

#1 2013

INFOCUS:



## Le réchauffement russe

– le géant s'intègre à l'économie mondiale

Au bout de 18 ans de négociations, la Russie est devenue en août 2012 membre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Cet événement a marqué la première véritable étape vers l'intégration dans l'économie mondiale de cette énorme fédération, de la taille d'un continent et qui représente la neuvième puissance économique mondiale. Mais comment faire des affaires en Russie, et quelle y est la situation dans le domaine de l'électronique ? Ce sont sur ces questions que nous nous pencherons dans ce numéro de « In Focus ».

Pour nous faire une idée du climat des affaires en Russie, nous avons fait appel à Lidia Kochetova, Responsable des activités bancaires internationales chez Nordea Russie.

**Il y a un sentiment répandu de corruption endémique en Russie. Quelle est en réalité la situation pour ceux qui souhaitent y faire des affaires ?**

– La corruption est présente dans la plupart des pays. Il est vrai qu'elle pose un problème en Russie, mais il est possible de l'éviter. Si ses causes sont à rechercher dans la lourdeur administrative, il n'est toutefois pas nécessaire d'enfreindre la loi pour réussir en Russie. La solution consiste à obtenir de l'aide de la part de personnes qui savent comment faire les choses dans le respect des lois, mais sans que cela ne prenne trop de temps ni ne coûte trop cher. Vous devrez parfois faire preuve d'un peu de patience et vous préparer à acquitter des frais administratifs. Mais vous pouvez faire face aux obligations administratives sans devoir recourir à des méthodes entachées de corruption.

**Comment décriez-vous le climat des affaires en Russie ? De quelle manière a-t-il évolué au cours des années ?**

– Beaucoup de choses ont changé au cours des 25 années qui ont suivi l'époque de la perestroïka. Aujourd'hui, le fossé qui sépare notre approche des affaires et la manière de mener celles-ci en Europe s'est réduit. Le système judiciaire russe a subi des mutations drastiques et il a intégré grand nombre des principes et des règles en vigueur dans les autres pays européens. Le système économique a survécu à des crises majeures et il en est ressorti plus modéré. Ainsi, le système bancaire a été restructuré à tous les niveaux.

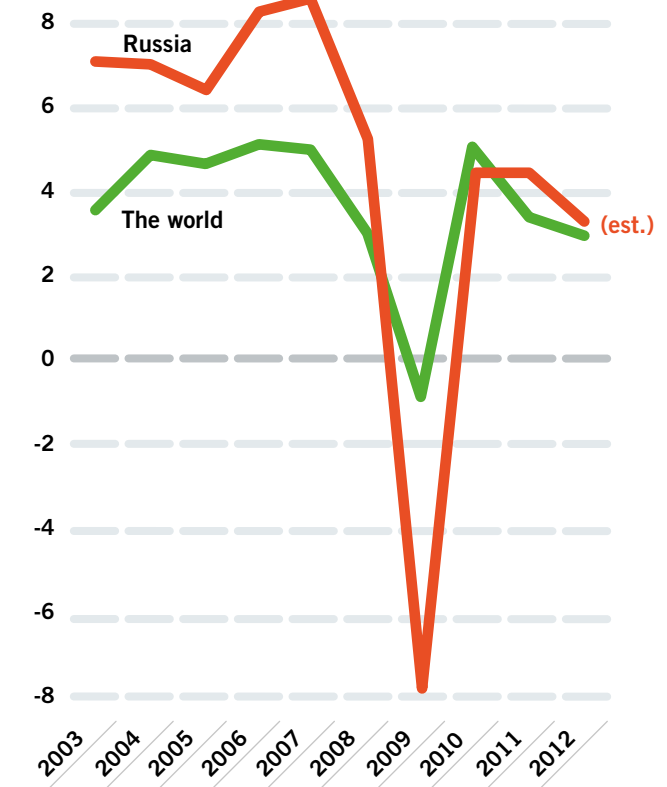


Pour Lidia Kochetova la complexité des procédures administratives en Russie impose la patience pour réussir sur ce marché. Elle conseille également de faire appel à l'expertise locale.

– Par rapport à l'Occident, la Russie n'est pas aussi flexible, mais nous apprenons. Beaucoup de nos réglementations en matière de contrôle des changes ont été modifiées, voire abolies. Une nouvelle

législation contre les monopoles a été élaborée et introduite. Le climat des affaires est aujourd'hui plus ouvert et il existe une profusion d'opportunités à saisir. Nous devons garder à l'esprit que la fédération s'étend sur 10 fuseaux horaires et que sa population de près de 140 millions de personnes comprend de nombreuses nationalités. Tout ne peut pas changer du jour au lendemain.

