

Première table ronde

L'entreprise francophone

Présidents

Monsieur Le Ngoc Thi

*Directeur du Bureau Europe de la Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam
Secrétaire général du Comité national vietnamien du FFA*

Monsieur Jacques Marie

*Président du Comité d'Affaires français au Vietnam
Directeur général de Total Vietnam*

Rapporteur

Monsieur Laurent Schawb

Représentant du Groupe français de Consultants pour l'Asie

M. Le Ngoc Thi

Secrétaire général du FFA-Vietnam

Au nom du Comité national vietnamien du Forum francophone des affaires, permettez-moi de présenter mes sincères remerciements à l'organisation AUPELF-UREF, pour l'invitation réservée à notre Comité national.

En ma qualité de Secrétaire général du Comité national vietnamien du Forum francophone des affaires, je voudrais en cette occasion retracer brièvement pour les amis français et vietnamiens ici présents, l'histoire de la formation et du développement de notre organisation, le FFA au Vietnam, ainsi que le désir du Comité national vietnamien du FFA de renforcer les relations avec la France et les pays de la Communauté francophone.

Comme vous le savez, au mois de mai 1993, le Secrétaire général du FFA, M. Florian Rompré, était venu au Vietnam dans le but de fonder un Comité national du FFA dans un pays aussi peuplé de la Communauté francophone qu'est le Vietnam. Monsieur le secrétaire général a eu des rencontres et discussions constructives à Hanoï avec les dirigeants de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam, du Ministère de Commerce et du Ministère des Affaires étrangères du Vietnam et a reçu l'approbation et le soutien des autorités vietnamiennes pour la création d'un Comité national du FFA au Vietnam.

Sur la base de cette accord préliminaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam, en tant que représentant des entreprises vietnamiennes, a procédé à la fondation d'un Comité National Vietnamien. Une centaine d'entreprises vietnamiennes a répondu à notre appel, et le Comité national vietnamien du FFA a été fondé au mois de juillet 1993. (Liste des responsables en annexe).

Immédiatement après sa fondation, au mois d'août 1993, le FFA-Vietnam a envoyé une délégation à l'Ile Maurice pour participer à la 4^e Rencontre internationale du FFA. Cette manifestation internationale était une occasion très intéressante pour nos entreprises vietnamiennes dans l'établissement des relations d'affaires avec les partenaires de la Communauté francophone, tels que la France, la Belgique, le Canada, l'Ile Maurice, le Congo, notamment. Après la participation à cette rencontre de Maurice, le FFA-Vietnam a réellement pris part à l'activité de la Communauté francophone internationale.

C'est un grand honneur pour le Comité national vietnamien du Forum francophone des affaires de regrouper aujourd'hui les entreprises vietnamiennes dans ce colloque de

l'AUPELF-UREF à Ho Chi Minh Ville. Nous avons conscience que pour renforcer les relations politiques, diplomatiques, culturelles et autres, il faut avant tout renforcer la coopération économique entre les pays. Autrement dit, le renforcement des relations économiques constitue la base des relations politiques, diplomatiques et culturelles. C'est pourquoi, nous avons beaucoup apprécié l'initiative de l'AUPELF-UREF dans l'organisation de ce colloque sur le thème "Affaires, Entreprises et Francophonie". Les entreprises du FFA-Vietnam ici présentes sont prêtes à rencontrer et discuter avec les partenaires de la Communauté francophone pour la compréhension réciproque et la coopération solide dans l'avenir.

A cette occasion, nous voulons exprimer notre ferme volonté de promouvoir et renforcer la coopération avec les pays de la Communauté francophone sous forme d'échanges d'information, de mission, d'organisation de séminaires, de foires et expositions, et la formation des chefs d'entreprises vietnamiennes afin d'aider nos entreprises à participer plus activement aux différentes activités économiques de la Communauté francophone. Nous pensons que la meilleure façon de développer la langue française au Vietnam est de renforcer davantage les coopérations économiques et culturelles entre le Vietnam et les pays de la Francophonie. Nous vous confirmons que le gouvernement vietnamien soutient totalement notre volonté de coopération mutuelle et nous comptons sur l'aide plus efficace des entreprises de la Communauté francophone pour une future coopération.

Jacques Marie

*Président du Comité d’Affaires français au Vietnam
Directeur général de Total-Vietnam*

Et maintenant, je crois qu’il est temps de commencer à travailler, et donc je ne vais pas vous présenter tous les gens qui sont à cette table ronde, car ils se présenteront au moment de leur intervention ; je vais simplement commencer à donner une vue d’ensemble de l’installation des compagnies françaises au Vietnam depuis 1988.

Bien qu’il faille reconnaître que l’anglais est la langue étrangère véhiculaire la plus utilisée au Vietnam sur le plan économique et technique, le Vietnam se sent toujours très proche de la communauté internationale francophone, comme le soulignait très bien Madame Nguyen Thi Binh, Vice-Présidente de la République, il y a quelques jours à Hanoï. Le français est déjà la langue de la culture, et il se doit d’évoluer dans la langue des affaires, et dans la vie quotidienne.

Il est évident que la Francophonie dans le contexte d’ouverture que le Vietnam connaît depuis 1988, est déjà pour lui un atout sérieux, permettant une diversification de ses relations internationales, et économiques. En 1988, il n’y avait qu’une petite poignée de PMI-PME françaises et quelques deux ou trois grosses compagnies qui s’étaient implantées pour profiter de l’ouverture économique qui devait suivre la promulgation de la loi sur les investissements étrangers de 1987. A ce jour, six ans après, les résultats montrent des fortunes diverses. Mais les grandes réussites, ou les réussites tout court, sont encore trop rares. Malgré tout, un défrichage a eu lieu, et les deux communautés ont appris à se comprendre, dans un monde complexe, dont le contexte en matière de droit et de coûts est très particulier et se caractérise pour l’instant par un certain flou, voire un certain vide juridique et réglementaire, en voie de restructuration. Le Vietnam va encore à tâtons selon les affaires qui se développent et en fonction de son intérêt. Le problème crucial, maintenant que le Vietnam est sorti de son ghetto financier, avec l’aide des pays amis dont la France, sera désormais celui non plus de la disponibilité des aides, mais de la capacité à les gérer, les absorber, et les rentabiliser. Le Vietnam – c’est une question que vous vous posez sans doute tous – le Vietnam peut-il offrir des opportunités économiques intéressant les PMI-PME françaises et francophones ? Certes, mais le risque existe pour les PMI-PME de se laisser prendre à l’illusion romantique, exotique et passéiste d’un Vietnam idéalisé comme le rappelait Monsieur Xavier Ortol, Président du CNPF lors de sa visite fin 1993.

Ce serait sans doute une erreur de surestimer les vestiges importants de la langue française, qui peuvent être constatés partout, et qui pourraient abuser. Il n’en est pas

moins vrai qu'il existe une certaine sympathie à l'égard de la langue et de la culture françaises, et que le développement de l'usage du français se doit d'être un atout pour le Vietnam, et dépendra en grande partie de notre dynamisme commercial. Il faut remercier en cela tous ceux qui participent déjà au rayonnement humanitaire, scientifique, technologique, à travers les remarquables installations de l'hôpital du cœur par exemple, l'action des journées scientifiques de néphrologie actuellement en cours, la formation à la gestion du centre franco-vietnamien, et bien d'autres. Les compagnies françaises opérantes au Vietnam sont maintenant près d'une centaine, et pour ces dernières, la réalité a fait place au rêve, une réalité souvent difficile, imprévue dans un univers extrêmement concurrentiel, mais une réalité porteuse d'espoir. Car le marché vietnamien est un marché difficile, risqué, qui n'est pas à la portée de tous. Tout le monde ne peut pas y aller, c'est un choix, c'est une détermination réfléchie où il faut calculer les risques, mais où l'on peut cependant réussir et où l'on se doit de réussir.

Un besoin de rassemblement de ce courant d'affaires toujours croissant, au sein d'une structure permanente de chambre de commerce s'est fait sentir, et le Comité d'Affaires Français du Vietnam, que je représente aujourd'hui, a ainsi vu le jour et rassemble la grande majorité des entreprises françaises installées au Vietnam. Son but entre autre, est de travailler en concertation étroite avec les autorités locales, le réseau de l'Union des chambres de commerce et d'industrie françaises de l'étranger, dont il devient membre et de promouvoir le rapprochement et la compréhension entre les communautés d'affaires vietnamiennes et françaises. Son évolution et inscription comme Chambre de commerce française est en cours, et nous aurons besoin de l'aide et de la compréhension des autorités vietnamiennes pour officialiser son enregistrement au plus vite à Ho Chi Minh Ville et à Hanoï. Et nous en profitons pour remercier l'AUPELF-UREF qui a bien voulu nous héberger.

Mais quelle est la nature de ces entreprises déjà installées dont je vous disais qu'il en y a, à peu près, une centaine ? Monsieur Michel Drobniak a bien voulu nous éclairer.

L'entreprise francophone au Vietnam

Type et nature : poids économique et situation relative

Je vais vous présenter de façon très synthétique la présence non pas francophone, car je dois déjà être réducteur par rapport au titre de la table ronde, mais la présence française économique au Vietnam. J'essaierai de le faire, notamment en perspective de ce qu'elle est en Asie d'une façon générale. Je crois alors qu'on peut retenir quelques idées fortes au-delà des statistiques qui se dégagent.

