

Septembre  
1998  
Numéro 8  
Prix : 20 F

# Liens



## Profil dominant parmi les P-DG suédois : l'ingénieur

**Plus d'un tiers des quelque 330 P-DG des sociétés suédoises cotées à la bourse de Stockholm sont ingénieurs de formation.**

**Ils arrivent même en tête, devant les diplômés d'économie, les juristes et ceux - un sur dix - qui n'ont pas fait d'études supérieures.**

**Il apparaît également que les industries qu'ils dirigent sont souvent plus performantes que les autres. Une surprise ?**

**S**i l'on considère que la Suède a une longue tradition industrielle, cela semblerait plutôt normal. Cependant, au vu d'une enquête réalisée avant l'été par *Dagens Industri*, le quotidien de l'industrie, d'aucuns s'étonnaient que les ingénieurs soient les plus nombreux, compte tenu de la forte expansion des divers cursus économiques et commerciaux depuis les années 80, lorsqu'il s'est avéré que la gestion d'entreprise exigeait une analyse des chiffres beaucoup plus fine que par le passé. En fait, les ingénieurs dominent à double titre car nombre d'entre eux ont adjoint à leur diplôme initial des études d'économie. Pour des raisons évidentes d'ouverture d'esprit aux mathématiques, la démarche est relativement simple. Le parcours inverse est, en revanche, beaucoup plus complexe voire quasi impossible.

### Pas de grandes écoles

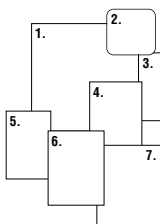
La Suède ne dispose pas, comme la France, de ces grandes écoles qui forment des générations de dirigeants d'entreprises. Pas d'équivalent de l'X, d'Arts et Métiers, de Centrale et autres Mines ou Ponts. Ni d'ENA. Plus modes-

études s'y est passablement élargi et propose en outre depuis 1990, une filière plus pointue d'économie industrielle, le vivier qui élève les dirigeants de demain. Beaucoup plus petite que KTH : l'excellente Chalmers à Göteborg, au cœur de la principale région industrielle de Suède. Autre grand réservoir : Handelshögskolan, l'équivalent de HEC, toujours dans la capitale, une école fondée par les Wallenberg (qui a également créé le prix Nobel d'économie en 1968). C'est de là que

sort le gros du contingent des P-DG des banques, compagnies d'assurances et autres institutions financières qui talonnent de près les ingénieurs à la bourse. De tous ces chefs d'entreprise réunis, près d'une centaine ont, par ailleurs, complété leurs études par un passage dans des écoles de management. De préférence à l'étranger, ce qui pèse plus dans un CV que l'IFL, l'Institut de gestion d'entreprise, de Stockholm. Ainsi, l'IMD à Lausanne et l'Insead à Fontainebleau, sont celles qui accueillent le plus de Suédois, devant les Business Schools de Harvard et de Londres.

### L'offensive de la Fédération des industries

Pourtant, même s'ils tiennent le dessus du pavé, les ingénieurs ne sont pas en nombre suffisant. Pis, la Suède serait en passe de voir son précieux capital scientifique et technique s'éroder, faute d'une stratégie générale d'enseignement à la mesure des exigences de demain. Si rien n'est fait dès aujourd'hui, la compétitivité des industries, c'est-à-dire, la base-même de l'économie nationale, s'en trouvera à terme menacée. C'est ce qu'affirme Per Olofsson, le patron de la Fédération des industries suédoises qui juge la situation préoccupante. *"Nous avons en moyenne deux fois moins d'ingénieurs dans la tranche d'âge des 20-34 ans que les*



1. Lennart Ablgren, AssiDomän.
2. Leif Jobansson, Volvo.
3. Håkan Mogren, Astra.
4. Michael Treschow, Electrolux.
5. Leif Östling, Scania.
6. Björn Häggglund, Stora.
7. Sven-Christer Nilsson, Ericsson.

tement, la plupart de ses ingénieurs/P-DG sortent de "KTH", l'Ecole royale polytechnique de Stockholm. C'est la plus ancienne du royaume, ses origines remontent à 1827, la plus grande et la plus complète. Le spectre des

p.5

## interview

Le Capitaine de vaisseau,  
Sven Rudberg,  
attaché de  
défense suédois  
en France

p.6,7,8

## bloc-notes

- Volvo Ocean Race :  
la nouvelle Whitbread
- carnet d'affaires
- tous azimuts
- nomination
- nouveaux membres

p.10,11

## reportage

- Suédois  
et grands  
seigneurs  
du vin

p.14,15

## entreprises

- Des magnums de  
Bourgogne très spéciaux
- Radio Energy branche les  
jeunes Suédois

p.18

## chronique

Comment vendre suédois

**Chambre de Commerce Suédoise en France (CCSF)**, 67 bd Haussmann, 75008 Paris, téléphone 01 42 66 05 85, fax 01 42 66 63 04 • **Président, Directeur de la publication** - Lars Jarnryd • **Directrice de l'édition** - Gita Paterson-Carlén • **Comité de rédaction** - Boel Evander, Tomas Fellbom, Britt Norée, Gita Paterson-Carlén, Claes Rasmusson, Lars Jarnryd, Håkan Skoglund • **Rédaction** - Richard Beer, Françoise Nieto • **Création originale de la maquette** - Wildell France • **Photogravure et impression** - IMPRIMERIE SERVIPLUS, Orly • **Fichiers de distribution** - Centre Suédois du Commerce Extérieur • **Distribution** - France-routage • **Administration, Abonnements et publicité** - AnnMarie Andersson, CCSF, téléphone 01 42 66 05 85, fax 01 42 66 63 04

\* \* \*

LIENS est imprimé sur G-Print 115 grs, papier couché, produit par STORA. Pour en savoir plus, contactez **Stora Fine Paper France**, téléphone 01 49 06 47 50, fax 01 49 06 47 79

\* \* \*

Ce numéro a été distribué à 6000 exemplaires.