**CROISSANCE ANNUELLE DU PIB RÉEL (%)**



La Russie a connu une croissance très rapide avant la crise financière de 2008, qui a frappé l'économie très durement. L'année 2010 a marqué le début d'un processus de rétablissement qui s'est traduit par une croissance plus soutenue que dans beaucoup d'autres pays.

– Les changements peuvent par eux-mêmes constituer un défi car les sociétés doivent s'adapter aux nouvelles demandes, approches, etc. qui apparaissent dans leur sillage, par exemple les systèmes ERP ou les nouvelles méthodes comptables. Les personnes habituées à un environnement plus stable peuvent trouver cela éprouvant. Mais il est important de comprendre que les affaires et l'industrie, comme toute la fédération en général, se trouvent dans un processus de développement constant.

**Que pouvez-vous nous dire sur les opportunités à saisir et les écueils à éviter ?**

– L'économie russe est fondée sur les ressources naturelles et les matières premières. Il y a donc beaucoup d'espace libre dans de nombreux autres secteurs. Tout ce qui est lié aux produits de consom-



mation est particulièrement le bienvenu, indépendamment de la qualité, en particulier parce que les Russes tendent à dépenser leur argent, plutôt qu'à l'économiser ou à l'investir. Les infrastructures, quelles qu'elles soient, constituent un autre domaine dans lequel il y a beaucoup à faire et où les perspectives sont pratiquement illimitées.

– La lourdeur administrative constitue un autre écueil que j'ai déjà cité. Le système génère un flux constant de documents officiels en tous genres. Le système fiscal est en voie de constitution et est relativement incohérent, ce qui représente un autre inconvénient. Dans certains cas, il est trop sujet à interprétation, dans d'autres trop rigide. Il existe ici un besoin d'aide compétente.

**– Notre marché est solide et sa croissance rapide. Il ne faut pas sous-estimer la Russie. Parce que son potentiel de croissance est encore énorme, elle représente un bon endroit pour faire des affaires.**

**LIDIA KOTCHETOVA, RESPONSABLE DES ACTIVITÉS BANCAIRES INTERNATIONALES CHEZ NORDEA RUSSIE**

**Quelles sont les conditions préalables pour réussir en Russie ?**

– Ce sont plus ou moins les mêmes conditions que partout ailleurs dans le monde. Un facteur essentiel est une présence locale. Je conseillerais aux entreprises de commencer par mettre en place une entité juridique. L'étape suivante peut consister à trouver les bonnes personnes qui croient en vos objectifs professionnels et qui sont loyales. Vous devez disposer d'une idée claire de votre activité et l'adapter aux conditions locales. Prêtez l'oreille aux conseils prodigués par vos collaborateurs présents en Russie. Selon un proverbe russe: « Si vous allez dans un autre monastère, essayez de ne pas emporter avec vous votre propre ensemble de règles.

**Dans quelle mesure la situation politique russe influence-t-elle l'économie ?**

– La situation est relativement stable. La Russie est une économie de premier plan en pleine croissance et son influence politique progresse également. Après le passage à une économie de marché et grâce à des prix du pétrole et du gaz élevés, l'économie s'est stabilisée, et a même dans de nombreux cas prospéré, sous le leadership de Poutine. Nous avons observé une consolidation importante de la société civile, ainsi que de nettes améliorations.

– La Russie est le troisième partenaire commercial de l'UE, après les États-Unis et la Chine, et affiche régulièrement des taux de croissance presque comparables à ceux de la Chine. Je crois qu'il est temps pour la Russie d'oublier son image de « société de la lenteur ». Notre marché est solide et sa croissance est rapide. La Russie ne doit pas être sous-estimée. Parce que son potentiel de croissance est encore énorme, elle représente un bon endroit pour faire des affaires.

