



**HAL**  
open science

## Réussir ses projets en Russie: arrière-plan culturel et conseils pratiques

Lydie Evrard, Ronan Venetz

► **To cite this version:**

Lydie Evrard, Ronan Venetz. Réussir ses projets en Russie: arrière-plan culturel et conseils pratiques. Sciences de l'Homme et Société. 2010. hal-01781754

**HAL Id: hal-01781754**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01781754>**

Submitted on 30 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Lydie EVRARD

Ronan VENETZ



# Réussir ses projets en Russie

Arrière-plan culturel et conseils pratiques

**MINES ParisTech**  
Bibliothèque

IE 1 [504]

Corps des Mines

Août 2010

## **Avertissement**

Cet ouvrage se fixe comme objectif de mieux comprendre la Russie d'aujourd'hui, à la lumière de son histoire et grâce aux témoignages de ceux qui ont acquis une connaissance approfondie de ce pays à travers leur expérience personnelle. La démarche suivie a consisté à analyser l'arrière-plan historique de la Russie, les liens tissés avec la France au fil des siècles et à analyser les traits marquants de la Russie d'aujourd'hui, qui nous semblent nécessaires pour bien appréhender le pays. Il propose des conseils qui se veulent résolument opérationnels pour apporter un éclairage complémentaire à ceux qui souhaiteraient y mener des projets, en particulier de nature industrielle.

Cet ouvrage ne traite donc pas de l'ensemble des questions concernant la Russie. Il ne se penche pas, en particulier, sur les aspects politiques ou diplomatiques. En tout état de cause, nous n'avons souhaité, en aucun cas, porter de jugement sur ce pays. Notre objectif vise en effet à mieux comprendre la Russie d'aujourd'hui, sans préjugé, et à en proposer aux lecteurs une image objective dans la perspective d'y réussir leurs projets.

## Résumé

La Russie est une terre de contrastes géographiques, climatiques et humains. S'étendant en Europe et en Asie, elle a successivement reçu, des Scandinaves sa structure sous forme d'un réseau de villes-comptoirs, des Grecs sa religion orthodoxe et son alphabet cyrillique, des Mongols ses nombreux peuples asiatiques et enfin, des Allemands son organisation, de la fondation de Saint-Pétersbourg à l'application des théories de Marx et Engels. Au regard de ce passé, le peuple russe ne subit plus le joug de théories ou de dirigeants étrangers depuis seulement une vingtaine d'années, d'où sa volonté actuelle de construire sa propre voie et sa réticence vis-à-vis des organisations et accords internationaux. Des Français, les Russes ont essentiellement reçu des idées et des divertissements, de Voltaire à Patricia Kaas. D'ailleurs, les échanges culturels constituent toujours l'essentiel de la relation franco-russe.

La Russie d'aujourd'hui, ancienne très grande puissance mondiale, est qualifiée de marché émergent au sein du groupe des BRIC que constituent le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. Il apparaît que la Russie y occupe une place atypique de par son histoire et son potentiel. Dans ces conditions, le qualificatif de pays en redéveloppement nous semble plus approprié. En effet, la Russie reste encore aujourd'hui une grande puissance au plan technologique et le profil de sa population, majoritairement urbaine, hautement qualifiée, peu féconde, la distingue des pays dits émergents. L'atout principal de la Russie dans son développement récent fut incontestablement le niveau de ses réserves énergétiques, mais la diversification de l'économie, trop dépendante de ces ressources, est aujourd'hui une nécessité absolue, comme le rappellent très fréquemment les plus hauts représentants de l'Etat russe.

Après une décennie 1990-2000 marquée par de profonds bouleversements et au cours de laquelle la transition vers l'économie de marché a été vécue comme un traumatisme -perte de pouvoir d'achat, montée du chômage, désorganisation de l'Etat - le pays a connu une période de croissance soutenue. De l'avis de nombreux observateurs, le contexte économique et institutionnel connaît une évolution favorable, même si d'importants défis restent à relever.

Dans ce contexte, de réelles opportunités de partenariats existent, en particulier, dans le domaine industriel, compte tenu des énormes besoins de modernisation de l'outil de production russe, ou encore dans le domaine de l'énergie, au regard des défis technologiques à surmonter, les plus importantes réserves devant désormais être exploitées dans des conditions géologiques et climatiques extrêmes. Des perspectives ambitieuses de coopération peuvent être envisagées, comme en témoignent les partenariats réussis entre entreprises françaises et russes. Toutefois, certaines recommandations et conseils pratiques peuvent être formulés à la lumière des expériences acquises par des porteurs de projet en Russie.

Tout d'abord, les relations interpersonnelles jouent un rôle fondamental et l'individu est plus important aux yeux des Russes que l'entité qu'il représente. S'intégrer dans des cercles de confiance, auprès d'hommes d'affaires en particulier, est donc une étape essentielle dans la réalisation d'un projet. Une implantation en Russie requiert aussi une vision à long terme afin d'acquérir la connaissance nécessaire des institutions, des hommes et des pratiques usuelles. De plus, la Russie se caractérise par l'omniprésence de l'Etat, qui occupe une place primordiale sur la scène économique. Parvenir à créer des relations de qualité avec les représentants de l'administration et veiller à des échanges réguliers avec eux est donc indispensable. Enfin, l'Etat français peut mettre à profit la réputation en Russie de l'art de vivre à la française pour établir des partenariats intéressants et doit considérer comme partenaire stratégique à part entière, ce pays qui veut aujourd'hui être seul maître de son destin.

# Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Avertissement</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>Résumé</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>Sommaire</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Introduction</b> .....   | <b>6</b>  |
| <br>  |           |
| <b>Chapitre I - Histoire de la Russie et bilan des échanges avec la France</b> .....            | <b>7</b>  |
| A-1 : Mémoire collective russe .....  | 8         |
| De l'objet de ce chapitre historique .....  | 8         |
| A-1-1 : De Riourik, guerrier viking, à Anne de Kiev, reine de France .....                      | 9         |
| Du rôle primordial des villes .....   | 9         |
| De l'héritage chrétien .....  | 10        |
| A-1-2 : La parenthèse tatare .....  | 11        |
| De la fierté russe .....  | 11        |
| A-1-3 : Naissance d'une superpuissance .....  | 12        |
| De l'exercice du pouvoir .....  | 12        |
| Des liens entre Russes et Prussiens .....   | 13        |
| A-1-4 : La parenthèse soviétique .....  | 14        |
| De la difficulté de réformer à temps .....  | 14        |
| De l'économie planifiée et de la puissance normative .....                                      | 16        |
| A-1-5 : L'entrée difficile dans l'économie de marché .....                                      | 18        |
| Du rejet du libéralisme et du rôle central de l'Etat .....                                      | 18        |
| A-2 : Echanges franco-russes .....  | 20        |
| De l'objet de ce chapitre .....   | 20        |
| A-2-1 : Des échanges intellectuels intenses .....   | 20        |
| Du dialogue franco-russe .....  | 20        |
| A-2-2 : Des échanges économiques durables .....   | 22        |
| Du rôle mythique des emprunts russes .....  | 22        |
| A-2-3 : Des concurrents sérieux : l'Allemagne, le Japon, l'Inde et la Chine .....               | 23        |
| Des partenaires stratégiques de la Russie .....   | 23        |
| <br>  |           |
| <b>Chapitre II - Russie d'aujourd'hui, pays en redéveloppement ?</b> .....                      | <b>25</b> |
| B-1 : La population russe, force potentielle de ce redéveloppement .....                        | 26        |
| Une population essentiellement européenne .....   | 27        |
| Un déclin démographique qui pourrait ralentir .....   | 27        |
| Une population cultivée, forte d'un haut niveau de formation technique .....                    | 30        |
| B-2 : Un acteur incontournable par ses ressources naturelles, qui cherche à se moderniser ..... | 32        |
| B-2-1 : Aux premiers rangs mondiaux pour ses ressources naturelles .....                        | 32        |
| Gaz naturel : Premier producteur et premières réserves au monde .....                           | 33        |
| Pétrole : Premier producteur en 2009 .....  | 34        |

|  |           |
|--|-----------|
| Des réserves abondantes pour de nombreuses matières premières.....   | 35        |
| B-2-2 : Un pays en voie de re-développement.....   | 36        |
| B-2-3 : Un contexte économique et institutionnel qui évolue favorablement, mais des défis à relever.....                               | 36        |
| Une transition économique chaotique suivie d'une croissance soutenue .....   | 36        |
| Des institutions en voie de stabilisation.....   | 38        |
| B-3 : Des perspectives de partenariats dans un pays en pleine mutation.....  | 39        |
| B-3-1 : Fierté russe et pragmatisme .....  | 39        |
| B-3-2 : Des opportunités réelles selon les secteurs.....   | 40        |
| <b>Chapitre III - Conseils pratiques.....</b>  | <b>42</b> |
| C-1 : Des relations interpersonnelles fondamentales.....   | 43        |
| C-1-1 : Entrer dans les cercles de confiance .....   | 43        |
| C-1-2 : Jouer, prudemment, sur les rapports de force.....  | 45        |
| C-2 : L'entreprise face aux spécificités russes.....   | 46        |
| C-2-1 : Apprendre à connaître la Russie de l'intérieur .....   | 46        |
| Ne pas regarder la Russie avec des lunettes françaises.....  | 46        |
| De la défiance à la confiance .....  | 47        |
| C-2-2 : Bâtir un projet en Russie .....  | 48        |
| Envisager un projet en Russie, quelles particularités ?.....   | 48        |
| Apprendre à évoluer dans un contexte où l'Etat est omniprésent.....  | 48        |
| Réussir son premier projet et adopter une vision à long terme.....   | 50        |
| N'envisager que des partenariats équilibrés.....   | 51        |
| S'associer, avec prudence, à un partenaire local.....  | 51        |
| Maintenir fermement le cap .....   | 52        |
| Utiliser et non subir l'administration russe.....  | 53        |
| Etre conscient des forces et faiblesses d'un contrat.....  | 54        |
| Adopter une organisation appropriée.....   | 55        |
| C-3- Que peut faire l'Etat ?.....  | 57        |
| C-3-1 : Faciliter l'implantation des entreprises françaises en Russie : ne pas redécouvrir le marché russe à chaque implantation ..... | 57        |
| C-3-2 : Devenir un partenaire stratégique de la Russie : des intérêts à mettre en commun .....   | 58        |
| C-3-3 : Miser sur notre point fort : faire venir des touristes russes .....  | 60        |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>Remerciements .....</b>   | <b>63</b> |
| <b>Personnes rencontrées .....</b>   | <b>64</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>   | <b>66</b> |

## Introduction

*« L'Alliance Renault-Nissan et AvtoVAZ renforcent leur coopération en Russie, avec pour objectif de prendre 40% du marché russe fin 2015 »<sup>1</sup>*

*« Encore six hypermarchés Auchan en Russie, qui en gère déjà trente-trois »<sup>2</sup>*

*« Carrefour vend ses activités en Russie »<sup>3</sup>*

*« Ikea rattrapé par la corruption en Russie »<sup>4</sup> ...*

L'expérience des entreprises en Russie est très contrastée : ces titres sont-ils porteurs de grands espoirs pour de belles réussites, ou au contraire, sont-ils sources d'inquiétudes et de méfiance ? Quoi qu'il en soit, la Russie ne laisse pas indifférents ceux qui recherchent des opportunités de développement à l'étranger. Ressources naturelles extrêmement abondantes, croissance soutenue d'un marché aux portes de l'Union européenne, autant d'attraits qui font de la Russie un pays riche d'opportunités. Mais nombreux sont aussi ceux qui s'interrogent sur les risques du pays : corruption à tous niveaux, non-respect des libertés individuelles ou du droit de propriété, instabilité du système économique, règlement arbitraire des conflits par les institutions judiciaires russes, où en est la Russie de ses maux endémiques ? Cette situation contrastée pose ainsi les questions suivantes : Quel intérêt les entreprises françaises ont-elles à se tourner vers la Russie pour développer leur activité ? Sous quelles conditions leur est-il possible de réussir leur implantation en Russie ? Y aurait-il des clés de compréhension de la société russe à appréhender au préalable ?

Dans ce contexte encore incertain, les entrepreneurs français qui se sont aventurés en terre russe auraient-ils fait leur les propos de Tioutchev : « La Russie ne se comprend pas par la raison (...), on ne peut que croire en elle » ? Pour l'instant, cet acte de foi a plutôt bien réussi à certains d'entre eux. Des témoignages recueillis auprès de chefs d'entreprises, de consultants ou plus généralement d'acteurs économiques intervenant en Russie, il ressort que la Russie demeure un pays qui possède un haut potentiel, qu'il est possible d'y mener des projets avec grand succès, mais que certaines spécificités doivent absolument être gardées à l'esprit.

Pour comprendre ce qui fait la spécificité des relations franco-russes ou de la Russie en général, il convient d'interroger l'histoire. En effet, lorsqu'un Français s'intéresse à la Russie, il ne part pas, loin de là, d'une page blanche et c'est sans doute un élément essentiel à comprendre. L'image que les Français ont de la Russie, leur méfiance à son égard, tout cela hérite de plusieurs centaines d'années riches en grands rapprochements comme en profondes ruptures. La Russie, qui vient de connaître un siècle structurant mais particulièrement bouleversé, doute, se cherche, se méfie, y compris d'elle-même. La Russie, pays qualifié aujourd'hui d'émergent, n'est pas en voie de développement mais en voie de re-développement, ce qui la distingue des autres pays qui émergent actuellement sur la scène mondiale.

Cet ouvrage comprend trois parties principales : une analyse de l'arrière-plan historique et culturel de la Russie dont l'objectif est d'apporter un éclairage sur les comportements de la Russie d'aujourd'hui ; une présentation des principales caractéristiques, attraits et défauts, de la Russie émergente, en voie de re-développement ; et enfin, la traduction de ces éléments en conseils pratiques, opérationnels, qui nous semblent de nature à guider ceux qui souhaiteraient s'implanter en Russie.

---

<sup>1</sup> Communiqué de presse Renault-Nissan AvtoVAZ du 11 juin 2010

<sup>2</sup> RIA Novosti, 10 mars 2009

<sup>3</sup> L'expansion, 15 octobre 2009

<sup>4</sup> Les Echos, 16 février 2010

## **Chapitre I**

### **Histoire de la Russie et bilan des échanges avec la France**

## **A-1 : Mémoire collective russe**

### **De l'objet de ce chapitre historique**

« *La Russie est un rébus enveloppé de mystère au sein d'une énigme* », Sir Winston Churchill

Quel est ce pays, à l'extrémité du continent européen, célèbre pour sa Révolution, reconnu pour la qualité de ses mathématiciens et de ses artistes, maîtrisant à haut niveau les technologies nucléaires et spatiales, où l'opinion publique est très méfiante vis-à-vis des plus riches et de l'économie de marché, difficile à réformer, très bureaucratique, ancienne grande puissance qui veut garder autant que possible son indépendance vis-à-vis des Etats-Unis d'Amérique ? La France et la Russie répondent tout aussi bien à cette définition. Devant toutes ces ressemblances il semble plus aisé pour le Français que pour l'Anglais de comprendre la Russie. Et pourtant, celle-ci suscite chez le Français novice au pire l'appréhension, au mieux une incompréhension toute churchillienne. Il faut dire que les raisons de s'étonner sont nombreuses. Comment un peuple si éduqué, si cultivé, a-t-il pu si longtemps souffrir le régime communiste ? Par quel miracle la ferveur orthodoxe a-t-elle survécu à soixante-dix ans d'athéisme d'Etat ? D'où vient que, si prompts entre eux à ironiser sur leur sort, ils se révèlent soudain de fiers patriotes lorsque la critique vient de l'étranger ? Et puis que n'ont-ils pas immigré chez nous en masse lorsque les frontières se sont ouvertes ? Pourquoi, aujourd'hui, les Russes estiment-ils vivre en démocratie tandis que nos journaux nous y décrivent un pouvoir autoritaire ? Comment, après l'enfer de Stalingrad, expliquer l'intensité actuelle des relations entre la Russie et l'Allemagne ? Pour quelle raison ne prennent-ils pas simplement modèle sur nos institutions, sur notre économie, sur nos standards ?

Pour répondre à toutes ces interrogations, nous vous proposons une plongée dans l'histoire millénaire de la Russie. Le descriptif de chaque époque est l'occasion de faire apparaître les éléments fondateurs de la mémoire collective russe ainsi que les caractéristiques qui ont été globalement conservées jusqu'à aujourd'hui et dont la connaissance peut se révéler très utile pour celui qui veut commercer avec les Russes. Nous employons de nombreux parallèles avec l'histoire de France. Ces comparaisons sont bien entendu intrinsèquement approximatives mais elles ont le mérite de la simplicité et au final, elles mettent clairement en évidence un phénomène de rattrapage historique. Sans parler de niveau de vie et en s'intéressant seulement aux processus historiques, nous estimons que d'un retard initial de cinq cents ans lors de sa fondation, la Russie n'est déjà plus en retard que d'une centaine d'années au XIX<sup>ème</sup> siècle et qu'aujourd'hui, le retard se réduit à environ quarante ans. A ce rythme, le XXI<sup>ème</sup> siècle devrait donc voir l'alignement historique entre nos deux pays. L'évocation de ce décalage entre nos histoires respectives pourrait, à certains, sembler infâmant pour les Russes. Il n'en est rien. D'une part, cela concerne les grands phénomènes historiques et non les modes de vie. Les Russes ont aujourd'hui accès aux mêmes biens de consommation que nous. D'autre part, ce n'est pas forcément une bonne chose d'être en avance. Par exemple, la France a perdu son statut de grande puissance avant la Russie, ce n'est pas un motif de satisfaction. Nous avons choisi de scinder l'histoire de la Russie en cinq grandes périodes, trois périodes durant lesquelles elle a entretenu de fortes relations avec l'Europe et où l'estimation d'un décalage historique est possible, séparées par deux périodes de rupture avec l'Occident.

## A-1-1 : De Riourik, guerrier viking, à Anne de Kiev, reine de France

### Du rôle primordial des villes

Novgorod, aujourd'hui Velikii Novgorod<sup>5</sup>, à deux cents kilomètres environ de Saint-Pétersbourg, et dont le nom signifie littéralement « nouvelle ville », est aux villes russes ce que le pont Neuf est aux ponts parisiens : elle n'est nouvelle que de nom. C'est là qu'en 862, Riourik, dont les descendants règneront sur la Russie jusqu'à la fin du XVI<sup>ème</sup> siècle, fonde sa principauté. Riourik est originaire de ce qu'on appelle aujourd'hui la Suède. C'est un chef « varègue » ou « rus », termes désignant les vikings dans l'est européen. Ainsi « rus » est d'abord le terme qu'utilisaient les slaves pour désigner les suédois. La légende veut que ce soient les Slaves qui aient volontairement fait venir à eux les guerriers vikings par la phrase : « Notre pays est grand et fertile, mais il n'y a pas d'ordre en lui, venez dominer et régner chez nous »<sup>6</sup>. Il est cependant plus probable que ce soit une interprétation, a posteriori, du rôle structurant qu'ont en effet joué les varègues dans la création du premier état russe. Ainsi, pour protéger leur commerce avec Constantinople des attaques de nomades turco-mongols et notamment des puissants Kazhars, les vikings créent des places fortes. Autour de ces fortins, les slaves développent des villes à l'instar de Novgorod qui est donc « nouvelle » par rapport au fort viking pré-existant. Cet ensemble de villes, futur Etat Rus', constitue ce que les vikings appellent « Gardariki », le pays des villes, par opposition à leur terre d'origine où les villes n'existent pas.

Aujourd'hui, les villes n'ont rien perdu de leur importance dans le paysage russe. Ainsi, Moscou, avec près de onze millions d'habitants officiels<sup>7</sup>, est la ville européenne la plus peuplée devant Londres et Saint-Pétersbourg. Moscou rassemble près de 10% de la population russe, produit environ un quart du PIB national et constitue un nœud logistique presque incontournable. Plus généralement, à population quasi-équivalente, l'Allemagne et la France réunies possèdent quatre villes de plus d'un million d'habitants et seize villes de plus d'un demi-million d'habitants, tandis que la Russie en possède respectivement onze et trente-cinq. On ne saurait trop conseiller aux entrepreneurs français de s'intéresser à ces pôles régionaux rassemblant des populations importantes. Qui ne connaît pas Dortmund, Séville ou Gènes ? A l'inverse, qui connaît Oulianovsk, Ijevsk ou Perm ? Pourtant, ces villes ont des populations tout à fait comparables. L'isolement des villes russes constitue leur spécificité. D'une part, elles sont en général séparées par plusieurs centaines de kilomètres, d'autre part, ces espaces qui les séparent sont bien souvent quasi désertiques à l'exception des bien minces zones périurbaines. Les comparaisons suivantes permettent de se faire une idée de l'échelle des distances dont on parle : la distance séparant Moscou de Novossibirsk, troisième ville la plus peuplée du pays, est légèrement supérieure à la distance séparant Moscou de Paris ; la distance séparant Moscou de Vladivostok, célèbre port de l'Extrême-Orient russe et point d'arrivée du non moins célèbre transsibérien, est légèrement inférieure à la distance séparant Moscou de Montréal. On imagine facilement les difficultés logistiques posées par ce réseau peu dense de grandes villes isolées. Lors de son entretien annuel à la télévision, le Président puis Premier Ministre Vladimir Poutine reçoit toujours un grand nombre d'appels de téléspectateurs se plaignant tout simplement de l'état des routes. La période soviétique a largement contribué à accentuer l'écart de développement déjà important entre ville et campagne, en apportant logements, chauffages urbains, téléphones, aéroports, etc. dans les villes et en n'apportant pas grand chose d'autre que du malheur dans les villages. Ainsi, aujourd'hui, l'importance des villes en Russie est intacte et l'impression du citoyen russe vis-à-vis de la campagne ressemble probablement à ce qu'éprouvaient nos ancêtres envers les confins du Monde lorsqu'ils croyaient encore que la Terre était

<sup>5</sup> « Novgorod la Grande »

<sup>6</sup> « L'idée russe », conférence donnée à Paris le 25 mai 1888 par Vladimir Soloviev

<sup>7</sup> De nombreux étrangers originaires d'Asie Centrale ainsi que de nombreux Russes non moscovites résident illégalement à Moscou. Les astuces employées pour vivre à Moscou en contournant les règlements de l'administration moscovite vont de la fausse attestation d'hébergement au mariage blanc (entre Russes !) en passant par des allers-retours tous les trois mois en province permettant de conserver un statut de résident temporaire.

plate, c'est-à-dire une sorte de peur de tomber dans le néant. On peut faire un parallèle entre la supériorité de la ville sur la campagne et l'ascendant de la communauté sur l'individu. Aux débuts de l'ère soviétique, de nombreux paysans, péjorativement désignés par le terme « koulaks »<sup>8</sup>, sont assez largement assimilés à des ennemis du communisme à cause de leur attachement présumé à la propriété individuelle. En fait, une grande majorité d'entre eux vivent dans une extrême pauvreté et comme l'avoue le révolutionnaire Zinoviev, « on aime parfois chez nous qualifier de koulak tout paysan qui a de quoi manger ». Si on considère la multiplicité des villages en France et la multiplicité des villes en Russie, alors on comprend que la géographie n'est sans doute pas étrangère au caractère plutôt frondeur des Français et au caractère plutôt soumis des Russes vis-à-vis de l'autorité. Comme disait le général De Gaulle, « comment voulez-vous gouverner un pays où il existe 246 variétés de fromage ? ». Pour prendre une image simplificatrice, le moyen de transport à l'échelle de la France est le vélo ou la voiture, en Russie c'est plutôt le train ou l'avion. La légitimité et l'utilité du pouvoir central dans l'organisation du pays sont ainsi bien plus élevées pour les Russes que pour les Français. Sans Moscou, pas de transsibérien, sans transsibérien, pas de Vladivostok. Sans Paris... on serait plus tranquille à Marseille. A ce titre, il est intéressant de remarquer que même Staline avait une forme de respect pour cette suprématie de Moscou dans le paysage russe : Saint-Petersbourg devient Leningrad, Novonikolaïevsk devient Novossibirsk, Nijni Novgorod devient Gorki, Iekaterinbourg devient Sverdlovsk<sup>9</sup>, Samara devient Kouïbychev<sup>10</sup>, mais Moscou ne devient pas Stalinodar.

## De l'héritage chrétien

Le pays des villes s'étend rapidement au sud sous le règne du successeur de Riourik, Oleg le Sage. La prise de Kiev en 882 et le transfert de la capitale Rus' dans cette ville nouvellement conquise marque ainsi le début du premier état russe, la Rus' de Kiev. Ce déplacement du centre de pouvoir vers le sud réduit, du même coup, la distance jusqu'à Constantinople de moitié tandis que la Suède originelle s'éloigne. Par conséquent, les influences slaves et byzantines prennent le pas sur l'héritage viking. Igor de Kiev, successeur d'Oleg au trône de Kiev et de Novgorod, est le dernier souverain à porter un nom varègue. Son fils se nommera Sviatoslav et son épouse Olga, régente de 945 à 964, sera baptisée à Constantinople en 955. Dès lors, l'influence chrétienne ne cessera de se renforcer jusqu'au baptême de celui qu'on pourrait nommer le « Clovis russe » : Vladimir Ier, fils de Sviatoslav. Ainsi, en 988, soit près d'un demi-millénaire après le roi des Francs, Vladimir fait de la chrétienté de rite byzantin la religion de son Etat. Ce choix de la religion chrétienne est lié à son mariage avec Anna, sœur des empereurs byzantins. La nombreuse descendance de Vladimir se battra âprement pour sa succession à la tête de la Russie kiévienne. Son petit-fils Iziaslav, par exemple, sera alternativement grand prince de Kiev et exilé à trois reprises. La Pologne joue, dans ces guerres de succession, un rôle qui n'est pas sans rappeler celui de la Perfide Albion dans l'histoire de France. Parallèlement, les mariages avec les familles royales ou impériales européennes se multiplient : Pologne, Suède, Byzance, Norvège, Hongrie, Angleterre, etc. En 1051, Anne de Kiev, petite-fille de Vladimir, épouse Henri Ier de France. De cette union naît en particulier Philippe Ier de France.

Il existe relativement peu de sources concernant les débuts de la civilisation russe. On trouve quelques éléments dans les légendes scandinaves et les annales byzantines mais le souci par les Russes eux-mêmes de conserver la mémoire écrite de leur propre histoire apparaît tardivement et, de façon très analogue à ce qui s'est passé en France, grâce aux religieux chrétiens. L'ouvrage de référence de l'histoire de la Russie kiévienne, intitulé « Chronique des temps passés », est rédigé dans la seconde moitié du XI<sup>ème</sup> siècle par un moine des Grottes de Kiev du nom de Nestor. Cette chronique présente l'arrivée au pouvoir des Riourikides, descendants de Riourik, depuis le partage de la Terre entre les fils

---

<sup>8</sup> « Koulak » désigne à l'origine un paysan ayant acquis une certaine richesse et possédant notamment des terres.

<sup>9</sup> En hommage à Iakov Sverdlov, révolutionnaire russe, frère de Zinovi Pechkoff, général de la Légion étrangère française et résistant.

<sup>10</sup> En hommage à Valerian Kouïbychev, révolutionnaire russe.

de Noé jusqu'à la période contemporaine de l'auteur. Sa rédaction vient cinq cents ans après celle de l'histoire de France<sup>11</sup> depuis la création du Monde par l'évêque Grégoire de Tours. Cet écart d'un demi-millénaire peut être rapproché des cinq siècles séparant les baptêmes de Clovis et de Vladimir et des quatre cents ans environ qui séparent les règnes de Mérovée et de Riourik. Francs et Rus' semblent ainsi suivre des chemins parallèles à cinq cents ans d'écart, captant respectivement l'héritage religieux et culturel des Empires Romains d'Occident et d'Orient. Des éléments de cet héritage sont présents dans « l'idée russe » de Vladimir Soloviev. On y trouve par exemple la question du rapport de l'Eglise orthodoxe au monde non russe à laquelle Soloviev répond par une vocation internationale de la Russie à permettre l'apparition d'un monde chrétien. La Russie doit « employer toutes ses forces nationales à réaliser, en accord avec les autres peuples, cette unité parfaite et universelle du genre humain ». Ce sont en fait paradoxalement les marxistes qui prendront à leur compte la vocation internationale russe à créer « cette unité parfaite ». Quant aux valeurs morales issues de la chrétienté, elles ont, elles aussi, très largement traversé les changements de régime. Nous pouvons ainsi reprendre, à titre d'illustration, l'analyse de « l'idée russe » par Georges Sokoloff : « Chez les Russes (...) le collectif prime l'individuel ; le spirituel prime le matériel ; la justice (la « vraie ») prime le droit ; le fond prime la forme... » .