Le premier des constats que l'on peut faire est que les performances économiques de la France en Asie sont généralement en deçà des performances économiques générales de la France dans le monde. Je rappellerai, par exemple, que simplement à peu près 2 % des investissements français réalisés à l'étranger sont à destination de l'Asie. Je rappellerai également que la France fait actuellement environ 7 % de son commerce extérieur avec cette partie du monde, cette partie asiatique. Quelle est l'importance de l'enjeu ? Comme tout le monde le sait bien, cette région du monde est en train de devenir un des principaux centres, à la fois économique, probablement démographique, de notre planète pour le XXI^e siècle. On a dit que le XXI^e siècle serait peut-être le siècle de l'Asie.

L'importance d'être présents dans cette zone s'illustre à la fois en terme de commerce courant et à la fois en terme d'investissements. En terme de commerce courant, l'Asie absorbe encore trop peu de nos exportations françaises, environ 90 milliards de francs pour l'année 1993, c'est à dire 7 %. La part de marché de la France, d'une façon générale dans les pays asiatiques, est proche de 2 %, chiffre similaire aux investissements français en Asie, proche de 2 % alors que la part de marché globale de la France dans le commerce mondial est de l'ordre de 6 %. Nous avons donc une performance asiatique qui est, si l'on veut être très abrupt, trois fois moindre que ce qu'elle est dans le commerce mondial.

Aujourd'hui, le Vietnam présente une singularité très positive, dans la structure de notre commerce extérieur et de nos investissements à l'étranger, dans la mesure où en termes commerciaux, par exemple, nous avons une part de marché globale, qui entre 1991 et 1993 et sur les six premiers mois de 1994, a évolué de 4 à 8,6 % – son niveau de 1993 –.

Probablement en 1994 nous n'arriverons pas à maintenir une part de marché aussi favorable, l'environnement devenant, comme le disait Monsieur Jacques Marie, de plus en plus concurrentiel sur le Vietnam. Quoi qu'il en soit, une part de marché, de l'ordre de grandeur de 6 à 8 % pour les entreprises françaises au Vietnam, c'est quatre fois plus que la performance moyenne asiatique faite par les entreprises françaises dans cette région et c'est donc plus que la moyenne mondiale.

A l'inverse, la France absorbe environ le même pourcentage, c'est-à-dire 6 à 7 % des importations vietnamiennes, ce qui place aujourd'hui notre pays comme le cinquième partenaire commercial du Vietnam, non pas malheureusement comme titrait un quotidien francophone vietnamien ce matin, non pas le premier, mais on pourrait dire le premier de la Communauté européenne, c'est certain, le premier probablement du monde occidental, mais loin quand même derrière les voisins asiatiques que sont Taiwan, le Japon, la Corée, Singapour et Hong Kong. Ce qui est remarquable également, c'est que les pourcentages que je vous citais, sont relativement stables, même si l'on assiste à un petit effritement depuis la levée de l'embargo, depuis le 3 février 1994.

On assiste aussi sur les six premiers mois de 1994 à un rééquilibrage de nos échanges, mais les termes restent encore extrêmement favorables.

En valeur absolue, il faut tout de suite moduler un petit peu. Il est évident qu'une part de marché de 8,6 % en 1993 représente encore en valeur absolue un volume de transactions relativement faible, puisque c'est 2,6 milliards de francs français de marchandises, exportées vers le Vietnam, soit des marchandises vietnamiennes exportées vers la France. 1,6 milliards de francs d'exportations françaises à comparer à 90 milliards sur l'ensemble de la zone asiatique, donc un chiffre en valeur absolue encore assez faible mais qui se développe à un rythme très rapide, celui de l'ouverture du Vietnam au sens économique, celui du développement du commerce extérieur général du Vietnam.

En termes d'implantations, les entreprises françaises sont sous-représentées dans la zone asiatique, moins de 2 % de nos investissements mondiaux, ce qui se traduit par une présence très faible par pays dans la zone, en termes d'investissements français, puisque nous avons une part d'environ 0,5 % dans les investissements, par exemple aux Philippines, le maximum étant obtenu à Singapour où nous avons 2,5 % des investissements étrangers.

Je voudrais là encore souligner cette singularité ; le Vietnam accueille, environ à ce jour, 600 millions de dollars américains d'investissement français, ce qui représente une part également de l'ordre de 6 à 7 % dans l'ensemble des investissements étrangers réalisés dans ce pays.

La présence des entreprises françaises est tout à fait multiforme ; il y a à ce jour, environ 70 projets qui sont recensés par le Comité d'État à la Coopération et aux Investissements, de taille et de nature très différentes. Il n'existe pas de portrait-robot de

l'entreprise française au Vietnam, bien que l'on note quand même la présence forte de grandes entreprises. Le Vietnam, étant un pays où l'investissement, la mise de fonds initiale est encore relativement élevée, il est évident que les entreprises de taille importante ont une surface financière qui leur permet de s'implanter, le plus en amont possible dans une grande variété des domaines ; mais je crois qu'on peut dire d'une façon générale qu'il y a peu d'investissements de pure délocalisation au Vietnam, pour le moment et que les investissements réalisés le sont principalement dans l'optique de la satisfaction des besoins du pays et des besoins croissants de ce pays.

Alors, bien sûr au total, le développement à la fois des investissements et du commerce extérieur fait que la présence d'entreprises et d'entrepreneurs au Vietnam et notamment à Ho Chi Minh Ville est importante : on a probablement en sociétés mixtes, en sociétés à 100 % de capitaux étrangers, en bureaux de représentation, plus d'une centaine déjà d'implantations françaises rien que sur la région d'Ho Chi Minh Ville, et c'est un chiffre qui connaît une forte croissance annuelle.

Je voudrais tout simplement conclure en disant que cette présence est très nécessairement un facteur et un vecteur important de la Francophonie dans ce pays.

Le point de vue des investisseurs

Je voudrais vous parler de l'investissement en tant qu'investissement industriel puisque c'est la chose que nous savons faire. Pour nous, l'investissement à l'étranger veut dire un engagement humain sous la forme de formation, un engagement par la création d'unités industrielles, et un engagement financier. A partir de ce moment-là, on est bien obligé de se rendre compte, aujourd'hui, après six ans de réouverture du Vietnam, que si notre présence économique est tout à fait honorable, la présence de nos investissements industriels, par contre, est relativement encore très très faible. Pourquoi cet investissement est-il faible ? Est-ce que c'est parce qu'il y a un manque d'intérêt de la part des Français vis-à-vis du Vietnam ? Certainement pas ! Demain vous montez une conférence à Paris sur les conséquences du GATT ou des choses comme celles-là qui devraient mobiliser les foules, parce que Dieu sait si c'est important pour nous, vous avez une salle très clairsemée. Demain, vous faites une conférence pour parler de l'investissement au Vietnam pour les entreprises françaises, vous faites salle pleine. Alors, y-a-t-il un manque de missions venant au Vietnam ? Certainement pas ! Nous avons des missions qui se succèdent à une vitesse extraordinaire sur le pays. Y-a-t-il un manque d'intérêt de la part de notre administration ? Certainement pas ! Je crois que le Vietnam est certainement un des pays qui a vu le plus grand passage en quelques années de sénateurs, de missions de chambres de commerce, de missions ministérielles, et même de missions présidentielles.

Alors, que se passe-t-il ? Le Vietnam n'est pas un pays facile pour l'entreprise. Ce n'est pas facile parce que l'environnement légal n'est pas encore très sûr. En partant de ce point de vue là, on trouve très difficilement des financements, et par conséquent, la seule entreprise qui peut venir s'installer au Vietnam, est celle qui n'a pas une velléité d'installation, mais une forte volonté d'installation, c'est-à-dire qu'elle soit prête à pleinement s'y investir ; alors soit c'est la toute petite entreprise, et c'est l'homme qui s'y investit du jour au lendemain et ce n'est pas facile, mais nous avons l'exemple de quelques réussites dans ce domaine là, ou soit c'est la grosse entreprise qui vient créer une petite

entreprise ou une entreprise de taille moyenne, qui sait qu'il va falloir qu'elle finance intégralement le projet, ou tout du moins le garantir à l'extérieur, pour elle-même et bien souvent pour la partie vietnamienne. Tout ceci fait donc que vous réduisez considérablement le champ des entreprises capables de venir ici.

J'aimerais quand même dire une petite chose aussi, c'est qu'il y aurait une nécessité, quand même, dans ce domaine, d'une certaine aide de l'État, pour nous aider à trouver un moyen quelconque pour garantir les emprunts. Parce qu'à l'heure actuelle, nous avons souvent tendance à confondre des investissements que nous faisons au niveau du Vietnam, par le biais de fournitures de gros moyens industriels financés par des protocoles. Nous finançons des tas d'actions humanitaires et de charité, mais je crois que si nous mettions un peu plus d'argent dans l'installation et l'enracinement d'installations industrielles, nous pourrions alors être sûr de participer dans le futur à l'amélioration du niveau de vie du Vietnam, et la voie de la charité serait respectée aussi.

L'agroalimentaire, BGI

J'appartiens aux Brasseries et Glacières Internationales, BGI, Brasseries et Glacières Internationales s'appelaient, il n'y a pas si longtemps encore, Brasseries et Glacières de l'Indochine.

C'est une vieille dame indochinoise qui est née en 1875, et qui a quitté pour quelques temps le Vietnam en 1975. Le groupe a été racheté par Pierre Castel qui est un groupe familial, 100 % familial, et Pierre Castel a trouvé en 1990 dans les cartons du rachat de BGI quelques projets de retour sur le Vietnam. Il est venu ici, et il a eu une démarche d'entrepreneur. Il a constaté qu'il y avait un marché : 72 millions d'habitants. Il avait les moyens de se développer ici, et il a vu immédiatement qu'il y avait aussi la possibilité d'avoir une stratégie nationale sur l'ensemble du Vietnam. C'est ainsi que nous avons créé une première *joint-venture*, à My Tho dans la province de Thien Nyang à 80 kilomètres de Ho Chi Minh Ville, et nous avons créé une deuxième *joint-venture* à Da Nang, qui va être opérationnelle dans un mois et demi. Nous venons d'avoir un nouveau certificat d'investissement, à Haiphong dans le nord. Ainsi, nous allons couvrir les trois grandes régions de pays qui sont en quelque sorte la Cochinchine, l'Annam et le Tonkin.

