sortir avec une approche occidentale.

Les Russes sont très intéressés par notre système de management et souhaitent l'adapter à leur modèle local. Des études menées sur le marché de l'aluminium montrent que les Russes ont perçu les ingénieurs français comme des gens hautains et prétentieux. Il convient d'envisager avec eux des relations à long terme, et ne pas être trop pressés car les relations commerciales, avant d'aboutir, peuvent durer un long moment. Pour les relations à distance, il est préférable d'utiliser le téléphone que la messagerie, les Russes, en général, n'aiment pas les e-mails.

Si on arrive à gagner la confiance des Russes, ils nous le rendent bien. Ne pas oublier qu'ils forment un peuple qui peut prétendre posséder un niveau intellectuel et moral élevé. La défection de Carrefour qui a quitté la Russie en 1998 en pleine crise économique russe a été fort peu appréciée.

Pascal Blache, pour le marché brésilien, précise tout d'abord que le Brésil est une puissance émergente où il faut aller, mais si on y va sans préparation, trop vite, sans construire au préalable des relations de confiance avec les Brésiliens, c'est perdu d'avance.

Le Brésil est peuplé de 200 millions d'habitants sur une superficie de quinze fois la France, plus étendue même que l'Europe, avec 85% de la population concentrée dans les villes. Il faut savoir aussi que le Brésil n'est pas un seul pays mais est constitué de 27 états indépendants qui ont peu de relations avec le pouvoir central. Il est donc important de tenir compte de l'état d'esprit et des particularités locales quand on tisse des relations avec les Brésiliens.

Pour réussir sur les marchés brésiliens, il faut s'entourer de partenaires locaux qui connaissent bien la mentalité de la région. Le Brésilien est un être chaleureux avec qui les relations semblent très faciles au départ et qui ne vous dira jamais non. Si vous brûlez les étapes, quand vous aurez pensé que l'affaire va se conclure, le Brésilien ne vous dira pas qu'il a choisi un concurrent mais vous laissera entendre que votre affaire ne pourra pas se conclure avec lui parce qu'il a vendu son entreprise.

Quand on commence à parler de contrat, 80% du travail aura déjà été fait, et il faut savoir aussi que les Brésiliens ne sont pas à l'aise avec le reporting immédiat.

Les accords de confidentialités ont une grande importance et imposent d'y associer non seulement les fournisseurs français et les clients brésiliens mais aussi tous les intermédiaires. Un tribunal doit entériner les traductions Français/Portugais faites par des personnes assermentées. Quand un NDA (Non Disclosure Agreement) est signé, on est presque à la lettre d'intension. Il ne faut pas aussi négliger les syndicats. Impossible de négocier, par exemple, avec une entreprise de transport au Brésil, si on n'y associe pas le syndicat des transports.

Questions aux intervenants de la table ronde

Guillaume Guérin, modérateur de cette deuxième table ronde, demande à Pierre Dhomps comment s'y prendre pour trouver un partenaire en Chine ?

Pierre Dhomps répond qu'il faut mettre d'abord ses valeurs dans sa plus value. Les Chinois reconnaissent la qualité des produits français dans les domaines des hautes technologies et dans l'industrie du luxe. Il faut faire beaucoup de lobbying auprès des politiques et ne pas oublier que le pilote dans l'avion reste le Parti Communiste. Il faut créer une JV (Joint Venture) après avoir pris

Colloque "Réseaux et influence"

connaissance du marché et des pratiques. Attention aussi au risque que vos produits soient copiés et n'alimentent la contrefaçon.

Pour créer une Joint Venture, il faut que :

1. Les patrons français et chinois s'entendent bien ;
2. Chacun comprenne la culture de l'autre ;
3. Les deux partis se tiennent par la barbichette.

Les Chinois sont motivés pour qu'on vende nos produits en Chine s'ils peuvent vendre leurs produits en Europe.

Guillaume Guérin pose la même question pour l'Inde.

Charles Wilhelm fait d'abord remarquer que la population de l'Inde représente 20% de l'humanité, et un marché colossal avec par exemple 700 millions d'Indiens abonnés à la téléphonie mobile. En Europe, on éprouve du mal à appréhender ces facteurs d'échelle. Ce qui est vendu en Inde doit être fabriqué totalement ou partiellement sur place. Il est donc impératif de chercher un partenaire local.

La règle d'or est de trouver une entreprise partenaire créée après la libération de l'économie en 1991, car elle sera plus ouverte que les entreprises qui avaient pris et ont gardé l'habitude de fonctionner dans un marché protégé, et il en existe encore.

Il est indispensable de connaître la culture des Indiens pour qui 98% des mariages sont arrangés par les familles et où, après négociation de la dot, la mariée est transférée dans la famille du mari et en devient la propriété. Elle ne conserve en propre que ses bijoux. En Inde, une Joint Venture est comme un mariage, les accords doivent être préparés puis sont conclus pour toujours.

Quand on crée une Joint Venture avec un partenaire indien, il faut minutieusement établir où l'Européen va vendre et dans quels territoires (Inde, Asie du Sud, Golfe Persique, Afrique de l'Est...) et où l'Indien aura le droit de vendre. Pour un Indien, cette notion de territoire est essentielle.

Pour conclure il faut montrer au partenaire qu'on le respecte et que la synergie créée peut dépasser le cadre du territoire indien. L'Inde fait des avances actuellement pour conquérir des territoires commerciaux en Asie et en Afrique de l'Est, en s'appuyant sur la puissance de son vaste marché domestique.

Guillaume Guérin demande à Anne-Marie Libmann quels conseils peuvent être donnés pour réussir en Russie.

Anne-Marie Libmann répond qu'il faut investir en amont avec les bonnes personnes, avoir une excellente connaissance du terrain et une vraie volonté de réussir en montrant qu'on aime faire des affaires avec les Russes, et aussi qu'on aime les Russes.

Questions de la salle

Louis Pouzin demande si l'Inde se protège de la conquête de ses marchés par les Chinois.

Charles Wilhelm répond que les exportations de produits chinois vers l'Inde ne sont pas encore développées. Les Indiens jugent que les produits chinois sont de mauvaise qualité. Depuis que la roupie indienne a accusé une forte baisse par rapport au dollar alors que le yuan chinois accusait une forte hausse, l'Inde a même fermé des bureaux d'achat en Chine.

Les Chinois peuvent être considérés comme les rois du hardware et les Indiens comme les rois du software. Si l'Europe réussit à passer des accords avec ces deux mondes, elle peut toucher le gros lot, mais il ne faut pas oublier que la Chine et l'Inde sont deux mondes très différents.

Colloque "Réseaux et influence"

En conclusion, pour s'implanter dans un pays étranger, il faut connaître et respecter sa culture et ses habitants, préparer son introduction dans le pays en s'appuyant sur un partenariat local, prendre le temps qu'il faut, montrer du professionnalisme, sans arrogance et aimer le pays et ses habitants.

*Gérard Peliks
Cassidian Cyber Security
gerard.peliks@cassidian.com*