## **A-1-2 : La parenthèse tatare**

### **De la fierté russe**

La Rus' de Kiev n'a jamais été épargnée par les assauts de peuples nomades ou semi-nomades turco-mongols. Ce fut d'abord les Khazars, les Petchénègues, puis les Coumans, mais le véritable coup fut porté au début du XIII<sup>e</sup> siècle par les troupes du légendaire Gengis Khan. Les princes russes sont battus sans appel, les populations massacrées, les principales villes du pays mises à sac : Kiev, Vladimir, Moscou, etc. Cela dit, les Mongols sont bien moins nombreux que les Slaves et en pratique, ils ne peuvent occuper le territoire conquis. Il leur est même difficile de rançonner toutes ces nouvelles principautés vassales. Par conséquent, un système original se met en place où les cités russes restent dirigées par des princes russes qui se chargent de rassembler les tributs à payer à l'Etat mongol, le Khanat de la Horde d'or, qui s'est installé entre la Caspienne et la Mer Noire. En fait, les descendants de Gengis Khan profitent du système féodal qui a, peu à peu, remplacé l'Etat kiévien et donc de la concurrence entre les différentes principautés et les différents princes. Ils récoltent les tributs et distribuent les marques de reconnaissance, ou plus précisément, les titres pompeux, à leurs vassaux les plus zélés, tout en prenant garde de ne laisser apparaître un prétendant à l'unification des principautés. La future Russie est alors dans une situation préoccupante : isolée de l'Occident, sous le joug des Mongols à l'est et sous la domination du puissant royaume lituano-polonais à l'ouest. Cependant, une nouvelle ville prend son essor durant cette période. Moscou, puisque c'est d'elle qu'il s'agit, devient principauté en 1263 puis grande-principauté en 1328. Le grand prince Dmitri IV Donskoï la fortifie en 1367 et construit le très célèbre Kremlin, en 1380. Dmitri est assez puissant pour écraser l'armée mongole à la Bataille de Koulikovo. Toutefois, deux ans plus tard, les Mongols brûlent Moscou.

L'emprise distante des Mongols sur les Russes a eu pour effet de maintenir, si ce n'est de renforcer, la place de la religion orthodoxe. En effet, l'Eglise orthodoxe, contrairement au pouvoir princier, est restée une et indépendante. En ce qui concerne les titres pompeux donnés aux princes par les Mongols, on ne peut s'empêcher de penser aux médailles soviétiques, aux « héros de l'URSS » dont les portraits trônent toujours dans les centre-villes, aux « citoyens d'honneur du quartier »<sup>12</sup>, dont les photographies sont présentées aux yeux des passants. Qu'en reste-t-il globalement ? Disons, un grand bonheur à être reconnu pour ses mérites. A ce titre, la remise de la grand-croix de la Légion d'honneur à Vladimir

---

<sup>11</sup> « *Historia Francorum* »

<sup>12</sup> Les « citoyens d'honneur » sont des habitants (contemporains) du quartier qui se sont distingués récemment, par exemple un élève qui aurait obtenu un prix aux olympiades.

Poutine a probablement été appréciée à sa juste valeur par l'intéressé. En ce qui concerne la leçon infligée par les Mongols à la Russie divisée, elle est encore bien présente dans les esprits russes. Si l'époque des pouvoirs féodaux a aussi existé en France, elle n'a pas pour autant permis d'invasion étrangère, qui plus est hérétique. Parmi les phrases présentes dans l'esprit de chaque Français, et donc parmi les événements cruciaux de l'histoire de France, on trouve d'ailleurs l'affirmation suivante : « Charles Martel a arrêté les Arabes à Poitiers ». Dans la Russie kiévienne, point de Charles Martel. Si l'on se rappelle le décalage temporel de cinq cents ans, évoqué précédemment, entre nos histoires nationales respectives, il est frappant de remarquer que la Bataille de Poitiers a lieu en 732 tandis que les Mongols battent les Russes en 1238. S'il est donc un peuple conscient, par l'expérience, que « l'union fait la force » c'est bien le peuple russe ! L'histoire récente semble d'ailleurs donner raison au proverbe, Russie n'a jamais autant rimé avec force que dans « l'union soviétique », puis plus modestement dans la « Russie unie »<sup>13</sup> de Vladimir Poutine.

### **A-1-3 : Naissance d'une superpuissance**

#### **De l'exercice du pouvoir**

Dans la seconde moitié du XV<sup>ème</sup> siècle, Ivan III, arrière-petit fils de Dmitri Donskoï, profite de la division des khanats pour terminer le combat commencé par son aïeul et pour s'affranchir définitivement de la domination mongole. L'extension du pouvoir moscovite sous son règne est impressionnante. L'Etat qu'il lègue à son fils est au moins cinq fois plus vaste que celui dont il a lui-même hérité, la Moscovie s'étend des rives du Dniepr, au sud-ouest, jusqu'à l'Arctique au nord-est. Mais il lègue aussi un héritage symbolique immense. Après la chute de Constantinople en 1453, Moscou s'affirme comme la « Troisième Rome », d'autant plus qu'Ivan a épousé la nièce du dernier empereur byzantin. Il prend alors comme armoiries celles de la famille de sa femme : l'aigle bicéphale. Celui-ci est encore aujourd'hui présent sur les armoiries russes. Ivan III s'inspire aussi de la pratique du pouvoir à Byzance et met en place un pouvoir absolu s'appuyant notamment sur le code de lois qu'il publie : le *soudiebnik*. Son action sera poursuivie, que ce soit pour l'extension territoriale ou pour la mise en place d'un pouvoir absolu, par son petit-fils Ivan IV, le Terrible, premier tsar de Russie. Du point de vue territorial, Ivan le Terrible fait de la Russie un état plus vaste que tout le reste de l'Europe réunie ! En ce qui concerne l'absolutisme, l'extinction quasi-totale de la dynastie des Riourikides<sup>14</sup> ainsi que le jeune âge d'Ivan à la mort de son père suscitent les convoitises des plus puissantes familles de boyards. Devenu majeur, Ivan ne cessera donc de renforcer le pouvoir central en traquant et massacrant massivement les traîtres potentiels au moyen de ce qu'on pourrait nommer sa « police politique » : les *opritchniki*, dont les symboles étaient la tête de chien et le balai, la première pour « renifler » les traîtres et le second pour les « balayer ». Il laisse à son successeur et fils, Fédor I, un Etat vaste mais exsangue. Fédor sera le dernier descendant de Riourik à régner sur la Russie. Débute alors une période de recul appelée « Temps des Troubles ».

La toute puissance du pouvoir central reste toujours d'actualité, on pourrait même dire la toute puissance du pouvoir moscovite si l'on excepte les deux cents ans (1712-1918) pendant lesquels la capitale était à Saint-Pétersbourg. Les réformes des dernières années telles que l'allongement du mandat présidentiel de quatre à six ans, la nomination directe des gouverneurs régionaux par le Président et l'élection des députés à la proportionnelle nationale, c'est-à-dire tout ce qu'on regroupe sous l'expression de « renforcement de la verticale du pouvoir » relève de cette volonté historique de centralisation du pouvoir. Nous ne nous prononçons pas sur l'opportunité de ces réformes. Ce besoin d'assurer une emprise sans faille du pouvoir central sur le pays est un symptôme de ce qu'on pourrait

---

<sup>13</sup> « Единая Россия », que l'on traduit par « Russie unie », parti politique russe dirigé par Vladimir Poutine

<sup>14</sup> Le père d'Ivan IV, Vassili III, ayant de grandes difficultés à engendrer une descendance, a fait préventivement enfermer ses frères pour éviter qu'ils ne fassent naître de leur côté un héritier.

baptiser le « syndrome du Kremlin » : entre les quatre murs de son Kremlin, le dirigeant russe et ceux qui lui sont très proches se méfient tout particulièrement des complots que fomentent assurément tous ceux qui, dehors, jalourent leur pouvoir. Les deux grands malades de ce syndrome ont bien entendu été Ivan le Terrible et Staline. Mais c'est un phénomène qui touche en fait beaucoup plus largement la société russe : à partir d'un certain niveau de pouvoir, le cercle de confiance se réduit fortement. Si l'on considère le comportement des chefs d'entreprise par exemple, le fonctionnement clanique est très répandu, il n'est pas rare qu'une équipe de direction entière suive un directeur général tout au long de sa carrière alors que celui-ci change pourtant de secteur d'activité ou de région, ce qui peut signifier quelques milliers de kilomètres en Russie. Par analogie, on pense tout de suite à l'équipe des Pétersbourgeois qui est aux commandes du pays depuis 2000. Ainsi, au début des années 90, Dmitri Medvedev et Vladimir Poutine travaillent tous deux à la mairie de Saint-Pétersbourg au comité des relations extérieures, tout comme d'ailleurs Viktor Zoubkov, premier vice-premier ministre actuel. Dmitri Kozak, vice-premier ministre en charge de l'organisation des Jeux Olympiques de Sotchi, et Alexeï Koudrine, ministre des finances, sont aussi, entre autres, des anciens de l'administration de Saint-Pétersbourg. Nombreux sont les écrits consacrés à la nature démocratique ou non de la Russie d'aujourd'hui. Le fait est, qu'à l'exception d'incidents locaux, personne ne force les électeurs à soutenir le pouvoir en place. Le « syndrome du Kremlin » fournit un bon angle de compréhension de la situation actuelle : il ne faut pas sous-estimer la peur de ce « clan » de se voir évincé sans ménagement par un autre clan et il ne faut pas non plus sous-estimer la peur des électeurs de voir ce clan qui a su remettre de l'ordre dans le pays remplacé par un clan d'extrémistes ou d'incompétents.

### **Des liens entre Russes et Prussiens**

Le puissant Ivan le Terrible a durablement affaibli son pays. Alors que son règne a duré cinquante et un ans, ce sont au total sept tsars qui vont se succéder dans les vingt-neuf années suivantes. Parmi eux se trouve le célèbre Boris Godounov ainsi que deux usurpateurs se faisant passer pour un même fils d'Ivan IV et même finalement Ladislas IV Vasa, roi de Pologne et grand-duc de Lituanie ! En 1613, le « zemski sobor »<sup>15</sup>, trois ans après avoir confié le trône au polonais Ladislas, décide unilatéralement de le remplacer par un russe : Michel Romanov, petit-neveu de la première épouse d'Ivan le Terrible. Ses descendants vont régner sur la Russie jusqu'en 1917. Le changement dynastique s'accompagne progressivement d'une réouverture à l'occident et d'un regain de puissance. Pierre le Grand, petit-fils de Michel, est un symbole de cette nouvelle dynamique. Il conquiert un accès à la Mer Baltique et fonde Saint-Pétersbourg où il installe la capitale de son empire. Il est frappant que la ville porte un nom allemand « Sankt Peterburg », en russe cela se dirait plutôt « Sviatopetrograd », nom d'autant plus étonnant que les villes en « Saint ... » n'existent pas en Russie. Globalement, l'Allemagne, et dans une moindre mesure la France, exercent à partir de ce moment une influence considérable sur l'Empire russe. Tous les Romanov nés vers 1700 épousent des Allemands, à l'exception notable d'Elisabeth I qui reste célibataire après les échecs de tentatives de mariage avec le fils de Philippe d'Orléans, avec Louis XV, puis avec un prince allemand. Elisabeth parle couramment le français et prend le pouvoir en 1741 avec le concours de l'ambassadeur de France à Saint-Pétersbourg. A son décès, en 1762, lui succède Pierre III qui sera rapidement déposé par sa femme, une prussienne nommée Sophie Augusta Fredericka d'Anhalt-Zerbst, beaucoup plus connue sous le nom de Catherine II la Grande. Cette dernière conquiert un accès à la Mer Noire ainsi que de vastes territoires en Pologne. Elle s'intéresse de près aux idées des philosophes français dont Voltaire et Diderot, ces idées se réaliseront néanmoins en France alors que son règne, même s'il permet une profonde modernisation et industrialisation de la Russie, n'en est pas moins autocratique. Au début du XIX<sup>ème</sup> siècle l'Empire russe est un grande puissance européenne dont le territoire s'étend d'Odessa jusqu'à l'Alaska. Quant à la famille des tsars, elle reste extrêmement liée à l'Allemagne, jugez plutôt la liste des conjoints du fils et des petits-enfants de Catherine II : Wilhelmine-Louise de Hesse-Darmstadt, Sophie-Dorothee de Wurtemberg, Louise Augusta de Bade, Julienne de Saxe-Cobourg-Saalfeld, Joseph-Antoine d'Autriche, Frédéric de

---

<sup>15</sup> Institution très analogue aux états généraux à la française.

Mecklembourg-Schwerin, Frédéric-Charles de Saxe-Weimar-Eisenach, Guillaume Ier de Wurtemberg, Guillaume II des Pays-Bas, Charlotte de Prusse, Charlotte de Wurtemberg. Au delà des familles nobles, les Allemands sont nombreux à immigrer en Russie à l'invitation de Catherine II. En échange d'une grande autonomie, ils colonisent le sud de la Volga jusqu'alors très peu peuplé. Ils constituent ce qu'on appellera les Allemands de la Volga. Le XIX<sup>ème</sup> siècle consacre la Russie comme puissance européenne, c'est sur ces terres que s'est amorcé le déclin de l'empire constitué par Napoléon. Fin 1812, Napoléon est à Moscou, les Russes mettent le feu à la ville ; début 1814 Alexandre Ier de Russie est à Paris, pas d'incendie. C'est aussi durant ce siècle que la Russie conquiert une grande partie de l'Asie Centrale et du Caucase, jusqu'à la frontière afghane.

Ce que les Russes gardent de l'aventure napoléonienne n'est pas de la rancune contre la France, mais peut-être une certaine fierté de la victoire de Koutouzov, et surtout ce même désir de se rendre à Paris qu'avait Alexandre Ier. Au delà du conflit, il y a au XIX<sup>ème</sup> siècle en Russie une excellente connaissance de la culture française, les nobles russes parlent et écrivent le français tout aussi bien, voire mieux, que le russe. Aujourd'hui peu de Russes parlent français mais une très grande majorité a lu Molière, Balzac, Hugo, Dumas, ... et ils vouent quasiment un culte aux « Trois Mousquetaires ». L'influence allemande fut elle aussi tout à fait significative, notamment à partir du voyage vers 1697 de Pierre le Grand en Europe et principalement en Prusse et aux Pays-Bas. Pierre revint de son voyage avec une forte volonté d'europaniser son pays que ce soit d'un point de vue technologique, institutionnel, juridique ou bien même vestimentaire. En fait, les Allemands et les Russes ne sont pas véritablement étrangers les uns aux autres si on pense à tous les Allemands que les Romanov ont fait venir à leur cour ainsi qu'aux « Allemands de la Volga ». Il a même existé, avant-guerre en URSS, une République socialiste autonome des Allemands de la Volga dont la ville d'Engels était la capitale. Pendant la guerre, beaucoup de ces « Allemands russes » furent déportés par Staline en Sibérie ou au Kazakhstan, à tel point que l'ethnie allemande représente à présent plus de 2% de la population du Kazakhstan. C'est à partir de ce moment que cette population commença significativement à oublier la langue allemande et à se marier avec des non-allemands. En Russie, l'ethnie allemande est bien entendu minoritaire mais importante puisqu'elle est estimée à environ 600 000 individus. Enfin, bon nombre des descendants des Allemands de la Volga sont retournés depuis 1990 sur la terre de leurs lointains ancêtres, on estime qu'ils sont ainsi plus d'un million à être revenus en Allemagne. A cela il faut bien sûr ajouter tous ceux qui ont vécu en ex-RDA et qui ont travaillé avec les Russes pendant de longues années. Les liens russo-allemands sont donc historiquement très forts, ce qui permet sans doute à ces deux peuples d'entretenir de nouveau d'excellentes relations malgré ce qu'ils se sont réciproquement infligé durant la seconde guerre mondiale : près de 80% des militaires décédés durant le conflit sont morts sur le front germano-russe, quant aux pertes civiles en URSS, elles se sont élevées à près de 14 millions d'individus. Mais les deux pays ont su se retrouver autour d'intérêts communs. Ainsi, à l'issue de son mandat, l'ex-Chancelier Schröder est entré chez Gazprom en tant que PDG du projet de gazoduc « North Stream ». Quant à Angela Merkel, elle semble entretenir d'excellentes relations avec les dirigeants russes, et notamment avec Vladimir Poutine, germanophone, qui a travaillé pendant cinq ans à Dresde à la fin des années 80. Il est symbolique de la voir assister aux célébrations de la « grande guerre patriotique » le 9 mai 2010, assise entre Vladimir Poutine et le Président chinois Hu Jintao, tandis que ses collègues européens dont Nicolas Sarkozy et Silvio Berlusconi annulent leur venue et discutent à Bruxelles le plan de sauvetage de la Grèce.

#### **A-1-4 : La parenthèse soviétique**

##### **De la difficulté de réformer à temps**

*« La révolution russe, c'est la révolution française qui arrive en retard, à cause du froid. »* Salvador Dali

On a vu précédemment que l'histoire russe présentait jusqu'à l'invasion mongole des similitudes fortes

avec l'histoire de France mais avec un retard d'environ cinq cents ans. Sous l'impulsion occidentale donnée par les premiers Romanov, ce « retard » est en grande partie rattrapé au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, d'un point de vue historique surtout, le retard économique restant plus important. La nécessité de réformes au sein de la société russe se fait fortement sentir mais au XIX<sup>ème</sup>, un Romanov conservateur succède à un Romanov libéral et ainsi de suite. Ces hésitations du pouvoir ralentissent dramatiquement les réformes nécessaires et radicalisent le mécontentement. En décembre 1825, alors qu'Alexandre Ier vient de décéder, de jeunes nobles en grande partie influencés par les écrits des philosophes français tels que Voltaire et Rousseau tentent un coup d'Etat libéral. Ils seront pour la plupart déportés en Sibérie. Le règne de Nicolas Ier de 1825 à 1855 sera marqué par un retour à l'autoritarisme du tsar et à la lutte contre les évolutions libérales. Et cela, même au-delà des frontières russes. Cela vaudra à Nicolas Ier le surnom de « gendarme de l'Europe ». Son intransigeance lui sera fatale. Alors que Napoléon lui propose secrètement une alliance contre l'Empire Ottoman et l'Angleterre, il fait répondre « entre un Romanov et un Bonaparte, il ne peut y avoir rien de commun ». La France s'alliera, trois jours plus tard, à l'Angleterre et la guerre de Crimée verra la défaite sans appel des Russes. Alexandre II se montrera plus libéral que son père et il mènera un grand nombre de réformes sans toutefois les mener jusqu'à leur fin. Ainsi, il abolit le servage en 1861 mais ne transfère pas la propriété de la terre aux paysans. La même année apparaît une organisation nommée « Terre et Liberté » dont le but est de préparer la révolution paysanne. Cette révolution n'aura pas lieu mais les organisations révolutionnaires socialistes se développent et se radicalisent. Entre 1879 et 1881, une série d'attentats finit par avoir raison du tsar. En réaction, et face à la montée de la contestation, le nouveau tsar Alexandre III interrompt l'élan libéral et revient sur les réformes de son père. Surtout, il renverse le jeu des alliances du continent européen en se rapprochant de la France aux dépens de l'Allemagne. Pendant ce temps le développement du pays est intense, l'abolition du servage ainsi que les financements en grande partie français permettent l'essor industriel du pays. Le fils d'Alexandre III, Nicolas II, est, comme son père, partisan d'une politique conservatrice et autoritaire tandis que les révoltes paysannes puis ouvrières se multiplient. Après la défaite surprise contre le Japon en 1905, la première révolution russe oblige le tsar à publier une constitution garantissant les droits fondamentaux pour le peuple et le pouvoir législatif pour une assemblée élue, la Douma. Néanmoins, Nicolas II dissout l'assemblée et change le mode de scrutin jusqu'à obtenir une Douma qui lui soit favorable. Le pouvoir autocratique est presque entièrement rétabli. La première guerre mondiale, durant laquelle les Russes sont sévèrement battus en Pologne, crée un mécontentement général dans la population et signifie la fin du régime tsariste. Le gouvernement issu de la Révolution de février 1917 ne met pas pour autant fin au conflit et donc au mécontentement. Les Bolcheviks en profitent pour prendre le pouvoir lors de la Révolution d'octobre 1917.

La Russie du XIX<sup>ème</sup> siècle fait penser à une Cocotte minute fumant de toutes parts, prête à exploser, et dont le couvercle tsariste peine à contenir la pression sociale. Le récit<sup>16</sup> que le marquis de Custine fait de son voyage en Russie est à ce titre édifiant. Lui, le monarchiste dont le père et le grand-père ont été décapités par la Révolution française, lui, dont la mère a été longtemps enfermée, il écrit des Russes à son retour : « ils ont modifié mes idées monarchiques, en sens opposé au despotisme et favorable au gouvernement représentatif ». L'inadéquation du pouvoir tsariste à la nouvelle société russe saute aux yeux dès 1839. Le marquis de Custine analyse ainsi la situation : « Tout ce pouvoir exorbitant se nuit à lui-même ; la Russie ne le subira pas éternellement : un esprit de révolte couve dans l'armée. Je dis comme l'empereur, les Russes ont trop voyagé (...) les idées sont dans l'air, elles sont partout et les idées changent le monde ». Effectivement, le pays a subi au XIX<sup>ème</sup> siècle une véritable révolution intellectuelle. C'est l'époque de Pouchkine, de Dostoïevski, de Tolstoï, de Gontcharov, de Tourgeniev, de Lermontov, de Nekrassov, de Tchekhov, de Gogol et de bien d'autres. Le pays a aussi subi une révolution démographique : en 1800, la population de l'Empire russe, hors Finlande, était de 38 millions d'habitants ; en 1900 elle est de 133 millions ! Enfin, la Russie a connu à la fin du XIX<sup>ème</sup>, donc assez tard, la révolution industrielle. La France a connu ces mêmes évolutions mais de façon moins brutale environ un siècle auparavant. La révolution ou plutôt les révolutions françaises sont d'ailleurs

---

<sup>16</sup> « La Russie en 1839 », Marquis de Custine, 1843

prises en exemple par les révolutionnaires russes. Encore une fois le marquis de Custine avait vu juste en écrivant « (...) l'empereur permet le séjour de Paris à une foule de Russes. Il croit peut-être guérir les novateurs de leurs rêves en leur montrant de près la France qui lui est représentée comme un volcan de révolutions, comme un pays dont le séjour doit à jamais dégoûter les Russes des réformes politiques : il se trompe ». La Marseillaise des Travailleurs, chantée sur l'air de La Marseillaise, est l'hymne national en 1917. Elle est ensuite remplacée jusqu'en 1944 par l'Internationale, initialement composée en France et dont les paroles françaises datent de la Commune de Paris. Quant au drapeau rouge, peu s'en est fallu qu'il ne devienne le drapeau français après la Révolution de 1848. Le cycle réforme-révolution-réaction est une constante dans l'histoire russe depuis le début du XIX<sup>ème</sup>, probablement parce que les réformes mettent trop de temps à venir et sont trop timorées. L'histoire politique russe a quelque chose du mouvement saccadé des plaques tectoniques. La succession Gorbatchev-Eltsine-Poutine en est un exemple parfait. Gorbatchev comprend que les réformes sont nécessaires mais il arrive trop tard et ne remet pas vraiment en cause le système soviétique ; Eltsine fait table rase du passé, Poutine revient sur les évolutions libérales. Aujourd'hui, les réformes en attente concernent principalement la diversification de l'économie russe. Le Kremlin est bien conscient du risque à être aussi dépendant des fluctuations trop brutales du cours des hydrocarbures mais la révolution économique russe, c'est-à-dire l'inversion du rapport de force entre l'entrepreneuriat et le couple hydrocarbures-bureaucratie jusqu'à présent tout puissant, se fait attendre. Face à l'usure de plus en plus alarmante de l'appareil de production russe et face à la montée probable du prix des matières premières, la réaction à la révolution entrepreneuriale poussée par Dmitri Medvedev est quasiment déjà certaine : un retour au pouvoir du couple hydrocarbures-bureaucratie.

## De l'économie planifiée et de la puissance normative

*« Ne vous semble-t-il pas, bon sang de bonsoir ! qu'à l'époque<sup>17</sup>, l'organisme du socialisme qu'à l'heure actuelle, eu égard à certains événements, nous ne pouvons pas ne pas comparer à un organisme humain ordinaire, ne serait-ce qu'en fonction de sa durée de vie, qu'à l'époque, l'organisme socialiste avait atteint son apogée, cela ne vous semble-t-il pas ? », Vassili Axionov<sup>18</sup>*

Dans sa première jeunesse, l'Etat soviétique est fragile, la guerre civile qui fait rage le menace. Néanmoins, il survit, notamment grâce à la mise en place par Lénine d'une discipline de fer, le « communisme de guerre » : nationalisation et planification centrale de l'économie, contrôle politique au moyen du parti unique, de la censure et de la police politique. La situation économique en 1921 est si mauvaise que Lénine doit laisser le pays reprendre son souffle avant de poursuivre l'édification du socialisme, la nouvelle politique économique « NEP » remplit cette fonction. A partir des années 1930, l'Etat soviétique est adolescent avec tout ce que cela comporte d'enthousiasme, d'idéalisme, de patriotisme, d'extrémisme, d'ambition et de progrès. La NEP est supprimée, la collectivisation est imposée dans les campagnes, l'industrie est planifiée par période de cinq ans, la police politique étend son emprise. L'Etat devient plus puissant et la bureaucratie florissante permet à Staline d'asseoir son autorité. Le bilan du règne stalinien est ambigu. L'industrie soviétique rattrape en partie son retard sur l'Occident, des gratte-ciels, des canaux, le métro de Moscou se construisent, l'accès à l'éducation se démocratise largement et surtout, la grande guerre patriotique contre l'Allemagne nazie s'achève sur une victoire. Mais à quel prix ! La répression s'abat sur tous : paysans, ouvriers, ethnies, intellectuels, cadres du parti devenant gênants ; des centaines de milliers de personnes sont exécutées, des millions sont envoyés au goulag, des millions sont exilés. Comme l'écrit Axionov, l'URSS atteint sa maturité dans les années 50, sa puissance rayonne à travers le monde : en 1949 l'URSS procède à un premier essai nucléaire, en 1955 est conclu le Pacte de Varsovie, en 1957 Spoutnik est le premier satellite à tourner autour de la Terre, en 1961 Youri Gagarine est le premier homme dans l'espace, en 1962 l'URSS défie les Etats-Unis lors de la « crise des missiles de Cuba ». Puis, après que Nikita Khrouchtchev a été démis

---

<sup>17</sup> 1945-1955

<sup>18</sup> « Une saga moscovite », Vassili Axionov, 1994

de ses fonctions, le rythme ralentit. Avec l'arrivée de Brejnev au pouvoir commencent les vieux jours de l'Union Soviétique que les Russes désignent sous l'appellation « zastoi »<sup>19</sup>. Les Américains prennent le dessus dans l'aventure spatiale, les arsenaux nucléaires sont limités, l'industrie russe ne parvient plus à rattraper son retard et fait appel à l'expérience occidentale, par exemple, à Fiat et à Renault pour la construction automobile. Brejnev demeure au pouvoir jusqu'à sa mort en 1982, à l'âge de 76 ans. Son successeur Youri Andropov lui succède à l'âge de 68 ans, avant de mourir quinze mois plus tard. Il est remplacé par Konstantin Tchernenko, déjà âgé de 73 ans, et qui meurt à son tour treize mois après sa prise de fonction. La fin de l'URSS est précédée d'une période de sérénité et de détachement sous l'impulsion de Mikhaïl Gorbatchev : il propose aux Etats-Unis un démantèlement nucléaire, tente de réorganiser l'URSS par sa politique de « perestroïka »<sup>20</sup>, retire son armée d'Afghanistan, renonce à réprimer par la force les mouvements de libération polonais, hongrois ainsi finalement que l'ouverture du Mur de Berlin. Le 26 décembre 1991, l'URSS disparaît.