\* \* \*

ISSN 1253-3343

**L**ors de l'Assemblée Générale de la Chambre de Commerce Suédoise en France du 2 juin 1998, j'ai accepté de succéder à Lars V. SKOGH en tant que Président.

Je l'ai fait après beaucoup d'hésitations. Il n'est pas facile de prendre la relève de quelqu'un comme Lars qui a fait énormément de bonnes choses pendant ses quatre années comme Président.

Il est encore trop tôt pour faire des déclarations d'intentions. Cela requiert du temps et des connaissances. Je consacrerai donc mes moments libres pendant les mois qui viennent à mieux connaître la Chambre de Commerce Suédoise en France et ses membres ainsi que le Centre Suédois du Commerce Extérieur, la Chambre de Commerce Française en Suède, le Conseiller aux affaires économiques de notre Ambassade, le CCS en Angleterre, etc.

Tous ces organismes ont une mission commune : accroître les ventes des sociétés suédoises et développer des liens commerciaux et amicaux entre nos deux pays.

Nous jouons tous dans la même équipe.

Quelle est la position de la Chambre de Commerce Suédoise en France dans ce domaine ?

Sera-t-elle retenue dans l'équipe de demain ? J'en suis sûr.

Dans la position d'aujourd'hui avec la même mission ? Cela est fort possible, mais pas certain car l'environnement extérieur est en train de changer de façon considérable et nous devons nous y adapter en même temps.

Il y a 120 ans, le téléphone a eu un impact profond sur la société. Début des années 20,

l'automobile a été un autre changement important. Maintenant, c'est Internet qui va révolutionner non seulement nos sociétés, mais aussi nos vies.

Nous entrerons dans une vraie ère post-industrielle, la société des services avec énormément d'opportunités et de défis.

Au-delà des industries traditionnelles suédoises, nous verrons aussi l'émergence de nouvelles sociétés de services.

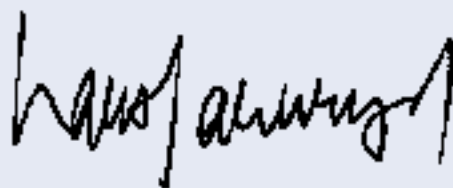
Aujourd'hui, nous constatons la croissance phénoménale d'IKEA et de H & M. Demain, beaucoup d'autres viendront (des sociétés de logiciels, informatiques, télécommunications, consulting, formation, etc.).

La Chambre de Commerce Suédoise en France doit donc être prête à servir non seulement ses clients traditionnels, mais aussi les nouveaux venus.

Pour réussir dans cette tâche, une contribution de toutes et de tous est nécessaire.

Nous allons bientôt mettre en place des équipes de travail.

Toutes vos idées sont les bienvenues.



Lars JARNRYD  
Président





# Dégel bilatéral chez les militaires

**Le Capitaine de vaisseau Sven Rudberg, attaché de défense suédois en France depuis 1997, vit sa mission diplomatique avec enthousiasme.**

**La nouvelle tournure que prennent les relations entre Paris et Stockholm dans le domaine militaire, permet à cet Européen convaincu, époux d'une Espagnole, de contribuer au rapprochement des deux pays.**

*Effectivement, nous nous sommes trouvés pendant quelques années dans une "période glaciaire" que mes prédécesseurs ont nettement ressentie. Il y avait eu, c'est vrai, dans le sillage de l'échec de la fusion Renault-Volvo, l'achat par la Suède du char allemand Leopard et non du Leclerc, puis du missile américain Amram plutôt que du Mica de Matra. Depuis quelque temps, le climat est beaucoup plus détendu, voire très bon aujourd'hui, et je m'en félicite.*

**Et puis, la Suède est entre-temps devenue membre de l'U.E...**

*Bien entendu. Cela a joué un grand rôle et nous avons vu de grands changements en peu de temps. Il reste que notre secteur de la défense, traditionnellement plus porté aux échanges avec des pays tels que les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, doit se débarrasser de ses ceillères et en savoir beaucoup plus sur l'Europe, sur la France notamment. Là réside une grande partie de mon travail.*

**Comment se manifeste le changement bilatéral dans ce secteur ?**

*Nos échanges sont devenus plus réguliers. Les entretiens annuels de nos états-majors, instaurés en 1996, se font sur une base qui s'élargit. Les visites officielles se multiplient : le ministre suédois de la défense, Björn von Sydow, était à Paris en décembre dernier, son homologue français Alain Richard s'est rendu à Stockholm en juillet cette année, le commandant en chef des armées suédoises, le général Viktorin est invité à Paris au début de 1999. Disons qu'aujourd'hui, les relations s'institutionnalisent, alors qu'autrefois, elles étaient plutôt affaire de personnes.*

**Des progrès aussi sur le plan des matériels de défense ?**

*Justement, j'y venais, car c'est un sujet très important. Sur quelque 300 visites suédoises en*

*France, 80 % sont consacrées aux matériels. La Suède possède l'une des six plus grandes industries de défense d'Europe derrière les trois plus grands - la France, la Grande-Bretagne et l'Allemagne - et elle est très ouverte à une coopération dans ce domaine. Jusqu'ici, les exemples de coopération n'ont pas été très nombreux mais GIAT et Bofors sont maintenant arrivés au stade de l'industrialisation de l'OGRE, l'obus à grenades antichar, un projet lancé en 1993. Et, dernièrement, les chantiers navals DCN et Kockums ont signé un important accord portant sur le développement de la future génération de sous-marins conventionnels. Un accord fortement soutenu par nos deux gouvernements respectifs.*