Une des conditions pour réussir son installation ici, est le choix du partenaire. Si on ne trouve pas un bon partenaire vietnamien, si le partenaire vietnamien ne participe pas, n'est pas impliqué dans nos affaires, je crois qu'on ne peut pas avancer dans ce pays. Et dans nos trois démarches, l'essentiel de notre temps a été de choisir le partenaire.

Je dirai un autre mot : l'ensemble de nos investissements pour un groupe totalement familial et privé français représente, quand notre déploiement sera achevé sur l'ensemble du Vietnam, environ 110 millions de dollars, ce qui est quand même largement conséquent.

Comment trouve-t-on un bon partenaire ? Nous sommes allés à la campagne. C'est-à-dire nous avons eu un échec d'abord, nous avons eu un échec sur Ho Chi Minh Ville et nous avons entrepris des négociations pendant deux mois, trois mois, et ces négociations

ont échoué au moment du premier conseil d'administration, puisque dans les *joint-ventures*, la création effective de l'entreprise a lieu au moment du premier conseil d'administration. De cet échec, nous n'avons pas été bouleversés, nous sommes allés à la campagne et nous avons fait le tour de toutes les provinces, et actuellement, pour les différents projets que Pierre Castel a dans ce pays, qui ne sont pas nécessairement liés à la bière, j'ai visité moi-même dix-huit ou dix-neuf comités populaires et vous vous rendez compte immédiatement si un comité populaire a la volonté d'investir, si dans la province donnée il y a les hommes pour vous appuyer, et je crois qu'il faut prendre sa valise et aller voir toutes les provinces ; c'est surtout une question disons, d'hommes et de relations que vous pouvez établir avec eux.

Orsan

L'Entreprise Orsan est une filiale d'une entreprise multinationale, une entreprise conjointe entre partenaires vietnamiens et partenaires étrangers, c'est-à-dire partenaires français en l'occurrence. A ce titre, nous avons commencé en 1991 avec une activité assez réduite en reprenant des actifs, bâtiments et matériels, qu'il a fallu remettre en état et qui appartenaient à la société partenaire vietnamienne. Nous avons de ce fait sur une production qui était assez modeste, l'expérience d'une petite entreprise moyenne industrielle au Vietnam. Nous allons déposer au début de l'année qui vient deux projets, l'un pour une usine d'amidon, et l'autre pour une usine de glutamate d'une certaine importance, et nous aurons très prochainement l'expérience d'une entreprise, d'une PME d'une taille relativement satisfaisante. Nous avons aussi l'expérience de l'entreprise conjointe et c'est de cela que je voulais vous parler. Dans l'entreprise conjointe d'une façon générale, il peut y avoir deux sujets de difficultés ; l'un des sujets pourrait être écarté et va être écarté d'une façon très rapide, c'est celui des relations entre le partenaire vietnamien et le partenaire français. La différence géographique, la différence culturelle posent des problèmes ; en réalité il y a plus de problèmes dans une entreprise conjointe vietnamienne, que dans une association française telle qu'on la rencontre à Limoges, à Libourne, ou ailleurs. Il y a des échecs, il y a des réussites, il y a des efforts communs surtout, qui sont faits, des efforts de bonne volonté de la part des deux partenaires, peut-être parce que chacun est curieux de l'autre, et que chacun veut essayer de comprendre et veut essayer de faire de son mieux. Puis pour une raison qui est extrêmement pratique, les licences d'exploitation étant données pour des durées de l'ordre de vingt ans, trente ans parfois, le marché de la revente des parts n'existant pas aujourd'hui comme il existe en France, nous savons très bien que nous sommes attachés au même piquet et qu'il va falloir marcher ensemble. Il vaut mieux ne pas se déchirer si ça doit durer vingt ans.

La deuxième raison qui va poser problème de façon beaucoup plus sérieuse, et beaucoup plus importante, est la capitalisation de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise

s'installe au Vietnam, assez fréquemment, elle s'installe avec d'assez petits moyens ; il y a effectivement des gens qui ont la capacité de mettre immédiatement de très grosses sommes et de courir des risques importants, mais il y a des entreprises, fussent-elles filiales des groupes nationaux, qui commencent petit et qui se disent, que pas à pas, jour après jour, au fur et à mesure des résultats, et des améliorations des conditions économiques du pays, elles vont essayer d'agrandir c'est-à-dire d'augmenter leur capital, de créer des équipements nouveaux, d'augmenter la production une fois de 20 %, une fois de 25, une fois de 30 et ainsi de suite, et là un problème se pose, un problème de fond, si on a pas pris la précaution au début, mais c'est extrêmement difficile de prévoir le capital final nécessaire.

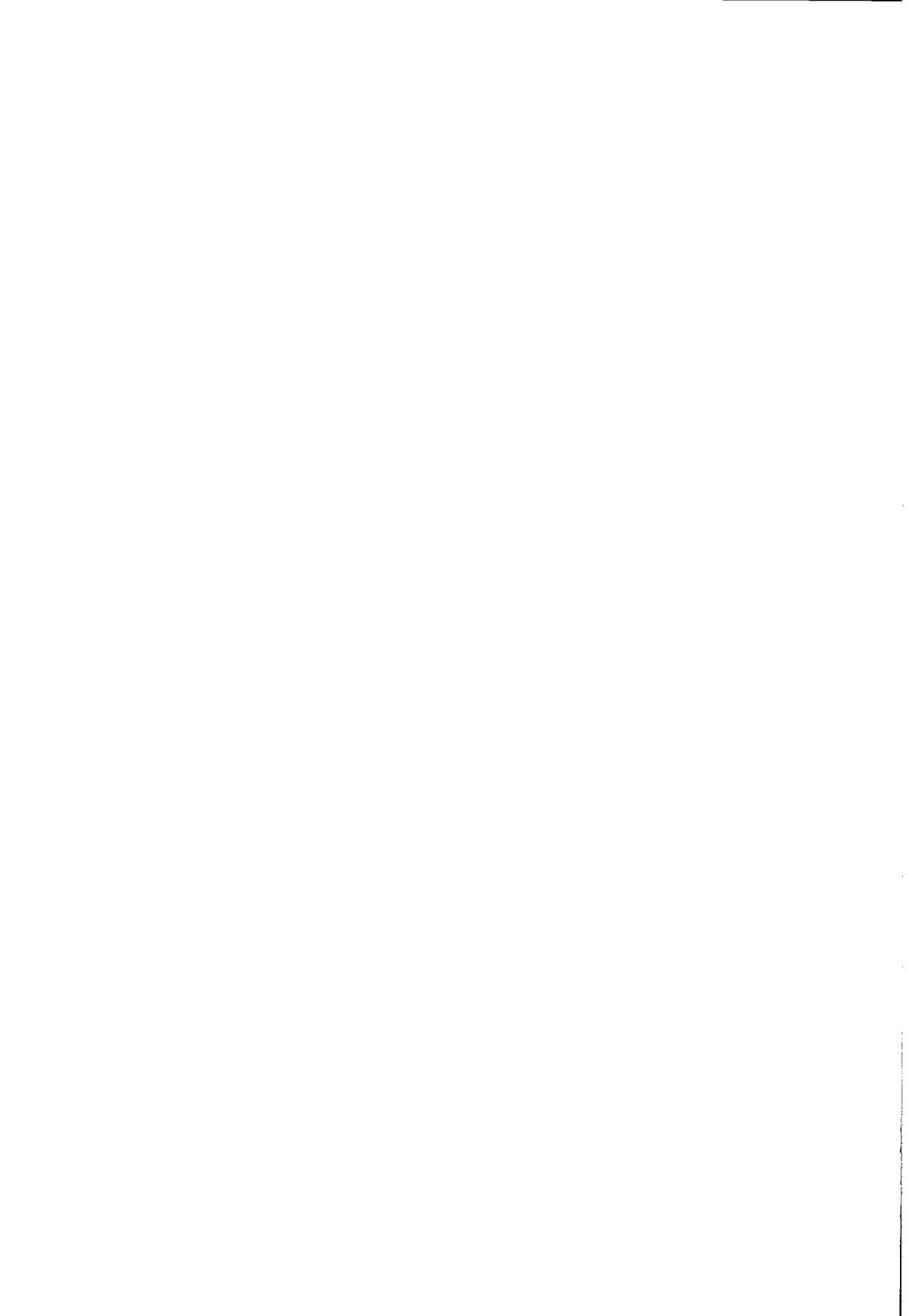
On aura démarré avec quelques millions de dollars qui seront représentés d'une part par les apports en nature, bâtiments et terrains du partenaire vietnamien, d'autre part par les apports en capitaux, en matériel, en équipement et matières premières apportées par le partenaire étranger, c'est-à-dire français, pour faire face au premier besoin de l'entreprise, et puis on va se développer parce que le Vietnam est un marché qui est dur peut-être, mais c'est un marché dynamique dans lequel il y a des places à prendre et dans lequel on peut aller assez vite.