**Comment décriez-vous l'influence de l'État sur l'économie ?**

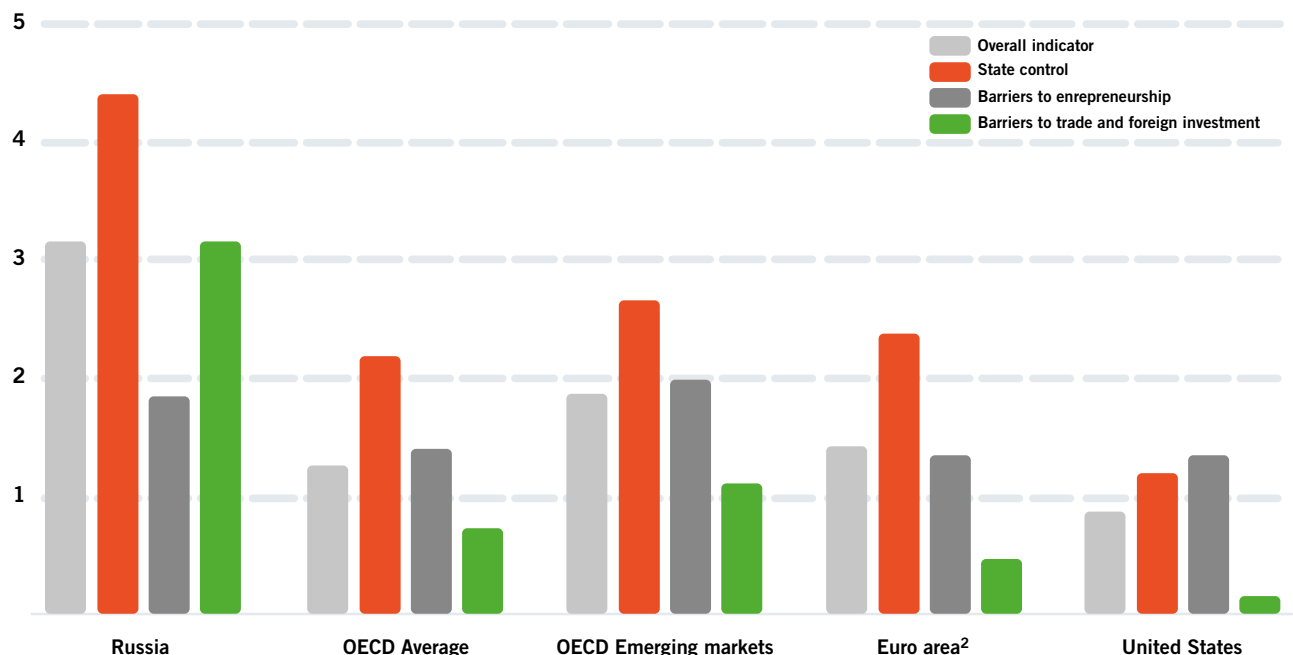
– Il existe de nombreuses sociétés d'État et il s'agit là d'un secteur qui devrait profiter d'une intensification de la concurrence. L'économie russe a besoin d'un meilleur équilibre entre les PME et les grandes sociétés. Les PME sont confrontées à des obstacles qui prennent la forme de législation et autres tracasseries administratives. À l'inverse, un environnement où évoluent de nombreuses sociétés contrôlées par l'État devrait créer des opportunités pour d'autres acteurs, par exemple dans les secteurs de l'informatique et des infrastructures. Ce qui cela devrait profiter aux entreprises locales et étrangères.

**Selon vous, comment s'annonce l'avenir, dans une perspective de cinq à dix ans ?**

– Je pense que nous sommes sur la bonne voie en ce qui concerne l'intégration à l'économie mondiale, ainsi qu'à l'économie européenne. Notre adhésion récente à l'OMC en est la preuve. Nous observerons une réduction progressive des droits de douanes, etc. D'ici dix ans, notre intégration à l'économie mondiale aura beaucoup progressé, pour le plus grand profit des entreprises russes et étrangères. Cela prendra du temps, mais nous y arriverons.

OECD'S PRODUCT MARKET REGULATION INDICATOR (2009)

Note: Index scale of 0-6 from least to most restrictive.



Une enquête de l'OCDE sur le marché des biens et des services russe publiée dans son Étude économique de la Russie en 2009 révèle le rôle prépondérant que joue l'État dans l'économie.

## Un potentiel de développement majeur pour le secteur de l'électronique russe

Semyon Lukachev est Directeur général d'Altonika, client de NCAB qui avec plus de 300 employés est une société EMS de premier plan en Russie. Altonika est spécialisée dans l'électronique de pointe pour les secteurs 'automobile, des équipements médicaux, des systèmes de sécurité, des télécommunications, et bien d'autres encore. La société fabrique plus de 4,5 millions de produits par an. Nous avons demandé à Semyon Lukachev de partager avec nous son point de vue sur le secteur de l'électronique en Russie.



Altonika est l'une des plus grandes sociétés EMS en Russie.