**Et qui dit coopération dit réduction des coûts...**

*Effectivement, d'autant qu'au niveau officiel, le comité conjoint d'organisation constitué par la Direction Générale de l'Armement et sa contrepartie suédoise, FMV, doivent mettre en place une coopération dans le domaine des achats. Ainsi, nous pourrions en avoir davantage pour notre argent. Cela facilite aussi d'une part, l'interopérabilité, ou si vous préférez, notre coopération dans les opérations militaires internationales, et, d'autre part, tout ce qui est suivi, entretien et réparations. Ceci dit, l'idéal serait de créer à terme une organisation européenne commune pour les achats.*

**La Suède est pourtant une fidèle cliente des Etats-Unis dans ce domaine !**

*C'est certain et c'est ce qui l'a fait hésiter quelque peu au départ. Mais il est vital que l'Europe se dote d'une industrie de défense capable de concurrencer les géants américains et la Suède a clairement exprimé son désir de participer. En fait, cela commence à prendre forme : il y a eu deux réunions importantes en juillet, à trois jours d'intervalle, l'une à Londres, l'autre à*

*Paris. Les ministres de la défense, puis ceux de l'industrie de France, Grande-Bretagne, Allemagne, Italie, Espagne et Suède ont défini un cadre de mesures concrètes qui doivent faciliter le processus de restructuration en cours des industries de la défense et aéronautiques pour relever le défi de la compétitivité lancé par les Etats-Unis. L'objectif étant de parvenir à la création d'une société aéronautique et de défense européenne, privée et cotée en bourse : l'EADC.*

**Cela vous semble réaliste ?**

*Oui, mais la conception d'une société qui regroupe autant de disciplines et d'intérêts divers présente un certain nombre d'obstacles. Nous nous dirigeons en tous cas vers des années difficiles avec d'inévitables remaniements au sein de nos industries de défense. Les budgets sont revus à la baisse dans nos pays, les forces armées se réduisent et cela a un impact sur l'industrie d'armement. Certaines entreprises sont appelées à disparaître.*

**Dans cette optique particulière de coopération européenne, que devient la politique de non-alliance militaire de la Suède ?**

*Notre ligne est claire : nous maintenons ce principe. Ceci dit, j'estime qu'à terme, les chances de voir la Suède entrer dans l'Otan sont grandes. Les Suédois finiront bien par se rendre compte que l'Otan n'est pas si redoutable qu'ils le croient !*

**Et celles de voir la création d'une défense européenne commune ?**

*Il y a encore trop de différences à mon avis entre les pays européens. Cependant, je suis convaincu que leur influence commune peut - et doit - se développer dans le cadre de l'Otan. Mais ils devront pour cela acquérir une identité européenne forte.*

**Propos recueillis par Françoise Niéto**

*Le Capitaine de vaisseau, Sven Rudberg.*





# Volvo Ocean Race :

# la nouvelle Whitbread

Pas facile de changer de nom. C'est pourtant ce qui est arrivé à la prestigieuse Whitbread Round the World Race, la course autour du monde qui se dispute tous les 4 ans depuis 25 ans. Le 1<sup>er</sup> juin, à peine une semaine après l'arrivée de la dernière édition sous régie britannique, la course prenait sa nouvelle identité : **Volvo Ocean Race**. Le constructeur de Göteborg qui, depuis un an, était le principal sponsor de la Whitbread, a en effet racheté la marque, devenant ainsi l'unique propriétaire de la compétition. De la même manière, les voiliers, qui répondent à une norme identique et s'appelaient Whitbread 60, seront désormais désignés sous le nom de Volvo Ocean 60. Ils sortent d'ailleurs, dans leur quasi-totalité, du même chantier naval néo-zélandais.

La première Volvo Ocean Race aura donc lieu en 2001-2002. Le tracé de la course reste encore à définir mais il ne devrait pas présenter de changements majeurs avec peut-être, noblesse oblige, le départ et/ou l'arrivée déplacés de Southampton à Göteborg. Simple calcul. En revanche, l'objectif de Volvo est d'attirer davantage de concurrents, soit au moins 15 bateaux - au lieu des 10 actuels.

En investissant dans cette transocéanique racée, Volvo attend évidemment des retombées positives pour ses propres produits. La dernière course aura été une répétition générale en matière de publicité, de promotion et de couverture médiatique. En 2001, la machine devrait être au point pour faire briller la marque de tous ses feux dans les ports d'escale autour du globe.

Bon sang suédois ne saurait mentir et la première Volvo Ocean Race sera couplée à un programme environnement à but éducatif pour les jeunes du monde entier. Une forme de communication à l'adresse de futurs clients potentiels. D'ailleurs, Volvo parrainera le championnat du monde de voile junior de l'ISAF - la fédération internationale de voile - qui se déroulera à Simonstown, en Afrique du Sud, du 28 décembre 1998 au 6 janvier 1999.

*L'un des participants à la dernière Whitbread, qui a été remportée par l'équipage E.F. (hommes).*

## carnet d'affaires

## ■ Equipe radar

Autre concrétisation du dégel des relations franco-suédoises (voir p. 5), **Ericsson** Microwaves Systems et **Thomson-CSF** Radars et Contre-mesures ont décidé de coopérer dans le domaine des systèmes aéroportés de contrôle et d'alerte. Les deux sociétés proposent dans l'immédiat une alternative "économique" au système américain AWACS et, à plus long terme, le développement de nouvelles générations de systèmes de détection active et passive.