Je crois que tout le monde constate les problèmes sur le très court terme, des inquiétudes sur le moyen terme, mais nous sommes à peu près certains que le long terme est gagnant. Alors au fur et à mesure de l'expansion de son entreprise, il faut expliquer au partenaire vietnamien qu'il faut augmenter de 50 ou 100 % la production et que l'on a besoin pour ce faire d'1 million et demi, de 2 millions ou de 3 millions de dollars de plus et qu'en fonction des parts, il va falloir qu'il investisse une somme importante. Et la réponse du partenaire est à peu près toujours la même, si c'est une société d'État, car premièrement ses patrons sont des cadres fonctionnaires dépendant d'un ministère, et donc cela demande un temps de réflexion pour aller solliciter ce ministère, mais en plus on ne peut pas envisager une modification du nombre de parts, on est 60/40 et on reste 60/40. A ce moment-là l'entreprise française va se poser la question de savoir si elle y va ou si elle n'y va pas, et finalement devant le choix qui lui est laissé, c'est-à-dire ne plus se développer donc mourir, ou essayer de se développer et peut être réussir, elle va garantir elle-même le prêt, puisque sur place, l'on n'arrive pas à trouver les concours nécessaires, donc l'entreprise française assurera l'investissement. On aura alors augmenté le montant du capital mais aussi le rapport des dettes sur les comptes propres ; et cela peut commencer à devenir inquiétant, si l'opération se renouvelle trois fois ou quatre fois.

Je crois que l'avenir de cette société est condamné définitivement, car les frais financiers seront tellement lourds, et tout développement deviendra impossible. Il y a deux exceptions à cela bien entendu : la première, c'est la "success story" en pratiquant l'auto-investissement. Malheureusement, ce n'est pas possible pour tout le monde car on

ne peut pas toujours assurer les besoins en fonds de roulement, ou assurer le besoin de développement en équipement, en matériel, avec de l'auto-investissement. Par conséquent, il faudra investir parce qu'à ce moment-là on aura l'autorisation des autorités vietnamiennes d'avancer la totalité de l'argent à condition que le rapport du départ soit modifié, que de 60/40 on passe à 90/10 ou 88/12. Enfin un rapport qui soit proportionnel, négocié, discuté.

Voici les deux possibilités ; ceci veut dire quand même que si rien n'est changé à la situation actuelle, les entreprises moyennes ne dépendant pas de très grandes entreprises, ne pourront pas se développer au Vietnam et ce serait dommage.



Proconco

L'aventure conjointe Proconco a commencé en 1990, et elle a abouti quelques mois plus tard en avril 1991 par l'obtention d'une licence pour la production d'aliments du bétail. Nous sommes aussi allés en province. Il s'agit donc d'une société conjointe à 51 % Potasse d'Alsace et 49 % de partenaires vietnamiens et nous avons construit à partir de novembre 1991, deux usines : une usine de farine de poisson à côté de Kon Tum et une usine d'aliment du bétail directement à Bien Hoa. Cette usine a démarré le 1^{er} janvier 1993. Elle a été mise en production progressivement. Nous produisons actuellement 10 000 tonnes d'aliments par mois, c'est-à-dire un équivalent d'à peu près 10 millions de nouveaux francs de marchandises par mois. Nous avons pris 30 % de parts de marché au Vietnam. Il faut reconnaître tout de même que le nom de notre entreprise était un nom très connu au Vietnam ; nous avons une marque très connue au Vietnam avant 1975, puisque c'était une marque d'engrais qui avait une réputation de qualité. Vous allez retrouver d'ailleurs cette notion de réputation de qualité dans notre démarche commerciale, parce que ce développement a été dû, essentiellement, à ce que Monsieur le Vice-Ministre a cité, cette communauté culturelle franco-vietnamienne ; nous avons beaucoup cherché à ancrer notre développement dans ce concept, c'est-à-dire que nous avons tous ensembles, partenaires vietnamiens et français, voulu donner à notre développement une image, pas essentiellement francophone, mais une image de ce que la France a fait ici pendant de très longues années, de la qualité. Et nous avons effectivement développé une gamme de produits qui est très bien acceptée dans le marché.

On a tenu à faire de notre entreprise une belle entreprise, une entreprise architecturale, parce que c'est aussi cela la France, dont les Vietnamiens sont très fiers, c'est une architecture franco-vietnamienne.

Notre entreprise est le résultat d'une très bonne entente entre nos partenaires vietnamiens, nos 200 salariés et la petite équipe française. Nous croyons qu'en parlant français dans l'entreprise, nous pouvons donner à nos produits un autre label, une marque

de qualité. Nos partenaires vietnamiens sont convaincus de ce genre de démarche. Nous avons sur les 200 personnes travaillant dans l'entreprise, 15 personnes parlant couramment le français, 10 personnes comprenant le français, et nous organisons toutes les semaines trois cours de français, que suivent actuellement une douzaine de personnes. Il s'agit d'ouvriers mais aussi de cadres ; il y a à peu près 30 personnes sur 200 qui pratiquent le français. Cette volonté a été transmise à notre réseau commercial. Notre programme d'action commerciale est très axé ainsi que l'animation de notre réseau, puisque nous développons beaucoup notre réseau de vente. Et nos partenaires vietnamiens pensent qu'effectivement, c'est très bien perçu par notre clientèle. Il y a une association entre cette culture d'entreprise francophone, cette culture d'entreprise franco-vietnamienne et le marché.

Ce projet, cette aventure se développe, se développera, car nous sommes sur un très bon marché, un marché qui va se développer et qui devrait représenter pour nous plusieurs dizaines de millions de francs par mois dans un an ou deux ans.

Madame le Vice-Président du Comité d'État pour la coopération et les investissements avait mentionné dans son discours qu'il y avait maintenant des efforts du côté vietnamien pour faciliter les procédures pour investir sur place. Outre les partenaires dans les campagnes, vous avez mentionné tout à l'heure les Comités populaires et vous m'interrogez sur le chemin à parcourir en général. Quels sont les points de contact ? Est-ce que nous avons ressenti les problèmes d'une administration assez lourde ? Est-ce que les nouveaux investisseurs ont remarqué les progrès dans les procédures pour investir au Vietnam ?

En province, c'est plus simple. On a beaucoup moins de problèmes car on est en contact direct avec les autorités du Comité populaire, et quand le projet est bien construit au niveau de la province, le projet remonte plus facilement sur Hanoï.

Le point de vue d'un banquier qui est plus à même de vous répondre sur ce genre de procédés en particulier, les procédures financières, sera donné ultérieurement par Monsieur Muyl, Directeur général du Crédit Lyonnais au Vietnam.

Leaprodexim

Je profite de cette occasion pour vous adresser au nom de la société Leaprodexim mes salutations chaleureuses. Nous sommes très heureux d'attirer, à ce séminaire, l'attention de nos amis francophones vis-à-vis des entreprises vietnamiennes dans nos relations avec le marché international. Tout d'abord, je voudrais vous dire quelques mots sur Leaprodexim. Leaprodexim est une entreprise d'État, spécialisée dans le domaine de l'industrie du cuir et de la chaussure. Nos activités sont : l'investissement, la production, le commerce extérieur et intérieur, et les services pour la branche. Notre siège social se trouve à Hanoï. Nous avons des filiales à Ho Chi Minh Ville, à Da Nang et à Haiphong. Nous avons aussi en propriété, les usines qui se trouvent dans les provinces de Phu Yên, Huê, Haiphong, Da Nang qui fabriquent toutes sortes de chaussures, des valises, des sacs, des gants de travail, de football et de volley-ball. Nous avons aussi une tannerie qui se trouve dans la province de Da Nang.

Je n'ai pas l'intention de présenter ici, tous nos problèmes, je voudrais seulement vous faire savoir notre situation et nos souhaits. Quand notre pays applique le mécanisme de l'économie de marché, à la place de celui de l'économie de planification, de règlement concentré, nous pouvons dire clairement que la politique de rénovation de notre pays, a créé, pour nous, les entreprises vietnamiennes et les hommes d'affaires, des conditions favorables et encourageantes. Nous travaillons maintenant dans une situation où nous devons changer la manière de réfléchir. Nous ne pouvons pas rester les bras croisés, comme nous étions auparavant, pour attendre les subventions de l'État. Nous devons nous débrouiller pour surmonter les difficultés et les obstacles. Nous devons créer par nous-mêmes le travail pour nos ouvriers et nos employés. Chacun doit travailler mieux, comme il faut, pour l'existence et le développement de l'entreprise ainsi que pour la richesse de chacun. Et pour cela, nous devons fabriquer des produits selon l'exigence du marché, et non pas selon la volonté personnelle. Par ailleurs, une meilleure relation dans tous les domaines de notre pays avec les pays étrangers, nous a créé des opportunités, des

espaces économiques et commerciaux. Dans cette situation, notre industrie du cuir et de chaussures a progressé. Nous avons investi dans de nouvelles machines et augmenté la productivité. Le rythme de croissance annuel, depuis quelques années, a atteint 20 à 25 %. La qualité des produits a répondu à la demande du marché européen. Tout cela prouve que nous avons les capacités de nous intégrer au marché mondial dans notre domaine. Nous savons que pour développer notre industrie, nous devons avoir cinq facteurs, les cinq "M" : la main-d'œuvre, le matériel, les machines, le management et le marché.

Ces cinq facteurs sont liés étroitement l'un à l'autre. Nous avons une main-d'œuvre intelligente, abondante et habile comme vous le savez. Nous avons aussi les matières premières. Mais il nous manque des fonds, le capital pour accélérer notre investissement. Pour résoudre ce problème épineux pour nous, nous devons accumuler les devises étrangères, en augmentant l'exportation de nos produits. Nous avons besoin d'élargir le réseau d'écoulement des produits à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur.

Nous bénéficions du transfert de technologie et du savoir-faire de nos partenaires étrangers, depuis quelques années et nous avons appris le management et la gestion devenus pour nous indispensables actuellement.