Malgré sa disparition il y a une vingtaine d'années, l'Union Soviétique a laissé une empreinte dans la société russe qui reste particulièrement visible. Cette empreinte revêt souvent un aspect symbolique : arrondissement « Lénine », arrondissement « Dzerjinski »<sup>21</sup>, rue « de l'année 1905 », rue « de la dictature du prolétariat », statues de Lénine dans presque tous les centre-villes, faucille et marteau dessinés sur la carlingue des avions de la compagnie « Aeroflot », drapeaux rouges sur la place Rouge pour le défilé du 9 mai, hymne national chanté sur la musique de l'hymne soviétique, etc. Au delà des symboles, l'héritage de l'URSS est tout à fait structurant en Russie et s'incarne surtout dans le rôle prépondérant qu'a gardé l'Etat dans la régulation de l'activité économique. Dans les années 2000, de grandes entreprises publiques ont été créées, qui ne sont pas sans rappeler les nationalisations d'après guerre en France. Elles sont présentes dans des domaines très variés : assurance, banque, industrie et nouvelles technologies, énergie nucléaire, construction immobilière, etc. De plus, de nombreuses commandes d'Etat viennent soutenir l'activité industrielle. Enfin, l'Etat soviétique a développé ses propres méthodes de standardisation par le biais de nombreuses normes qui, bien que n'ayant pour la plupart pas été révisées depuis le milieu des années 80, sont toujours en vigueur. Ce système normatif qui a mal vieilli est source d'incompréhensions pour les sociétés étrangères mais aussi de difficultés pour les sociétés russes travaillant avec des étrangers. Outre les anachronismes qu'on peut y trouver, les normes et les procédures ont souvent le défaut de n'être disponibles qu'en langue russe et sous format papier et non électronique. Il arrive aussi qu'il y ait des particularités régionales. L'entrepreneur français, qui de bonne foi applique les normes européennes, peut être surpris par des blocages brutaux de son activité pour des questions de détail d'une procédure dont il ne soupçonnait parfois même pas l'existence. Un industriel nous a par exemple expliqué avoir eu des difficultés à faire raccorder son usine au réseau électrique. Après enquête, il découvrit que ses employés expatriés en Russie avaient refusé de faire traduire en russe et de communiquer à l'administration compétente des documents décrivant le réseau électrique interne de l'usine au prétexte qu'en France un tel niveau de détail n'est pas exigé par EDF. Les documents, qui n'avaient rien de secret, furent donc traduits et l'usine fut enfin alimentée en électricité. Un autre exemple de difficultés liées aux normes russes concerne l'activité aéroportuaire. Celle-ci est toujours codifiée par des textes écrits il y a plus de 20 ans qui sont mal adaptés à l'internationalisation du trafic aérien. Les aéroports appliquent donc en pratique les règles internationales pour répondre aux exigences des compagnies aériennes étrangères, tout en produisant en parallèle des documents officiels selon les règles russes pour l'administration locale. Ainsi, d'après les témoignages que nous avons recueillis, les problèmes rencontrés avec les administrations russes, généralement interprétés comme faisant partie d'un système de corruption, relèvent le plus souvent d'une simple méconnaissance des normes russes de la part des étrangers.

---

<sup>19</sup> stagnation

<sup>20</sup> reconstruction

<sup>21</sup> Félix Dzerjinski, fondateur et dirigeant de la police politique « Tchéka », futur KGB.

## A-1-5 : L'entrée difficile dans l'économie de marché

### Du rejet du libéralisme et du rôle central de l'Etat

*« A propos du communisme, on nous mentait, mais à propos du capitalisme, finalement, on nous disait la vérité », blague russe*

Les années 90 ont été d'une grande violence pour la population russe. En ce sens, on peut considérer que c'est bien une « thérapie de choc » qui a fait passer le pays de l'économie planifiée à l'économie de marché. D'un point de vue politique, la décennie débute par deux affrontements violents dont Boris Eltsine sort, à chaque fois, vainqueur. Tout d'abord, le « Putsch de Moscou » en août 1991 où, retranché dans le Parlement, il fait échouer le coup d'Etat des partisans du retour à la ligne dure du communisme. Puis, en 1993, lors de la « crise constitutionnelle » lorsqu'il fait donner l'assaut au Parlement qui l'a récemment démis de ses fonctions et qu'il fait approuver par référendum une nouvelle constitution renforçant le pouvoir du Président et présentant de fortes similitudes avec la constitution de la Vème République française. D'un point de vue économique, les effets de la politique libérale sont désastreux : le PIB est divisé quasiment par deux en quelques années, les usines ferment, le chômage explose, l'inflation est galopante. Dans le même temps, un nombre réduit d'hommes d'affaires liés aux milieux politiques, les célèbres oligarques, construisent rapidement des fortunes gigantesques. Dans cette société désorganisée, la criminalité prospère, les hommes d'affaires sont rackettés et parfois assassinés. Plusieurs sociétés françaises nous ont témoigné avoir dû, à l'époque, reporter ou ralentir leur implantation en Russie à cause de l'insécurité ambiante. Cette décennie agitée trouve son point culminant lors de la crise financière et économique russe de 1998 où l'Etat ne parvient plus à payer les intérêts financiers des obligations à court terme qu'il a contractées depuis 1993. Les conséquences sont dramatiques pour la population qui ne touche plus régulièrement les salaires et dont l'épargne perd une grande partie de sa valeur à cause de la dévaluation brutale du rouble. Celui-ci ne retrouvera sa valeur de 1997 qu'en 2005. Lorsque Vladimir Poutine est élu Président de la Fédération de Russie début 2000, le pays est certes dans une situation économique préoccupante mais la tendance générale est déjà à l'amélioration. En effet, le rouble faible dope la compétitivité de la production russe et l'augmentation rapide du cours des hydrocarbures remet rapidement à flot le budget de l'Etat. Ainsi, malgré l'impact considérable de la crise financière de 2008, les réserves de change de la Russie sont, en 2010, au troisième rang mondial derrière la Chine et le Japon. Cette embellie économique est conjuguée à un retour en force de l'Etat. L'administration voit peu à peu son rôle renforcé dans le contrôle de l'activité économique, ce qui permet d'assainir considérablement les milieux d'affaires mais donne aussi parfois lieu à des abus de pouvoir. Certains nous ont par exemple rapporté des demandes de pots de vin de la part d'agents de circulation, des attaques répétées venant d'une administration fiscale régionale finalement désavouée par la justice fédérale, ou encore un pillage d'entrepôt par des policiers lors d'une procédure judiciaire finalement annulée. Cela dit, les difficultés rencontrées aujourd'hui par les entrepreneurs français en Russie n'ont plus rien à voir avec l'extrême dangerosité d'il y a une quinzaine d'années. Le développement économique a aussi permis le début d'émergence d'une classe moyenne, il suffit pour s'en convaincre de constater la quantité et les modèles de véhicules qui engendrent des embouteillages sans fin dans les grandes villes du pays. Cependant, le tissu économique reste peu diversifié, la part d'entreprises moyennes stagne et l'écart entre les plus riches et les plus pauvres a continué de s'accroître.

Si l'on reprend l'analogie médicale de la « thérapie de choc », la transition économique russe peut être comparée à une transplantation cardiaque où le cœur soviétique malade est remplacé par un cœur libéral : Gorbatchev arrête le cœur malade – l'URSS disparaît, Eltsine pratique la transplantation – l'économie de marché est là mais n'alimente encore pas la société russe, Poutine relance le nouveau cœur par électrochocs – le pouvoir central impose son rythme à la nouvelle économie, Medvedev mène la rééducation du patient – l'économie fait l'apprentissage progressif de son existence indépendante. Les

difficultés connues par la population au cours des années 90 ont forgé un fort sentiment de méfiance envers le libéralisme économique. Un sondage de l'institut Levada, publié en 2006, indiquait que 60% des Russes étaient favorables à un retour au communisme et 52% étaient favorables à une renationalisation des entreprises privées ! Dans ce contexte, la mise au pas de l'économie sous la présidence de Vladimir Poutine a été très appréciée par les Russes. Un sondage le classait en 2008 personnalité préférée des Russes, juste devant Dmitri Medvedev et loin devant une chanteuse célèbre. En France, il est en général présenté de façon négative avec son regard dur et son passé de directeur du FSB<sup>22</sup>, en Russie cela ne pose pas problème. D'une part, parce que les anciens du KGB puis du FSB sont de manière générale très présents dans la gestion actuelle, publique ou privée, du pays. Ceci à l'égal des hauts-fonctionnaires en France ou des collaborateurs de la CIA aux Etats-Unis. Georges Bush père notamment a été directeur de la CIA avant de devenir président. D'autre part, parce qu'avoir l'air grave est en Russie indispensable pour être pris au sérieux lorsqu'on occupe de hautes fonctions. L'imitation bon enfant que Dmitri Medvedev a fait de la gestuelle de Nicolas Sarkozy en 2008 lors d'une conférence de presse en marge du G20 de Washington est révélatrice de la différence du style de communication entre dirigeants russes et français. En fait, la comparaison entre la France d'après guerre et la Russie d'après guerre-froide permet de se faire une idée des processus actuellement à l'œuvre en Russie : perte d'influence et conflits indépendantistes dans les territoires conquis au XIX<sup>ème</sup> siècle – guerres de Tchétchénie entre 1994 et 2000 et guerre d'Algérie entre 1954 et 1962, choix d'une constitution instaurant un régime semi-présidentiel – adoptée en 1993 par référendum en Russie et en 1958 en France également par référendum, nationalisation d'entreprises ou participations de l'Etat au capital, croissance économique supérieure à 5% par an, développement de la société de consommation. Va-t-on aujourd'hui vers un mai 68 russe ? Ce n'est pas exclu, si on considère la différence de culture entre la génération actuellement aux affaires, héritière de l'Union Soviétique, et la génération montante qui n'a connu que le libéralisme économique. Toujours est-il que la présidence de Dmitri Medvedev est révolutionnaire pour la Russie paradoxalement, en ce sens qu'il ne cherche pas à contrecarrer la politique de son prédécesseur, et pour cause ! Il mène cependant des réformes et corrige la politique de Vladimir Poutine, mais de manière très progressive. D'ailleurs, un sondage de l'institut Levada montre qu'en mai 2010, les Russes estiment que le Président et le Premier ministre ont des influences équivalentes sur la politique menée. Un an auparavant, le Premier ministre leur paraissait encore avoir nettement l'ascendant sur le Président. Le même sondage montre que les Russes ne sont plus aujourd'hui que 17% à considérer que la politique de Dmitri Medvedev est dans la droite ligne de celle de Vladimir Poutine, alors qu'ils étaient 40% au début de son mandat. Rétrospectivement, on peut faire un parallèle étonnant entre le XX<sup>ème</sup> et le XVI<sup>ème</sup> siècle en Russie. D'abord, une libération : du joug mongol en 1480, du régime tsariste en 1917. Ensuite, un tyran : Ivan le Terrible, Staline. Puis, une période de recul où les dirigeants se succèdent très rapidement : « temps des troubles », « temps de stagnation ». Cette période se termine par un affaiblissement total du pays permettant une emprise de l'étranger sur les affaires internes : Ladislas IV de Pologne, Boris Eltsine. Suit un sursaut de fierté russe : Michel Romanov, Vladimir Poutine. Puis une cohabitation à la tête de l'Etat : dyarchie de Fédor et Michel Romanov, tandem de Dmitri Medvedev et Vladimir Poutine. Et ensuite ? Ensuite, Michel Romanov est de nouveau seul aux commandes donc si le parallèle se poursuit, on peut s'attendre à une nouvelle présidence de Vladimir Poutine à partir de 2012. Et en extrapolant le parallèle jusqu'au bout, on constate que le XVII<sup>ème</sup> siècle marque un fort rapprochement de la Russie avec le reste de l'Europe, c'est l'époque de Pierre-le-Grand. Peut-on imaginer une entrée de la Russie dans l'Union Européenne au XXI<sup>ème</sup> siècle ? Pourquoi pas si on se rappelle la force du lien russo-allemand, si on considère le mode de vie « à l'européenne » des jeunes Russes et si on a conscience de l'intérêt stratégique des matières premières russes pour l'Union Européenne.

---

<sup>22</sup> FSB, service fédéral de sécurité ayant succédé au KGB.

## **A-2 : Echanges franco-russes**

### **De l'objet de ce chapitre**

*« La France est montée du 13<sup>e</sup> au 9<sup>e</sup> rang parmi les partenaires commerciaux de la Russie malgré la réduction des échanges bilatéraux de 21% en 2009 », Ivan Prostavkov<sup>23</sup>*

La remontée fulgurante de la France parmi les partenaires économiques de la Russie lors de la crise économique de 2008-2010 a permis de mettre clairement en évidence le statut tout particulier des échanges entre nos deux pays. Seule l'Inde a fait mieux en passant du 24<sup>ème</sup> au 17<sup>ème</sup> rang avec une augmentation des échanges avec la Russie de plus de 7%. Mais à la différence de notre pays, l'Inde est un nouveau géant économique avec une forte croissance en 2009. Comment expliquer la bonne tenue des échanges commerciaux franco-russes au plus fort d'une crise économique majeure ? Et surtout, la France parviendra-t-elle à maintenir son rang après la reprise ? Un premier élément de réponse réside dans l'importance de nos relations intellectuelles par rapport aux relations purement commerciales, une expression caricaturale en est cette maxime que l'on prête aux Russes : « Mieux vaut discuter avec un Français et conclure avec un Allemand ou un Italien ! »<sup>24</sup>. Cela dit, les Russes sont vraiment demandeurs de discussions culturelles avec les Français et il est hautement recommandé de s'y préparer : un Russe sera choqué que vous n'ayez pas lu les grands classiques français enseignés en Russie et sera flatté si vous évoquez les émigrés russes qui ont marqué la culture française. Un deuxième élément de réponse est le caractère durable et équilibré de nos relations commerciales bilatérales. Ainsi, à propos des investissements français en Russie, Dmitri Medvedev a indiqué lors de sa visite en France en mars 2010 que « pour plus de la moitié ces investissements visent les branches de transformation et non pas les secteurs des matières premières, ce que [le gouvernement russe apprécie] tout particulièrement ». Enfin, il faut bien avouer que la place de la France dans l'économie russe est modeste et fortement concurrencée par des Etats qui jouent ou vont jouer un rôle stratégique dans le développement futur de la Russie : l'Allemagne, la Chine, l'Inde et le Japon.

### **A-2-1 : Des échanges intellectuels intenses**

#### **Du dialogue franco-russe**

*« Je souhaite que les manifestations et les rencontres qui seront organisées en 2010, en France et en Russie, touchent le plus grand nombre de domaines : celui des échanges artistiques et intellectuels, qui ont toujours joué un rôle de premier plan dans la connaissance réciproque entre nos pays, ... », Nicolas Sarkozy<sup>25</sup>*

L'année 2010, déclarée « année croisée France-Russie », est un exemple frappant de la primauté du lien artistique et intellectuel sur le lien économique entre la France et la Russie. Parmi environ soixante-dix événements principaux organisés à cette occasion, près de soixante ont un caractère culturel tandis que seule une dizaine ont un caractère économique. Il faut dire que nous héritons d'une histoire riche en intérêt culturel réciproque. Cela commence comme nous l'avons vu avec l'influence que les philosophes des Lumières français ont eu sur la société russe du XIX<sup>ème</sup> siècle. Les Russes connaissent peut-être même mieux que nous ces philosophes. Saint-Simon par exemple, qui le connaît en France en dehors de quelques intellectuels et ingénieurs ? En Russie, tout le monde le connaît. A la fin du XIX<sup>ème</sup>, c'est

<sup>23</sup> Chef de la représentation commerciale russe à Paris

<sup>24</sup> Marie-José Gava, 2006, Usinenouvelle.com, « Comprendre les règles du "business à la russe" »

<sup>25</sup> Message officiel du Président de la République dans le cadre de l'année croisée 2010 France-Russie

au tour des Français de s'intéresser à la littérature russe. Eugène-Melchior de Vogüé publie en 1886 « Le Roman russe » qui fait découvrir au public français les grands auteurs russes et la célèbre « âme russe ». C'est un immense succès, en témoigne l'explosion du nombre de traductions de romans russes en français dans les années suivantes. Les Français font connaissance avec la pensée de Tourguenev, de Gogol, de Dostoïevski, de Tolstoï. La Guerre et la Paix est rééditée cinq fois en six ans, Anna Karenine neuf fois en quatorze ans ! C'est au même moment que le philosophe Vladimir Soloviev donne à Paris la conférence déjà évoquée à propos de « l'idée russe ». L'intérêt des Français pour la culture russe est au plus haut. Au XXème siècle, de nombreux intellectuels russes fuyant le régime communiste ou l'antisémitisme émigrent en France. Ils font aujourd'hui la fierté des Russes qui aiment les évoquer lors de discussions avec les Français. Parmi eux, se trouvent, entre autres, l'écrivain Ivan Bounine, Prix Nobel de littérature en 1933, le chanteur d'opéra Fiodor Chaliapine et les peintres Marc Chagall et Vassily Kandinsky. Les émigrés et les dissidents ne sont d'ailleurs pas les seuls à intéresser alors les intellectuels français, la politique russe exerce une influence quasi-hypnotique sur les penseurs de gauche comme en témoignent les déclarations de Paul Eluard : « Et Staline dissipe le malheur. La confiance est le fruit de son cerveau d'amour », de Léon Blum, « Je conviens sans nulle difficulté que la politique de l'Etat soviétique est conduite par un homme extraordinaire. Staline est un homme de génie. Il est génial par ses dimensions, par sa puissance intérieure d'efficacité comme par la profondeur de ses desseins », et de bien d'autres. En Russie, certains politiques français deviennent très célèbres. Le général De Gaulle est bien sûr apprécié pour son rôle dans la seconde guerre mondiale et sa politique de « détente, entente, coopération » pour une Europe « de l'Atlantique à l'Oural », mais surtout, épisode moins connu des Français et toujours très présent à l'esprit des Russes, il effectue un véritable tour d'URSS en juin 1966 et rencontre la population soviétique à Moscou, Novossibirsk, Leningrad, Baïkonour, Kiev et Volgograd. Quant à Maurice Thorez, secrétaire général du parti communiste français durant toute la période stalinienne et dont le nom a été donné à l'université des langues étrangères de Moscou jusqu'en 1990, il fait probablement partie, avec Saint-Simon, des Français célèbres, beaucoup plus connus en Russie qu'en France.

Aujourd'hui, on peut affirmer que la France reste pour les Russes synonyme de culture. D'ailleurs, il est symbolique que l'ambassadeur de Russie en France entre 2002 et 2008, Alexandre Avdeev, soit, depuis 2008, ministre de la culture du gouvernement russe. La France est la destination touristique qui fait le plus envie aux Russes. Un voyage d'affaires en France peut donc être un excellent moyen de renforcer un partenariat commercial, vos partenaires russes garderont toujours en mémoire que c'est vous qui leur avez montré les lieux de leurs lectures d'enfance : Notre-Dame de Paris, Les Trois Mousquetaires, etc. Si une bonne connaissance des attentes culturelles des Russes est un plus, il faut à l'opposé se méfier du travers français de la critique politique. La discussion politique entre Russes et Français part souvent d'un malentendu qui voudrait que les Russes soient incapables d'esprit critique vis-à-vis de leur politique nationale ou des problèmes de leur société. Ce malentendu est largement entretenu par les Français qui s'entêtent à critiquer la société russe et par les Russes qui s'entêtent à défendre leur pays becs et ongles face aux critiques de l'étranger. En réalité, les Russes sont eux-mêmes extrêmement lucides et sévères envers la situation de leur pays. On dénonce souvent en France la main-mise du gouvernement russe sur la télévision, c'est en grande partie mérité. Pour reprendre la comparaison historique entre la France et la Russie développée précédemment, on ne peut s'empêcher de penser à la citation d'Alain Peyrefitte, alors ministre de l'information, qui affirme en 1964 à propos de la télévision française : « la RTF, c'est le gouvernement dans la salle à manger de tous les Français ! ». Le fait est que, presque chaque soir, le journal télévisé est l'occasion d'un panégyrique de l'action de Vladimir Poutine. Cependant, on aurait tort de croire que les Russes sont dupes : en 2002 un « girl band » russe chante avec humour « Je veux un homme comme Poutine », depuis 2007 le journal Kommersant-Vlast publie, non sans malice, chaque fin d'année le classement des meilleurs compliments faits à Vladimir Poutine et Dmitri Medvedev, la chaîne TNT – propriété de Gazprom Media – diffuse le samedi soir l'émission « Nasha Russia »<sup>26</sup> dans laquelle la critique de la société russe et des politiques est particulièrement drôle et acerbe. Un bon exemple de l'inefficacité des leçons de démocratie faites aux Russes est la capacité

---

<sup>26</sup> Notre Russie

qu'a acquise Vladimir Poutine à renvoyer avec humour les journalistes occidentaux dans leurs cordes. Ainsi en 2007 lors de la conférence de presse du G8, il déclare : « Suis-je un pur démocrate ? Bien sûr, je suis un pur et absolu démocrate (...) La tragédie, c'est que je suis le seul pur démocrate au monde. Voyez ce qui se passe en Amérique du Nord — C'est l'horreur : des tortures, des sans-abri, Guantanamo, la détention sans procès et sans enquête (...) Voyez ce qui se passe en Europe : les violences contre les manifestants, l'utilisation de balles en caoutchouc (...) Depuis la mort du Mahatma Gandhi, je n'ai plus personne à qui parler ».

## **A-2-2 : Des échanges économiques durables**

### **Du rôle mythique des emprunts russes**

Parallèlement à l'engouement intellectuel des Français pour la culture russe et au rapprochement militaire entre nos deux pays à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle se développe une coopération économique intense basée sur les célèbres emprunts russes. Ces emprunts, souscrits en masse par les Français, ainsi que les investissements directs en Russie permettent aux derniers tsars de moderniser leur Empire en y développant les transports et l'industrie. L'emprunt émis en France par les chemins de fer russes permet de construire le Transsibérien, les capitaux français représentent les trois quarts de l'actionnariat dans les charbonnages russes, etc. Lorsqu'en 1918 le nouvel Etat soviétique décide unilatéralement d'annuler le remboursement de ces emprunts, on estime qu'un million et demi de porteurs français sont lésés pour un total de 16 millions de francs-or, soit 40% du budget français de l'époque. Quant aux participations françaises dans l'industrie russe, elles sont nationalisées. Le mythe fondateur des relations économiques franco-russes réside probablement dans cette histoire des emprunts russes. En effet, nous avons hérité de cette période, non seulement une grande méfiance envers l'économie russe, mais aussi, paradoxalement, un certain enthousiasme à participer au développement de long-terme du pays. Cela se ressent notamment quand on étudie les stocks d'investissements directs français en Russie. Alors que la France est le deuxième investisseur au niveau mondial, elle n'est que le dixième investisseur en Russie. Certes, le classement des investisseurs étrangers en Russie est perturbé par le phénomène de fuite des capitaux russes dans les années 1990 et par leur retour dans les années 2000. Ainsi, le premier investisseur en Russie est Chypre et le Luxembourg et les Iles Vierges britanniques figurent également aux premières places. Mais la France est aussi devancée par des investisseurs plus comparables tels que les Pays-Bas, l'Allemagne, la Chine ou le Japon. L'unique domaine où les investissements français ont une part significative – 8% – est le secteur de la distribution et du service après-vente des biens de consommation. Réciproquement, les investissements russes en France sont faibles et souvent vus d'un mauvais œil. On a encore en mémoire l'inquiétude provoquée en 2006 par la prise de participation à hauteur de 5% de Vnechtorgbank<sup>27</sup> dans EADS ainsi que l'échec du rapprochement entre Arcelor et Severstal<sup>28</sup> qui a laissé le champ libre à Mittal pour son OPA hostile. Il faut cependant avouer que la méfiance des entrepreneurs français est corroborée par l'expérience des affaires en Russie où personne n'est jamais vraiment à l'abri d'un blocage brutal de l'activité de son entreprise. Outre les problèmes rencontrés par Shell en 2006 et par BP en 2008 qui ont été largement relayés dans la presse, nous avons recueilli plusieurs témoignages d'entreprises françaises concernant des procès surprises, des pertes subites d'autorisations administratives, des expulsions immobilières manu militari, etc.

Cela dit, nos entreprises connaissent aussi de belles réussites en Russie. Elles ont généralement pour point commun un souci de participer au développement de l'économie russe sur le long-terme. Cela signifie concrètement qu'elles acceptent, dans un premier temps, d'avoir sur ce marché une implantation réduite voire déficitaire dans l'espoir d'y développer progressivement à l'avenir une activité plus importante. Cela signifie aussi qu'elles acceptent de prendre en compte l'intérêt des régions et du

---

<sup>27</sup> Banque du commerce extérieure russe, publique

<sup>28</sup> Littéralement « acier du Nord », entreprise sidérurgique russe

gouvernement russes. Ainsi, Auchan et la Société Générale, sont des acteurs bien réels de la transition économique de la Russie vers l'économie de marché. Leur large présence sur le territoire russe participe au développement de la consommation et du crédit à la consommation non seulement à Moscou et Saint-Petersbourg mais aussi et surtout en province. Les entreprises françaises participent de même à la rénovation des infrastructures et des réseaux qu'il s'agisse d'autoroutes pour Vinci, d'aéroports pour ADP ingénierie, de réseaux de chaleur pour Dalkia, de télécommunications pour Alcatel-Lucent ou du projet de gazoduc « North stream » pour GDF. Enfin, les Français mènent en Russie des projets d'un intérêt stratégique pour l'appareil de production russe. On pense en premier lieu à Renault qui a repris deux sites de production. D'abord en 1998 à Moscou avec la petite usine qui produisait alors la marque « Moskvitch », puis dix ans plus tard dans le sud du pays avec l'énorme usine d'AvtoVAZ produisant les célèbres « Lada ». Renault, par sa participation dans AvtoVAZ, est aujourd'hui le premier producteur sur le marché russe, celui-ci étant à présent le premier marché automobile européen. Parallèlement, Total exploite depuis 1995 un champ de pétrole complexe à Khariaga dans le grand nord russe et plus récemment, après avoir négocié pendant plus de 10 ans avec Gazprom, Total a obtenu 25% dans le projet Chtokman, l'un des plus grands et des plus complexes gisements gaziers au monde. Autre réussite, la Snecma a participé à la création des moteurs du nouvel avion Sukhoi Superjet 100 qui marque peut-être le renouveau de la production d'avions civils russes. Quant à Alstom, le groupe industriel a dernièrement confirmé son intention de prendre une minorité de blocage – 25% – dans Transmashholding, premier producteur de trains en Russie, ainsi que sa volonté de moderniser les usines du groupe russe avec lequel il collabore depuis 2007. Enfin, Danone qui a ouvert son premier magasin à Moscou en 1992, puis qui construit deux usines en Russie et mis en place une filière agricole « des plans de labourage des pâturages »<sup>29</sup> jusqu'au yaourt, est aujourd'hui un acteur majeur de l'industrie agroalimentaire en Russie. Si toutes ces entreprises ont réussi de beaux projets sur le marché russe il faut toutefois rester conscient qu'elles y ont aussi connu de sérieux problèmes que ce soit des pressions politiques, des remises en cause de contrat, des attaques de la part du service fédéral anti monopôle ou du ministère de l'écologie, etc. Leur succès tient à ce qu'elles ne se sont pas laissées décourager par ces difficultés.

### **A-2-3 : Des concurrents sérieux : l'Allemagne, le Japon, l'Inde et la Chine**

#### **Des partenaires stratégiques de la Russie**

Malgré les bons résultats de certains grands groupes français en Russie, il faut admettre que nous sommes globalement en retard dans notre implantation sur le marché russe. On a déjà évoqué la faiblesse des investissements français sur ce marché. En ce qui concerne les importations russes en provenance de France, la situation est tout aussi mauvaise. Avant de remonter à la 5<sup>ème</sup> place parmi les importations russes en 2009 du fait de la crise, les produits français n'occupaient en 2008 que la 9<sup>ème</sup> place. Au delà du classement, on constate en 2008, qu'en dehors des pays de l'ex-URSS, quatre pays exportent particulièrement mieux vers la Russie que la France : il s'agit de l'Allemagne, de la Chine, du Japon et dans une moindre mesure de l'Italie. Pour chacun de ces pays en 2008, le rapport entre ses exportations vers la Russie et les exportations françaises vers la Russie était très supérieur – de 50% pour l'Allemagne, la Chine et le Japon, de 20% pour l'Italie – au même rapport calculé pour les exportations vers l'ensemble du monde. L'écart entre ces rapports a été fortement réduit en 2009, il n'est plus que de 10% pour l'Allemagne, la Chine et l'Italie. Quant au Japon, ses exportations vers la Russie ont diminué plus que de moitié du fait des restrictions sur les importations de voitures d'occasion japonaises en Russie. La bonne tenue des exportations françaises pendant la crise montre l'intelligence de la stratégie de nos entreprises qui consiste, en quelques mots, à produire localement ce qui peut l'être et à exporter vers la Russie des produits haut-de-gamme. A l'inverse, la stratégie japonaise qui repose en grande partie sur la revente de vieux véhicules sans intérêt technologique, voire

---

<sup>29</sup> Gérard Lutique, revue « Objectif Est », 2003

même inadaptés au marché russe (volant à droite), n'est pas viable. Cependant, on constate même pendant la crise un retard de la France sur l'Allemagne, la Chine et l'Italie. Ces trois pays ont clairement identifié la Russie comme partenaire stratégique, notamment à cause de ses immenses réserves en hydrocarbures. Ils sont en 2009 parmi les cinq premiers clients des exportations russes. Vu de Russie, Allemagne et Chine sont aussi vues comme des partenaires stratégiques, l'Allemagne est perçue comme producteur de biens de qualité participant à la rénovation du pays et la Chine comme producteur de biens en masse permettant un meilleur accès des Russes à la consommation. Pour ce qui est de l'Italie, l'excellence des relations entre Vladimir Poutine et Silvio Berlusconi explique probablement une large part des succès des grands groupes italiens en Russie. Exemple de cette complicité, fin avril 2010 le premier ministre italien a dit à M. Poutine [qu'il aimerait] qu'il devienne l'un des premiers professeurs de cette université (...) [dans laquelle] les étudiants étudieront les principes de la démocratie<sup>30</sup>. On imagine difficilement la même chose en France.