### Quelle est la taille du secteur de l'électronique en Russie ?

– Il est très difficile d'analyser avec précision le marché, car de nombreuses sociétés sont divisées en plus petites unités d'entreprise et parce qu'il est difficile d'identifier celles qui ne sont que des sociétés holding. De nombreux fabricants se concentrent exclusivement sur le marché national. Je ne peux que vous communiquer mon estimation personnelle des volumes en cours de fabrication, sur la base des importations de composants. Je dirais que ces volumes sont d'environ 250 millions de dollars par an. Ce chiffre recouvre les sociétés EMS et OEM.



Semyon Lukachev souhaiterait une simplification des formalités douanières, ce qui faciliterait les exportations et permettrait à Altonika de conclure des commandes EMS auprès du reste de l'Europe.

### Quels sont les principales zones géographiques concernées par la croissance du secteur électronique ?

– La croissance s'observe principalement dans les régions de Moscou et de Saint-Petersbourg. Il existe une tendance à s'éloigner des centres-villes, mais sans toutefois changer de région.

### Quelle est l'importance de ce secteur pour l'économie russe ?

– Le secteur de l'électronique représente une très petite partie de l'économie. La plupart de ses activités de fabrication sont axées sur la production militaire. La fabrication destinée au marché de grande consommation est marginale. Cela n'est toutefois pas une nécessité. Cet état de fait est principalement le résultat d'une absence de soutien du gouvernement russe pour notre secteur.

– Il est très difficile d'exporter nos produits, en raison de nombreuses procédures douanières complexes. Nous sommes dans l'incapacité d'obtenir des attributions d'EMS en provenance d'autres zones d'Europe. Personne en Europe n'est prêt à attendre deux à trois semaines pour un dédouanement. Si la Russie améliorait ses réglementations douanières et les autres conditions, le secteur de l'électronique connaîtrait une très forte croissance. Nous espérons un changement depuis 10 ans, mais rien ne se passe.

– En complément de ses activités de fabrication en Russie, Altonika ouvrira en avril une usine en Lettonie. Contrairement à ce qui se passe ici, le gouvernement letton a créé une plateforme favorable à partir de laquelle nous pouvons accroître nos activités. Notre initiative aura un impact significatif en ce qui concerne la logistique, et elle nous permettra de prendre livraison de nos composants sans devoir attendre le dédouanement.

JUN. 2005  
БУРТ  
ОШО

САХКТ

**Existe-t-il d'autres facteurs que les réglementations douanières qui empêchent la Russie d'exporter des produits électroniques vers l'Union européenne ?**

– Je ne crois pas que les chefs d'entreprise russes aient l'état d'esprit nécessaire pour regarder au-delà du marché national. Il m'est souvent arrivé de tomber sur des produits intéressants. J'ai alors demandé à mes clients pourquoi ils n'essayaient pas de les exporter. Ils m'ont parfois dit que le marché russe leur suffisait et d'autres fois qu'ils ne possédaient pas le savoir-faire. Je crois qu'ils manquent également de vision.

**Comment décririez-vous les tendances en matière de sous-traitance en Russie ?**

– La sous-traitance est plus répandue en Europe qu'ici. Avec les projets les plus importants, les propriétaires de produits trouvent généralement qu'il est économiquement préférable de mettre en place leurs propres infrastructures de production. Il n'est pas simple de trouver des sociétés EMS capables d'assurer la qualité et les capacités requises pour la production en volumes moyens à grands. – Parallèlement, la demande pour les services EMS de haute qualité augmente. Altonika, qui se concentre sur cette niche, connaît donc une croissance rapide. Nous recevons des commandes que les sociétés russes passaient autrefois en Chine. C'est surtout grâce à notre position proche de la R&D, ainsi que du marché. Je vois un fort potentiel à cet égard. La Russie externalise chaque année environ 200 millions de dollars d'ordres de fabrication à des fournisseurs étrangers.

**Combien de sociétés EMS sont présentes en Russie ?**

– Il est particulièrement difficile de bien appréhender la réalité en ce qui concerne les fabricants EMS, car de nombreuses sociétés qui fabriquent des produits finis offrent également des services EMS, ou en tout cas essayent. Toutefois, aucun client de premier plan à la réputation solide ne choisirait de faire appel à celles-ci. Si nous définissons une société EMS comme une entreprise dont les activités se concentrent sur les services EMS, je dirais qu'il n'y en a pas plus de 10. Toutefois, si vous y ajoutez toutes celles qui affirment pouvoir offrir des services EMS, ce chiffre s'élève à environ 50.