Par ailleurs, toujours dans la perspective de la restructuration des industries aérospace et de défense, rappelons que **British Aerospace (BAe)** a pris une participation de 35 % dans le capital et les droits de vote du constructeur aéronautique suédois **Saab**. Investor, le bras financier du Groupe Wallenberg continue cependant de contrôler la société avec 36 % des droits de vote et 20 % du capital.

## ■ Autoliv en Russie

Déjà présent en Russie avec une unité de fabrication qui livre des ceintures de sécurité à **Avto-Vaz**, le premier constructeur automobile du pays, l'équipementier suédo-américain **Autoliv** a reçu une commande de **Moskvitch** pour des éléments de sièges de voitures. Autoliv va ainsi déplacer la production de son usine suédoise de Växjö à Moscou, dans un nouveau site construit à proximité de l'usine d'assemblage de Moskvitch. Aux termes d'un accord de coopération conclu avec ce dernier, **Renault** doit y lancer, à l'automne, la production de Mégane. On estime que la production automobile russe totale devrait atteindre 1,2 millions d'unités en 2000.

## ■ Netnet est arrivé en France

Le service suédois **Netnet**, lancé par l'homme d'affaires **Jan Carlzon**, ancien président de SAS, et qui propose les communications téléphoniques internationales les moins chères en Europe en fonction des horaires, s'est établi en France. Netnet tente cette percée dans l'Hexagone en association avec la société française **Multirep**. **Claude Koury**, propriétaire de Multirep, est aussi le principal actionnaire de Netnet France, mais la marque suédoise garde une option d'achat concernant les activités françaises. La cible commerciale est composée de PME ayant beaucoup de trafic à l'international et possédant de nombreux téléphones cellulaires. Il en existe environ 300 000 en France, qui est le deuxième marché européen pour les télécoms mais le premier pour les communications à l'étranger, selon Claude Koury. Multirep est une holding constituée de cinq petites entreprises toutes spécialisées dans les télécoms. Koury a derrière lui une longue collaboration commerciale avec **Ericsson** sur le marché français et il y a quelques années il a racheté et restructuré la filiale française de **Allgon**, un groupe suédois produisant divers équipements pour téléphones mobiles (antennes, etc.).

## ■ Hyperniche pour fabricant de Skellefteå

La PME suédoise **Inpipe** croît fortement sur le marché français pour son seul produit actuellement, appelé dans le jargon du BTP une "chausselle", servant à rénover des tuyaux d'égout. Il s'agit d'une pièce de toile en fibre de verre et polyester, introduit grâce à de l'air comprimé et rendu résistant à l'aide de rayons ultraviolets. Inpipe a récemment signé un accord de licence avec le groupe **France Réseau**. Ce petit fabricant de Skellefteå est passée de 8 à 39 MF de CA, dont 80 % à l'export, en l'espace de trois ans seulement. Pour son produit hyperspécialisé, le potentiel de ventes en France est estimé à environ 5 MF par an.

CARLER

ADVOKATFIRMAN

## Avocats

Bénédict VIDAL  
Gunnar CARLERRyane MERALLI  
Michel BACHELOT  
Thierry MONTGERMONTStéphane BLANCHARD  
Johan HARRYSSONGroupement d'avocats comprenant  
3 bureaux en Suède  
1 bureau à Paris depuis 1974

*Nous assistons les sociétés  
suédoises et françaises  
dans leur développement  
(implantations, acquisitions,  
contrats, arbitrage,  
fiscalité internationale,  
droit de la propriété intellectuelle,  
droit et internet)...*



36, rue Tronchet - 75009 PARIS

Tél. +33 (0) 1 42 66 14 49

Fax + 33 (0) 1 42 66 59 45

E-mail : Cabinet.Carler@wanadoo.fr  
<http://www.carler.se>

## ■ Le géant mondial du papier

Le numéro deux de l'industrie forestière suédoise, **Stora**, et son homologue finlandais **Enso** ont annoncé au début de l'été leur intention de fusionner leurs activités à parts égales. La mise en place de l'organisation du nouveau groupe dont le siège social sera à Helsinki, ne pourra toutefois pas se faire avant que la Commission de Bruxelles ait donné son accord à la fusion, soit, pas avant l'automne. Stora Enso devrait alors être leader mondial de la spécialité devant l'américain International Paper.

✱ Je souhaite devenir membre de la Chambre de Commerce Suédoise en France.

✱ Je souhaite connaître les modalités d'abonnement à LIENS.

Je souhaite plus d'information sur la Chambre de Commerce Suédoise en France.

Société ..... Nom .....

Fonction/Profession .....

Adresse .....

..... Téléphone ..... Fax .....

Chambre de Commerce Suédoise en France, 67 bd Haussmann, 75008 Paris, téléphone 01 42 66 05 85, fax 01 42 66 63 04



## H & M s'agrandit

La chaîne **H & M**, qui avait promis de faire de la France un marché clef en s'y implantant cette année, tient sa promesse. Après trois premiers magasins ouverts à Paris (rue de Rivoli, Passage du Havre et Centre commercial de Belle-Epine, pour un chiffre d'affaires de près de 60 millions de francs déjà), trois nouveaux points de vente sont inaugurés cet automne au pas de course. Ainsi, début septembre c'est à Bercy 2, puis le 23 septembre au Centre commercial Euralille, enfin le 14 octobre aux Quatre-temps de La Défense. Ces magasins ont une surface moyenne de 1 700 m<sup>2</sup>. Rappelons que le groupe suédois est le deuxième distributeur européen de vêtements après C & A, avec des ventes dépassant les neuf milliards de francs et une excellente rentabilité. Au total, H & M compte 522 points de vente et plus de 12 000 employés.

### tous azimuts

## La Télé suédoise propose "caviar" et chevaux de Dalécarlie



Petit cheval de Dalécarlie en bois.