La baisse des exportations japonaises vers la Russie en 2009 ne doit pas faire oublier le rôle fondamental qu'a joué et que jouera le Japon dans le développement de l'extrême-orient russe. L'intensité des manifestations à Vladivostok suite à l'augmentation des taxes sur les importations automobiles montre l'importance économique de ce commerce pour la région. Il faut dire que Vladivostok est à 1000 kilomètres de Tokyo, ce qui n'est pas grand-chose quand on sait que la distance entre Vladivostok et sa voisine russe la plus proche, Khabarovsk, est de plus de 650 kilomètres. Le Japon a aussi un énorme intérêt au développement de l'extrême-orient russe, pour y vendre ses produits bien-sûr, mais aussi et surtout pour en importer du gaz. A ce titre, un projet d'usine de production de gaz naturel liquifié, dont le Japon est le premier importateur mondial, a été réalisé sur l'île russe de Sakhaline, au nord du Japon, par un consortium russo-japonais. Si on considère l'apport technologique que le Japon peut constituer pour la Russie et l'intérêt stratégique des réserves de gaz russes pour les Japonais, on comprend que la coopération économique entre ces deux pays doit se développer considérablement à l'avenir, à condition cependant que les relations politiques s'améliorent. En effet, Russes et Japonais n'ont toujours pas résolu leur conflit frontalier au sujet des îles Kouriles, historiquement japonaises mais rattachées à l'URSS puis à la Russie suite à la seconde guerre mondiale. Avec l'Inde, au contraire, les relations politiques sont traditionnellement excellentes depuis l'époque soviétique. D'ailleurs, 2009 était l'année de l'Inde en Russie tandis que 2008 était l'année de la Russie en Inde. A cette occasion le Président Medvedev a indiqué<sup>31</sup> que « les traditions d'amitié se sont transformées en partenariat stratégique entre nos pays. La coopération avec l'Inde est une des priorités de la politique étrangère russe ». Ce partenariat stratégique concerne les domaines militaire, nucléaire civil, spatial et énergétique. Ainsi, on estime que 70% de l'armement indien est d'origine russe, 12 réacteurs nucléaires ont été commandés en 2010 à la Russie et l'Inde, qui participe déjà à hauteur de 20% à l'exploitation du gisement gazier de Sakhalin 1, est un candidat sérieux à une bonne place dans le projet Sakhalin 3. Parmi les principaux partenaires commerciaux de la Russie, l'Inde est le seul avec lequel les échanges commerciaux aient globalement progressé. Au final, on constate que les créneaux disponibles pour la France sur le marché russe sont peu nombreux. La participation aux projets gaziers ou pétroliers est fortement concurrencée par les besoins énormes de la Chine, du Japon et de l'Inde. Les biens de consommation sont soit allemands lorsque les Russes veulent de la qualité, soit chinois lorsqu'ils veulent le prix le plus bas. En dehors du luxe et des services où les Français sont déjà bien placés, il y a sans doute une importante carte à jouer dans la coopération technologique et industrielle. Le projet de vente à la Russie du porte-hélicoptère Mistral assortie d'un transfert de technologie est sans doute symbolique de l'avenir des échanges franco-russes.

---

<sup>30</sup> RIA Novosti, Milan, 26 avril 2010, « Poutine invité à enseigner à l'Université de la Liberté de Berlusconi »

<sup>31</sup> Discours de clôture de l'année de la Russie en Inde, 5 décembre 2008

---

**Chapitre II**  
**Russie d'aujourd'hui, pays en redéveloppement ?**

La Russie est un pays tout en contraste : plus vaste pays au monde, d'une superficie représentant trente fois celle de la France, sa population se concentre essentiellement dans la partie occidentale du territoire, laissant d'immenses espaces inhabités ; très grand pays aussi si l'on considère sa population, plus de 140 millions d'habitants, 9<sup>ème</sup> pays le plus peuplé au monde, mais une évolution démographique défavorable ; parmi les plus grandes puissances économiques par son PIB en volume, mais beaucoup plus en retrait lorsqu'on le rapporte par habitant ; une décennie 1990-2000 qui a plongé le pays dans le chaos, où le PIB a chuté et a perdu la moitié de sa valeur sur cette période, mais une croissance parmi les plus fortes au monde depuis ; des ressources naturelles abondantes qui ont fait et font encore la force du pays mais qui pourraient aussi à l'avenir considérablement le fragiliser.

Tels sont les traits les plus marquants de la Russie.

Le qualificatif qui nous paraît le plus approprié pour résumer la Russie d'aujourd'hui est celui de pays en re-développement. Il serait inexact de qualifier la Russie de pays en voie de développement, de l'inclure de façon trop simplificatrice dans le groupe des BRIC (Brésil, Russie, Chine et Inde). En effet, la Russie a été et reste encore aujourd'hui une grande puissance au plan technologique et le profil de sa population (majoritairement urbaine, hautement qualifiée) la distingue des autres pays ainsi désignés. Leur point commun reste néanmoins leur potentiel de croissance caractéristique des marchés émergents.

Ce chapitre s'attache à apporter les principales clés de compréhension de la Russie d'aujourd'hui, ses forces, ses faiblesses mais aussi les perspectives d'évolution qui se dessinent.

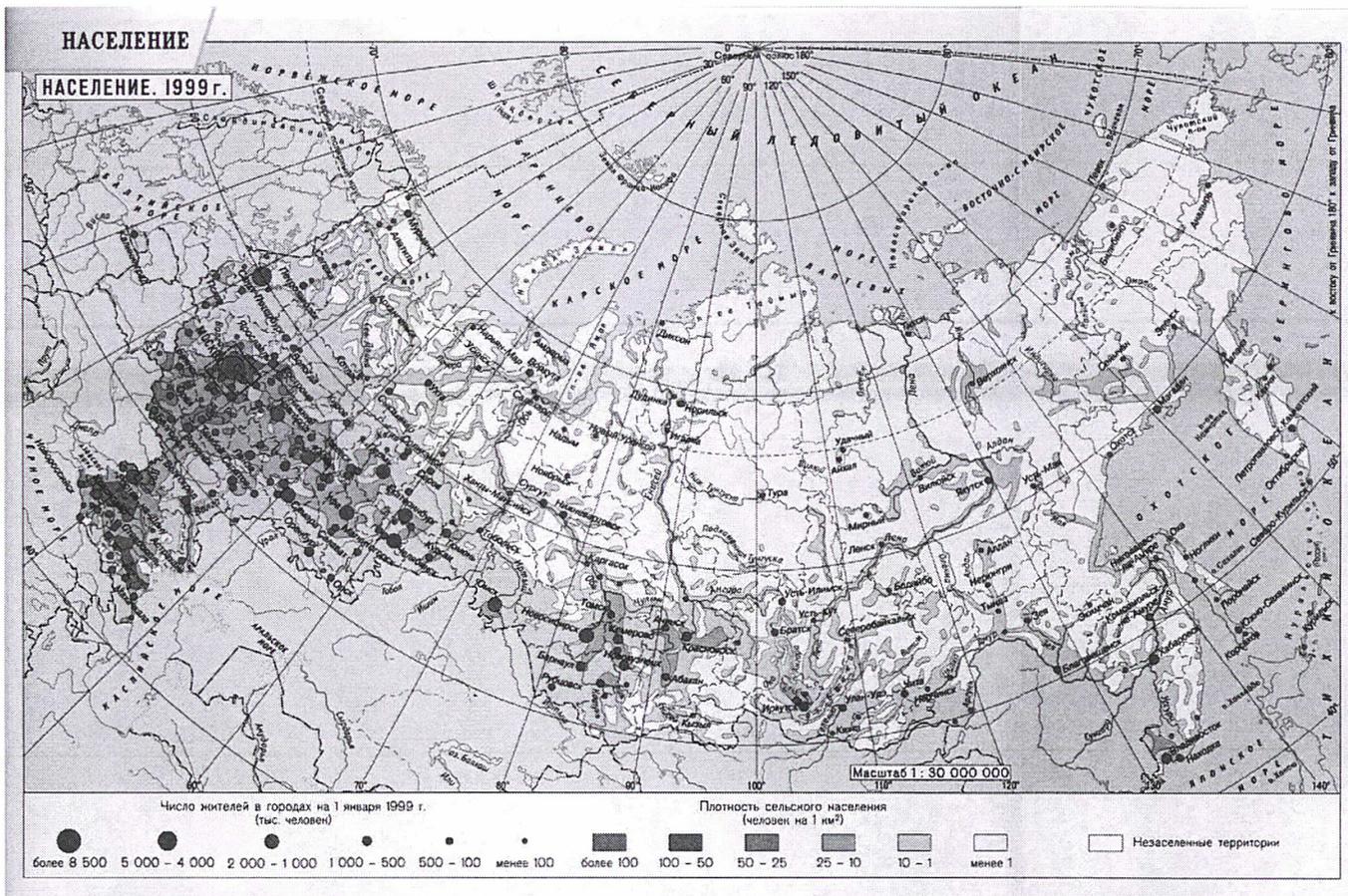
### ***B-1 : La population russe, force potentielle de ce redéveloppement***

La Russie connaît depuis le début des années 1990 un déclin très net de sa population, qui est ainsi passée de 147,8 millions en 1989 à 140 millions vingt ans plus tard. Ce déclin résultant d'un taux de mortalité élevé et d'un taux de natalité toujours plus faible pourrait marquer un ralentissement, selon les dernières statistiques enregistrées en 2009. La situation n'en reste pas moins une "menace pour la survie de la nation", comme l'avait rappelé le président russe en juillet 2000.

Face à cette situation démographique fragilisée, la Russie possède des atouts de par la qualification de sa population : cultivée, très bien formée aux métiers techniques, le pays garde une véritable force pour poursuivre son redéveloppement après cette phase de transition économique.

## Une population essentiellement européenne

La Russie comprend 140 millions d'habitants<sup>32</sup>, la très grande majorité, près de 75% de la population, vivant en zone urbaine et 75% résidant dans la partie européenne de la Russie.



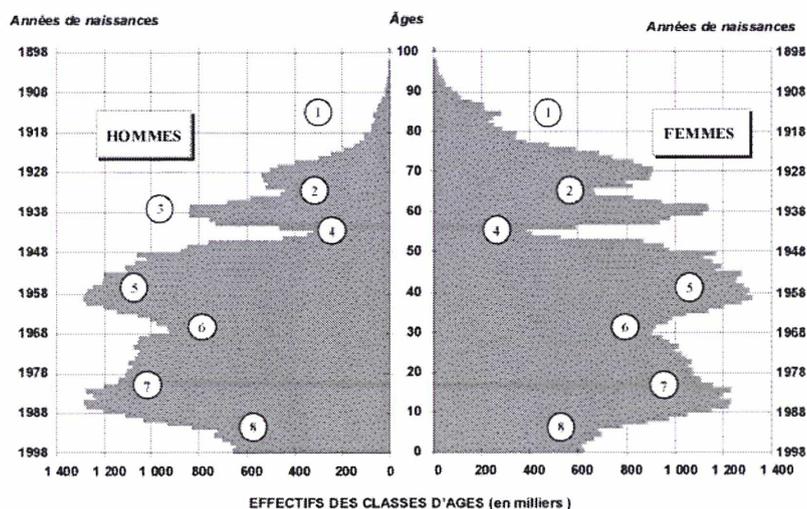
La population présente un caractère de multinationalité. Le recensement de 2002 dénombre ainsi 160 nationalités ou groupes ethniques (contre 126 en 1989), comprenant d'une part, une centaine d'ethnies « autochtones », originaires ou principalement représentées sur le territoire russe, et d'autre part, des ethnies qualifiées d' « exogènes », dont le foyer se situe hors de Russie (Ukrainiens, Allemands, Arméniens). Le caractère démographique d'une partie de ces peuples reste très dynamique mais la suprématie numérique des Russes (80% de la population environ) demeure.

## Un déclin démographique qui pourrait ralentir

Les principales caractéristiques de la pyramide des âges de la Russie sont un déficit très important des naissances dû à la seconde guerre mondiale (repère n°4 sur le graphique ci-dessous), une nette réduction des naissances à la fin des années 1970 s'expliquant par une réduction de la fécondité (moins de 2 enfants par femme) (repère n°6) et une chute de la natalité observée depuis 1989 (repère n°8). La situation démographique de la Russie a connu deux périodes favorables : un pic de naissances à la fin des années 1960, effet d'un « rattrapage » après la seconde guerre mondiale (repère n°5) et à partir du milieu des années 1980, sous l'effet de la politique familiale mise en œuvre (repère n°7).

<sup>32</sup> Selon le CIA World Fact Book, Juillet 2009

## POPULATION DE LA RUSSIE Situation au 1er janvier 1999 (INED)



Les principales caractéristiques de la situation démographique de la Russie sont, d'une part, une réduction régulière de sa population ces dernières années et d'autre part, une espérance de vie à la naissance<sup>33</sup> pour les hommes très basse au regard de la moyenne mondiale et un écart très important d'espérance de vie entre hommes et femmes.

L'espérance de vie des hommes en Russie en 2007 correspond par exemple à celle des hommes en France en 1946<sup>34</sup>.

### *Espérance de vie à la naissance en 2007 (années)*

|        | Hommes | Femmes |
|--------|--------|--------|
| Russie | 60     | 73     |
| France | 77     | 84     |
| Europe | 71     | 79     |
| Monde  | 65     | 70     |

Source INSEE, 2007

Ces chiffres montrent une situation nettement dégradée de la Russie par rapport aux moyennes mondiales.

Les modes de vie (alcoolisme, mauvaises habitudes alimentaires) comme le système de soin sont pointés comme explications. Les décès par violence constituent également une cause de mortalité prématurée.

<sup>33</sup> L'espérance de vie à la naissance (ou à l'âge 0) représente la durée de vie moyenne - autrement dit l'âge moyen au décès - d'une génération fictive soumise aux conditions de mortalité de l'année. Elle caractérise la mortalité indépendamment de la structure par âge.

<sup>34</sup> Selon l'Institut national d'études démographiques

|               | Taux de mortalité<br>(en ‰) | Taux de mortalité infantile<br>(en ‰) |
|---------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| <b>Russie</b> | <b>15</b>                   | <b>13</b>                             |
| France        | 9                           | 4                                     |
| Europe        | 11                          | 7                                     |
| Monde         | 8                           | 48                                    |

Source INSEE, 2007

La population russe a très fortement décliné ces dernières années, passant de 147,6 millions d'habitants au 1<sup>er</sup> janvier 1990 à 141,9 millions au 31 décembre 2008<sup>37</sup>.

Récemment, sur la période 2000-2005, malgré un solde migratoire positif, la population a poursuivi son déclin, le bilan migratoire ne pouvant compenser le déficit naturel. La croissance annuelle moyenne observée entre 2000 et 2005 s'est ainsi établie par exemple à -0,45%.

Selon certains analystes, le pallier de décroissance démographique pourrait avoir été atteint et la situation pourrait se stabiliser sur les prochaines années. La décroissance de la population semble en effet se ralentir depuis 5 ans.

Il convient de noter qu'en août 2009, pour la première fois depuis quinze ans, la population russe a crû de mille personnes, en termes absolus, tendance qui pourrait s'expliquer en partie par le nouveau projet de santé et à l'application de la nouvelle politique démographique. Cependant, le nombre d'enfants par femme en âge de procréer reste encore très faible puisqu'il se situe à 1,41<sup>38</sup>.

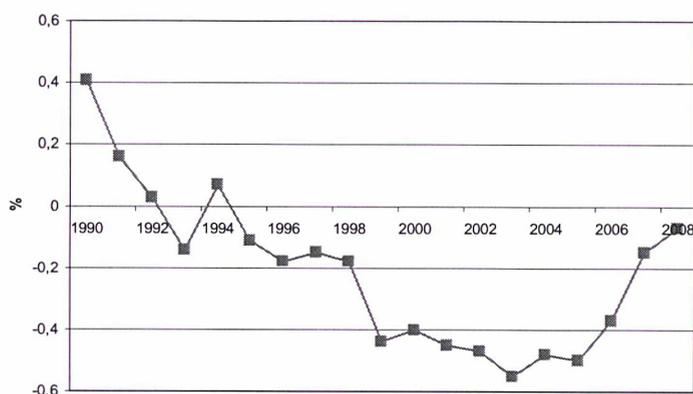
Quant au taux de mortalité<sup>35</sup>, il se situe en Russie bien au-dessus des valeurs observées dans le monde. Le taux de mortalité infantile<sup>36</sup> se situe également à des niveaux bien supérieurs à ceux constatés en Europe.

#### Bilan démographique russe de 2000 à 2005 (milliers)

|                    |                         | Solde          |                  |
|--------------------|-------------------------|----------------|------------------|
| Bilan naturel      | Nombre de naissances    | + 8 412,6      |                  |
|                    | Nombre de décès         | - 13 777,6     | - 5 365          |
| Bilan migratoire   | Nombre d'immigrants     | 1 162,9        | + 547,7          |
|                    | Nombre d'émigrants      | - 617,2        |                  |
| <b>Bilan total</b> | <b>Solde naturel</b>    | <b>- 5 365</b> |                  |
|                    | <b>Solde migratoire</b> | <b>+ 545,7</b> | <b>- 4 819,3</b> |

Source : La nouvelle Russie

#### Evolution de la population russe (%)



Source Statistiques officielles du Goskomstat

<sup>35</sup> Le taux de mortalité est le rapport du nombre de décès de l'année à la population totale moyenne de l'année.

<sup>36</sup> Le taux de mortalité infantile est le rapport entre le nombre d'enfants décédés à moins d'un an et l'ensemble des enfants nés vivants.

<sup>37</sup> Statistiques officielles du Goskomstat

<sup>38</sup> Selon le World Population Prospects, Nations Unies, 2009

Toutefois, la main d'œuvre russe sera insuffisante pour répondre aux besoins économiques et la Russie pourrait ainsi devenir un pays d'immigration. Cette situation ne sera pas sans créer de difficultés internes au pays, ce phénomène nouveau n'étant pas nécessairement bien accueilli par les Russes, comme le révèle la distinction maintenue dans les mentalités entre citoyen russe et russe au sens ethnique.

D'autres au contraire ont une vision moins optimiste quant à une évolution favorable de la situation démographique de la Russie dans les prochaines années, considérant que celle-ci poursuivra son déclin. En particulier, les étudiants qui sont aujourd'hui 7 millions de personnes, soit 10% de la population active, pourraient ne plus être que 3,5 millions en 2020, du seul fait de la baisse de la natalité.

Les prévisions de l'INED pour l'année 2010 confirment une vision plutôt réservée quant à une évolution favorable de la situation démographique de la Russie à très court terme puisque le taux de croissance de la population est estimé à -0,36% par rapport à 2009, la population s'établissant avec cette hypothèse à 140,367 millions d'habitants.

Quoiqu'il en soit, des mesures d'ordre législatif ont été récemment prises pour favoriser une immigration choisie : à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2010, la réglementation permettra aux entreprises qui embauchent des salariés qualifiés étrangers de bénéficier d'un système simplifié et de ne plus être soumises au complexe système de quotas pour l'obtention de visas ou de permis de travail.

### **Une population cultivée, forte d'un haut niveau de formation technique**

Le rayonnement de la Russie au plan culturel est incontestable. La Russie, a ainsi donné au monde de grands écrivains, peintres, sculpteurs, danseurs, acteurs, réalisateurs. Cette culture extrêmement riche se fait encore sentir aujourd'hui, dans une large partie de la population. La Russie compte plus de deux mille musées, consacrés aux arts, à l'histoire, la littérature, la musique, au théâtre, à l'histoire naturelle et l'ethnographie qui accueillent plus de 75 millions de visiteurs par an. L'art cinématographique se trouve aujourd'hui en Russie dans une phase d'essor. Chaque année, la capitale russe accueille le Festival international du film de Moscou. La vie théâtrale est également très riche, le pays compte plus de 500 théâtres, dont plus de 130 à Moscou. Cet art a pris son envol en Russie durant les années de réformes économiques et les théâtres classiques ont su s'intégrer activement au mouvement théâtral mondial, dans les nouvelles conditions de l'économie de marché. Le Bolchoï de Moscou en est un exemple. Ce théâtre, le plus prestigieux en Russie, a réussi à accroître considérablement ses revenus grâce au sponsoring et à un management efficace. Son budget ne provient plus désormais qu'à hauteur de 60% de l'Etat, contre 80% auparavant.

Enfin, la Russie demeure l'un des pays du monde qui compte le plus de lecteurs. L'affluence dans les bibliothèques publiques ne cesse de s'accroître et la plupart des lecteurs sont des jeunes.

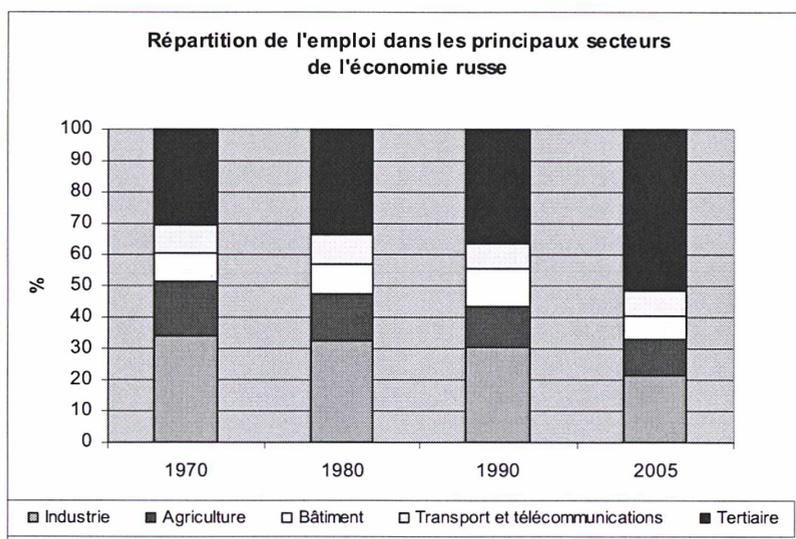
Le gouvernement russe soutient le développement culturel du pays. Il a, par exemple, approuvé le programme fédéral "Culture de la Russie" pour la période 2001-2005, représentant un coût de l'ordre de 49 milliards de roubles, soit environ 1,6 milliard d'euros. Selon l'expression du ministre de la culture Mikhaïl Chvydkoï, ce "premier quinquennat culturel de la Russie du XXI<sup>ème</sup> siècle", avait pour principal objectif de préserver la culture russe, les arts et traditions nationales, ainsi que de développer le potentiel culturel pluriethnique commun. L'Etat a ainsi accordé son aide à la création artistique et encouragé les mesures permettant aux citoyens russes de participer à la vie culturelle du pays.

Ce programme a permis de restaurer de nombreux monuments culturels et historiques, parmi lesquels le musée-réserve "Le Champ de Borodino", les demeures des écrivains Alexandre Pouchkine, à Mikhaïlovskoié, et Léon Tolstoï, à Yasnaïa Poliana. Des travaux de restauration ont également été

engagés à l'occasion du 300<sup>ème</sup> anniversaire de Saint-Pétersbourg célébré en 2003.

Sur le plan éducatif, le taux net de scolarisation en Russie était en 2002 de 93 % à l'entrée du primaire et de 72% pour les jeunes de 16 ans<sup>39</sup>. Le niveau de scolarisation de la Russie sous l'époque de l'URSS ayant été également proche de 100%, le taux d'alphabétisation du pays est extrêmement élevé (99,4% de la population) et la part de la population de plus de 25 ans avec une éducation supérieure est parmi les plus élevée au monde (20,6%)<sup>40</sup>. L'espérance de vie scolaire en Russie est estimée en 2004 à 15 ans<sup>41</sup>. De plus, le système éducatif russe conduit à former de futurs actifs spécialisés dans des domaines bien particuliers. L'excellence russe dans le domaine des mathématiques s'illustre chaque année à l'occasion de concours internationaux où la Russie occupe les toutes premières places, dans les trois premiers depuis 10 ans par exemple aux Olympiades internationales de mathématiques, championnat du monde annuel de mathématiques pour les étudiants du secondaire. D'une façon générale, plusieurs scientifiques d'origine russe ont été récompensés par des Prix Nobel.

Ainsi, comme en témoignent plusieurs industriels ayant mené des projets en Russie, « l'un des grands attraits du marché russe est la qualité intellectuelle des interlocuteurs. Les investisseurs russes analysent bien leurs dossiers et sont techniquement capables d'apprécier les offres. Ils constituent des équipes de qualité »<sup>42</sup>.



La répartition de l'emploi dans les principaux secteurs de l'économie russe montre une réduction progressive des emplois du secteur industriel et agricole et une part croissante dans les services, qui représentaient ainsi plus de 50% des emplois en 2005.

<sup>39</sup> Données OCDE/UNICEF (2002) – La France présente un taux de scolarisation de 100% à l'entrée du primaire et de 97% à 16 ans

<sup>40</sup> UNDP, 2005

<sup>41</sup> Source : *Regards sur l'éducation 2006*, OCDE (16,8 ans en France)

<sup>42</sup> Jean-Pierre Darlet, Président de DMT SA

**Catégorie socio-professionnelle des personnes actives en  
Russie en 2001 (%)**

La répartition par catégorie socio-professionnelle montre une forte proportion de « cols blancs », notamment chez les femmes actives. La plus forte proportion d'hommes actifs se trouve parmi les ouvriers selon l'enquête Emploi de 2001.

|                                     | Ensemble | Hommes | Femmes |
|-------------------------------------|----------|--------|--------|
| Agriculteur                         | 7,5      | 7,1    | 7,9    |
| Col blanc                           | 45,2     | 30,6   | 60,7   |
| dont                                |          |        |        |
| Chef d'entreprises                  | 4,2      | 5,3    | 3,1    |
| Cadre sup. et professions libérales | 16,1     | 12,9   | 19,5   |
| Professions intermédiaires          |          |        |        |
| Employé                             | 15,3     | 9,3    | 21,6   |
|                                     | 9,6      | 3,1    | 16,5   |
| Ouvrier                             | 41,5     | 56,8   | 25,2   |
| Dont                                |          |        |        |
| Ouvriers qualifiés                  | 31,4     | 48,2   | 13,5   |
| Ouvriers non qualifiés              | 10,1     | 8,6    | 11,7   |
| Autres                              | 5,8      | 5,5    | 6,2    |

Source : Enquête Emploi 2001, Goskomstat de Russie

Si le niveau technique des Russes est indéniable, il en va différemment des compétences commerciales d'une façon générale. Ceci s'explique par l'extrême jeunesse des écoles de commerce en Russie, dont les premières n'ont été ouvertes qu'à la fin des années 1990.

**B-2 : Un acteur incontournable par ses ressources naturelles, qui cherche à se moderniser**

**B-2-1 : Aux premiers rangs mondiaux pour ses ressources naturelles**

Premières réserves au monde de gaz naturel, premier producteur de pétrole en 2009, la Russie occupe une place particulière dans le secteur énergétique, compte-tenu de l'abondance de ses réserves. De l'avis général des acteurs dans ce domaine, elle constitue un pays tout simplement incontournable, en particulier dans le secteur gazier.

|         |  | Russie           | % mondial    |
|---------|--|------------------|--------------|
| Gaz     | Production (milliards de m <sup>3</sup> )                    | 23 386           | 21,30        |
|         | <b>Réserves prouvées de gaz (milliards de m<sup>3</sup>)</b> | <b>1 680 000</b> | <b>26,86</b> |
| Pétrole | <b>Production (milliers de bbl/j<sup>43</sup>)</b>           | <b>9 792</b>     | <b>11,47</b> |
|         | Réserves prouvées de pétrole brut (milliards de barils)      | 60               | 4,50         |
| Charbon | <b>Réserves (millions de tonnes)</b>                         | <b>173 074</b>   | <b>18,60</b> |

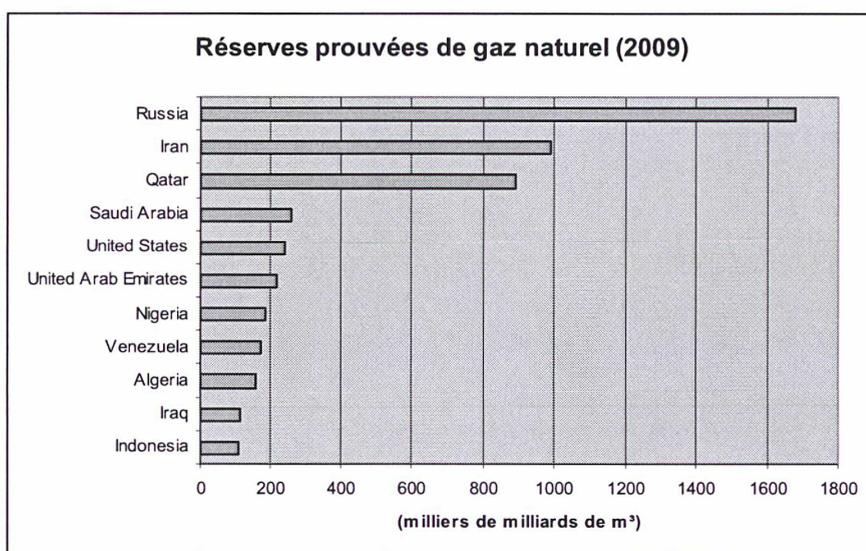
Données de l'US Energy Information Administration (2008)

<sup>43</sup> Barils par jour

## Gaz naturel : Premier producteur et premières réserves au monde

Dans le domaine des hydrocarbures, le nom de la Russie est spontanément associé aux immenses réserves de gaz naturel que le pays détient. Le gaz présente des atouts environnementaux par rapport aux autres énergies fossiles et malgré la hausse des prix, sa part dans les consommations d'énergie ne cesse d'augmenter. Il est ainsi appelé à jouer un rôle important dans la définition des mix énergétiques qui se dessinent. En outre, il présente une forte dimension géostratégique en raison de l'internationalisation des échanges.