**Dans quelle mesure les sociétés EMS participent-elles à la conception ?**

– Nous observons deux cas extrêmes. Certains de nos clients ne veulent pas que nous modifions quoi que ce soit. D'autres font beaucoup de R&D et créent de nouveaux dispositifs. Ils nous demandent de participer avec leurs équipes au processus de conception, afin de trouver ensemble les meilleures solutions pour la production de masse. C'est de cette manière qu'Altonika souhaite travailler. Plus le projet est volumineux, plus nous souhaitons être impliqués à un stade précoce, afin d'éviter les problèmes lors de la production. Toutes les sociétés EMS russes ne travaillent pas de cette manière. Les plus petites récupèrent les données du client et commencent immédiatement à fabriquer.

**Si nous nous intéressons plus spécifiquement aux PCB, quels technologies sont actuellement fabriqués en Russie ?**

– Il s'agit principalement de cartes double face, généralement de qualité inférieure. Les entreprises d'État, qui fournissent principalement le secteur militaire, reçoivent d'importantes subventions

**– Le secteur de l'électronique a le potentiel pour croître encore.**

**SEMYON LUKACHEV, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALTONIKA**

publiques. Elles les utilisent pour investir dans des équipements de pointe et fabriquent des cartes flex/rigides et multicouches, la technologie la plus récente. La tendance chez Altonika est semblable, avec des types de cartes plus avancés en cours de production. Mais lorsqu'il s'agit de gros volumes, nous les importons.

**Comment décririez-vous la qualité des conceptions de PCB de vos clients ?**

– Elle varie beaucoup d'un cas à l'autre. Parfois, nous commençons ex nihilo. Dans d'autres cas, les conceptions sont d'excellente qualité. La R&D a beaucoup progressé au cours des 20 dernières années, mais nous avons encore des conceptions d'assez mauvaise qualité. Nous sommes constamment à la recherche des erreurs. Cela prend du temps, mais c'est une étape indispensable.



Altonika produit de l'électronique de pointe pour les secteurs de l'automobile, des équipements médicaux, des systèmes de sécurité, des télécommunications, et bien d'autres encore.

**Quelles sont les exigences des sociétés EMS sur les fournisseurs de PCB ?**

– Nous souhaitons bénéficier d'un soutien de la part de leurs ingénieurs. Nous pourrions passer des commandes directement à l'usine, mais nous avons besoin d'ingénieurs ici, pour qu'ils puissent communiquer en russe avec leurs homologues chez nos clients. Ce travail est à la charge du fournisseur de PCB, car il ne fait pas partie de nos activités centrales. Ce sont eux qui possèdent les connaissances spécialisées.

**Selon vous, comment s'annonce l'avenir ?**

– Je crois que nous allons assister à une hausse des coûts de fabrication en Chine, ce qui pourrait ouvrir des opportunités pour les sociétés EMS qui sont moins éloignées du marché européen. À l'avenir, l'accent sera notamment davantage mis sur les coûts de transport. Les acheteurs choisiront des fabricants plus proches de leurs marchés pour obtenir des prix compétitifs. En Russie, nous observerons des améliorations en ce qui concerne la fabrication, avec des niveaux de prix plus adaptés. Ce seront les propriétaires et les sociétés EMS qui devront élaborer de nouvelles offres et expliquer les avantages qu'ils peuvent offrir en termes de proximité géographique et de facteurs de temps.

## Questions posées aux quatre coins de la planète : Quelles sont les conséquences de la lourdeur administrative sur le climat des affaires de votre pays ? Pensez-vous qu'il va changer dans un avenir proche ?



### CHINE

#### ANDY LIU

Directeur Général, NCAB Group Chine

– La lourdeur administrative est une difficulté parmi beaucoup d'autres, que les entreprises présentes en Chine doivent résoudre en même temps. Les autres problèmes comprennent par exemple la recherche de candidats aptes à assumer les postes de direction, ainsi que les législations et réglementations ambiguës. Je crois qu'il est impossible de surmonter toutes ces difficultés d'un seul coup. Toutefois, dans une économie de plus en plus mondialisée, les entreprises mettront davantage l'accent sur la valeur et elles feront donc pression sur les autorités pour réduire la lourdeur administrative.