Comme nous l'avons déjà noté, il est possible à tous ceux qui comprennent le suédois de voir les chaînes publiques TV1 et TV2 en France notamment. Ce service digital baptisé **SVT Europe** est retransmis par le satellite Sirius 2. Il suffit d'acquérir un décodeur. Jusqu'ici, l'intérêt pour ce service a été faible : sur environ 145 000 Suédois vivant ailleurs en Europe, moins de 10 000 ont manifesté leur intérêt et seulement 2 000 décodeurs ont été vendus. Pour relancer ses prospects, SVT Europe distribue dorénavant des tubes "Kalles Kaviar" et des petits chevaux de Dalécarlie en bois à tous les vendeurs en

Europe.

Notre rédaction lui recommande en outre de passer une annonce dans LIENS avec ses coordonnées précises. La télé nationale, ce n'est pas uniquement une question de nostalgie, c'est surtout un moyen de prendre régulièrement la température du climat économique et politique en Suède.



## Deux belles suédoises au Mondial de l'Automobile

Elles sont fin prêtes pour leur présentation à Paris du 29 septembre au 11 octobre prochains. La **S-80**, le dernier modèle de **Volvo**, a déjà été dévoilée au début de l'été en Suède à la presse et au réseau des concessionnaires de la marque. Une imposante opération de lancement dont la maison de Göteborg peut se féliciter car les commentaires sur le produit ont jusqu'ici été fort élogieux.



La Saab 9-5 "Estate".

PHOTO : SAAB AUTOMOBILE AB - 98017



La S-80, le dernier modèle de Volvo.

La **Saab 9-5 "Estate"** - résolument plus élégant que "break" - fera, quant à elle, sa sortie mondiale sur la scène parisienne. Un break chez **Saab**, c'est rare. D'ailleurs, c'est le deuxième depuis... 1957. Extérieurement, "Estate" reprend la ligne de la berline 9-5. Intérieurement, elle fourmille d'innovations pratiques et sous son capot, on trouve le moteur turbo-compressé "Ecopower".

## Leader mondial après acquisition

**Åkers Styckebruk**, le fabricant suédois de cylindres de laminaires, a racheté 55 % du capital de son concurrent français **Forcast** à Usinor et Cockerill qui conservent 45 % des parts. Avec un chiffre d'affaires de 2,2 Mds de SEK, 2000 employés et 4 usines. Åkers Styckebruk devient leader mondial dans son secteur.

### nomination



Catarina Kipp.

Après 5 années comme ministre plénipotentiaire de l'Ambassade de Suède à Paris, **Magnus Robach** est remplacé par **Catarina Kipp** qui a pris ses nouvelles fonctions le 7 septembre. Catarina Kipp a été en poste à Bonn et à Hong-Kong avant de rejoindre le département Moyen-Orient du ministère suédois des affaires étrangères. Elle a également été membre de la commission des affaires étrangères du Parlement suédois.

### nouveaux membres

**Feudor-Swedish Match**, présidée par Philippe Picard - **Lovell, White, Durrant**, dirigée par Robert Follie - **Schürmann & Partner**, Hugues Troussel - **Swemolit**, dirigée par Jens Gustavsson - **ZEC Zander European Consulting AB**, dirigée par Kjell Zander.

## LASSUS & ASSOCIÉS

AVOCATS À LA COUR

Björn Palm-Jensen  
Paul Lassus  
David Gage

Stéphane Caussé  
Raphaëlle Pecqueraux  
Isabella Soares Micali

Au service des sociétés  
suédoises et françaises  
depuis 1981



8, AVENUE BERTIE ALBRECHT  
F-75008 PARIS

TÉL +33 - (0) 1 53 93 61 61  
FAX +33 - (0) 1 42 56 24 39  
E-MAIL : lassus.associes@wanadoo.fr

# Suédois et grands seigneurs du vin

**Après un début de décennie catastrophique pour le négoce mais béni par l'amateur, les prix flambent ou restent élevés. En quelques années seulement, le coût d'acquisition de grands bordeaux a quasiment quadruplé, même pour des millésimes moyens. Les marchands suédois Johan Björklund et Peter Thustrup, l'un à Londres, l'autre à Paris, s'accordent à penser que cette fin de siècle leur est très favorable.**

**Portrait de ces deux autorités incontestées en matière de grands vins français.**

**A** la tête de leurs maisons très haut de gamme respectives, Johan Björklund et Peter Thustrup ont réussi. Aujourd'hui, ils sont des seigneurs à double titre. Chacun a délaissé un solide métier d'origine pour se faire une place à part dans le commerce de vins fins à l'échelle mondiale. Et, fait rarissime, ces deux Suédois, ont réussi à percer dans un domaine dominé par les experts anglosaxons.

Naturellement Johan et Peter se connaissent, mais ils ne sont pas des intimes. Sans le concéder eux-mêmes - ce sont des gentlemen - ces "quadras" distingués sont concurrents. Après une dernière touche en cuisine, Johan s'apprête à recevoir avec sa femme des invités de marque dans leur vaste demeure normande (où il se rend le plus souvent possible), tandis que Peter se prépare à passer un week-end paisible en famille à Paris (il est papa de deux petites filles). Ces deux spécialistes suédois ont en commun d'avoir su bâtir une carrière brillante sur une passion, le vin. Français de préférence.