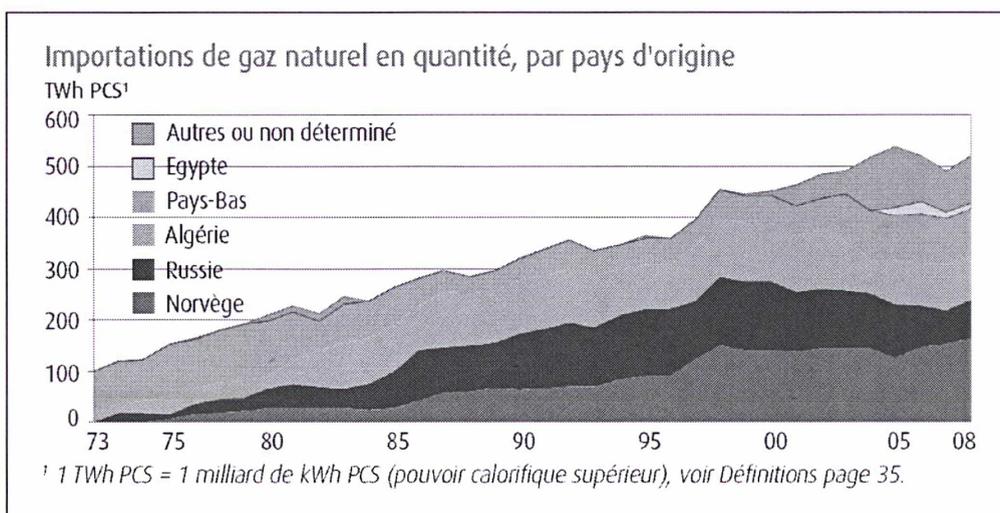
Les réserves mondiales sont inégalement réparties et se concentrent dans quelques zones, essentiellement en Russie et au Moyen-Orient (Iran et Qatar), qui représentent les deux tiers des réserves mondiales. La Russie détient à elle seule plus de 25% des réserves mondiales de gaz aujourd'hui connues. Le pays se place également au premier rang mondial en matière de production. La production de gaz russe représente plus de 20% de la production mondiale, l'essentiel provenant de Sibérie occidentale.



Source : l'US Energy Information Administration

La Russie représente également un fournisseur majeur de gaz pour l'Europe, avec la Norvège et l'Algérie. Le gaz russe représente ainsi en moyenne 40% du gaz consommé dans l'Union Européenne, la situation étant extrêmement différente d'un pays à un autre. Ainsi, certains ne sont pas du tout approvisionnés par le gaz russe (Espagne, Grande-Bretagne), d'autres le sont à 100% (Bulgarie). L'exportation est assurée par un seul acteur, Gazprom.

Concernant l'approvisionnement français plus particulièrement, le gaz russe représente environ 15% des approvisionnements, les autres principaux fournisseurs étant la Norvège, l'Algérie et les Pays-Bas. La part d'approvisionnement du territoire par la Russie tend à se réduire depuis 2005 comme le montre la figure suivante.

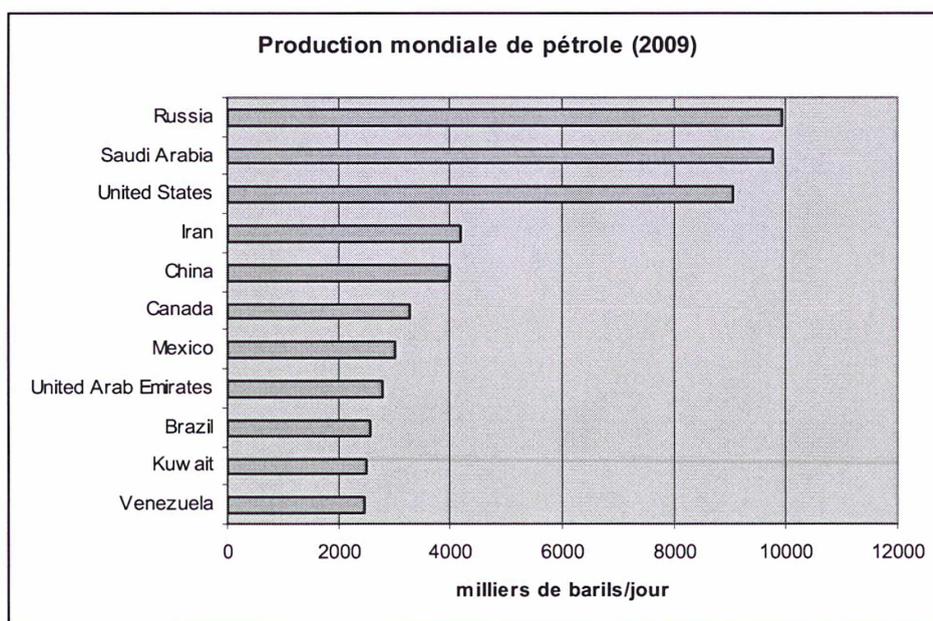


**Part de la Russie dans les importations de gaz naturel en France**  
(Source Ministère l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer)

La prépondérance de la Russie dans le domaine gazier en fait ainsi un acteur incontournable, tant dans l'amont gazier, exploration et production, que dans l'aval, comme fournisseur.

### Pétrole : Premier producteur en 2009

La Russie occupe également, dans le domaine pétrolier, une place de premier rang : la production du pays a ainsi atteint en 2009 un niveau légèrement supérieur à celui de l'Arabie Saoudite.



Source : US Energy Information Administration

Les estimations des réserves de pétrole sont variables en fonction des modes de calcul. Elles sont généralement évaluées à 60 milliards de barils, se situant entre 4 et 6% des réserves mondiales. La production pétrolière russe est concentrée dans deux régions, Sibérie occidentale et Volga-Oural, dont les réserves sont néanmoins déjà largement entamées. Les potentiels de développement des gisements se trouvent désormais dans des zones plus difficiles, en Sibérie orientale ou en Extrême-Orient. Les

coûts de développement beaucoup plus élevés requièrent de lourds investissements.

Selon les experts du domaine, la production n'a toutefois pas encore atteint son plein potentiel, faute des capitaux nécessaires pour assurer le développement de nouveaux gisements, l'exploration et la mise en exploitation de nouveaux puits. Ainsi, à la différence d'un pays comme l'Arabie Saoudite, la Russie ne dispose pas aujourd'hui des infrastructures lui permettant d'accroître significativement sa production. De lourds investissements sont donc nécessaires pour rationaliser l'exploitation de certains champs, assurer la fermeture de puits non rentables la modernisation des infrastructures, l'introduction de nouvelles technologies et la formation des personnels. L'Etat et les compagnies russes ne pouvant à eux seuls faire face à de tels investissements, l'arrivée sur le domaine minier russe de majors internationales est donc inéluctable.

Jusque récemment, comme le souligne C. Locatelli<sup>44</sup>, les investissements internationaux venaient buter sur un environnement économique instable, marqué par une opacité juridique, institutionnelle et organisationnelle. Les investissements étrangers dans le secteur pétrolier peuvent prendre trois formes : un investissement direct à travers la prise de participation dans le capital des compagnies pétrolières russes, la création d'un joint-venture entre un partenaire occidental et une société russe, ou un investissement limité à l'exploration ou au développement d'un gisement à travers un accord de Production Sharing Agreement. Jusqu'en 2004, les compagnies pétrolières étaient principalement impliquées dans le secteur des hydrocarbures à travers des joint-ventures, avec un partenaire russe généralement majoritaire, sur des projets précis. Des exemples récents montrent que la prise de participation à travers des contrats de type Production Sharing Agreement se développe.

Au plan fiscal, dans son premier grand discours de politique générale en tant que chef du gouvernement, début mai 2008, Vladimir Poutine reconnaissait que 75 à 80% des profits des entreprises pétrolières étaient prélevés via diverses taxes. Il envisageait ainsi de stimuler la hausse de l'extraction et du raffinage du pétrole en réduisant les impôts dans ce secteur de l'économie ainsi que d'augmenter le nombre d'entreprises pétrolières bénéficiant d'allègements fiscaux. M. Poutine envisageait ainsi une hausse de la production de pétrole de 67,5 millions de tonnes d'ici 2015, soit une hausse de 13,8% par rapport à 2007.

### **Des réserves abondantes pour de nombreuses matières premières**

La Russie est le plus grand producteur de charbon en Europe et se place au 5<sup>ème</sup> rang au niveau mondial. Les réserves russes représentent environ 18% des réserves mondiales. Les principaux gisements sont situés dans l'Oural.

La Russie occupe également les premiers rangs des pays producteurs pour le nickel, le palladium, l'or, les diamants, l'aluminium, l'acier et l'uranium.

---

<sup>44</sup> L'industrie pétrolière russe entre gouvernances publique et privée – Les obstacles aux stratégies d'entrée des compagnies internationales - Catherine Locatelli

## **B-2-2 : Un pays en voie de re-développement**

Une longue période de bonne conjoncture et de cours élevés des produits pétroliers n'a pas incité la Russie à se moderniser, à diversifier son économie, à s'ouvrir vers le monde et à se démocratiser. Conscient de la vulnérabilité de l'économie de la Russie dans ces conditions, Dmitri Medvedev a appelé à plusieurs reprises à « *moderniser la Russie de fond en comble sur des bases démocratiques. Nous ne pouvons pas attendre plus longtemps* », a-t-il déclaré. « *Nous devons lancer une modernisation de l'intégralité de nos fondements industriels. La survie de notre nation dans le monde moderne en dépend* »<sup>45</sup>, a-t-il insisté.

La diversification passe ainsi par la modernisation, selon Dmitri Medvedev. Cinq priorités ont été données à la Russie : l'efficacité énergétique, la navigation spatiale et le développement d'une vraie infrastructure informatique, de l'énergie nucléaire civile, et de la filière pharmaceutique. Le président russe entend profiter de cette crise financière pour changer fondamentalement la donne et se fixer comme objectif d'accroître significativement sa compétitivité d'ici 10 à 15 ans. La priorité a été donnée aux entreprises prêtes à améliorer leur efficacité qui pourront alors bénéficier d'aides d'Etat. Le président russe a également insisté sur la nécessité de réformer les conglomérats publics qui n'avaient aucun avenir : « *A la place d'une économie primitive basée sur les matières premières, nous devrions créer une économie de l'intelligence, produisant un savoir-faire unique, de nouveaux biens, de nouvelles technologies et des technologies utiles pour le peuple* ».

La Russie doit se donner de nouveaux défis, a-t-il souligné. « *Le prestige national et la prospérité ne peuvent se fonder éternellement sur les accomplissements du passé. Le pétrole et la production de gaz qui fournissent une partie importante de notre revenu budgétaire, les armes nucléaires garantes de notre sécurité, les infrastructures industrielles et celles des communes – tout ceci a été dans une large mesure créé par les spécialistes soviétiques. En d'autres termes, nous ne les avons pas créés nous-mêmes. Le temps est venu pour que nous, la génération actuelle des Russes, fassions entendre nos voix et élevions la Russie à un niveau supérieur de civilisation. Le bien-être de la Russie dans le futur proche dépendra de sa capacité à développer les idées, la connaissance et la science ; à trouver et à soutenir les personnes qui sont créatives et à élever les jeunes, dès leur plus jeune âge, à être intellectuellement libres et actifs.* »

## **B-2-3 : Un contexte économique et institutionnel qui évolue favorablement, mais des défis à relever**

### **Une transition économique chaotique suivie d'une croissance soutenue**

Les années 1990 ont été une période de grands bouleversements pour le pays et la transition vers l'économie de marché a constitué un vrai traumatisme pour la Russie (perte de pouvoir d'achat, montée du chômage, démembrement du pays). Plusieurs économistes ont cherché à identifier les raisons de cette période de chaos : une thérapie de choc, qui a refusé de compenser les épargnants de la hausse des prix, des choix de politique économique décidés par les autorités russes, une implication trop faible du Fonds monétaire international. L'un des principaux enseignements de cette expérience de transition pointe le rôle essentiel des institutions, pouvant se définir comme un ensemble de règles conduisant à des « comportements économiques souhaitables » [Rodrik et al., 2004]. La Russie, particulièrement affaiblie en 1992, aurait ainsi cruellement manqué d'institutions au moment de cette transition. L'expérience de la transition russe a également rappelé qu'une économie de marché a besoin d'un Etat et d'activités non marchandes pour fonctionner : des juges, des inspecteurs de police... Les économies

---

<sup>45</sup> Discours annuel à la nation au Kremlin, à Moscou, le 12 novembre 2009.

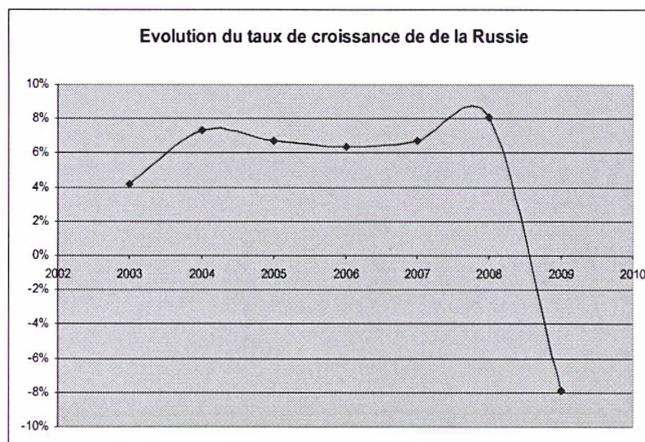
de marché occidentales sont ainsi le résultat d'un long processus de maturation historique, comme le souligne F. Benaroya<sup>46</sup>. Dans ce processus, l'intervention de l'Etat à travers la régulation bancaire, le droit de la concurrence par exemple, est apparue nécessaire pour instituer et pérenniser les marchés. Les économies de marché combinent ainsi une « logique d'échange » et une « logique d'organisation ».

La Russie aurait ainsi lors de cette transition illustré à l'extrême une logique d'échange, sans logique d'organisation, qui aurait conduit à la situation que le pays a connue dans les années 1990, aberration d'un développement non contrôlé ne conduisant qu'au chaos et à la déstructuration de tout le pays. En raison de l'extrême faiblesse de l'Etat russe, tout est alors devenu potentiellement un marché : diplômes, permis de conduire, et faute de mesures efficaces de protection des consommateurs, nombreuses ont été les escroqueries à grande échelle. La Russie aurait ainsi été affectée par une succession de défaillances, venant du tout Etat de l'époque soviétique puis d'une économie de marché, sans Etat opérationnel.

Et pourtant, à partir de 1999, l'économie russe a pris un nouveau départ et les analystes considéraient que la Russie pourrait devenir la première puissance européenne à l'horizon 2020.

La croissance de la Russie a en effet été soutenue ces dernières années, à l'exception des années récentes marquées par la crise mondiale. Cette crise a été durement touché le pays, directement par la crise financière mondiale et le tarissement de liquidités d'une part, mais aussi par ses effets sur le secteur énergétique et la demande en métaux. Ainsi, la chute des cours pétroliers et simultanément, l'effondrement de la demande pour les exportations de métaux vers les pays européens suite à la chute de la production industrielle au 1er semestre 2009 ont durement affecté la Russie. L'acier russe, dont la qualité le destine essentiellement au bâtiment, a vu sa production chuter, suite au net ralentissement d'activité de ce secteur.

La Russie a donc subi de plein fouet tant la chute des cours des produits pétroliers, que la chute des consommations de gaz et de pétrole, ainsi que la très forte réduction de la demande en acier par exemple.



Source FMI

Si le niveau de PIB (1 230 000 millions de dollars US) place la Russie au 12<sup>ème</sup> rang mondial en 2009, son PIB par habitant est beaucoup plus faible, environ un tiers du PIB par habitant en France, ce qui la place au 45<sup>ème</sup> rang en 2008 selon le FMI.

L'un des principaux défis de la croissance russe est désormais d'accroître son taux d'investissement. En effet, alors que la croissance a pu être assurée ces dernières années en utilisant des capacités de production inutilisées, un taux de croissance durable ne pourra être atteint que si de nouveaux investissements sont réalisés. Ainsi, l'un des enjeux consiste à créer des conditions favorables à ce que les entreprises, russes comme étrangères, investissent davantage en Russie, notamment dans les services.

<sup>46</sup> Source L'économie de la Russie – François Benaroya

Si les ressources énergétiques ont permis de colossales recettes pour l'Etat, la constitution d'un Fonds de réserve et l'assainissement des finances publiques, en particulier, une réduction de la dette, le nouveau défi consiste désormais à parvenir à une diversification de l'économie. L'objectif est de réduire cette dépendance du pays soit à son exploitation gazière et pétrolière pour mieux résister aux fluctuations des cours des produits pétroliers : leçon tirée de l'histoire récente où l'économie russe a été durement touchée par la chute des cours des hydrocarbures, qui représentaient 60 % des recettes d'exportations du pays.

Concernant le pouvoir d'achat des Russes, une nette augmentation a été constatée sur les dernières années. Sur la période 2000-2004 par exemple<sup>47</sup>, grâce à la croissance, le revenu moyen par habitant a progressé de 50% en termes réels (hors inflation). Du fait de l'appréciation du taux de change réel du rouble, les salaires mensuels exprimés en dollars ont été multipliés par trois, atteignant 237 dollars en 2004. Les données de consommation confirment la progression rapide du pouvoir d'achat d'une part de la population. En 2004, 350 000 voitures étrangères neuves ont été vendues en Russie, soit 80% de plus qu'en 2003.

Le potentiel de croissance du marché à long terme rend ainsi la Russie extrêmement attirante. Par exemple, dans l'alimentaire, les magasins ne représentent que moins de 40% de part du marché dans toute la Russie. Les chances d'expansion en Russie pour des sociétés de distribution alimentaire sont donc estimées comme énormes, d'autant que ce secteur est, depuis quelques années, le marché qui connaît la plus forte croissance en Europe. Même avec la crise, le marché russe alimentaire a poursuivi sa forte progression, à la différence de la plupart des marchés occidentaux. Selon plusieurs analystes, la crise aura eu un effet retardateur, sans remettre en question le potentiel de croissance du pays à long terme. Toutefois, l'avenir dans les prochaines années de la Russie semble fortement dépendre de la conjoncture mondiale, de la conjoncture économique de la zone euro compte tenu de sa proximité, et les incertitudes pesant sur ces prévisions rendent délicate les formulations de prévisions pour la Russie.

## **Des institutions en voie de stabilisation**

La Constitution de la Fédération de Russie a été adoptée le 12 décembre 1993 par voie de référendum, auquel ont participé près de 55% des électeurs. La Constitution a été adoptée par plus de 58% d'entre eux. Elle est ainsi entrée en vigueur le 25 décembre 1993, marquant l'accès du pays à un nouveau régime politique. La nouvelle organisation politique et institutionnelle de la Russie comprend diverses unités territoriales (89 « sujets ») dont une partie (les 21 républiques des principaux peuples non russes, la république autonome du Birobidjan juif et les 10 districts autonomes ou arrondissements nationaux des minorités ethniques) est censée représenter la diversité ethnique du territoire. Ce maillage administratif complexe hérité de la fédération soviétique reflète les minorités ethniques.

La Constitution fonde les principes de fonctionnement du pays, désigne le Président de la Fédération de Russie comme le chef de l'Etat et lui confie la responsabilité de faire respecter la Constitution, les droits de l'homme et les libertés individuelles, et de préserver la souveraineté du pays, son indépendance et l'intégrité de son territoire.

Après une mise en place difficile, les années sous la présidence de Vladimir Poutine semblent avoir ramené une certaine stabilité. Certes, le régime mis en place est qualifié de semi-autoritaire et très centralisateur, mais de l'avis de ces mêmes observateurs, internationaux ou nationaux, cette étape est souvent identifiée comme indispensable pour parvenir à sortir le pays du chaos où l'ont plongé les années 1990.

---

<sup>47</sup> Source L'économie de la Russie – François Benaroya

Quant au système juridique en place, il est considéré par de nombreux acteurs en Russie comme proche de celui existant dans les pays d'Europe occidentale. Le système juridique est en effet très normatif. La principale différence vient des institutions judiciaires qui ne sont pas stabilisées et connaissent des évolutions permanentes.

### **B-3 : Des perspectives de partenariats dans un pays en pleine mutation**

#### **B-3-1 : Fierté russe et pragmatisme**

La Russie s'est ainsi engagée dans une phase de transition et de changement dans de nombreux domaines.

Dans cette entreprise, le peuple russe reste empreint d'une très grande fierté, forgée au fil des siècles, qui s'est exprimée dans l'histoire au plan militaire, mais aussi dans les domaines scientifique et culturel. L'image d'une Russie puissante, rayonnant au plan mondial, reste ainsi très forte.

A ce titre, la Russie n'envisage que des partenariats équilibrés, quel que soit le secteur concerné. Comme le disait Vladimir Poutine<sup>48</sup>, « *Il n'est pas nécessaire de nous aider. (...) En ce qui concerne la Russie et nos partenaires en Europe, aux USA et quelques-uns en Asie, il faut juste des partenariats à égalité* ».

Ce principe fondamental de partenariats à égalité trouve des traductions sous plusieurs formes dont les plus illustratives semblent le refus de la Russie de participer à la politique européenne de voisinage (PEV) mise en place en 2004 par l'Union européenne avec seize de ses voisins du sud et de l'est. L'objectif de cette politique est d'éviter l'émergence de nouvelles lignes de division entre l'UE élargie et ses voisins et de renforcer la prospérité, la stabilité et la sécurité de l'ensemble des pays. La Russie a considéré qu'elle n'était pas un simple voisin pour l'UE mais un partenaire stratégique. Des accords spécifiques de coopération ont ainsi été établis et quatre espaces de travail commun définis (économie, sécurité intérieure, sécurité extérieure, éducation/culture).

Par ailleurs, dans le cadre de projets visant à moderniser le parc nucléaire des anciens pays de l'Est et en renforcer la sûreté, la Russie a refusé de signer le dernier accord financier proposé par l'Union européenne, au motif que le document stipulait qu'il s'agissait d'une « assistance » et non d'une « coopération ». Le document n'est donc pas signé à ce jour, et par conséquent, aucune nouvelle action n'est engagée.

Dans le cadre de projets à caractère industriel et commercial, plusieurs expériences confirment cette volonté de la Russie de ne conclure, voire de ne respecter des contrats déjà signés, que s'ils sont jugés équilibrés. Ont ainsi été remis en cause des contrats signés dans les années 1990, alors que la Russie se trouvait dans une situation de grande faiblesse.

Bien qu'empreinte de cette grande fierté, la Russie fait néanmoins preuve, dans son entreprise de changement, d'un grand pragmatisme, face à sa situation et au contexte dans lequel le pays évolue. En particulier, elle reconnaît la nécessité d'investissements étrangers, indispensables pour que le pays puisse se redresser et s'engager effectivement dans la voie de la modernisation. Comme l'exprimait clairement Vladimir Poutine<sup>49</sup>: « (...) *Pour atteindre le niveau actuel de PIB par habitant du Portugal ou de l'Espagne, pays qui ne sont pas parmi les leaders économiques mondiaux, il nous faudra environ 15 ans avec une croissance annuelle supérieure à 8%. (...) Je le dis ouvertement, sans capitaux*

---

<sup>48</sup> Davos, World Economic Forum, janvier 2009

<sup>49</sup> La Russie à l'aube du nouveau millénaire, Nezavisimaia Gazeta, décembre 1999

*étrangers, notre pays se redressera lentement et difficilement. Nous n'avons pas le temps d'être lents. Donc il faut tout faire pour que les capitaux étrangers entrent dans notre pays ».*

Par ailleurs, selon Dmitri Medvedev, la modernisation de l'économie russe et le renouveau technologique de toute l'industrie sont devenus une nécessité absolue, une question de survie dans le monde contemporain et coopération entre pouvoir et société semble être un élément-clé du succès d'un tel projet de modernisation.

La modernisation russe est envisagée selon deux axes privilégiés, l'innovation technologique à l'intérieur du pays et les importations de technologies pour le secteur réel de l'économie, ces importations devant graduellement laisser la place à la production nationale. Selon un des experts du Kremlin<sup>50</sup>, la Russie, doit devenir "un débouché pour les technologies", mais aussi "un fournisseur notable de hautes technologies" sur le marché international, en particulier, dans les secteurs qu'elle a définis comme prioritaires : efficacité énergétique et nouvelles énergies, technologies médicale et pharmaceutique, énergie nucléaire, technologies de l'information, de l'espace et des télécoms.

Dans le domaine énergétique, une forte interdépendance lie la Russie et les pays européens qu'elle approvisionne en gaz : en moyenne<sup>51</sup>, 42% de l'approvisionnement des pays de l'UE provient de Russie et 90% des exportations de gaz naturel russe vont vers l'Europe. Cette situation explique l'aspiration de la Russie à être considérée comme fournisseur fiable de gaz naturel.

La Russie, dont plus de 15% de l'électricité est d'origine nucléaire envisage de développer son programme nucléaire avec la construction de nouveaux réacteurs dans le but d'atteindre une part d'électricité nucléaire de 25% d'ici 2020. Cet objectif ne pourra être atteint que si la sûreté des réacteurs permet un taux de disponibilité satisfaisant. C'est dans ce contexte que la Russie a sollicité très récemment une mission d'audit par ses pairs<sup>52</sup>, menée par des experts de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique. Sa volonté de développer les exportations de réacteurs nucléaires y a également certainement contribué, la démonstration d'une culture de sûreté reconnue par les pairs constituant incontestablement un atout lors de négociations commerciales pour ce type de technologies.

Ces exemples illustrent la lucidité et le pragmatisme dont la Russie fait preuve dans ses relations avec ses partenaires et démarches qu'elle a engagées pour normaliser ces échanges. Ce n'est donc plus sous le seul angle des nets décalages tels qu'on pouvait les constater ces dernières décennies et de défiance qu'il nous semble désormais falloir regarder la Russie, mais plutôt sous l'angle de l'amorce d'une nouvelle ère, caractérisée vers le développement de partenariats, dans le cadre d'une confiance qui cherche à se renforcer.

## **B-3-2 : Des opportunités réelles selon les secteurs**

### **Un besoin de technologies**

Les investissements étrangers restent relativement faibles au regard de la masse industrielle russe et la France ne se situe qu'au 7<sup>ème</sup> rang mondial.

Malgré la présence en particulier de Total, Renault, PSA Peugeot Citroën, Auchan, la Société Générale, la place occupée par les entreprises françaises en Russie reste faible et très variable selon les secteurs considérés.

---

<sup>50</sup> Arkadi Dvorkovitch - Article "Modernisation: élite plus société" publié dans le quotidien d'affaires Vedomosti

<sup>51</sup> La situation est cependant très contrastée entre pays, certains n'étant pas du tout approvisionnés par le gaz russe (Espagne, Grande-Bretagne), d'autres l'étant à 100% (Bulgarie). En France, 15% du gaz provient de Russie.

<sup>52</sup> Mission IRRS (Integrated Regulatory Review Service)

Elles sont ainsi encore peu présentes dans le domaine des hydrocarbures, même si Total mène plusieurs projets en Russie. L'amont pétrolier russe reste encore relativement fermé, à la discrétion de l'Etat et des grandes compagnies russes. La loi relative aux secteurs stratégiques (2008) listant les secteurs où les investissements ne se font qu'après accord de l'Etat, fixe ainsi des seuils très bas pour le pétrole. Néanmoins, certains projets de coopération ont été signés récemment et la crise économique a accru les besoins d'investissements étrangers. Le principe fondamental reste celui de partenariats équilibrés et d'échanges. Les entreprises russes souhaitant se développer sur l'aval pétrolier (raffinage), une logique d'échange d'apport technologique contre une entrée dans l'amont pétrolier prévaut ainsi dans nombre d'accords.

Dans le domaine automobile, la Russie recherche des partenariats pour améliorer la compétitivité de son industrie. L'exemple de Renault, présent en Russie sur le site de Moscou (Avtoframos) et de Togliatti (AvtoVAZ) en sont une illustration. La prise de participation de Renault a constitué pour les Russes, une opportunité de moderniser leur industrie, pour le constructeur français, l'accès à un nouveau marché.