Après quelques années, nous avons obtenu des résultats et une expérience. Nous avons aussi préparé un programme de développement de notre industrie pour les dix années à venir. Pour atteindre ce but, nous devons faire beaucoup de choses, beaucoup d'efforts, et appliquer différentes mesures. Et nous voudrions maintenant profiter d'une coopération de tous les pays étrangers mais en particulier des pays francophones.

I. Conseils aux entreprises pour réussir leur implantation au Vietnam

Les conseils que je suis susceptible de vous donner proviennent directement des expériences que nous avons avec les entreprises et je vous en remercie d'ailleurs. Je ne donnerai ni les conseils qui se trouvent dans les manuels sur la gestion des entreprises et des équipes financières, ni des conseils qui se vendent et qui ne se donnent pas ; mes conseils seront plutôt des conseils de comportement qui proviennent de l'accompagnement de ces entreprises dans les différentes phases, c'est-à-dire les études préliminaires, les négociations et la phase opérationnelle. Pour ce qui est des études préliminaires, un point qu'il est important de garder à l'esprit est que l'accès à l'information est difficile ; quelles en sont les raisons ? Des raisons structurelles ; il n'y a pas de journal officiel, les métiers sont nouveaux, les organisations professionnelles ne sont pas en place, l'information est encore quelquefois considérée comme relativement secrète, les informations professionnelles ne sont pas organisées, il y a relativement peu d'historique pour savoir si ce qui vous est donné est fiable ou non. Vous n'avez pas de termes de comparaison, la doctrine de jurisprudence qui est adaptée au monde des affaires n'existe pas et le droit des affaires est pratiquement inexistant, c'est dire que le métier de conseils et de consultants est difficile.

Il y a également d'autres difficultés qu'il ne faut pas mésestimer, qui sont les difficultés de compréhension mutuelle dans les entretiens avec les Vietnamiens : les raisons en sont que la langue généralement utilisée par la grande majorité des Vietnamiens est naturellement le vietnamien et la connaissance des langues étrangères est tout de même le fait d'une minorité. Lorsque vous aurez des contacts avec les Vietnamiens d'une manière volontaire ou involontaire, il faudra passer par un interprète. Les personnes qui ont l'expérience des affaires sont rares, Monsieur Muyl vous l'a indiqué, et d'autre part la culture est également un obstacle de communication, les positions ne sont pas nettement affirmées ; il est parfois difficile de distinguer le "non" du "peut-être", le "pourquoi pas" du "oui" et le "oui mais" du franc massif. Ce sont des considérations qu'il faut garder à

l'esprit lorsque l'on vient s'implanter au Vietnam. D'autre part il faut faire des efforts pour connaître le Vietnam, les Vietnamiens, pour surtout vous faire admettre.

Connaître le Vietnam, c'est connaître la géographie ; il faut savoir qu'entre Ho Chi Minh Ville et Hanoï, vous avez 1 789 kilomètres, c'est une distance facile à retenir ; on ne fait pas les mêmes affaires à Dunkerque et à Tanger – les distances sont à peu près les mêmes – on parle également le français à Tanger et à Dunkerque. Le Nord n'est pas le Sud, il y a des oppositions de comportement et l'Indochine c'est fini ; elle existait du temps des français. Le Laos n'a rien à voir avec le Cambodge et n'a rien à voir avec le Vietnam.

Gardez-vous donc de ce qui vous a été dit par des parents et des personnes qui ont connu cette région du monde il y a un certain temps ; d'autre part les modalités de fonctionnement du gouvernement de l'Administration centrale et de l'Administration locale sont absolument à connaître car il s'agit souvent d'un nœud d'informations qui fera que vous comprendrez ou vous ne comprendrez pas la raison pour laquelle des décisions sont prises.

Il faut connaître les Vietnamiens qui sont très différents de ce que nous sommes en général ; il ne faut pas venir les mains vides, les cadeaux de bienvenue font partie des bonnes manières qui feront que vous serez mieux accueillis. Être asiatiquement polis ce que je n'ai pas toujours été, veuillez m'en excuser. Il faut faire quelques introductions, il faut faire des conclusions et vous attarder à ce type de comportement. Ne laissez pas votre partenaire perdre la face mais évitez vous aussi de la perdre et essayez d'aménager toujours une porte de sortie, respectez aussi les promesses que vous faites à vos partenaires et vos interlocuteurs même si ce sont les plus petites promesses ; les promesses individuelles, c'est extrêmement important. D'autre part soyez très ponctuels, les Vietnamiens le sont et c'est une politesse à leur rendre. Munissez-vous de cartes de visite, cela n'a l'air de rien mais tout le monde vous la présentera et si vous n'en avez pas, c'est un caractère, une image que vous n'aurez pas pendant quelques instants.

J'aborderai maintenant le point qui est celui de la manière d'obtenir des informations. Comment les obtenir ? Quel est le type d'informations ? Faites d'abord une démarche qui est une démarche officielle, rencontrez naturellement le poste d'expansion économique, rencontrez les représentants dans les chambres de commerce ; même si elles ne sont pas des chambres de commerce de votre nationalité, elles pourront toujours vous donner des informations ; ayez également la démarche officielle auprès des Vietnamiens dans un premier temps, contactez le Comité d'État pour la Coopération et l'Investissement, il est fait pour ça. Contactez également les différents services des ministères qui se sont spécialisés dans la mise en œuvre d'une certaine structure vietnamienne car d'autre part il est possible que vous puissiez rencontrer des personnages officiels qui vous sont présentés par les entreprises déjà établies au Vietnam – et c'est extrêmement important de

rencontrer également dans un deuxième temps après les officiels, les personnes. Le Vietnam le dit, nous sommes dans un pays qui est communiste, le parti est important, l'armée est importante, les présidents, les vice-présidents des comités populaires sont importants et donc ce sont des personnes qu'il faut rencontrer, c'est le conseil que nous donnons.

D'autre part, il faut rencontrer les chefs d'entreprises qui se sont implantés depuis plus de deux ans. Pourquoi ? Parce que la première année est une année d'implantation, la deuxième peut être une année d'exploitation et les difficultés commencent à venir de manière un peu plus marquée. La troisième année, rencontrez également des conseils, naturellement je ne pouvais pas ne pas les citer, mais des conseils qui ont œuvré pour des personnes, des entreprises qui ont réussi, et qui ont réussi rapidement. Préparez également vos rencontres, remettez des documents en nombre et en qualité suffisante, remettez des plaquettes, soyez préparés à ce type de présentation car donner une image de l'entreprise qui soit une image sérieuse fera en sorte que les Vietnamiens seront fiers de vous rencontrer et parleront de vous sélectionner. Préparez également vos contacts pour éviter de perdre du temps car il y a énormément de personnes qui sont susceptibles de vous donner des conseils ; recoupez toutes ces informations pour savoir si elles ont travaillé avec des entreprises qui ont réussi, essayez d'éviter également de rencontrer des personnes qui sont susceptibles de subir des effets de la campagne anti-corruption ; ces campagnes anti-corruption sont à l'ordre du jour au Vietnam depuis quelques temps. Recherchez également les niches qui vous permettent de démarrer rapidement. Philippe Serenne en a parlé, Jean-Claude Lenormand également, parce que les niches ne sont pas uniquement caractérisées par des produits, les niches peuvent se trouver également parce que vous êtes dans une région qui fait en sorte que votre propre projet se développera plus facilement. Ensuite, faites votre étude de faisabilité, mais de manière complète et prudente, et soyez extrêmement prudents dans l'appréciation de la réussite de votre affaire, la relative permissivité dont on vous parlera ainsi que les avantages fiscaux, sont considérés comme faisant partie de la corbeille de la mariée, mais ne vous permettront pas de réussir dans votre affaire et dans toutes les hypothèses, il faut surtout rechercher le résultat, savoir lequel il est, ne pas sous-estimer les difficultés dans votre étude de faisabilité ; soyez prudents dans la phase de négociations, enfin recherchez votre partenaire.

Je passerai immédiatement à la phase des négociations : soyez très pragmatiques, nouez des contacts personnels avec les personnes que vous allez rencontrer même en dehors des heures de travail, mais sachez que la partie n'est ni jouée, ni perdue, ni gagnée d'avance et que tout peut se remettre en cause tant que vous n'avez pas signé, même après la signature les choses peuvent se rediscuter. Emmenez toujours également dans les phases de négociations un interprète, un interprète de confiance et de qualité, car le sens des mots est extrêmement difficile à traduire et le vietnamien n'a pas été une langue qui a été faite

pour le monde des affaires. Confirmez également l'ensemble de vos entretiens par des écrits, c'est extrêmement nécessaire. Faites revoir ensuite les accords par des personnes qui ont une expérience et qui vous diront où l'accord pourrait poser peut être au partenaire un problème. Quelle est la charge fiscale qui résultera d'un accord mal ficelé ? J'ai encore eu une expérience hier d'une entreprise qui est venue me voir, me disant : "Je dois signer demain, on ne m'a jamais parlé de problèmes fiscaux car nous ne devrions pas payer d'impôts, notre contrat est financé par des financements internationaux, nous devons signer demain, qu'en est-il ?". Il est vrai que du jour au lendemain, on a des problèmes que l'on pensait avoir résolu, simplement parce que le problème n'a pas été suffisamment bien abordé, de manière suffisamment précise.