## Le maître queux de l'ambassadeur...

Qui dit vin dit table, et Johan a là une raison supplémentaire de marier les deux. Il a débuté comme cuisinier et a pris son

envol international en devenant le maître queux attitré de l'ambassadeur de Suède à Paris. — *J'ai ensuite voulu me mettre à mon compte. J'ai d'abord pensé ouvrir un restaurant à Paris avec l'aide d'un ami. Nous avons commencé par acheter les vins mais nous n'avons pas pu trouver de local adéquat. Finalement, nous nous sommes réorientés vers le négoce du vin et vers Londres, ce que je ne regrette pas un instant.*

*Il a fallu du temps et beaucoup d'énergie pour réussir cette affaire, mais ce n'est rien comparé à l'attention perpétuelle et aux borbœufs exigés par la restauration de qualité. Je préfère maintenant la cuisine comme bobby. Mais ça aide à me différencier, car les marchands de vins britanniques ne possèdent pas de véritable culture gastronomique",* raconte-t-il.

Il s'établit en 1985. Aujourd'hui, il dirige un groupe florissant, Cave Cru Classé, dont le siège, un *warehouse* (entrepôt) reconverti, est situé entre le London Bridge et le Tower Bridge. Cette société londonienne, dans laquelle Johan Björklund est majoritaire, vend pour plus de 110 millions de francs. Mais il possède aussi une société de négoce en Bourgogne et un troisième établissement à New-York. L'ensemble compte vingt salariés.

## ... et l'ancien de l'INSEAD

Peter Thustrup a, lui, démarré sa société "Vins rares et de collection" en 1983 à Paris. Directeur du marketing Europe de Rank Xerox, cet ancien élève de l'Insead à Fontainebleau avait décidé de changer de cap. Le vin coulait de source, pour ainsi dire, héritage de son père, un grand amateur qui avait une cave bien fournie, chose singulière en Suède. Etudiant à Uppsala, Peter avait aussi eu la chance de dénicher à bon prix un lot exceptionnel de premiers crus de bordeaux au *Systembolaget*, le monopole d'Etat. Des vins hors pair considérés à l'époque (les attitudes ont changé depuis) comme étant trop vieux pour être vendus au public suédois ! C'est ainsi que Peter a commencé sa propre cave.

Les débuts n'ont pas été simples. Imaginez un Suédois apprenant aux Français ce que c'est un très bon vin ! Mais peu à peu, la notoriété de Peter Thustrup s'est répandue. Il achète des caves entières, provenant de la grande bourgeoisie provinciale ou de l'aristocratie, et revend ensuite à l'unité, par séries ou par caisse, des bouteilles de plus de dix mille francs pièce... Les vins très rares ou de collection correspondent aujourd'hui à 50 % des activités de Peter Thustrup.

## Un anjou écrase un Château Margaux

Aujourd'hui, son marché est en grande partie axé vers l'exportation et sa clientèle est surtout composée de professionnels - restaurateurs, traders ou détaillants. Au siège, rue Serpente dans le VI<sup>ème</sup> arrondissement, les commandes inférieures à 10 000 francs ne sont pas acceptées. Les particuliers sont invités à visiter une boutique avenue de l'Opéra qui commercialise sa marque. La crise aidant, il a ouvert un nouveau segment ces dernières années - de bons vins français pas chers. Cette orientation, c'est aussi une question de curiosité, pour bien suivre les vins jeunes. C'est évidemment un atout commercial

Peter Thustrup.





de pouvoir proposer ce genre de vins, négociés en faibles quantités, donc "rares" aussi, et tous jours de qualité impeccable.

— *Au bout du compte, foin du snobisme, un vin est un vin. Il nous est souvent arrivé, dans des dégustations à l'aveugle, d'avoir des vins coûtant moins de 50 francs la bouteille qui ont surclassé les crus les plus prestigieux. Tenez, ici nous avons un Delesvaux d'Anjou, fût 1997, 15 francs à l'achat, qui est arrivé devant un Château Margaux 1992 !*

*Le seul problème, c'est qu'on se lasse des vins bon marché ou trop jeunes. Ils sont vraiment trop lisses et ils n'auront jamais la complexité, les individualismes ou particularités des très grands vins. Le Schaefer Merlot nord-américain, par exemple, il est bien agréable, il se classe excellentement, mais si on le boit trop souvent, il n'aura plus d'attrait.*

#### Le label PT collection

Peter goûte plus de 2 000 vins par an. C'est peu car il est extrêmement sélectif. Le résultat de ces dégustations est consigné dans des livres reliés, ainsi que sur ordinateur. Ses collaborateurs y participent, ce qui donne une plus grande variété de verdicts, le vin étant une affaire de goûts personnels et aussi de jugements à plusieurs niveaux. Les bouteilles qui sortent de Vins Rares Peter Thustrup portent ainsi toutes sa signature (parfois ils sont commercialisés sous le label PT Collection), garantie de très haute qualité, chacun dans sa catégorie. Les acheteurs, qu'ils soient au Japon (où Peter possède six boutiques), aux États-Unis ou en Europe, apprécient.

— *Jamais je ne pourrais vendre des vins que je n'ai pas approuvés personnellement. Mon affaire est vraiment une niche, souligne-t-il. Avec 8 salariés, cette niche fait pourtant 70 millions de chiffre d'affaires...*

— *Je vais vous dire la vérité. Cette entreprise est bien gérée. Nous savons ce que c'est le marketing et nos performances sont optimales. Mais je ne serais pas plus heureux en vendant davantage. Je veux surtout être*

*satisfait de mon travail. Quand je vois certains hommes d'affaires déjà richissimes qui font tout pour engranger quelques millions de plus, je ne comprends pas, je gagne déjà plus que ce que je ne pourrais dépenser. Bien sûr, les affaires ne doivent pas stagner, il faut constamment miser sur la créativité et une saine évolution. J'adore mon job, mais j'ai un luxe, celui de pouvoir dire : maintenant, je prends une journée de libre, et je la consacrerai entièrement à ma famille.*



Johan Björklund.