Dans le domaine du nucléaire civil, la Russie dispose d'un parc de 31 réacteurs, ce qui la place au 4<sup>ème</sup> rang mondial. En 2006, l'électricité d'origine nucléaire a représenté 15,8 % de la production totale d'électricité avec 155 TWh. Pour la partie européenne du pays qui concentre la majorité des centrales, cette proportion s'élève à 40%. La durée de vie prévue à la conception pour ces réacteurs étant de 30 ans, la moitié de ces réacteurs aura atteint cet âge en 2010. Il fut décidé en 1998 de prolonger la durée de vie de ces réacteurs pour une durée de 15 ans en réalisant d'importants travaux de modernisation. Par ailleurs, des programmes sont engagés afin d'accroître la part de l'électricité d'origine nucléaire. L'industrie nucléaire russe, parmi les plus importantes au monde avec Rosatom, poursuit son développement à l'exportation, comme en témoignent les derniers accords signés en mars 2010 avec l'Inde. Ainsi, la coopération entre les deux pays va être renforcée dans le secteur énergétique et 16 réacteurs devraient être construits par les Russes en Inde. Enfin, la Russie est également présente dans le domaine des nouvelles générations de filière nucléaire, à travers sa participation aux forums de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA). Elle est également membre du projet de réacteur international expérimental de fusion thermonucléaire à confinement magnétique ITER dont la construction a été décidée à Cadarache. Les coopérations dans ce domaine sont donc initiées.

**Chapitre III**  
**Conseils pratiques**

## **C-1 : Des relations interpersonnelles fondamentales**

« Il est quand même étonnant de voir à quel point ils sont capables de s'asseoir sur un contrat, et en même temps de passer un deal entre copains se fouettant au banya<sup>53</sup>... », un Français expatrié en Russie.

### **C-1-1 : Entrer dans les cercles de confiance**

« N'aie pas cent roubles, aies plutôt cent amis », proverbe russe

Pourquoi les relations personnelles ont-elles une telle place dans les milieux d'affaires en Russie ? Les éléments de réponse à cette interrogation sont d'ordre historique et sociologique. La transition de la Russie du système soviétique, extrêmement directif, vers une économie libérale est récente. L'héritage de la période communiste est donc toujours très présent dans les mentalités et les comportements. A l'époque, les Russes avaient développé de très fortes relations entre individus, pour contourner le système officiel, sans que celles-ci ne soient formalisées pour des raisons évidentes de discrétion et de sécurité. Dmitry Khodyakov, sociologue de l'université Rutgers du New Jersey, donne l'exemple suivant<sup>54</sup> : « Les directeurs d'usines soviétiques devaient échanger les matières premières, propriété de l'Etat, avec d'autres directeurs d'usines, soudoyer les fonctionnaires et produire des biens d'une qualité inacceptable, ceci simplement afin d'atteindre les objectifs du plan quinquennal dans des conditions de pénurie permanente. Ainsi, ils devaient développer des relations de confiance avec leur entourage car leurs actions étaient illégales et ils risquaient des sanctions s'ils étaient découverts par l'Etat ». Face à un Etat symbole de pénurie et de répression, on voit bien que la relation entre individus était alors plus productive que le système lui-même. On comprend aussi pourquoi les « entrepreneurs soviétiques », si toutefois on peut les nommer ainsi, avaient davantage confiance dans un cercle relativement proche d'individus que dans les institutions.

Plus récemment, la fin des années 1980 et les années 1990 ont été marquées par une déstructuration de l'ensemble du pays, notamment de ses institutions et de son administration, ce qui a considérablement affaibli la crédibilité de celles-ci aux yeux des citoyens. L'économie russe s'organise alors non seulement par clans mais aussi selon des schémas mafieux. Lors de la crise russe de 1998, un arrêté<sup>55</sup> de la Douma d'Etat estime ainsi que « les groupes criminels contrôlent 40% des entreprises privées, 60% des entreprises publiques et jusqu'à 85% des banques ». Dans le même temps, l'Etat peine à payer les fonctionnaires et les retraités et laisse se développer un système généralisé de corruption. En 1999, l'économiste Dmitri Lvov, membre de l'académie des sciences de Russie, écrit<sup>56</sup> : « Il est démontré qu'une des causes principales de la non-effectivité de l'économie russe, de la corruption généralisée, du vol, etc. est l'existence de groupes d'individus dont l'activité n'est pas encadrée par la loi. Dans ces conditions, leurs revenus dépassent largement les effets de leur activité, ce qui est contraire aux principes fondamentaux d'une économie effective ». L'Etat russe demeure symbole de pénurie et devient symbole de corruption totale. Par conséquent, les entrepreneurs russes privilégient le recours à des cercles de relations d'affaires informels, voire illégaux. Un sondage mené en 1998-1999 auprès des entrepreneurs moscovites montrait que seuls 11% d'entre eux déclaraient expressément ne jamais avoir recouru aux services de groupes criminels. Certes, des évolutions positives ont été constatées ces dernières années, en particulier, la volonté clairement affichée de lutter contre la corruption. Toutefois,

---

<sup>53</sup> Banya, sauna russe. Il est traditionnel de s'y fouetter mutuellement avec des branches de bouleau pour améliorer la circulation sanguine

<sup>54</sup> Dmitry Khodyakov, « Trust as a Process: a Three-Dimensional Approach », 100th Annual Meeting of American Sociological Association, Philadelphia, 2005

<sup>55</sup> « De la lutte contre la crise dans l'économie de la Fédération de Russie et de la stratégie de sûreté économique de l'Etat », Arrêté de la Douma d'Etat de la Fédération de Russie du 20 mars 1998

<sup>56</sup> Lvov, Ovsienko, « Des principaux axes de transformation socio-économique », journal des sciences économiques de la Russie contemporaine, 1999

les réflexes acquis pendant des générations demeurent et expliquent pourquoi les Russes sont naturellement enclins à faire confiance à des individus plutôt qu'à une structure, ceci en créant des liens d'ordre personnel plutôt qu'institutionnel. Les Russes privilégient ainsi fortement l'intervention d'un même interlocuteur, en qui ils placent toute leur confiance, acquise projet après projet, plutôt que de traiter avec des interlocuteurs successifs, qui même dotés d'une connaissance plus fine du projet ne bénéficient pas du même crédit de confiance.

D'un point de vue relationnel enfin, on aurait tort de croire que les Russes sont aussi froids et calculateurs qu'ils en ont l'air au premier abord. D'ailleurs, leur grande culture témoigne d'une réelle intelligence émotionnelle. La Russie n'est pas seulement le pays du jeu d'échecs, mais aussi celui des ballets. Ainsi, selon Gérard Lutique, président du Cercle Kondratieff<sup>57</sup>, « savoir gérer l'émotionnel » est la clé pour une implantation réussie en Russie<sup>58</sup>. D'ailleurs, il considère<sup>59</sup> que son expérience professionnelle en Italie a de façon inattendue été « une bonne école » avant d'aborder le marché russe à la fois pour le fonctionnement clanique et pour l'importance du facteur émotionnel. Toutefois, gérer les émotions des Russes est un art compliqué et risqué car l'émotionnel suppose une véritable authenticité des sentiments. Nombreux sont les touristes russes qui ressentent les sourires des commerçants français comme de l'hypocrisie et Dostoïevski écrivait d'ailleurs à ce propos dans *Le Joueur* : « Le Français est rarement aimable de premier jet. On dirait toujours qu'il est aimable par ordre, par calcul ». C'est pourquoi il est fondamental pour les entrepreneurs français d'investir en Russie sur le long terme afin d'être en mesure de construire de solides relations personnelles.

Concrètement, comment les personnels d'une entreprise française travaillant en Russie peuvent-ils entrer dans ces cercles de confiance typiques des milieux d'affaires russes ?

La solution la plus simple est naturellement de recruter des Russes ayant déjà un réseau constitué de relations dans le milieu qui vous intéresse. Les questions administratives étant souvent problématiques en Russie, il peut être très bénéfique de s'attacher les services d'anciens fonctionnaires, par exemple diplômés de l'académie russe d'administration publique de Moscou. En ce qui concerne les anciens officiers des services de renseignements (KGB, FSB), ils sont largement et durablement présents dans les directions des grandes entreprises russes et peuvent donc constituer de bonnes recrues du fait de la qualité de leurs réseaux. Pour les questions liées plus spécifiquement au métier de l'entreprise française qui souhaite s'implanter en Russie, on peut chercher à recruter les employés des principaux concurrents, clients ou fournisseurs russes en leur proposant un salaire légèrement supérieur. Mais les spécialistes russes compétents recevant généralement déjà des salaires très élevés, il peut être plus intéressant et mieux perçu de faire appel à d'anciens employés, notamment des retraités.

Dans le cas de personnels français, ou en tout cas non-russes, expatriés en Russie, le recrutement de ceux qui sont le plus susceptibles de s'intégrer rapidement dans les milieux d'affaires russes doit être privilégié. En premier lieu, les profils les plus adaptés sont ceux ayant déjà une ou plusieurs expériences d'expatriation en Russie, puis ceux qui ont effectué une partie de leurs études en Russie. Que les personnels expatriés aient ou non une expérience préalable de la Russie, certaines bonnes pratiques facilitent leur entrée dans les cercles de confiance. D'abord, de façon paradoxale pour l'ancien pays de la lutte classe contre classe, il convient d'afficher un statut social analogue à celui des gens avec lesquels on souhaite créer des liens. Il faut donc envoyer en Russie des personnels haut-placés dans la hiérarchie de l'entreprise. De même, vos représentants en Russie doivent être en mesure de bien recevoir, d'égal à égal, leurs interlocuteurs russes. Enfin, il est préférable d'envoyer en Russie des personnels cultivés car

---

<sup>57</sup> Le cercle Kondratieff, du nom du célèbre économiste russe Nicolai Kondratieff, est un club de réflexion sur l'économie russe et la coopération entre la France et la Russie.

<sup>58</sup> Gérard Lutique, « Savoir gérer l'émotionnel, c'est le secret pour réussir une implantation en Russie », journal ROST, novembre 2006

<sup>59</sup> Gérard Lutique, « Réussir une implantation en Russie en évitant les pièges du système politico-technico-administratif russe », colloque du groupe sénatorial France-Russie, 1999

la vie culturelle, notamment moscovite, est actuellement un des premiers lieux de rencontre des hommes d'affaires russes. Le peuple russe, en général, est très cultivé et l'on constate depuis quelques années un regain d'intérêt pour l'art dans les milieux les plus privilégiés aux dépens de la mode vestimentaire. A titre d'illustration, l'on peut citer l'ouverture, fin 2008, du « Garage », galerie d'art moderne créée par Daria Joukova<sup>60</sup> dans un ancien garage, d'architecture constructiviste, auparavant occupé par les autobus de Moscou. Aujourd'hui, la tendance est même au cours d'art pour les oligarques et leurs épouses afin de leur donner les connaissances nécessaires aux discussions avec leurs amis<sup>61</sup>. Quant aux expatriés, pour discuter avec leurs nouveaux interlocuteurs russes, ils devront maîtriser un minimum de langue russe, la pratique de la langue anglaise n'étant pas meilleure qu'en France.

### **C-1-2 : Jouer, prudemment, sur les rapports de force**

« *Le corbeau ne crève pas l'œil du corbeau* », proverbe russe

De l'avis de nombreux connaisseurs, l'intensité des rapports de force demeure une caractéristique de la vie des affaires en Russie. Ces rapports de force s'expriment à l'intérieur de l'entreprise et dans les relations de l'entreprise avec son environnement. Les « crises du gaz » successives entre la Russie et ses deux voisins jouant le rôle de pays de transit gazier, l'Ukraine et la Biélorussie, restent dans la mémoire de chacun. Ainsi, certains considèrent qu'il est frustrant de travailler avec les Russes car il s'agit plus d'un rapport de force que d'une relation de confiance. D'autres, au contraire, voient dans ces pratiques l'intérêt de la franchise et de la transparence, à l'opposé des marchés asiatiques par exemple, où les accords peuvent être tout autant remis en cause mais de manière bien plus insidieuse.

Si les entrepreneurs français nous ont très largement témoigné leur satisfaction vis-à-vis des compétences de leurs collaborateurs russes, ils ont cependant été nombreux à nous faire remarquer l'absence quasi totale d'esprit d'initiative de ceux-ci, à tous les niveaux de l'entreprise. Contrairement aux Français qui aspirent à une certaine autonomie dans le travail, les Russes sont plus à l'aise lorsqu'ils exécutent les instructions de leur supérieur. Toutes proportions gardées, la description que le marquis de Custine fait de son entrée à Saint-Pétersbourg, le 12 juillet 1839 pourrait apporter une illustration intéressante à cet égard : « Chaque geste exprime une volonté qui n'est point celle de l'homme qui le fait ; tous ceux que je voyais passer portaient des ordres ». Toujours est-il qu'il est préférable de diriger vos collaborateurs russes avec clarté, précision et fermeté, certains diront avec force. En ce qui concerne l'attribution des primes annuelles par exemple, les Russes n'adhèrent globalement pas aux critères difficiles à apprécier. Mieux vaut donc privilégier les objectifs quantitatifs aux objectifs qualitatifs. Au niveau des comités de direction, de nombreux témoignages soulignent un esprit d'initiative tout aussi peu développé. Le directeur général suit en priorité les consignes de ses principaux actionnaires, plus qu'il ne dirige réellement l'entreprise, situation à son paroxysme dans les sociétés détenues par les oligarques. Plus généralement, la hiérarchie est très marquée au sein des entreprises russes et se traduit de manière bien plus prononcée qu'en France au niveau de la rémunération comme des responsabilités. De nombreuses fonctions occupées par les employés ont d'ailleurs des appellations militaires : spécialiste de deuxième classe, spécialiste de première classe, spécialiste en chef, etc.

« Si la Biélorussie n'entreprend rien [pour payer sa dette], il y aura de nouvelles réductions d'approvisionnements », représentant de Gazprom, 22 juin 2010 dans la matinée.

« J'ai demandé au gouvernement de couper le transit vers l'Europe via la Biélorussie jusqu'à ce que Gazprom paie pour ce service », Président biélorusse, 22 juin 2010 après-midi.

---

<sup>60</sup> Daria Joukova, compagne du célèbre oligarque Roman Abramovitch, propriétaire notamment du club de football de Chelsea.

<sup>61</sup> « Les oligarques vont en cours d'art... au TSUM ! », Komsomolskaïa Pravda, décembre 2009. Le TSUM est un grand magasin moscovite, analogue au Printemps parisien.

Les entrepreneurs français sont souvent marqués par la brutalité des négociations « à la russe » que ce soit avec des partenaires, des fournisseurs, des clients ou même avec l'administration. De façon caricaturale, certains disent que les Russes tapent d'abord et discutent ensuite. De façon plus objective, les Russes ne cherchent pas à tout prix à anticiper ou à se préparer à toutes les crises car ils ont développé de réelles capacités à gérer les crises. Ils trouvent donc une certaine fierté à affronter les situations difficiles plutôt que les éviter en cherchant à les prévenir. Il y a donc un décalage par rapport aux pratiques françaises, en particulier, qui cherchent et savent mieux anticiper les crises que les gérer à proprement parler. Ces crises peuvent se traduire par exemple par le retrait subit de certaines licences délivrées par l'administration, exécuté par des policiers appliquant dans vos locaux, avec zèle et célérité, la décision de retrait, lorsque l'entreprise est supposée en infraction avec la réglementation.

Par ailleurs, l'environnement local est propice à la violence qui demeure un mal endémique en Russie. Au début des années 2000, la Russie était ainsi le 7<sup>ème</sup> pays le plus dangereux au monde avec un taux d'homicides volontaires de 30 pour 100 000 habitants<sup>62</sup>. En 2009, ce taux est bien plus faible, tout en restant très élevé avec près de 15 homicides volontaires pour 100 000 habitants, la Russie occupant le 14<sup>ème</sup> rang mondial, entre l'Equateur et le Swaziland. A titre de comparaison, le taux d'homicides volontaires en France est actuellement de 1,6 pour 100 000 habitants. Dans ces conditions, l'entrepreneur français peut se sentir démuné, car il n'est pas dans ses pratiques de régler ses différends par la violence. Confronté à ces rapports de force réguliers, l'entrepreneur français doit mentalement adopter les actes réflexes des sports de combat que sont la garde et la parade. Les entreprises implantées à l'international ont souvent des politiques de sécurité pour leurs personnels expatriés, qui constitueraient la garde. Quant à la parade, consistant à utiliser le rapport de force pour le retourner contre son adversaire, elle peut se traduire en particulier, par l'expression claire d'un refus, par personne interposée si nécessaire, d'avoir recours à la corruption.

## **C-2 : L'entreprise face aux spécificités russes**

### **C-2-1 : Apprendre à connaître la Russie de l'intérieur**

#### **Ne pas regarder la Russie avec des lunettes françaises**

« *On ne vient pas dans un monastère étranger avec sa propre loi* », proverbe russe.

En prenant un peu de recul, il nous faut considérer les deux siècles écoulés depuis la Révolution Française qui ont permis de construire notre société libérale et démocratique telle qu'elle existe aujourd'hui, qui poursuit encore son évolution et se réforme le cas échéant. Pour la Russie, faire le même chemin en vingt ans n'est tout simplement pas réaliste, et certains aspects du régime en place restent donc critiquables. De ce fait, la Russie vue de l'extérieur pâtit souvent d'une vision déformée et, si on part de cette vision biaisée de la société russe, le dialogue peut être difficile à établir.

Ainsi, des décalages manifestes existent entre la « pratique » de la Russie, notamment le regard que portent les personnes qui y ont travaillé sur de longues périodes et l'image, souvent déformée, parfois caricaturale, renvoyée par les médias. Ce décalage s'exprime, par exemple, à travers la perception et l'appréciation des différentes périodes de l'histoire récente de la Russie par les Russes, d'une part et les Français, d'autre part. L'opinion générale russe a une vision ambiguë de l'URSS qui lui apportait une certaine qualité de vie au quotidien, elle exprime globalement du mépris vis-à-vis de Mikhaïl Gorbatchev, considéré comme le liquidateur de la grandeur russe, elle juge sévèrement la présidence de Boris Eltsine, période sauvage et chaotique, et considère plutôt favorablement l'action de Vladimir

---

<sup>62</sup> wikipedia, classement des pays par taux d'homicide volontaire

Poutine, ayant permis une remise en ordre du pays et un regain de puissance. Sur ce point, l'opinion française est complètement décalée : Mikhaïl Gorbatchev est plutôt bien vu, Boris Eltsine toléré et Vladimir Poutine craint.

Il ne faut pas sous-estimer les différences de mentalités et d'opinions entre Russes et Français et c'est une erreur psychologique que d'appliquer notre modèle de pensée pour comprendre la Russie. Concrètement, cela signifie qu'il faut s'implanter sur le long terme dans le pays pour commencer à comprendre les mécanismes de la société russe, et cela malgré la proximité culturelle qu'on pourrait attendre entre deux pays de culture européenne. D'ailleurs, le contraste entre l'enthousiasme des expatriés français travaillant depuis plusieurs années en Russie et le pessimisme, voire la crainte, de ceux qui ne s'y sont jamais rendus montre bien que la Russie s'apprécie, ou du moins se comprend, par l'expérience.

## De la défiance à la confiance

« *Celui qui a osé a mangé* », proverbe russe

D'une façon générale, la Russie pâtit d'un déficit de confiance de la part des investisseurs en général et des investisseurs français en particulier. Sa notation politique et de gouvernance est généralement beaucoup moins favorable que la moyenne des pays émergents. Plusieurs reproches sont faits, pointant tout particulièrement le manque de transparence et de fiabilité des informations fournies par l'Etat mais aussi le fonctionnement approximatif des institutions, notamment judiciaires : en cas de litiges, quel jugement prononceront les tribunaux ? Un certain arbitraire demeure, comme l'illustre le proverbe russe : « Ne crains pas la loi, crains le juge ». D'une façon générale, les institutions font l'objet de projets de réformes, comme Dmitri Medvedev l'a par exemple annoncé en janvier 2010 pour le Ministère de l'Intérieur. Toutefois, d'autres facteurs interviennent également, liés à la société, son histoire, le développement de l'économie et l'inégalité entre régions. Les changements prendront donc du temps. L'adhésion à l'OMC et à l'OCDE pourraient être des facteurs très favorables. Toutefois, l'entente cordiale des présidents Obama et Medvedev permettra-t-elle effectivement cette adhésion à court terme ? A défaut d'entrée dans l'OMC, aucun accord de libre-échange ne pourra être envisagé, ce qui confèrera aux accords signés une moindre envergure. D'autres points constituent aussi des obstacles à la confiance, comme l'instabilité des structures de propriété : les phases de nationalisation et de privatisation qui se sont succédé, alternant les unes avec les autres selon la personnalité des dirigeants, ont nui à la visibilité du pays et donc à la confiance pouvant y être placée. Les esprits ont été particulièrement marqués par l'affaire Mikhaïl Khodorkovski, ex-dirigeant de la compagnie pétrolière Ioukos, qui indiquait récemment au journal *Les Echos*<sup>63</sup> que « la leçon principale [de l'affaire Ioukos], c'est bien sûr l'absence de respect du droit à la propriété privée. Ce droit n'a pas été respecté en 2003, quand Ioukos a été attaquée avant d'être partagée entre les oligarques proches du Kremlin. Il n'est pas davantage respecté aujourd'hui ». Ironie de l'histoire, Mikhaïl Khodorkovski est lui-même accusé de vol. L'observateur extérieur peut donc en conclure que le respect de la propriété privée en Russie reste un sujet sensible.

Toutefois, les accords de coopération entre pays et le développement de relations plus suivies avec l'Union européenne pourraient, dans les prochaines années, largement contribuer à renforcer le crédit confiance envers la Russie. De plus, la volonté des dirigeants russes d'attirer des investissements étrangers de long-terme indispensables au développement du pays va dans le sens d'un plus grand respect des intérêts de l'investisseur. Les entrepreneurs français que nous avons rencontrés n'ont d'ailleurs, pour aucun d'entre eux, témoigné d'atteintes à leurs actifs placés en Russie. Certains ont même indiqué gagner des procès intentés par l'administration russe, notamment sur des questions

---

<sup>63</sup> Les Echos, « Khodorkovski : Les investisseurs en Russie ne doivent pas compter sur la loi », propos recueillis par B. Quenelle, 17 juin 2010

fiscales. En résumé, la défiance à l'égard de la Russie des entreprises françaises nous paraît excessive et non justifiée par rapport à une situation où les risques sont maîtrisables, avec l'appui d'un service juridique compétent.

## **C-2-2 : Bâtir un projet en Russie**

### **Envisager un projet en Russie, quelles particularités ?**

Plusieurs entreprises implantées en Russie ne considèrent plus aujourd'hui ce pays comme particulièrement difficile au regard d'autres pays émergents, en particulier, l'Inde, la Chine et l'Indonésie et d'une façon générale, tous les pays d'Asie qui restent réputés comme étant des pays où il reste difficile de s'implanter. Dans le domaine particulier de l'exploration-production pétrolière et gazière, les acteurs ne considèrent pas la Russie comme un pays à haut risque, affirmant volontiers qu'elle est certainement beaucoup plus stable que bien d'autres pays à haut potentiel.

La Russie reste toutefois un pays compliqué. En effet, le passage du système communiste au système capitaliste s'est opéré sans que les responsabilités ne changent véritablement de mains. Les mêmes personnes gravitent autour du président, tout en ayant changé leur mode de fonctionnement. Les anciens réseaux perdurent et demeurent pour la plupart organisés comme avant, avec le même souci de mener leurs affaires. La prise en compte de l'histoire de la Russie est fondamentale à cet égard : il est important de garder à l'esprit que la construction du capitalisme s'est faite aux Etats-Unis sur une période de trente à quarante ans et que vingt ans ne sauraient suffire à la Russie.

Quelques points importants sont à souligner avant de faire le choix d'une implantation en Russie. Même s'ils ne s'y appliquent pas de façon exclusive, ils revêtent une importance toute particulière dans un pays comme celui-ci.

Le premier porte sur les mesures prises ou envisagées pour gérer l'international : il est ainsi indispensable de bénéficier du soutien d'une direction juridique solide, ayant une très bonne connaissance du système russe. A défaut, il pourra être fait appel à des juristes locaux. L'objectif est ainsi d'identifier les difficultés majeures qui pourraient se présenter, de les anticiper en prenant les mesures nécessaires. Les procédures de sécurité doivent aussi faire l'objet d'une analyse particulière, en distinguant le niveau de sécurité requis selon le profil des personnes concernées (dirigeants, autres expatriés).

Le second point porte sur la nature de l'implantation. Comment s'implanter et selon quels schémas ? Veiller à une bonne intégration locale, s'associer des partenaires locaux ayant un intérêt direct à ce que le projet aboutisse contribuent à la réussite d'un projet.

Par ailleurs, le haut niveau de qualification technique des Russes permet de recourir à des compétences locales. Selon plusieurs personnes directement impliquées dans des projets en Russie, il y existe de véritables qualités d'entrepreneur et un vrai dynamisme du secteur marchand. On peut noter également que les femmes occupent une place particulière dans l'économie russe où elles jouent un rôle extrêmement important et tiennent des positions clés dans de nombreuses entreprises.

### **Apprendre à évoluer dans un contexte où l'Etat est omniprésent**

*« La loi est comme un guidon : elle va là où tu la tournes », proverbe russe*

Le régime politique en place en Russie est extrêmement fort et peut donc ainsi être considéré comme durable, ce qui constitue un facteur de stabilité. Il existe également une véritable volonté politique

d'opérer une transformation du pays, même si les évolutions demanderont du temps, compte tenu de la culture russe et d'une certaine inertie. Dans de très nombreux domaines, les lois existent mais leur application pose problème. C'est le cas notamment de la lutte contre la corruption.

Le nouveau modèle économique des industries comprend en grande partie des acteurs privés mais celles-ci restent en réalité extrêmement dépendantes de l'Etat et d'un point de vue stratégique, il existe une très grande perméabilité entre Etat et industriels. Les propos de Vladimir Poutine sont très clairs sur ce point : construire un capitalisme d'Etat n'est pas un objectif en soi mais comme personne ne joue aujourd'hui ce rôle, l'Etat est contraint de le faire. La part des investissements publics est importante (45%), sans compter les garanties apportées par l'Etat. Le système économique reposant sur de grands conglomérats n'a vocation qu'à être transitoire. L'objectif est en effet de piloter le secteur industriel et de parvenir à injecter des financements non étatiques pour répondre à l'énorme besoin de financement.

Lors de la crise de 2008, le rôle de l'Etat s'est illustré de plusieurs façons : Contrairement à ce qui avait été observé en 1998, l'Etat est massivement intervenu pour éviter une crise systémique et limiter la crise à une crise de crédits, signe fort de renforcement des institutions. Par ailleurs, le gouvernement a imposé que soit prise en compte la dimension sociale, en particulier pour lutter contre le chômage, maintenir les pensions de retraite, en recherchant à instaurer une stabilité sociale afin que la reprise s'autoalimente. D'une façon plus générale, la relation entre employés et employeur a évolué avec la crise de 2008. Auparavant, même en temps de crise, les employés gardaient leur emploi. Les grandes difficultés économiques auxquelles le pays a dû faire face ces toutes dernières années ont conduit à de nombreux licenciements, phénomène nouveau en Russie, qui pourrait conduire à des évolutions importantes dans les comportements (moins de dépenses de consommation immédiate, tendance à l'épargne par exemple).

Certains domaines qualifiés de stratégiques sont visés aux dispositions d'une loi relative aux limitations à l'investissement étranger (loi n°57 FZ entrée en vigueur le 29 avril 2008). Sont ainsi concernés 42 secteurs (hors exploration-production pétrolière visée par une loi spécifique) soumis à des dispositions relatives aux modalités de réalisation d'investissements étrangers dans les sociétés à caractère stratégique pour la défense et la sécurité de l'Etat.

Evoluer dans un cadre comme celui-ci où l'Etat est extrêmement présent requiert donc de travailler étroitement avec ses représentants et d'entretenir des relations suivies avec les autorités en charge de l'instruction des demandes. Les démarches administratives nécessaires doivent également être menées en considérant exclusivement le contexte russe, certaines demandes étant en effet suffisamment spécifiques pour ne pas trouver d'équivalent dans d'autres systèmes administratifs. Par ailleurs, l'interventionnisme de l'Etat russe, dans un souci de protection de son appareil de production, peut conduire à des pratiques de protectionnisme économique. En particulier, les autorités ont parfois une vision extrêmement attentive des domaines stratégiques, qu'elles considèrent pour certains ne pouvant être convenablement gérés que par des dirigeants russes.