Enfin dans les dépôts que vous aurez à faire auprès des différents ministères, sachez que le Vietnam, et cela fait partie des difficultés, est extrêmement procédurier ; ne considérez pas que les procédures qui sont décrites sont des procédures dont vous pouvez vous dispenser à un moment ou à un autre ; si vous ne les respectez pas, la difficulté sera relevée par le partenaire financier, administratif pour des raisons qui lui sont propres et que l'on peut parfaitement expliquer ; c'est la forme qui importe beaucoup. Voilà ce que je voulais vous dire dans la phase des études, la phase également des négociations. Pour ce qui est maintenant de la phase d'exploitation et le vécu au Vietnam, ne négligez pas l'importance du Vietnamien qui peut être partenaire national, partenaire financier, essayez toujours de lui faire partager les décisions prises, préparez-le à des décisions qui vont être prises au sein de comités qui sont eux plus officiels, expliquez-lui franchement les difficultés. Cela met du temps mais consacrez le temps nécessaire à le faire. Je vais conclure par une phrase qui est simplement celle-ci : soyons à l'image des Chinois, c'est-à-dire que réussir est plus important que d'avoir raison.

II. Conseils aux entreprises pour réussir leur implantation au Vietnam

Investir au Vietnam est encore assez complexe : la multiplication des organismes intermédiaires à connaître, l'inertie de l'administration et l'opacité quant aux circuits à suivre, triple héritage du système féodal, de la période française et du communisme, font qu'il est difficile de s'y retrouver.

D'un autre côté, l'homme d'affaires qui démarre au Vietnam sera certainement séduit par la chaleur de l'accueil et le protocole d'accord aisément signé à l'issue du premier voyage. Cette facilité apparente du démarrage amène généralement de fortes déceptions. Dès que l'euphorie de l'Eldorado retombe, on s'aperçoit vite que le Vietnam, malgré un formidable potentiel, est un marché très exigeant qui demande une approche avec des projets solides, des moyens financiers et humains importants, une culture d'entreprise souple et beaucoup de patience.

Après avoir validé la faisabilité de votre projet, la principale difficulté consistera à choisir le bon partenaire local, car il faut savoir qu'un mauvais choix de partenaire est la cause la plus courante d'échec au Vietnam, d'autant qu'une fois engagé, il est très difficile de changer de voie. Il faut vérifier méticuleusement la réalité du partenaire choisi : il est généralement la partie émergée d'un iceberg où l'on trouve des autorités de tutelle, des réseaux d'affaires, des appuis politiques, d'autres sociétés ou des corporations, différentes administrations locales, provinciales ou centrales... L'accès à ces informations est difficile mais, comme on l'entend souvent ici, il faut "se hâter doucement" et prendre le temps d'évaluer la réelle capacité interne et externe du partenaire avant toutes promesses précipitées.

En interne, s'assurer par exemple :

- de la stabilité des dirigeants,
- du niveau de motivation réel de l'interlocuteur, certains signent des Protocoles avec quasiment chaque délégation étrangère,
- des intérêts ou des réseaux opposés au sein même de l'entreprise,

- de la réalité des chiffres annoncés (volumes de production, prix de revient, personnel, ventes, parc de machines), des licences et autorisations officielles de l'entreprise,
- de la capacité à gérer le consensus plutôt que la procédure,
- de la réalité de l'organigramme officiel.

En externe, il faut connaître :

- le niveau d'indépendance du partenaire par rapport à ses autorités de tutelle,
- la compatibilité du projet avec les intérêts du réseau,
- le niveau d'introduction indispensable auprès de l'administration et des différentes autorités.

Avec la pratique, ces principes qui semblent simples, deviennent des réflexes et chacun développe ses propres moyens d'accès à l'information. On peut souligner quelques clés qui permettent d'éviter des erreurs pour ceux qui découvrent ce marché :

- choisir un bon interprète (la traduction du vietnamien et du français amène de fréquents contresens), à la fois familier avec le monde des affaires et honnête,
- éviter les cascades d'intermédiaires,
- prendre en compte les données culturelles et psychologiques omniprésentes dans toutes les négociations ("perdre la face", règles de courtoisie, comportement...), même lorsqu'elles vous semblent parfois irrationnelles,
- s'armer de patience, surtout lorsque votre interlocuteur impose des décisions rapides, des réponses immédiates, des délais impératifs tout en se réservant le droit de faire traîner indéfiniment les négociations.
- ne pas oublier que l'on est d'abord demandeur avant d'être offreur.

Openasia qui est un groupement de trois sociétés travaillant au Vietnam depuis plusieurs années (Élysee investissements, le Groupe Calan Ramolino & Associates et CIG – Guillou Ingenierie), a mis en place un savoir-faire et une logistique pour assister les entreprises sur le terrain, du montage à l'aboutissement de leur projet.

Le portage d'un projet englobe non seulement les aspects techniques, mais aussi la mise à disposition de clés pour comprendre et pénétrer la mécanique locale.

En réalité, on peut dire que pour le chef d'entreprise qui investit au Vietnam, la véritable question n'est pas de savoir si les Vietnamiens sont francophones ou francophiles, mais sa propre aptitude à "vietnamiser" son approche.

Le système bancaire et perspectives d'avenir

Les banques françaises sont déjà très présentes au Vietnam puisqu'elles sont au nombre de cinq, quatre qui ont une licence de plein exercice et une qui a un bureau de représentation. Cette présence de banques françaises s'insère bien évidemment dans le cadre d'une politique plus large de présence en Asie de ces banques. Il y a aujourd'hui seulement neuf banques étrangères implantées sous forme d'agences au Vietnam, quatre françaises, une taïwanaise, une australienne, une de Hong Kong, deux thaïlandaises ; en revanche il y a un nombre impressionnant de bureaux de représentation, une forte inflation avec pratiquement cinquante banques qui sont maintenant présentes et nous savons également qu'il y a en cours dix-sept à dix-huit demandes de licences bancaires, dont certaines ont déjà eu des accords de principe, les autres seront donnés dans les semaines qui viennent, donc on aura bientôt la présence de banques américaines, de banques japonaises, et d'autres banques européennes. Les banques françaises qui sont arrivées à peu près en même temps, d'abord sous forme de bureaux de représentation à la fin de 1989 et au début de 1990, ont obtenu leur licence quand cela a été possible, c'est-à-dire mi-92 et sont toutes là maintenant depuis pratiquement deux ans avec un capital minimum de 15 millions de dollars, ce qui est déjà un investissement relativement important.

Or, le problème auquel nous sommes confrontés évidemment, est un problème de marché, un marché qui est très étroit encore et j'ai l'habitude de dire que nous devons ratisser large, c'est-à-dire que nous ne faisons ni réellement de la banque de gros, ni de la banque de détail. Actuellement nous faisons aussi bien du *corporate banking* que de la banque de particuliers et plus tard, nous affinerons nos politiques. Évidemment nous travaillons dans un environnement qui est difficile ; d'abord difficulté d'analyser les risques, le système comptable n'est pas analysable selon nos critères, de plus il n'y a pas de bilan audité. L'environnement juridique effectivement s'améliore mais reste encore relativement insuffisant. Nous pouvons prendre des garanties mais on ignore aujourd'hui comment on pourrait les faire jouer.

Puis vous avez aussi le problème plus général du Vietnam, et de sa notation, je veux parler du *rating* qui implique un provisionnement du risque moyen terme, donc pour toutes les opérations supérieures à dix-huit mois et ceci malgré le retour progressif au sein de la communauté financière internationale. Alors notre clientèle aujourd'hui est constituée d'abord par les corporations vietnamiennes étatisées. Ce sont les entreprises vietnamiennes étatisées avec lesquelles nous faisons des opérations à court terme et notamment les opérations de financement du commerce extérieur. C'est ce que j'appellerai la clientèle de demain, c'est-à-dire toutes les entreprises mixtes qui recherchent des crédits à moyen et long terme que nous avons du mal à leur donner, au cas par cas. Puis il faut souligner le retour depuis le mois de juillet de la COFACE sur ce pays, ce qui a déjà permis la mise en place de crédits importants, notamment pour le financement d'une cimenterie et beaucoup plus récemment pour le financement de deux ATR (avions) qui arrivent cette semaine au Vietnam. En conclusion, je vous dirai que ce marché est un marché relativement difficile, peut être plus difficile que ce que l'on a pu croire ces dernières années, notamment à travers les médias et que le retour sur investissement (ROI) est un retour à moyen terme.

Il faut pour réussir les moyens financiers et humains de ses ambitions.

Le rôle de la langue dans la politique de l'entreprise

La question de la langue est souvent négligée par les entreprises parce que dans les pays monolingues, comme la France ou l'Allemagne, elle ne pose pas problème sur leur marché intérieur où clients et salariés parlent la même langue nationale.

Sur les marchés extérieurs, dans les implantations à l'étranger, par habitude, l'entreprise est tentée de faire de même, de négliger une réflexion sur la langue ou les langues alors que le problème se pose vraiment.

On dit volontiers et à juste titre que ce siècle est celui de la communication. La communication n'est pas le satellite ou la téléinformatique qui sont les vecteurs de la communication, mais c'est le message, or le message est nécessairement dans une langue. Pour l'entreprise, la langue revêt une importance décisive dans trois domaines.

Dans la politique d'image, la langue fait partie de la symbolique du produit. Ce n'est pas par hasard si les imitateurs asiatiques de parfums français utilisent souvent des noms français, rédigent leurs étiquettes en français. Le français est là une signature de qualité, de luxe. C'est un élément constitutif du produit. Dans la communication externe avec ses clients, ses fournisseurs, son environnement, par la langue, l'entreprise recherche d'abord la compréhension mutuelle et au-delà, une affinité particulière avec le client, porteuse de confiance donc propice à sa décision d'achat.

Dans les relations internes avec les salariés, la qualité de la communication est un élément de la cohésion et de la motivation du personnel, de son attachement à l'entreprise. Le choix judicieux de la ou des langues concourt à la qualité de la communication.