### MACÉDOINE

#### SLOBODAN SOKOSKI

Directeur Général, NCAB Group Macédoine

– En raison de l'intégration à l'UE, la législation est actuellement en cours de changement ou de révision dans toute l'ex-Yougoslavie. De nombreuses lois nouvelles ont été introduites afin de simplifier les procédures pour les entreprises et l'industrie, mais elles devront encore faire leurs preuves dans la réalité. Les chefs d'entreprise doivent lutter avec des bureaucrates qui agissent de manière indélicata en profitant de leurs positions de force. Du temps est perdu à chercher des réponses ou pour essayer d'obtenir la documentation requise. J'espère que la situation s'améliorera avec le temps.



### FRANCE

#### CAROL OUCHAKOFF

Directeur Général, NCAB Group France

– La France possède l'une des administrations les plus coûteuses de l'UE. Les sociétés sont contraintes de perdre beaucoup de temps et de dépenser de l'argent en formalités administratives. Dans le contexte économique actuel où le secteur manufacturier a perdu 24 000 emplois rien qu'en 2012, portant ainsi à 120 000 le nombre total d'emplois perdus depuis 2009, la lourdeur administrative ne fléchit pas. Cette situation compromet notre compétitivité. Une réduction de la lourdeur administrative représenterait un sérieux coup de pouce pour les PME.



# Russie – bâtir pour l'avenir

HANS STÄHL  
PDG DE NCAB GROUP



La Russie a connu un extraordinaire processus d'expansion et de développement. Pour bien comprendre la rapidité du changement, il suffit de se rappeler qu'il y a un quart de siècle à peine, un État totalitaire, doublé d'une économie planifiée, régnait en maître. Les entreprises privées y étaient interdites. J'ai moi-même fait l'expérience de l'Union soviétique de cette époque, et tout ce que je peux dire, c'est que nous évoluons aujourd'hui dans un univers radicalement différent. Ce qui symbolise le plus cela, c'est peut-être le nombre croissant de voyageurs russes que l'on peut voir dans les sites touristiques du monde entier.

NCAB est présent en Russie depuis 10 ans. Beaucoup d'eau a coulé sous les ponts pendant cette période, en particulier dans le secteur de l'électronique. Aujourd'hui, les entreprises de ce secteur se sont bien établies dans le pays et se sont davantage positionnées

sur les marchés de niche. Ce produit final a tiré profit de la situation en termes d'efficacité et de coût. Ainsi, les sociétés OEM sous-traitent aux sociétés EMS, celles-ci faisant à leur tour appel à des spécialistes tels que NCAB, plutôt que d'acheter elles-mêmes les PCB.

J'aimerais également mettre l'accent sur une condition préalable du succès en Russie : une bonne équipe doit travailler localement pour vous. Nous avons réussi à créer en Russie une équipe exceptionnelle, qui ne ménage pas ses efforts pour fournir des PCB de grande qualité.

Je suis convaincu que la Russie sera une base de production attrayante pour les entreprises étrangères. Dans un futur pas si lointain, le gouvernement russe finira par simplifier ses formalités administratives, ce qui facilitera les affaires.

**Vous voulez en savoir plus  
sur la branche électronique  
en Russie ?**

- » [Nordea's continuous analysis of Russia](#)
- » [IMF: Russian reports and forecasts](#)
- » [Russian Federation and the WTO](#)

## Les sujets que nous avons abordés par le passé

Pensez à lire nos bulletins d'information précédents. Cliquez sur le lien pour que la lettre s'ouvre dans votre navigateur. Vous pouvez consulter tous nos bulletins d'information à l'adresse suivante: [www.ncabgroup.com/newsroom/](http://www.ncabgroup.com/newsroom/)

» **Un regard vers l'avenir :  
L'Europe de l'ouest**  
2012 12 19 | NEWSLETTER 4 2012

» **Le marché américain**  
2012 10 24 | NEWSLETTER 3 2012

» **Réformes**  
2012 06 25 | NEWSLETTER 2 2012

» **Développement durable**  
2012 04 05 | NEWSLETTER 1 2012

» **Relations clients**  
2011 12 15 | NEWSLETTER 4 2011

» **Assurance qualité**  
2011 11 09 | NEWSLETTER 3 2011

## Est-ce que nous abordons les bons sujets?

Nous sommes constamment à la recherche de sujets intéressants à approfondir. Si vous souhaitez en savoir plus sur un des sujets abordés ou faire un commentaire sur un de nos articles, n'hésitez pas à nous contacter et à nous en dire plus.

E-mail: [sanna.rundqvist@ncabgroup.com](mailto:sanna.rundqvist@ncabgroup.com)