Au-delà de ces considérations d'ordre pratique, il semble probable que la volonté clairement exprimée des représentants de l'Etat russe de moderniser l'économie conduise le pays vers une plus grande liberté d'initiative individuelle, besoin vital pour l'économie. L'omniprésence de l'Etat pourrait alors s'atténuer dans certains secteurs, lorsque le pays aura trouvé une certaine forme d'équilibre, lui permettant de se développer dans un cadre qui se sera stabilisé. D'ores et déjà, des entreprises françaises parviennent à convaincre l'Etat russe de la plus value de leur activité. Cela vaut en premier lieu pour les groupes industriels qui, par leurs apports de capitaux et de technologie, permettent de moderniser l'appareil de production russe. De façon plus anecdotique, un groupe français a obtenu du gouvernement russe une limitation du nombre d'acteurs dans son secteur d'activité, en faisant valoir des rentrées fiscales plus fiables lorsque les entreprises d'un secteur sont moins nombreuses et donc mieux identifiées.

## Réussir son premier projet et adopter une vision à long terme

« *Même Moscou ne s'est pas construite tout de suite* », proverbe russe

L'une des clés pour réussir en Russie est de n'envisager de projets que sur le long terme. Un premier projet peut être propice pour prendre connaissance, en particulier, du cadre réglementaire et administratif. Il peut être d'ampleur limitée, mais il sera l'occasion de nouer des relations et de prendre connaissance des modes de fonctionnement locaux. Ce sera l'occasion d'amorcer une implantation durable : créer les bases solides d'un partenariat stratégique avant de lancer d'autres projets de plus grande ampleur. Il constitue donc une étape-clé pour le candidat à l'implantation en Russie. Ce premier projet sera en effet une phase-test, l'occasion de démontrer sa capacité à s'adapter, à prendre en compte le contexte local et, globalement, à réussir ses futurs projets en Russie.

D'après ce que nous avons pu constater, sur la base des témoignages recueillis, la corrélation entre la réussite du premier projet et le succès d'une implantation pérenne en Russie est très forte. Les entreprises françaises qui obtiennent aujourd'hui les plus grands succès sur le marché russe ont, en règle générale, commencé par une première implantation modeste, un projet de petite ampleur par rapport à ceux qu'elles ont l'habitude de mener, et donc qu'elles étaient à peu près certaines de réussir malgré les imprévus que pouvaient leur réserver le milieu des affaires ou l'administration russes. A l'inverse, les entreprises qui ont commencé par un projet plus ambitieux et qui n'ont pas manqué de connaître les difficultés intrinsèques à la découverte du marché russe, sont peu nombreuses à réussir une implantation pérenne par la suite. Une explication pourrait être que les Russes, volontiers ambitieux, voire excessifs dans leurs projets, seraient rassurés par des entreprises qui progressent à petits pas assurés sur leur marché. A l'inverse, ils auraient l'impression de retrouver leurs défauts dans les entreprises qui visent trop loin, sans avoir les capacités de faire face et seraient donc plus méfiants face à celles-ci.

Après ce premier projet, le maître-mot est la persévérance. L'unité de temps pour l'obtention de projets de grande ampleur est la dizaine d'années et une grande patience peut être requise en raison de l'inertie du système. Les partenariats ne peuvent ainsi s'envisager que sur le long terme en Russie, afin d'être en mesure d'acquérir une connaissance fine des acteurs et du marché. Une forte présence sur place est donc une nécessité. La fidélité, la présence physique dans le pays importent beaucoup aux Russes et être dans leur entourage visuel revêt une importance particulière. L'implantation locale durable permet en général d'être considéré par les autorités quasiment comme un partenaire russe, situation propice à des développements futurs réussis.

Comme le décrit Jacques Sapir<sup>64</sup>, 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. Une action de long terme est donc essentielle et les porteurs de projet ne doivent pas céder à la tentation de faire des coups et de saisir des effets d'aubaine que le trouble de la société russe produit encore. La flexibilité si vantée en Occident devient alors un handicap en ne permettant pas le temps nécessaire à l'acculturation. Les pays émergents ont au contraire l'habitude de travailler sur le long terme et ils ont donc plus de facilités à se développer en Russie.

La connaissance des acteurs et de leur pouvoir est importante car il peut exister un décalage entre celui qui a la position institutionnelle pour traiter un dossier et celui qui a le pouvoir réel. Le rôle de l'individu étant fondamental, les relations directes entre les acteurs priment souvent sur les critères techniques officiels. L'État et ses responsables sont également beaucoup plus directement présents dans la vie des entreprises privées que ne le laissent croire leurs prérogatives. Par ailleurs, la connaissance du

---

<sup>64</sup> Jacques Sapir, l'obsession du court-termisme : un obstacle à l'implantation multinationale – Octobre 2009, Ecole de Paris du management

marché permet bien sûr d'en identifier les spécificités et d'adapter les produits aux goûts locaux et aux contraintes du pays. Il peut être également nécessaire de créer des outils pour pallier des manques : cela concerne par exemple le développement de mécanismes de crédit pour des biens de consommation.

Indépendamment du temps nécessaire pour « faire connaissance » avec la Russie, pour de nombreux secteurs industriels propices à des implantations de sociétés étrangères, les projets ne peuvent s'envisager que sur plusieurs années, voire même plusieurs dizaines d'années, et les attentes russes se tournent donc vers des partenariats de long terme. Selon certains acteurs, cette orientation est essentielle et ne doit pas être perdue de vue, même si des aléas ponctuels peuvent constituer des obstacles temporaires. Il est donc très important de ne pas se laisser perturber par des difficultés d'ampleur limitée, telles que des problèmes fiscaux locaux par exemple, pour ne pas entacher la relation de partenariat stratégique sur le long terme.

### **N'envisager que des partenariats équilibrés**

*« Celui qui creuse un trou pour son voisin tombe lui-même dedans », proverbe russe*

Comme on l'a vu précédemment, la Russie éprouve un réel besoin de technologie et d'investissement. Les Russes sont également parfaitement lucides quant à leur dépendance envers l'Union européenne en particulier pour leurs exportations dans le domaine énergétique. Les expériences passées ont montré que l'usage abusif d'une position de force se soldait par des échecs retentissants : les entreprises considérées comme ayant abusé du système russe dans ses périodes d'extrême faiblesse ont été finalement exclues ou conduites à renoncer aux droits mal acquis. De nouveaux contrats ont ainsi été imposés, à la faveur de l'Etat russe, dans des conditions beaucoup moins avantageuses pour les sociétés concernées. Cette très grande humiliation ressentie par les Russes pendant la période des années 1990 reste encore présente à l'esprit et explique en partie pourquoi l'Etat a opéré cette reprise en main dans de très nombreux secteurs, notamment dans les domaines stratégiques. Les rapports dans les négociations restent marqués en arrière-plan par cette période d'humiliation, d'autant plus sensible dans un pays comme la Russie empreinte d'une très grande fierté, au regard notamment de la place de première puissance mondiale occupée par le passé.

Il apparaît donc que considérer l'intérêt des deux parties est fondamental et qu'un partenariat ne peut être envisagé que s'il est équilibré. D'une façon générale, il ressort de différentes expériences que dans le cadre de partenariats, la Russie est prête à aller le plus loin possible, à condition que tous les partenaires y mettent du leur. Le principe dominant reposerait ainsi sur une logique « donnant-donnant », ce qui s'illustre parfaitement dans le domaine des hydrocarbures où l'accès à l'amont donc à l'exploration-production est ouvert en échange de partenariats dans l'aval, le raffinage en particulier. L'ouverture à des capitaux étrangers de secteurs stratégiques comme celui-ci répond en effet autant à des besoins de financement qu'à des besoins technologiques.

### **S'associer, avec prudence, à un partenaire local**

*« Fais ami avec l'ours, mais ne lâche pas ta hache », proverbe russe*

Dans la très grande majorité des cas, les entreprises étrangères s'associent en Russie à un partenaire local, considéré comme indispensable à la réussite de l'implantation. Cette entreprise ou cette collectivité locale, ayant une connaissance fine du contexte russe, peut régler les problèmes auxquels une entreprise étrangère ne saurait faire face par elle-même. Il est donc très utile de s'allier à un partenaire puissant qui ait un intérêt propre, financier ou politique, à la réussite du projet. Il jouera, en particulier, un rôle essentiel en facilitant les démarches administratives de tous ordres. Il fera appel, si nécessaire, à son réseau local de connaissances. Il contribuera efficacement à la prise en compte des

questions d'infrastructures spécifiques au pays : installations de production d'électricité, centres de gestion des déchets, etc. Dans le cas, par exemple, du choix d'un site pour l'implantation d'un projet industriel, le partenaire local obtiendra beaucoup plus facilement que l'entrepreneur étranger des informations fiables sur l'état du terrain envisagé et des infrastructures environnantes. Ces informations peuvent être capitales pour le porteur de projet car, compte tenu de l'état de certaines friches, il peut être préférable de s'implanter sur des terrains vierges afin de s'affranchir du passif environnemental des terrains et des coûts afférents pour leur remise en état.

Toutefois, il convient d'être très prudent dans le choix du partenaire ainsi que sur la structure et les objectifs du partenariat.

Premièrement, le partenariat ne doit pas être pour l'entrepreneur français un moyen détourné d'avoir recours à des voies illégales, notamment corruptives, pour résoudre les problèmes auxquels est confrontée son entreprise. Certains entendent, à tort, par « Faire ce que l'entreprise étrangère ne saurait pas faire », « Avoir recours à la corruption, en s'adressant à la personne idoine ». A l'heure de la lutte anticorruption généralisée, cheval de bataille du président Medvedev, il serait désastreux d'être sanctionné, en exemple, pour avoir eu recours à un partenaire malhonnête. D'ailleurs, si les entrepreneurs étrangers se plaignent de l'étendue de la corruption chez les Russes, il faut aussi être conscient que les Russes reprochent à certaines entreprises étrangères de ne pas refuser la corruption.

Deuxièmement, la structure du partenariat doit permettre, autant que possible, une définition claire de la politique industrielle et commerciale. Dans la pratique, la détention d'un quart des parts de la co-entreprise gérée avec un partenaire russe permet d'obtenir une minorité de blocage. La politique industrielle doit préciser ce qui est attendu de chacun des partenaires. En général, il est attendu du partenaire russe qu'il mette à disposition ses installations de production et du partenaire occidental qu'il apporte des avancées technologiques et des capitaux. Pour ce qui est des questions commerciales, la destination de la production doit être explicitement précisée, en général, le marché russe et les marchés voisins, pour qu'il n'y ait aucune mécompréhension sur ce point. Dans le cas TNK-BP par exemple, l'incompréhension entre la partie britannique qui destinait cette filiale au marché local et la partie russe qui souhaitait se développer à l'international, fut source d'un important contentieux.

Enfin, un partenaire trop puissant doit appeler à la plus grande vigilance. En effet, le partenaire qui peut vous ouvrir toutes les portes, tant que les relations sont de qualité, peut aussi toutes les fermer si le partenariat est remis en question. En s'associant avec de tels partenaires, il faut être prêt à d'importantes concessions en cas de conflit, pour éviter la rupture brutale du partenariat et des conséquences désastreuses. Dans le cas TNK-BP, le PDG anglais s'est vu dans l'obligation de quitter la Russie en 2008 et le contentieux n'est toujours pas réglé à ce jour. Le partenariat n'est donc à envisager que s'il fait sens industriellement parlant et si ses conditions de réalisation sont très clairement définies, c'est-à-dire si l'intérêt et le rôle de chacun est parfaitement compris dès le début.

## **Maintenir fermement le cap**

*« Les distances favorisent également les révoltes et l'oppression »,* marquis de Custine

Les économistes considèrent que la transition économique, politique et institutionnelle russe depuis la fin de l'URSS a effectivement eu lieu, mais sans pour autant s'acheminer vers le modèle occidental. Celui-ci reste d'ailleurs difficile à définir précisément. La définition la plus couramment retenue est celle du couple libéralisme économique – démocratie politique. Dans ce sens, la Russie fonctionne de façon nettement plus autoritaire que les pays de l'Union Européenne par exemple. L'Etat intervient constamment dans le domaine économique et reste pour l'instant le seul acteur légitime à le faire. Dans le domaine politique, le pluralisme est faible et l'alternance totalement inexistante. La structure du pouvoir est, de l'expression des gouvernants eux-mêmes, « verticale ». Néanmoins, cet Etat russe tant

décrié en Occident pour son autoritarisme est largement soutenu par son propre peuple. Notre modèle ne serait donc pas le système le plus adapté à la Russie d'aujourd'hui, compte tenu de sa culture et son mode de fonctionnement. Cette situation ne constitue pas en soi une exception. Pour d'autres pays que nous percevons comme étant radicalement différents du nôtre, il ne nous vient pas à l'esprit de transposer notre modèle occidental. Toutefois, la proximité géographique de la partie la plus peuplée de Russie et la culture européenne de la majorité des Russes, nous conduit souvent à sous-estimer ces différences fondamentales, qui devraient nous amener à considérer la Russie comme très spécifique, tant par son histoire, sa culture que son mode de fonctionnement, en particulier, son système politique.

Dans ce contexte de verticalité du pouvoir, un fonctionnement trop démocratique et peu directif s'avère contre-productif dans le monde économique russe. Ainsi, les aspirations des Russes à un cadrage fort se ressentent également dans le monde industriel, et d'une façon générale, dès lors qu'un projet se réalise. Plusieurs cas qui nous ont été rapportés montrent qu'il est essentiel de formuler des directives extrêmement claires si l'on souhaite obtenir les résultats envisagés et les demandes doivent donc être exprimées de façon très explicite pour ne laisser aucun doute sur les attentes. L'expérience montre que les Russes se rangent au final du côté de ceux qui ont pris des positions fermes, même si elles sont différentes des leurs. A la différence d'autres pays, il est possible voire préférable en Russie d'afficher sans retenue ses désaccords. Un proverbe russe dit : « La tête folle ne laisse pas de repos aux jambes ». L'entreprise qui, à l'inverse, garde le cap et maintient fermement ses positions, donne une image rassurante. La prévisibilité est une qualité rare et appréciée dans la société russe.

### **Utiliser et non subir l'administration russe**

« *Qui a peur des loups ne va pas dans la forêt* », proverbe russe

De l'avis d'observateurs divers, les difficultés rencontrées pour s'implanter en Russie sont plus facilement gérables qu'il y a dix ans. Notamment pour les grands groupes, plusieurs exemples récents montrent que des projets peuvent être menés avec succès. Pour les petites et moyennes entreprises, le développement, bien que possible, reste encore difficile.

Pour les milieux économiques, les investisseurs potentiels en Russie semblent, ces dernières années, mieux comprendre et mieux appréhender l'économie russe. Si le contexte institutionnel a significativement progressé dans les années 2000, plusieurs témoignages ont rappelé la nécessité de garder à l'esprit que le climat des affaires russe reste instable et que les industriels doivent rechercher des garanties avant de se lancer dans le développement de projets.

En effet, plusieurs points constituent encore de vrais freins, dont les plus importants sont la bureaucratie, qui constitue un point de blocage récurrent en raison de son manque d'efficacité et en corollaire, une grande inertie du système administratif. Parvenir à se créer un bon réseau d'interlocuteurs russes locaux ou fédéraux est donc primordial pour être en mesure de surmonter les difficultés administratives qui peuvent survenir.

Malgré la lourdeur des démarches administratives, il est recommandé de fonctionner sans ambiguïté avec les représentants des autorités. En particulier, la très grande majorité des interlocuteurs rencontrés attire l'attention sur le fait que la corruption n'est pas la solution adaptée pour faire progresser un dossier, qu'il faut la refuser et opter pour des méthodes honnêtes. S'il faut garder à l'esprit que la corruption existe bel et bien, il faut néanmoins toujours rester très ferme sur ses positions et ne jamais entrer dans cette apparente facilité. Un travail très en amont avec les représentants de l'administration russe permet, en particulier, d'identifier assez tôt les potentiels points de blocage pour les traiter efficacement, sans retarder le projet et sans recours à la corruption. Plusieurs recommandations peuvent être formulées : inclure les questions administratives dans l'étude de faisabilité du projet en sollicitant les administrations concernées et en cernant bien leurs futures exigences, confier lorsque cela

est possible des missions de conseil aux administrations pour les sujets les plus sensibles, exposer régulièrement l'avancement du projet aux diverses administrations, faire jouer si nécessaire la relation entre l'administration locale et l'administration fédérale qui peuvent avoir une vision différente des projets.

Concrètement, par exemple, pour l'ouverture d'un bâtiment au public après achèvement de la construction, il s'avère souvent très difficile d'obtenir l'aval de la commission incendie. D'un côté, le chef de projet français peut le percevoir comme de la mauvaise volonté de la part de la commission voire l'interpréter comme une demande de pot-de-vin. De l'autre, la commission peut dénoncer d'importantes infractions aux standards russes de protection anti-incendie du bâtiment. Compte-tenu de la complexité des réglementations russes, il est extrêmement difficile pour le chef de projet français de démontrer la régularité de son installation, ce qui peut conduire à une situation de blocage. En revanche, si l'avis de la commission a été régulièrement recueilli pendant l'avancement du projet, il n'y a pas de raison qu'un blocage sérieux survienne en fin de projet et, de surcroît, s'il survenait un tel blocage, la mauvaise foi éventuelle de la commission serait alors possible à établir.

Chaque projet est ainsi l'occasion de construire de nouvelles relations avec les administrations russes ou de les consolider. A l'inverse, une société qui adopterait des positions isolées, sans en référer clairement auprès des autorités pourrait voir son projet lourdement pénalisé, voire sa réalisation remise en question.

Enfin, comme pour tout projet à l'international, les particularités du pays doivent être pleinement prises en considération : la première approche ne doit donc pas consister à tout rapporter au système français et considérer comme universels notre référentiel et les exigences imposées en France. Cette attitude peut amener certains à ne se positionner qu'en faiseur de reproches par rapport aux demandes russes, démarche nécessairement préjudiciable au bon déroulement d'un projet.

### **Etre conscient des forces et faiblesses d'un contrat**

*« Si j'avais su où j'allais tomber, j'y aurais mis de la paille », proverbe russe*

Le contexte réglementaire russe relève d'un système juridique extrêmement complexe : de très nombreuses réglementations se superposent voire se contredisent. Compte tenu de cette réglementation foisonnante et parfois contradictoire, toute société peut aisément se retrouver en infraction par rapport à au moins un point réglementaire. Le risque de contentieux est donc réel et il faut en avoir conscience.

Par ailleurs, les expériences passées montrent que les accords ne sont pas toujours respectés et le doute est donc toujours présent. Les opinions sur la valeur des contrats avec la Russie sont très différentes d'un témoignage à l'autre. Alors que certains considèrent que les contrats n'ont pas de grande valeur puisqu'ils sont renégociables à tout moment, d'autres estiment que malgré l'incertitude qui leur est attachée, il faut rédiger des contrats très précis sur tous les points. Concernant la remise en question des contrats, la Russie n'est pas considérée comme plus touchée que d'autres pays émergents selon les témoignages recueillis : il faut donc garder à l'esprit que cette éventualité existe et prendre les dispositions appropriées en amont. Les institutions judiciaires du pays connaissant de profondes évolutions, les jugements devraient être à l'avenir de plus en plus prévisibles et compréhensibles, d'où l'intérêt de contrats bien construits. Dans cette période intermédiaire, l'intérêt des garanties bancaires a été souligné par la plupart de nos interlocuteurs, mais ces garanties peuvent être difficiles à faire accepter d'un point de vue commercial.

Y-aurait-il des précautions particulières favorisant le respect d'un contrat ? La probabilité qu'un contrat

soit respecté serait d'autant plus élevée que les juristes de l'entreprise russe qui contracte avec vous auront été pointilleux lors de la rédaction du contrat. Certaines expériences montrent qu'en l'absence de toute discussion au moment de la rédaction du contrat, il est fort probable que les difficultés apparaissent lorsque vous demanderez à être payé. En effet, la moindre approximation rédactionnelle peut être un prétexte pour les comptables russes pour faire trainer les paiements. Un autre point important du contrat est le lieu où les différends seraient jugés : si les juristes ne s'opposent pas à ce que les éventuels différends soient jugés à Londres ou à Genève, il est possible que ceci leur soit totalement indifférent, n'ayant tout simplement aucune d'activité en dehors de Russie. Enfin, un contrat rédigé par les soins des juristes russes peut vous être imposé, avec la possibilité d'y apporter des modifications mineures, et un éventuel règlement des différends envisagé à Moscou. Ce pourrait être paradoxalement la situation la plus favorable à un futur respect du contrat d'après les témoignages recueillis.

Dans le cadre de la rédaction d'un contrat, certains éléments liés à la personnalité des Russes tels que présentés précédemment gardent toute leur acuité : il est courant de faire appel à la seule confiance, au plus haut de la hiérarchie. Les Russes peuvent faire valoir qu'une relation de confiance forte vaut beaucoup mieux qu'un contrat signé. Toutefois, la plus grande vigilance reste de mise face à ceux qui vous attireraient immédiatement sur le terrain de la confiance. En effet, les Russes ont généralement une vision plutôt binaire et intransigeante des sentiments tels que l'amitié et la confiance. Il serait donc surprenant d'entrer immédiatement dans le « cercle de confiance » que nous décrivions au début de ce chapitre. Dans tous les cas, toute négociation et tout accord restent conditionnés à la considération que les Russes attendent de leurs interlocuteurs. Tout accord qui serait manifestement désavantageux pour la partie russe est voué à être bafoué et il serait donc risqué de faire confiance à un Russe qui ne vous signalerai pas les clauses d'un contrat susceptibles de lui porter préjudice.

## **Adopter une organisation appropriée**

*« De l'autre côté de la mer, la génisse coûte un demi-rouble, mais le transport coûte un rouble », proverbe russe*

Une question primordiale pour un entrepreneur français souhaitant travailler en Russie concerne le type de structure à mettre en place. La première étape, même pour les plus grandes entreprises, consiste, en général, à ouvrir un petit bureau de représentation à Moscou. Cette implantation moscovite permet de découvrir le marché russe et notamment les potentiels concurrents, clients, fournisseurs, ainsi que les différentes administrations avec lesquelles il faudra travailler. Selon les cas, on peut opter soit pour un simple bureau de représentation qui, comme son nom l'indique, se contente de représenter sur le territoire russe une société étrangère, soit pour un bureau de représentation à vocation commerciale qui peut signer des contrats, réaliser des bénéfices et donc être imposé. L'étape suivante, qui marque la véritable implantation sur le marché russe, est le développement d'une production locale. Cela passe le plus souvent par des prises de participations dans des entreprises russes et dans une moindre mesure par le développement d'une activité industrielle ou commerciale à partir de zéro. La participation de Renault dans Avtoframos et Avtovaz et la construction de l'usine Peugeot à Kalouga en 2008 constituent respectivement des illustrations claires de ces deux stratégies.

Plusieurs expériences ont montré qu'une implantation en Russie pouvait nécessiter un énorme travail de restructuration financière, sociale – lorsque des réductions d'effectifs s'imposaient – et industrielle pour se recentrer sur les activités rentables. Partir de zéro pourrait alors être un avantage, plutôt que de prendre une participation dans une entreprise locale encore souvent doublement marquée par la période soviétique et le chaos des années 1990 : comptabilité peu fiable, effectifs pléthoriques, appareil industriel mal entretenu, absence totale d'externalisation d'activités pourtant très éloignées du cœur de métier, etc. D'autres difficultés peuvent se présenter, liées au profil des dirigeants d'entreprise en place dont certains sont issus de la classe politique et n'ont pas de compétence réelle en matière de gestion d'entreprise. De larges réorganisations peuvent alors s'avérer nécessaires pour être en mesure de faire

valoir ses décisions. La plupart de nos interlocuteurs ont fait part de leur préférence pour un comité de direction où le directeur financier et le directeur général sont issus de la société-mère française. Cependant, dans certaines situations, il est nécessaire de placer un Russe à la tête de l'entreprise : lorsqu'il faut mener une réorganisation en profondeur ou lorsque les autorités russes voient d'un meilleur œil un Russe à la tête d'une entreprise relevant d'un domaine stratégique. Ainsi, en 2009, la première compagnie aérienne russe « low-cost » s'est vue dans l'obligation de nommer, un dirigeant russe pour débloquer la procédure d'autorisation d'activité.

L'importance de travailler le marché russe en Russie et non depuis l'étranger a été soulignée à travers différents témoignages. Il ne s'agit pas que d'une question de proximité pour la logistique, proximité toute relative quand on sait l'étendue du territoire russe. Il faut, à ce titre, s'interroger sur la pertinence du discours de certains pays voisins de la Russie, ex membres de l'URSS, qui font valoir leur proximité géographique et éventuellement culturelle avec la Russie pour attirer des industriels désirant exporter en Russie. En fait, une telle implantation ne présente pas d'intérêt sur ce plan, voire peut être contre-productive. Comme en témoignent les industriels français présents en Russie, la plus grande difficulté n'est pas d'acheminer les pièces jusqu'à la frontière russe mais de leur faire passer la longue et onéreuse inspection des douanes. Qui plus est, la Russie et certains de ses voisins immédiats, sont loin d'entretenir des relations apaisées et stables. Les interdictions plus ou moins temporaires d'importation en provenance des pays voisins vers la Russie se succèdent à un rythme régulier : embargo sur le vin moldave, les produits laitiers biélorusses, les poissons fumés lettons, la viande polonaise, le vin géorgien, etc. Ainsi, en particulier dans le domaine de l'agroalimentaire, mieux vaut produire en Russie avec des produits russes, ce qui peut être étendu à la plupart des secteurs d'activité. Ainsi, certains entrepreneurs considèrent que développer en local sa propre ingénierie, devenir une entreprise russe à part entière et construire son propre réseau de fournisseurs locaux constituent des points essentiels pour une implantation pérenne.

### **C-3- Que peut faire l'Etat ?**

*« Les fabricants, les commerçants, les marchands sont presque tous des Allemands »,  
Marquis de Custine, la Russie en 1839*

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre les Allemands ont, comme à l'époque de Custine et Nicolas Ier, une grande avance sur nous dans la conquête du marché russe. Plus généralement, tout ceux qui peuvent jouer un rôle stratégique dans le développement de la Russie voient leur accès à ce marché facilité. C'est notamment le cas dans la partie asiatique du pays où les voisins chinois et bientôt indiens, japonais ou encore coréens renforcent significativement leur présence. Dans ce contexte, la France doit trouver les domaines où elle peut devenir un partenaire stratégique de la Russie, sous peine de voir les relations commerciales franco-russes stagner.

#### **C-3-1 : Faciliter l'implantation des entreprises françaises en Russie : ne pas redécouvrir le marché russe à chaque implantation**

*« Vis un siècle, apprends un siècle », proverbe russe.*

Les entreprises désirant démarrer une activité en Russie ne manquent pas d'interlocuteurs institutionnels français. En France, elles peuvent notamment s'adresser aux chambres de commerce et d'industrie. En Russie, elles trouveront des appuis dans les missions économiques de Moscou, Saint-Pétersbourg et Ekaterinbourg. Cependant, au regard des conditions essentielles à une implantation réussie en Russie, il est clair que ces institutions n'ont pas les moyens ni la vocation d'accompagner dans la durée toutes les entreprises intéressées. En revanche, elles constituent une excellente tête de pont pour la conquête du marché russe. Elles rédigent, par exemple, des guides pour les hommes d'affaires en Russie ainsi que des notes sectorielles, elles organisent ou facilitent des rencontres à Moscou, à Paris ou dans les régions françaises et russes permettant aux entrepreneurs des deux pays de faire connaissance. Mais après cette première étape de prise de contact avec le marché russe, nos entreprises ne reçoivent pas toute l'assistance nécessaire, sauf cas particuliers de quelques secteurs stratégiques.

Pour ce qui concerne ce qu'on a appelé « l'entrée dans les cercles de confiance » il est clair que c'est une démarche très personnelle que les conseillers de la mission économique ne peuvent pas accomplir à la place des entrepreneurs. Toutefois, toutes les entreprises n'ont pas les moyens d'envoyer un représentant sur place, bien avant le lancement d'un projet, pour qu'il se crée les relations nécessaires. Dans la situation actuelle, les missions économiques ne sont pas pleinement performantes dans ce domaine pourtant essentiel en Russie, pour deux raisons principales. D'une part, du fait de leur statut et de leur déontologie, les agents de l'ambassade n'ont pas pour rôle d'organiser des rencontres pour le compte d'hommes d'affaires français. D'autre part, toujours dans un souci de neutralité et d'indépendance, les fonctionnaires français à l'étranger restent peu longtemps à un même poste et n'ont généralement pas vocation à se spécialiser dans une zone géographique. De ce fait, ils n'ont pas le temps de tisser des réseaux de relations suffisants. Cette situation est cependant vouée à évoluer dans les années à venir du fait de la séparation de plus en plus nette qui se dessine actuellement, entre les missions régaliennes de l'Ambassade et les missions d'accompagnement des entreprises qui reviendront d'ici 2011 en totalité à Ubifrance, l'agence française pour le développement international des entreprises, établissement public à caractère industriel et commercial.