Mais les langues sont difficiles à manier car il existe toujours une très forte implication du locuteur à sa langue. Elle n'est pas simple véhicule. Ma langue, c'est moi-même. Je la fais vivre quand je la parle. Elle me fait vivre quand je l'emploie puisque sa structure et sa syntaxe modèlent ma pensée. Et la symbolique qui s'attache à une langue est souvent ambivalente. Le choix de la ou des langues sur les marchés étrangers est donc essentiel dans la politique d'entreprise mais le choix est délicat.

Or, on a parfois le sentiment que les entreprises françaises ou francophones au Vietnam, au Cambodge ou au Laos n'ont pas véritablement réfléchi à ce choix.

L'entreprise est parfois venue au Vietnam, de Singapour ou de Bangkok, siège de la filiale Asie du groupe avec une partie du personnel, ses habitudes de travail, et avec la langue anglaise puisque dans ces villes on travaillait en anglais.

Pour ne pas laisser croire qu'elles viennent avec quelque volonté de retour néocolonial, certaines entreprises adoptent l'anglais par prudence. Il y a dans cette prudence, certainement une erreur de jugement historique. On confond les époques. Le Vietnam aujourd'hui estime que le français lui offre une chance, un plus. La Francophonie est une ouverture vers les terres lointaines d'Afrique et d'Europe ; un espace original de solidarité, de dialogue Sud-Sud et Nord-Sud. C'est un moyen d'accès à une diversité de cultures.

Mais le Vietnam reconnaît que la Francophonie ici s'est diluée et invite expressément tous ses partenaires francophones à l'aider à la rendre plus vivante. Comment un véritable chef d'entreprise pourrait-il négliger une telle chance et ne pas jouer cette carte quand on vient la lui mettre dans son jeu ? Mais comment l'utiliser à bon escient.

Reprenons les trois domaines où la langue joue une importance décisive dans la politique de l'entreprise. J'exposerai un contre exemple : un grand hôtel ici a désigné ses restaurants par des noms français, les menus proposés aux clients sont rédigés en français. On comprend l'intention du groupe hôtelier : signer son produit par une langue qui dans le domaine culinaire exprime l'authenticité et le raffinement. Mais lorsque le client passe sa commande et lit au serveur le nom du plat qu'il choisit, le serveur bredouille : "est-ce que vous pouvez me traduire ça en anglais", la seule langue qu'il connaisse.

Le résultat est inverse de l'effet recherché. Le client découvre que cet emballage français est factice. C'est le personnel même du restaurant qui brouille le message et le pervertit. En effet, pour que le message émis par l'emploi d'une langue soit reçu par le consommateur selon l'intention de celui qui l'émet, ce message doit être clair, cohérent, pour éviter tout brouillage qui le déformera. J'évoquerai alors l'exemple d'IKEA, le fabricant suédois de meubles qui a choisi à travers le monde d'afficher partout sa langue et sa nationalité. Les modèles de ses meubles portent des noms suédois parfaitement imprononçables pour qui n'est pas né dans les neiges nordiques. L'enseigne d'IKEA est bleue et jaune, couleurs du drapeau suédois, dans chaque magasin il y a un restaurant suédois, les plats y sont désignés par leur nom suédois. Et partout, le succès d'IKEA se confirme. Les études de marché avaient montré que la Suède avait une image de rigueur, de simplicité, de fonctionnalité, de modernité. L'emploi de la langue suédoise permet d'attacher cette image positive au produit. Mais il a fallu éviter l'éventuel effet restrictif d'exotisme et de ghetto. C'est dans ce cas, par la taille des magasins et le mode de distribution qu'IKEA pallie ce risque. Qu'est-ce qui empêcheraient les entreprises françaises ou francophones de suivre, en Asie, l'exemple d'IKEA ? L'image du français est bonne.

Longtemps, confinée aux emballages de parfums, de fromages et de cognac, l'image du français a radicalement évolué ces dernières années en Asie avec les avatars des ventes de TGV à la Corée, d'avions militaires à Taïwan et d'Airbus aux compagnies aériennes asiatiques. Tous ces contrats parce qu'ils ont donné lieu à des compétitions acharnées parfois à des conflits politiques, tel le conflit avec la Chine après la vente d'avions Dassault à Taïwan, ont été abondamment commentés dans la presse et ont confirmé à l'opinion que le français pouvait être lié à la haute technologie et à la modernité.

Mais il ne faut pas généraliser. Je ne conseillerai pas à un fabricant français de "Ketch up", d'utiliser le français. Le produit est tellement lié à la culture culinaire anglo-saxonne que l'anglais est ici le meilleur vecteur.

Le français peut être aussi la langue de la communication externe de l'entreprise. Dans le hall d'accueil de telle banque ou de tel grand hôtel, aucune indication n'est en vietnamien et certains vietnamiens ressentent cette omission comme un message de mépris. Dans leur majorité, ils ne sont pas encore très sensibles à l'omission volontaire de leur langue. Séduits par les charmes récents de l'ouverture internationale, la présence exclusive d'une langue étrangère, ici ou là, leur prouve simplement que l'ouverture se fait.

Mais il faut faire attention car les exemples historiques abondent. Ce n'est qu'au terme de décennies que les Flamands de Belgique ou les Québécois, las de voir leur langue partout omise ont enfin réagi et avec quelle fureur.

La première langue publique de l'entreprise doit être le vietnamien, le khmer ou le lao. Le message sera alors compris et porteur de confiance.

Si l'entreprise établie au Vietnam opère sur tout le Sud-Est asiatique, l'anglais est nécessaire. C'est incontestablement, actuellement, la langue de communication internationale de la région. Si l'entreprise se limite délibérément au marché vietnamien, l'anglais n'est pas indispensable.

Et le français ? Si l'entreprise a choisi de signer son produit par sa langue, par cohérence elle devra suivre la langue du produit dans sa communication externe et le français y sera alors en bonne place. On a presque toujours intérêt à affirmer son origine. C'est perçu comme un message de sincérité et de confiance en soi. Mais par l'usage du français, on peut encore rechercher une familiarité particulière avec certaines cibles.

Certains pays ont perçu l'intérêt du partage d'une même langue. Certaines entreprises japonaises par exemple, ont une politique linguistique très différente en Asie de leur politique en Europe. Ici, elles investissent dans leur langue. Elles décèlent dans les entreprises vietnamiennes, dans les organismes de transferts technologiques, dans les organes de décisions économiques, les cadres vietnamiens prometteurs qui accèdent aux décisions. Elles leur offrent un long séjour au Japon sur financement partagé entre entreprises et pouvoirs publics avec formation linguistique intensive et visites des entreprises et instituts du secteur.

L'entreprise japonaise recherche ainsi la "connivence exclusive" qui la liera à ces cadres vietnamiens. Cette connivence est véhicule de confiance qui profitera à l'entreprise japonaise à l'heure du choix entre plusieurs fournisseurs. Pour conduire une telle politique d'entreprise, il faut penser à long terme et penser tout, et la langue est un élément du tout. C'est une qualité qu'on prête aux japonais, elle se confirme ici.

Qu'est-ce qui peut empêcher les firmes francophones de s'inspirer de ces exemples et de rechercher grâce au français cette "connivence exclusive" avec leur partenaire vietnamien qui préparera les choix ultérieurs à leur avantage ? D'autant que dans leurs efforts, ces entreprises seront soutenues à la fois par les pouvoirs publics de leur pays d'origine et par la politique du renouveau instaurée au Vietnam.

S'il se confirme que le Sommet des 47 Chefs d'État de la Francophonie se tiendra à Hanoï en 1997, quelle formidable publicité gratuite cet événement fournira aux entreprises francophones si elles savent l'intégrer à leur politique de communication externe ! Mais il faut pour cela une vision globale et stratégique du développement de l'entreprise.

La langue est aussi un outil de la communication interne de l'entreprise. C'est de loin le problème le plus ardu, car il est quotidien dans la vie de l'entreprise. Le choix peut être différent de celui retenu pour les langues de communication externe. Mais du choix des langues internes dépend la cohésion de l'entreprise.

La plupart des entreprises étrangères françaises ou francophones au Vietnam, ont des salariés de plusieurs nationalités où les Vietnamiens ne sont pas toujours la majorité.

Le pouvoir est le monopole des cadres expatriés francophones. La langue de communication interne est souvent l'anglais. C'est un dénominateur commun qui permet de se comprendre, à peu près. Les Vietnamiens communiquent évidemment entre eux dans leur langue.

On a donc plusieurs cercles linguistiques. C'est propice aux rumeurs et aux clans. Le français est la langue des conversations particulières entre décideurs. Le vietnamien, la langue des salariés locaux. Il n'y a pas de communication directe entre les premiers et les seconds. Il faut le truchement de l'anglais, souvent mal maîtrisé, ou le truchement d'un interprète. On ne peut recommander une solution standard.

Il me semble toutefois qu'au moins un cadre expatrié de l'équipe de direction doit faire l'effort d'apprendre le vietnamien. L'entreprise prouvera ainsi sa volonté de s'ouvrir vers les salariés locaux.

A l'inverse, un élargissement du cercle des francophones par des formations linguistiques internes permettra au français de perdre l'image de langue initiatique du cercle du pouvoir. On y gagnera en transparence. On élargira du même coup la base de la confiance.

Si l'entreprise est fortement ouverte sur le marché du Sud-est asiatique, on pourra

conserver les documents de travail en anglais. Il est sans doute souhaitable que les notes internes sur la vie de l'entreprise, sur les rapports entre direction et personnel soient systématiquement en plusieurs langues : vietnamien, français et éventuellement anglais. Cette surabondance sera comprise comme la manifestation d'une volonté de vraiment se faire comprendre. Le coût est négligeable par rapport à l'avantage escompté : faire saisir à tous que la qualité de la communication interne est reconnue par l'entreprise comme élément essentiel de sa vitalité et de son dynamisme.