#### Dans la tradition des wine merchants

Ce côté épicurien, nous le retrouvons aussi chez Johan Björklund. Il avoue qu'il n'est jamais aussi heureux que quand il peut faire la cuisine lui-même en compagnie de quelques amis en France, et choisir des vins pour l'occasion. Il a aussi des enfants, dont l'aîné n'a que treize ans. Mais il sillonne la planète et ses journées sont longues. "Pourtant, le secret de toute affaire réussie, c'est de savoir déléguer, s'entourer de collaborateurs compétents et bien payés".

Nous demandons à Johan ce qui fait la différence entre ses activités et celles de Peter.

— *Je ne connais pas très bien sa société, mais c'est vrai qu'il s'est forgé un profil sur les vins de collection, ce qui répond à une demande très précise. Mais chez moi aussi, vous trouverez des raretés comme des Mouton Rothschild 1928, Château d'Yquem 1906, La Tâche 1971 ou Hermitage la Chapelle 1928. Je préciserai que j'ai récemment fait l'acquisition de la cave de Maxim's. Sinon, notre offre*

*est sans doute plus large, puisque nous ne nous limitons pas aux seuls vins français. Nous proposons également des grands vins italiens et du porto, dans la tradition des "wine merchants" britanniques.*

Cave Cru Classé compte bon nombre de clients particuliers fortunés. Au cours du premier semestre 1998, vingt d'entre eux ont acheté pour plus de 500 000 francs, et cinq pour plus de trois millions ! Johan estime que la crise asiatique n'influe que marginalement sur son chiffre. Les riches et puissants continuent de commander, même s'ils sont plus parcimonieux. Auparavant, "la demande était trop forte", maintenant les prix se stabilisent.

#### Un travail plaisant

Nous nous sommes amusés à relever des bordeaux moins connus que les deux négociants suédois recommandent chaudement mais indépendamment : ainsi ce Château Montrose, deuxième cru classé de Saint-Estèphe, un vin de très longue garde.

Le millésime 1995, vraiment superbe, coûte environ 300 francs la bouteille. Il n'atteindra, cependant, sa maturité qu'à partir de l'an 2020. Un cadeau pour vos petits-enfants ?

*In fine*, il faut avouer que dans cette profession, le travail s'allie au plaisir. Comme d'ailleurs dans celle de journaliste. Au lendemain d'une longue soirée de dégustation à laquelle m'avait convié Peter Thustrup, j'ai travaillé avec une facilité étonnante. Comme si les brumes de l'alcool s'étaient dissipées dans des nuages spirituels.

C'est ça la magie des grands vins.

Richard Beer



# Des magnums de Bourgogne très spéciaux

**Dans la région d'Avallon, en Bourgogne, lorsque les feux de signalisation sont démontés le long de la départementale qui conduit au port fluvial habituel, les habitants savent qu'un transport exceptionnel se prépare : un nouveau monstre va sortir de l'usine de RKS, une des filiales françaises du groupe suédois SKF, le leader mondial du roulement.**

**S**i cette paisible usine aux champs qui n'emploie "que" 300 personnes est d'une taille relativement modeste, une partie de sa production relève en revanche du hors normes. RKS est en effet la seule unité du groupe suédois spécialisée dans les grands roulements d'orientation et les roulements spéciaux. Des pièces unitaires faites sur mesure pour les besoins du client. On les trouve par exemple dans l'industrie offshore et, plus particulièrement sur les navires spéciaux qui tendent de plus en plus à remplacer les traditionnelles plates-formes : les FPSO - unités flottantes de production, de stockage et de déchargement en mer.

## Plus de 13 mètres de diamètre

Bien que l'offshore ne représente qu'une petite partie de son activité, RKS n'en est pas moins devenu en quinze ans un leader mondial dans cette application et a équipé quantité de navires de ce type avec des roulements mammoths de plus de 7 m de diamètre pesant au-delà de 30 tonnes. "En 1997, nous avons notamment livré des roulements de 7,15 m de diamètre pour un FPSO de la société brésilienne Petrobras" indique Bernard Reesink, ingénieur d'applications à RKS, spécialisé dans l'offshore et les grands roulements en général. L'œil plissé de satisfaction, il ajoute "mais nous en fabriquons un de plus de 13 m et de 72 tonnes. pour un client américain qui fait construire un FPSO par les chantiers navals Hyundai, en Corée du Sud. Il sera assemblé à Cherbourg".

## Du radar à l'éolienne

Avec une gamme de roulements de 400 mm à 14 m de diamètre qui permet d'aller de la

grande série au modèle unique, RKS déploie son savoir-faire unique, outre l'offshore, dans l'industrie lourde, la construction, la haute technologie et la défense. Qu'ils soient à billes, à rouleaux croisés, à plusieurs rangées de rouleaux, à rouleaux-billes ou à joncs, les roulements RKS se retrouvent ainsi dans de multiples applications : grues, équipements de manutention, pelleteuses, hélices, foreuses de tunnels, mais aussi télescopes, tourelles de chars, lance-missiles, radars... RKS a ainsi équipé des foreuses du tunnel sous la Manche et de la Baie de Tokyo et participe à la construction des nouvelles lignes de RER à Paris et du périphérique souterrain de Lyon. Ses géants permettent aussi d'orienter des télescopes, comme à Hawaï ou dans l'Arizona, voire de réusiner de l'intérieur des cuves défectueuses de réacteurs nucléaires... Dans un registre moins spectaculaire, RKS fabrique des roulements pour éoliennes, un secteur en très forte expansion. "C'est une affaire intéressante car cela permet de fabriquer en grandes séries" se félicite notre hôte.