On peut cependant s'interroger sur l'opportunité pour l'Etat, même à travers Ubifrance, de favoriser l'introduction de ses entrepreneurs dans les milieux d'affaires russes. Comme pour tout développement à l'étranger, il s'agit avant tout d'un choix politique global visant, en particulier, à améliorer nos exportations. C'est de plus un domaine où la sphère publique a un vrai rôle à jouer. En effet, on peut

envisager construire des relations avec les hommes d'affaires russes par l'intermédiaire de consultants spécialisés, mais comment construire réellement sur cette base des relations de confiance ? Dans cette optique, les représentants de l'Etat doivent pouvoir conseiller aux entrepreneurs français des interlocuteurs de confiance en Russie, qui puissent leur apporter une aide particulièrement précieuse pour prendre connaissance et mieux comprendre le fonctionnement de ce pays où les fonctionnaires corrompus et les hommes d'affaires malhonnêtes peuvent être une réalité. Parallèlement, la participation à des associations d'entreprises telles que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moscou est en principe un bon moyen d'entrer dans le cercle des expatriés français en Russie, susceptible de favoriser l'introduction dans les « cercles de confiance » russes. Lorsque la coopération entre entreprises françaises est insuffisante, ce qui est trop souvent le cas, le rôle de l'Etat en est d'autant renforcé.

Nous avons décrit précédemment combien une connaissance fine des lois, normes, licences, règlements, voire des pratiques qui régissent l'activité d'une entreprise en Russie constituait un élément crucial pour une implantation réussie. Toutefois, bien que les standards de l'époque soviétique ne soient à l'évidence plus applicables, le contexte demeure instable et il s'avère difficile de distinguer une vision claire des futurs standards. La mission économique n'a, bien sûr, pas les moyens de développer une expertise juridique dans l'ensemble des domaines pouvant intéresser les entreprises françaises en Russie. Ce rôle ne doit pas cependant être confié aux seuls cabinets d'experts juridiques. En effet, dans ce contexte réglementaire instable, en pleine évolution et finalement peu lisible, la capacité de capitaliser des connaissances sur les pratiques usuelles a tout autant sinon plus d'intérêt pour l'entrepreneur français que la connaissance exacte de règles de droit bientôt caduques et dont l'application peut être peu prévisible. Or, la veille juridique et la capacité à disposer d'une vision fine des difficultés juridiques et administratives rencontrées par les entreprises est un rôle dans lequel l'Etat est sans doute l'acteur le plus légitime.

Ainsi, face à un monde des affaires le plus souvent orienté vers le court terme, l'intervention de l'Etat pour nos entreprises en Russie doit essentiellement avoir deux objectifs : faire gagner du temps aux entreprises et leur permettre d'inscrire leurs projets dans la durée, pour éviter aux entrepreneurs français de redécouvrir le marché russe à tour de rôle, sans capitalisation de l'expérience de leurs prédécesseurs. La réorganisation actuelle des missions économiques va dans le sens d'une meilleure réalisation de ces fonctions.

### **C-3-2 : Devenir un partenaire stratégique de la Russie : des intérêts à mettre en commun**

*« Une colonne domine Pétersbourg : c'est le plus grand morceau de granit qui ait été taillé de main d'homme (...) monument conçu, exécuté, mis en place par un Français, M. De Montferrand : car les Français sont encore nécessaires aux Russes. », marquis de Custine, la Russie en 1839*

170 ans plus tard, les Français sont-ils encore nécessaires aux Russes ? Si on pose la question aux Russes, ils répondront qu'ils se débrouillent tout seuls et n'ont besoin de personne. Quant aux Français, bien peu vous diront que les Russes nous sont nécessaires. Et pourtant, que de domaines d'intérêt communs ! Comme nous l'avons déjà détaillé dans le premier chapitre, de nombreux parallèles existent entre les histoires russe et française. La Russie est actuellement, selon nous, dans une phase de redéveloppement comparable aux Trente Glorieuses que nous avons connues il y a une cinquantaine d'années. Plusieurs questions se posent ainsi aux dirigeants russes : quel avenir pour l'industrie russe dans les prochaines décennies, comment adapter le système éducatif aux nouveaux besoins du marché du travail, comment relancer l'innovation scientifique et technologique ? Pour chacun de ces sujets, il existe une réflexion bien avancée en France et d'excellentes opportunités de coopération avec la Russie.

La principale caractéristique de l'économie russe reste sa double dépendance du cours des hydrocarbures. D'une part, le budget gouvernemental dépend fortement de la production gazière et pétrolière et ne peut supporter une baisse prolongée des cours. D'autre part, l'industrie russe est en général, vieillissante donc très énergivore. Jusqu'à présent, les industriels russes ont bénéficié de tarifs privilégiés mais cette situation n'est pas pérenne. Avec la future entrée de la Russie dans l'OMC et l'épuisement des réserves d'hydrocarbures au niveau mondial, les dirigeants russes n'auront bientôt plus ni le droit ni l'envie de protéger leur marché intérieur d'une hausse importante du coût de l'énergie. Dans cette situation, l'industrie russe n'a d'autre choix que de se moderniser pour survivre. Ainsi, lorsque la Russie demande des transferts de technologie c'est, en premier lieu, pour gagner en compétitivité sur son propre marché intérieur, plus que pour se poser en concurrent sur les marchés internationaux. Comme la France, la Russie se voit comme un producteur de voitures, d'avions, de fusées, de trains, de réacteurs nucléaires. C'est dans ces domaines, où la France est au plus haut niveau mondial et où la Russie veut retrouver son prestige d'antan que les partenariats les plus prometteurs peuvent se nouer, ce qu'illustre très bien le partenariat Renault-Lada. Signe des temps, un pilote russe a fait son apparition en Formule 1 dans l'écurie Renault F1 dont les monoplaces portent dorénavant le logo Lada, un grand prix pourrait même avoir lieu en Russie dans un proche avenir. La situation est moins avancée dans l'aérospatial et le ferroviaire mais le principe d'une collaboration franco-russe semble acquis. Dans le domaine nucléaire, tout reste à faire. Dans le secteur énergétique, la France gagnerait à renforcer son partenariat avec la Russie, domaine où elle est très en retrait par rapport à l'Allemagne en particulier. La coopération avec Gazprom a, jusque récemment, été considérée de façon plutôt négative en France tandis que l'Allemagne et l'Italie préparaient déjà avec Gazprom les projets de gazoducs de contournement des pays de l'est, « North Stream » et « South Stream ». En ce qui concerne l'efficacité énergétique, l'Allemagne est quasiment l'interlocuteur unique de la Russie alors que la France qui se veut un exemple pourrait construire de véritables partenariats avec la Russie dans ce domaine.

Les étudiants russes et français, et notamment les ingénieurs, sont internationalement reconnus pour la grande qualité de leur formation. Et pourtant, les échanges étudiants entre nos deux pays restent extrêmement faibles. Selon nos estimations<sup>65</sup>, les étudiants russes sont environ deux fois et demie plus nombreux en Allemagne qu'en France alors que le nombre d'étudiants étrangers en France et en Allemagne est comparable. On constate la même surreprésentation des étudiants russes au Japon ou en Angleterre par exemple. Il semble que, de part et d'autre, le faible niveau d'échanges étudiants est la conséquence d'un défaut d'information. La très grande majorité des étudiants russes ne connaît d'établissement d'enseignement supérieur en France que la Sorbonne. Réciproquement, la plupart des étudiants français ne connaît aucune université russe, à l'exception peut-être de l'université d'Etat de Moscou (MGU). Dans les deux cas, le bâtiment abritant les cours est probablement davantage connu que l'université elle-même ! Par ailleurs, il est intéressant de constater qu'une grande proportion des étudiants russes ayant effectué une partie de leur scolarité dans les écoles du réseau Paris Tech est originaire de l'université d'Etat de Novossibirsk (NGU). Cette université d'un excellent niveau, n'est pourtant pas la seule dans ce cas et il y en a bien d'autres, notamment à Moscou et Saint-Petersbourg. En fait, le recrutement d'étudiants russes dans le réseau Paris Tech repose essentiellement sur une Française vivant depuis plusieurs décennies en Sibérie, professeur de français à NGU qui sait intéresser ses élèves aux mérites de nos grandes écoles. Au fil des années, le bouche-à-oreille fait lentement son œuvre mais le phénomène reste malgré tout très limité. Il conviendrait donc d'assurer une meilleure promotion de l'enseignement supérieur français en Russie. Cela pourrait se faire par l'intermédiaire des professeurs de français, notamment au sein des nombreuses Alliances françaises très largement réparties sur le territoire russe. Au delà d'une simple information sur les opportunités offertes par les établissements français, comme pour tout étudiant étranger, les étudiants russes ont également besoin d'un appui local et logistique dans le processus de sélection, l'obtention des visas et titres de séjour, la recherche de logement, etc. Réciproquement, les étudiants français souhaitant se rendre en Russie éprouvent les mêmes besoins. Faute d'un soutien local solide, la logistique devient alors un problème difficilement surmontable pour un simple étudiant. On ne peut au final qu'encourager un

---

<sup>65</sup> Cette estimation est basée sur les données du réseau social internet [www.vkontakte.ru](http://www.vkontakte.ru)

développement plus ambitieux des échanges d'étudiants entre nos deux pays. En effet, c'est probablement le meilleur moyen pour des Français de se familiariser avec le mode de pensée la législation et l'organisation russes, de tisser des liens avec leurs interlocuteurs russes voire d'entrer dans ce que nous appelons les « cercles de confiance », pour ceux qui séjourneront suffisamment longtemps en Russie. Réciproquement, la venue d'étudiants russes en France permet de les sensibiliser aux approches françaises ou plus généralement européennes dans les domaines économiques, juridiques, etc.

Dans le domaine de la recherche scientifique, il existe de nombreux points communs entre nos deux pays. Notamment, les mathématiques constituent un point fort de nos deux systèmes de recherche. Pour l'avenir, les ambitions sont tout aussi proches. Les Russes souhaitent, par exemple, devenir une référence dans le domaine de nanotechnologies. Ils veulent aussi enfin réussir à se distinguer dans le pré-carré des Etats-Unis et de l'Asie du Sud-est que sont les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les Russes sont donc dans une situation similaire à la nôtre, qui les conduit à s'interroger de la même façon que nous pourrions le faire : avec des mathématiciens et des informaticiens d'un tel niveau, pourquoi n'avons nous pas été les premiers à créer Google, l'iPhone ou encore la télévision en 3D ? La France comme la Russie ont eu l'idée de reproduire le modèle de campus à l'américaine, où se côtoient les étudiants, les chercheurs et les industriels. L'idée de tels « pôles de compétitivités », mise en œuvre depuis quelques années en France, est cependant toute récente en Russie où le premier site de ce genre est actuellement en cours de création dans le village de Skolkovo, dans les environs de Moscou. Il faut inciter nos pôles de compétitivité à se faire connaître en Russie et nos entreprises à participer au projet Skolkovo, les Russes sont très demandeurs de coopération dans ce domaine.

### **C-3-3 : Miser sur notre point fort : faire venir des touristes russes**

*« Chez les autres, c'est bien, mais chez soi, c'est mieux »*, proverbe russe

Il est un domaine pour lequel notre pays bénéficie d'une très grande crédibilité aux yeux des Russes, comme destination touristique. La France est un des pays où les Russes aspirent le plus à passer leurs vacances. Or ce n'est pas, et de loin, la destination où ils se rendent le plus. C'est une situation regrettable, d'un simple point de vue commercial, si l'on en juge le niveau de dépenses : les Russes ont en effet été l'an dernier les touristes qui ont dépensé le plus d'argent par personne et ils ont de plus la réputation d'assurer eux-mêmes à leur retour au pays la promotion des lieux où ils ont été bien reçus, en témoignent la station de Courchevel ou leurs lieux favoris lors de leurs soirées parisiennes.

Pourquoi les Russes ne viennent-ils pas plus nombreux en France alors qu'ils en ont l'envie ? C'est avant tout une question de différence entre nos niveaux de vie mais aussi une question de distance. Il est meilleur marché et généralement plus rapide pour les Russes de se rendre en Chine, en Thaïlande, en Bulgarie ou en Turquie par exemple. A cela s'ajoutent des difficultés administratives, au premier rang desquelles, l'obtention d'un visa.

En effet, en dehors des agences de tourisme agréées, seul le demandeur en personne peut déposer son dossier pour un visa. Compte tenu des milliers de kilomètres séparant les villes en Russie, les Russes non moscovites optent en général pour une destination figurant déjà au catalogue des agences de voyage ou possédant un consulat dans leur propre ville. Or, dans le cas français, les seules villes pour effectuer une demande de visa sont Moscou, Saint-Petersbourg et Ekaterinbourg. En pratique, les habitants de la Sibérie (Novossibirsk, Irkoutsk, Krasnoïarsk), de l'Extrême-Orient russe (Vladivostok, Khabarovsk, Iakoutsk) et du pourtour de la Mer Noire (Rostov-sur-le-Don, Novorossisk, Sotchi) n'ont donc que deux choix : faire le voyage de plusieurs milliers de kilomètres jusqu'à Moscou pour demander un visa ou bien avoir recours aux services des agences agréées aux tarifs souvent prohibitifs.

La situation française est ainsi tout à fait exceptionnelle, la plupart des autres pays européens possédant

de nombreux centres de délivrance de visas à travers le pays, dont certains en Sibérie notamment. Une meilleure coopération entre les consulats de l'Union Européenne permettrait donc des économies de moyens tout en améliorant le service aux usagers. Pour l'instant, le visa Schengen doit être demandé à un consulat donné selon la destination envisagée. Il serait plus efficace de laisser aux touristes le choix du consulat, indépendamment de leur destination mais selon leur lieu de résidence par exemple. Plus généralement, la suppression du régime de visas de tourisme entre la Russie et l'UE est une demande récurrente des Russes et réciproquement. Toute mesure permettant de simplifier ces formalités sera donc très profitable aux pays concernés. Des démarches de la part de parlementaires ont été engagées en ce sens, leur aboutissement sera une grande avancée pour favoriser les échanges entre pays, la circulation des touristes et de façon plus générale, un accès facilité au territoire russe.

Quant au risque d'un afflux massif d'immigration vers l'UE, il convient de souligner combien les Russes sont, de façon générale, attachés à leur pays et peu enclins à le quitter, surtout dans cette phase de croissance où tout y devient possible. Indépendamment des difficultés d'ordre administratif que nous venons de souligner, les liaisons aériennes en constituent une autre. En effet, la France est très mal desservie depuis la Russie et réciproquement. Les vols directs sont forcément au départ, ou à l'arrivée, de Moscou et Saint-Petersbourg. Ceci alors que la plupart des aéroports de province sont des aéroports internationaux proposant des vols à destination de l'Allemagne, de la République Tchèque, de l'Egypte, etc. Quant à la liaison Paris-Moscou, le duopôle aux mains du couple Air France KLM – Aeroflot n'est pas propice à la pratique de tarifs concurrentiels. Ainsi, avec un visa difficile à obtenir et des liaisons aériennes limitées, le touriste non moscovite n'est donc pas incité à passer ses congés en France.

Mais finalement, quel intérêt la France aurait-elle à attirer spécifiquement des touristes russes? Comme nous l'avons déjà mentionné, les touristes russes, bien que relativement peu nombreux, dépensent beaucoup. Au delà de cet aspect strictement commercial, le tourisme est une excellente opportunité pour les Russes de mieux connaître la France de l'intérieur. De la même façon que la plupart des Français a une vision de la Russie reposant principalement sur des clichés, souvent dépassés, parfois même en complet décalage avec la réalité, les Russes ont eux aussi une vision déformée de notre pays. Bien qu'ils apprennent à l'école à connaître l'histoire de France, les grands écrivains français et leurs œuvres majeures (les Mousquetaires, Napoléon, la Révolution, etc.), ils reçoivent également les messages que véhiculent les médias, qui montrent souvent une image partielle voire partielle de notre société : émeutes, voitures brûlées en banlieue. La venue des touristes russes est donc une excellente occasion pour améliorer leur connaissance de la France.

Toutefois, les Russes apprécient grandement les organisations de qualité, qui représentent à leurs yeux un critère de confiance essentiel, peut être parce qu'ils ont eux-mêmes des difficultés à y parvenir, ce qui expliquerait pourquoi ils apprécient autant cette qualité chez les Allemands. Pour faire découvrir dans les meilleures conditions notre pays aux Russes, il faudrait ainsi améliorer l'organisation dans les offres touristiques des lieux de villégiature. Les Russes apprécient les séjours bien préparés pour leurs vacances, il est donc nécessaire d'en tenir compte et de leur signaler de nouvelles destinations « russian friendly » en dehors des traditionnels Paris, Nice et Courchevel pour qu'ils puissent les découvrir.

## Conclusion

*Les vérités différentes en apparence sont comme d'innombrables feuilles qui paraissent différentes et qui sont sur le même arbre.*

Gandhi - Extrait des *Lettres à l'Ashram*

Alors que nous achevons la rédaction de cet ouvrage, la Russie est en flammes. Des incendies géants ravagent le pays, des forêts gigantesques brûlent et des villages entiers sont réduits en cendres presque instantanément. Moscou elle-même suffoque dans la fumée des tourbières voisines qui se consomment. Nous devrions donc clairement être à l'heure de la compassion. Cependant, certains médias français saisissent déjà l'occasion pour critiquer avec véhémence la Russie. D'une part, en agitant l'hypothétique « menace radioactive des incendies russes »<sup>66</sup>. D'autre part, en faisant un procès en incapacité aux dirigeants et aux services de secours locaux qui ne parviennent pas à maîtriser assez rapidement la situation.

Ce traitement médiatique est symbolique d'une opinion régulièrement relayée en France à propos des Russes : ils constituent une menace et n'agissent pas de façon rationnelle. C'est bien sûr une idée très largement héritée de la période pas si lointaine où l'Union Soviétique était à notre porte. En réalité, la Russie n'a plus ni la volonté, ni les moyens d'être une menace sérieuse face aux puissances d'aujourd'hui. Quant à la mauvaise organisation du pays, pointée du doigt surtout lors des situations de crise (incendies, prises d'otages, etc.), nous pourrions nous poser la question suivante : dans les mêmes conditions, sommes-nous certains que nous aurions vraiment fait mieux ? Ainsi, cette vision négative des Russes disparaît peu à peu car elle n'est plus fidèle à la réalité et parce que les nouvelles générations n'ont pas connu la menace soviétique. D'ailleurs, nous recommençons progressivement à faire confiance à la Russie comme en témoigne l'organisation de l'année croisée entre nos deux pays en 2010, marquant l'occasion de resserrer les liens culturels et de multiplier les contrats entre nos entreprises.

Dans ce contexte de défiance exagérée envers les Russes, l'entrepreneur français est incité à surévaluer le risque lié à la réalisation d'un projet en Russie. Selon nous, c'est une opportunité pour ceux qui ont une lecture plus réaliste du risque russe et qui peuvent ainsi préempter des parts de marchés importantes dans un environnement de croissance forte et de bouche-à-oreille très efficace. C'est notamment une opportunité largement saisie par les entreprises allemandes. Face à l'énormité des développements nécessaires en Russie, il y a encore de la place pour nos entreprises mais le temps est compté. En 2014 auront lieu les Jeux Olympiques de Sotchi. Après cette date, le monde entier aura vu la Russie d'aujourd'hui sous un nouveau jour, probablement bien meilleur que les clichés dont elle fait régulièrement l'objet, et il sera déjà trop tard pour commencer à s'y intéresser.

C'est pourquoi nous disons aux entreprises françaises qui hésitent encore : « Allez-y, maintenant ! ou jamais... » Nous espérons que les quelques considérations d'ordre culturel ainsi que les conseils contenus dans cet ouvrage vous aideront dans vos premiers projets. Mais évidemment, rien ne vaut la pratique pour prendre conscience des réalités russes et pour apprécier l'immensité des distances, la rigueur du climat, les difficultés de circulation, le pointillisme d'une administration en transition, l'importance du carnet d'adresses, les ambitions d'une jeune classe moyenne, la nostalgie de l'époque soviétique de la part des plus âgés, les weekends à la datcha et les concombres salés en bocaux de cinq litres. Nous vous souhaitons bonne chance dans cette découverte, ou, comme il se dit dans la langue de Pouchkine, « Oudatchi ! »<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Ouest-France, 7 août 2010, « La menace radioactive des incendies russes », Anne-Claire POIGNARD

<sup>67</sup> Littéralement, « de la réussite ! »

## Remerciements

---

Nous tenons ici à remercier très sincèrement toutes les personnes qui nous ont fait partager leur expérience de la Russie. Chacune nous a ainsi apporté un témoignage précieux sur sa connaissance personnelle du pays, dans son domaine d'activité. La richesse de ces échanges nous a ainsi permis de formuler ces conseils pratiques, issus de l'expérience du terrain et des hommes. Que toutes les personnes que nous avons rencontrées trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude pour leur disponibilité, leur écoute et la très grande qualité des échanges que nous avons eus avec elles.

Nos plus vifs remerciements s'adressent aussi à ceux qui nous ont accompagnés dans la rédaction de cet ouvrage, notamment, à l'Ecole des Mines de Paris et au sein du Corps des Mines, et plus particulièrement, le Professeur Claude Riveline.

Lydie Evrard et Ronan Venetz

## Personnes rencontrées

|           |            |  |
|-----------|------------|--|
| ASTY      | Michel     | expert de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA)   |
| BAUDRY    | Philippe   | chef des Services Economiques pour la CEI, Chef de la Mission Economique à Moscou près l'Ambassade de France en Russie                   |
| BREUILLAC | Arnaud     | Directeur Europe Centrale et Asie Continentale, Exploration & Production, Total  |
| CAMPANER  | Nadia      | Ancien chargé de recherche post-doctoral au Centre de Géopolitique de l'Energie et des Matières Premières de l'Université Paris-Dauphine |
| CLEMENT   | Richard    | Directeur commercial VTB Bank France   |
| COULOT    | Jean-Yves  | Directeur Aéroports de Paris Ingénierie (ADPi) Russie  |
| DORBEC    | Anna       | Economiste, banque de financement et d'investissement, BNP Paribas   |
| ESTEVE    | Christian  | Leader du Comité de Management de la Région Eurasie du Groupe Renault, Directeur Général d'Avtoframos                                    |
| FACON     | Isabelle   | Maître de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique   |
| FERRI     | Antonin    | Expert national détaché à la Commission européenne, DG Commerce, secteurs industriels, énergie, matières premières                       |
| GARNIER   | Thierry    | Directeur exécutif marchés de croissance et partenariats internationaux du Groupe Carrefour  |
| GAUQUELIN | Gustave    | Adjoint au chef du bureau BILAT 2 (Russie - Ukraine - Biélorussie - Moldavie), Direction Générale du Trésor                              |
| GELARD    | Patrice    | Sénateur de la Seine-Maritime, Président du groupe d'amitié France-Russie au Sénat   |
| GOMART    | Thierry    | chercheur, Directeur du centre Russie/NEI à Institut français des relations internationales (IFRI)                                       |
| GRIGORIAN | Vadim      | Directeur du Pôle Luxe de la Holding Pernod Ricard   |
| LATSA     | Alexandre  | Auteur du blog "Dissonance, une vision dissonante de la Russie"  |
| LAVERGNE  | Richard    | conseiller du directeur général de l'énergie et du climat  |
| LEFEBVRE  | Maxime     | Chargé de mission auprès de la Direction de la Prospective, Ministère des Affaires étrangères et européennes                             |
| LUTIQUE   | Gérard     | Président du Cercle Kondratieff  |
| MANDIL    | Claude     | ancien Directeur exécutif de l'Agence Internationale de l'Energie (AIE)  |
| MARITON   | Hervé      | Député de la Drôme, Président du groupe d'amitié France-Russie à l'Assemblée nationale   |
| MATTEI    | Jean-Louis | Directeur de la Banque de détail hors France Métropolitaine, Société Générale  |
| MILJKOVIC | Marie      | Professeur de russe à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris (ENSMMP)   |

|               |            |   |
|---------------|------------|---|
| NODE-LANGLOIS | Fabrice    | Journaliste au Figaro   |
| NOILHAN       | Fabrice    | Responsable stratégie, régulation et économie Gaz, direction Gaz, EDF   |
| PERRET        | Quentin    | Chargé de mission à la Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)  |
| PROSTAKOV     | Ivan       | Chef de la Délégation Economique et Commerciale de la Russie en France  |
| RAVACHOL      | Jean-Yves  | Chargé de mission Russie à l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN)   |
| SAPIR         | Jacques    | Directeur du Centre d'études des modes d'industrialisation à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) |
| SOKOLOFF      | Georges    | Conseiller au Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII)                                |
| TOGNOLA       | Julien     | chef du bureau sécurité d'approvisionnement à la Direction générale de l'énergie et du climat (DGEC)                |
| TRUEL         | Jean-Louis | gérant d'International Business Development (IBD)   |
| VERZELEN      | Florence   | Directeur de projets acquisitions, direction exploration-production, GDF SUEZ                                       |
| WYART         | Laurent    | Conseiller en management interculturel Russie, Ukraine, CEI   |

## Bibliographie

*Seuls les principaux éléments de bibliographie sont ici repris.*

La démesure russe : mille ans d'histoire, Fayard, 2009, Georges SOKOLOFF

La Russie en 1839, Thesaurus, 2005 (réédition), Marquis de CUSTINE

Le monde sans la Russie ? A quoi conduit la myopie politique, Economica, 2009 Evgueni PRIMAKOV

Les relations entre l'Union Européenne et la Fédération de Russie, rapport du Conseil Economique et Social, 2004, rapporteur Lucien BOUIS

La Russie après la crise géorgienne : quelles relations de sécurité ?, compte-rendu de débat organisé par la Fondation pour la Recherche Stratégique, 2009

Trust as a process : a three-dimensional approach, rapport présenté lors du 100ème rassemblement annuel de l'association américaine de sociologie, 2005, rapporteur Dmitry KHODYAKOV, Rutgers University

La transition russe, ou la redécouverte de la complexité du marché, article paru dans l'Economie Politique, Numéro 32-2006, François BENAROYA

Comprendre le nouveau régime russe, Strates, Numéro 12-2006, Jean-Robert RAVIOT

L'idée russe, conférence faite à Paris, 1888, Vladimir SOLOVIEV

Etude économique de la Fédération de Russie, 2009, Synthèses de l'OCDE

L'obsession du « court termisme » : un obstacle à l'implantation multinationale, Les amis de l'Ecole de Paris, Numéro 118 – janvier 2010, Jacques SAPIR

Le rôle de la Russie dans la période de transition, The Economist, novembre 2009, Dmitri MEDVEDEV

Exposé sur les résultats et les principales directions d'activité pour les années 2010-2012, Ministère du développement économique de la Fédération de Russie, 2009 (en russe)

La reconquête russe – Laure MANDEVILLE – Editions Grasset – Octobre 2008

Quelle sortie de crise pour la Russie ? – Mars 2010 - Russie.Nei.visions n°48 – Institut Français des Relations Internationales – Centre Russie / NEI - Jeffrey MANKOFF

Conditions de vie et pauvreté en Russie, – Revue Economie et statistiques, n°383-384-385 - 2005 - Irina KORTCHAGINA, Lilia OVTCHAROVA, Lidia PROKOFIEVA (Institut des problèmes socio-économiques de population (IPSEP)), Patrick FESTY (INED) et Daniel VERGER (INSEE)

Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer - Commissariat général au développement durable – Service de l'observation et des statistiques – Chiffres clés de l'énergie – Edition décembre 2009

Le pétrole russe – Fondation Robert Schuman – Synthèse n°97 – 1<sup>er</sup> juillet 2003 - Laurent RUCKER

L'industrie pétrolière russe entre gouvernances publique et privée – Les obstacles aux stratégies d'entrée des compagnies internationales - Laboratoire d'Economie et de la Production et de l'intégration internationale – Département Energie et Politique de l'Environnement – FRE 2664 – CNRS – UPMF – Cahier de recherche Série EPE n° 35 – Mai 2004 - Catherine LOCATELLI

La Russie - La Lettre de la Direction Générale des Entreprises – n°13— Avril 2006 - Étienne COFFIN et Alain MIERMONT

La nouvelle Russie – Armand Colin – 4<sup>ème</sup> édition – Septembre 2007 - Jean RADVANYI

La Russie et l'Europe : enjeux et perspectives - Fondation R. Schuman - Entretien avec Sergey Yastrzhembsky, conseiller du président russe, représentant spécial du Président russe pour les questions relatives au développement des relations avec l'UE - 2007

Démocratie à la russe – Pouvoir et contre-pouvoir en Russie – Ellipses – 2008 – Jean-Robert RAVIOT

L'économie de la Russie – Editions la Découverte – 2006 – François BENAROYA

L'implantation des entreprises françaises en Russie – La force et le droit – Rapport d'information n°995 – Le kiosque de l'Assemblée nationale – XIIème législature – 2003 - Hervé MARITON

L'union européenne et son grand voisin russe : comment bâtir un partenariat durable ? Extrait de l'état de l'Union en 2009 – Rapport Schuman sur l'Europe – Editions Lignes de repères – 2009 – Michel FOUCHER, Thierry CHOPIN

Sécurité énergétique et Union européenne – Propositions pour la présidence française – Avril 2008 - Claude MANDIL