Tout est propice à une utilisation du français par les entreprises francophones : la politique vietnamienne envers la Francophonie, la présence renforcée, dans la région, des agences francophones, ACCT, AUPELF-UREF, l'effort accru des coopérations bilatérales des pays francophones au Vietnam, au Cambodge et au Laos.

Mais le but légitime d'une entreprise est de faire du profit. Elle en fera grâce à un projet à long terme intégrant toutes les chances offertes par l'environnement.

La Francophonie est ici une de ces chances. Elle fournira aux entreprises qui sauront l'exploiter un "plus" d'image et un avantage dans la compétition internationale. Seules les entreprises qui auront une vision stratégique de leur développement l'emporteront.

La langue est un élément de cette stratégie.

L'environnement juridique et l'enseignement du droit

Après l'étude des cas par les chefs d'entreprises français, j'aimerais qu'on revienne au sujet de notre colloque sur la Francophonie dans les affaires. J'aimerais aborder un sujet qui je pense préoccupe tous les hommes d'affaires, c'est le problème du droit. Tout le monde sait que le droit est à la base de toutes les activités économiques, on peut dire que les affaires évoluent dans le cadre du droit ; elles respirent le droit, c'est pourquoi à mon avis, on ne peut pas parler de Francophonie dans les affaires sans parler de la Francophonie juridique ; à mon avis, c'est une coopération au niveau du droit que la Francophonie peut réaliser pour aider à la consolidation des liens entre les pays francophones. Le problème se pose. Comment la Francophonie peut jouer ce rôle ? Je vais vous exposer comme exemple le cas de notre pays, le cas du Vietnam. Je suis un juriste et un juriste vietnamien, c'est pourquoi j'aimerais exposer le rôle de la Francophonie dans l'élaboration du droit vietnamien, plutôt l'enseignement du droit vietnamien à des juristes vietnamiens, et dans la formation du cadre vietnamien.

C'est un fait que par l'histoire, la Francophonie a joué un rôle prépondérant dans l'élaboration du droit vietnamien, dans le façonnage de notre système de droit. Vous savez que le premier tribunal français avait été établi au Vietnam à la fin du XIX^e siècle et notre premier code civil du Tonkin promulgué en 1931, a été rédigé par un juriste français. Ce code a été écrit en français et c'était seulement un pâle reflet d'une grande partie du code de Napoléon ; et pour le Sud, le précis de législation civile promulguée en 1883 était une reproduction intégrale d'une partie du code français. Cela pour vous dire que la Francophonie a joué un rôle déterminant dans l'élaboration du droit vietnamien. Au niveau de l'enseignement du droit, j'aimerais vous dire que la première faculté de droit au Vietnam établie à Hanoï était une faculté de droit où enseignaient les professeurs français, les cours de droit étaient donnés en français. Et c'est seulement à partir de 1954, sinon 1955, lorsque la faculté de droit a été transférée à Saïgon, que les cours de droit ont été donnés en vietnamien mais il n'était pas rare de voir les professeurs français donner des

cours en français dans cette même faculté, et lorsque les cours étaient donnés en vietnamien, les professeurs vietnamiens avaient l'habitude de mettre à côté des termes juridiques vietnamiens, des mots équivalents en français. Tout cela pour vous dire que sur les deux niveaux, l'élaboration du droit et l'enseignement du droit, la Francophonie a joué un rôle prépondérant. Les événements historiques ont stoppé cette influence pour un certain temps, mais maintenant je pense que ce rôle doit être réaffirmé, mais vous me demanderez peut être comment ? Ici j'aimerais porter votre attention sur un point : contrairement à l'opinion de certains hommes d'affaires étrangers qui viennent au Vietnam pour chercher des opportunités pour leurs affaires et qui pensent que nous n'avons pas assez de droit pour gérer les activités économiques – cette affirmation est pour une part vraie -. Nous manquons certainement d'un système de droit uniforme mais cependant on assiste depuis quelques années à une floraison de lois au Vietnam ; à chaque session de l'Assemblée Nationale une ou deux lois sont votées, c'est pourquoi je peux vous dire qu'actuellement nous avons suffisamment de droit pour gérer les activités commerciales : pour ne citer que les principales lois nous avons maintenant la loi sur les investissements des étrangers, nous avons une loi sur les sociétés commerciales, nous avons des lois sur les contrats, nous avons une loi sur la faillite et nous avons un tribunal de commerce. Je pense donc que nous avons actuellement suffisamment de droit pour gérer les activités commerciales.

Je vais donc essayer l'exercice toujours un peu difficile de synthétiser ce kaléidoscope d'avis, d'opinions, de diagnostics, de réflexions que nous avons entendu depuis deux heures. Je suis ici comme représentant d'un groupement de sociétés françaises, de conseils, le Groupe Français de Consultants pour l'Asie et je viens au Vietnam depuis cinq ans. J'y suis basé depuis deux ans ; je voudrais essayer d'intégrer un peu cette expérience dans les réflexions qui ont été présentées avant moi en les recadrant sur le thème même de cette table ronde, à savoir "Entreprise et Francophonie".

Je vais faire deux constats et trois propositions. Premier constat, l'implantation au Vietnam soulève des difficultés : difficultés de procédures, contraintes financières telles qu'elles ont été présentées par Monsieur Poletti, rappelées par d'autres intervenants, soit du partenaire, comme l'a souligné Monsieur Lenormand, problème de la langue comme l'a souligné très justement Monsieur Holtzer, et problème d'environnement, tels que les problèmes bancaires et financiers qui ont été rappelés par Monsieur Muyl. Dans ce contexte de difficultés, il est vrai qu'il y a deux ou trois ans, la préoccupation de la langue, de la langue française en particulier, n'était pas la préoccupation dominante chez les responsables d'entreprises qui étaient présents au Vietnam.

Deuxième constat, j'ai vu pour ma part une évolution dans la période récente et je crois qu'il est important de le signaler, car le climat au sein de la communauté française ou francophone d'affaires au Vietnam, sur le problème de la langue, s'est dédramatisé. Il n'est pas excessif de dire qu'il y a quelques années, c'étaient des questions sur lesquelles certaines personnes étaient assez tendues, et je constate que maintenant, le climat est plus ouvert. Quelles propositions peut-on faire alors de façon très rapide ? Les interventions que nous avons entendues, en particulier celle de Monsieur Delalande, montrent que la relation entre la langue utilisée par une entreprise et son développement est une relation à la fois complexe et dynamique, puisqu'elle fait intervenir, et c'est un premier élément pour une proposition, l'image de l'entreprise et j'ai été pour ma part très sensible à la réflexion qu'a faite Monsieur Serenne sur l'idée de culture francophone, culture franco-vietnamienne, réflexion qui d'ailleurs pourrait s'appliquer aussi bien à des pays comme le Cambodge ou le Laos. L'entreprise francophone doit être, devrait être, une entreprise qui respecte la langue et la culture vietnamiennes. Cela doit être une entreprise qui doit travailler sur son image, et il n'est pas inintéressant de souligner que ce soit dans le cas de BGI ou dans le cas de

Proconco, que ces sociétés sont associées à des images qui sont très connues dans la mémoire des Vietnamiens et qui sont appréciées. Peut-être pourrait-on s'appuyer sur cette idée qui est une notion originale et qui mérite en tout cas qu'on s'y arrête.

Deuxième idée de proposition, la question de la formation. On constate une situation très particulière des secrétaires, des collaborateurs, des interprètes, des assistants vietnamiens qui parlent très bien le français et qui ont en général entre 37 et 38 ans. Ce sont des gens qui ont fait des études en français jusqu'en 1975. Dans quelques années, il y aura un problème démographique, car l'on voit actuellement des jeunes Vietnamiens qui prennent des cours de français et ils le font parce que, soyons réalistes, ils espèrent à partir de là pouvoir trouver du travail dans des entreprises, donc ne les décevons pas. Cet effort d'investissement qu'ils font dans l'apprentissage de notre langue, nous pouvons essayer de le valider, de le valoriser et pour cela il nous faut connaître de façon plus précise l'offre existante en matière de gestion, en matière médicale et dans d'autres domaines.

Troisième proposition, nous sommes en Asie, et l'Asie est le monde du relationnel, le monde des réseaux, le monde des contacts personnels et si on veut développer ce concept d'entreprises francophones, il faut, à mon avis, impérativement s'appuyer sur une logique de réseau. Qu'est-ce que peut être une logique de réseau dans ce domaine ?

C'est essentiellement trois types de connexion, une connexion entre entreprises francophones et nous devrions essayer de mieux nous connaître entre nous, de mieux connaître les autres entreprises francophones opérant ou voulant opérer au Vietnam. C'est un des éléments pour arriver à progresser dans ce domaine. Deuxième élément de réseau, c'est le réseau entre entreprises d'une part, et organismes de formation et de recherche d'autre part ; nous avons, en tant que comité d'affaires ici, et en tant que sociétés françaises, participé à ce colloque parce que nous pensons que c'est une opportunité pour développer cette relation avec des organismes tels que l'AUPELF-UREF, l'Agence de Coopération Culturelle et Technique et les autres centres de formation existants ou en cours de constitution au Vietnam. Et troisième élément tout aussi important – et je ferai référence à l'intervention de notre ami de la Chambre de commerce du Vietnam – dans nos contacts avec les entreprises vietnamiennes, nous n'avons pas assez jusqu'à présent tiré profit du potentiel important des francophones qui ont souvent des postes de responsabilités dans les entreprises vietnamiennes.

Voilà très rapidement ces quelques propositions ; je souhaite qu'elles puissent être reprises et développées au cours des prochaines tables rondes.