## Des exportations en hausse constante

RKS est, paradoxalement, un poids-plume dans le Groupe SKF mais son chiffre d'affaires a progressé de 20 % par rapport à 1996 et il devrait gagner 15 % de plus en 1998. Quant à la part de ses ventes à l'exportation, elle est passée en dix ans de 25 % à plus de 80 %. A la suite d'une réorganisation en profondeur qui doit permettre au Groupe de restaurer sa compétitivité secouée par la guerre des prix, la crise asiatique et la dépréciation du yen (les principaux concurrents de SKF sont japonais), RKS est, depuis le mois de juin, intégré à la division Industrie.

Jusque là, la société commercialisait elle-même ses produits. Désormais, elle bénéficie de la force de vente du Groupe, soit

plusieurs centaines de vendeurs répartis à travers le monde entier, ce qui devrait, logiquement, élargir sa clientèle. Mais la réorganisation en cours de SKF a d'autres effets sur RKS.

## Un mélange managérial bien dosé

RKS-SKF est, en fait, une vieille histoire qui remonte à 1932, lorsque deux transfuges de SKF en France décident de créer leur propre société, les Roulements Kugler et Sinez. Reprise en 1965 par SKF qui investissait alors dans les usines fabriquant roulements et joints, RKS réintérait, pour ainsi-dire, le giron du suédois mais direction et encadrement sont restés français. Alors, quand on demande à Bernard Reesink, quel est le type de management en vigueur chez RKS, la réponse est : "français" ! Pourtant, les liens se resserrant avec le siège, surtout grâce à l'intranet, l'intégration progresse à vue d'œil. Ce Néerlandais qui a trente ans de maison, dont vingt à Avallon, et concède sa préférence pour les méthodes anglo-saxonnes, trouve le manager scandinave "en général plus participatif et convivial que son homologue d'Europe du Sud". Il constate cependant que les pratiques de la maison-mère, notam-

ment en matière de communication interne, font école et que, finalement, "RKS est un mélange bien dosé".

Françoise Niéto

## SKF DANS LE MONDE

- SKF est le leader mondial du roulement avec 20 % du marché, soit deux fois plus que son concurrent le plus proche.
- 160 filiales dans 130 pays, 80 usines.
- 43 000 employés et un CA de 37 milliards de francs en 1997.
- 25 000 références de roulements.

### ...et en France

- SKF a été la première société suédoise à s'implanter en France. C'était en 1908.
- 5 filiales emploient 3500 personnes.
- C'est en France que sont fabriqués les plus gros roulements du groupe, mais aussi les plus petits, de quelques millimètres de diamètre qui, eux, s'envoient par la poste...

# Radio Energy branche les jeunes Suédois

**Que ce soit en France ou en Suède, le logo est le même, mais n'allez pas croire pour autant que les ados suédois savent que leur FM "Number One" est concocté en France ! La marque rouge vif à la panthère noire y pose ses griffes en 1993 en investissant plus de cent millions de couronnes, jusqu'ici à perte. Risqué ? Pas vraiment, car le spécialiste français mise sur un marché radiophonique en pleine expansion, avec d'excellentes perspectives publicitaires.**

Voici un phénomène français des années 80 qui n'a pas eu peur de franchir la Baltique. Cinq ans après son implantation en Suède, NRJ n'y gagne pas encore de l'argent, mais son agressivité et sa longue expérience l'ont rapidement placé en tête des stations FM locales. Le réseau NRJ est, de loin, la première radio commerciale en Suède. Avec 20 % des auditeurs de moins de 35 ans, elle devance même P3, la station jeune de la radio nationale qui, elle, couvre l'ensemble du territoire contre 65 % pour NRJ.

## De radio libre à radio pub

L'implantation en Suède fait en réalité partie d'une stratégie très claire. Avec un chiffre d'affaires qui a franchi le cap du milliard de francs et plus de 250 millions de bénéfices d'exploitation l'an dernier, le groupe de Jean-Paul Baudecroix a voulu tirer profit du savoir-faire accumulé sur le territoire français afin d'établir la marque NRJ à l'échelle européenne. L'expérience française en matière de radio privée est effectivement une référence pour ceux qui se sont engagés plus tard dans la même voie. Cela explique que NRJ est déjà présent avec succès dans cinq pays européens, dont l'Allemagne. Cette année, deux nouvelles stations ont également été lancées à Vienne et Oslo. D'aucuns se rappellent le film. En 1981, François Mitterrand accède à la présidence et les radios

libres vont enfin être tolérées.

NRJ naît cette année-là sous forme associative. Grâce à l'autorisation donnée aux radios privées de recourir à la pub, ce réseau fonde une régie publicitaire et prend vite des dimensions nationales. Aujourd'hui, il contrôle plus de 150 stations dans l'Hexagone.

## Enchères chaotiques

C'est également à la fin des années 80 que NRJ franchit les frontières pour s'établir en Suisse et en Belgique. A partir de 1991, l'implantation internationale s'accroît. Son atout : gérer et développer des stations privées à partir d'un "format" unique - le jargon pour un concept radio.

Deux ans plus tard NRJ arrive en Suède, un peu par hasard il faut le dire. C'est en 1993, en effet, que le gouvernement suédois décide enfin de lever le monopole d'Etat sur les ondes. Méthode originale : dix fréquences sont mises aux enchères et aucun groupe médias n'a le droit d'être majoritaire. Ces enchères chaotiques, où se bousculent jeunes passionnés, associations, hommes d'affaires ou simples aventuriers traduisent l'ampleur des bouleversements de ce secteur et la difficulté de fixer un prix ou d'accepter les modes de financement d'une station privée.

## Equation complexe

NRJ ne veut pas rater le coche et avec des partenaires suédois, acquiert une première station à Stockholm. Aujourd'hui, NRJ et ses associés locaux regroupent 21 stations, sur un total de 85 stations FM en Suède. Chaque station doit en principe atteindre 100 000 auditeurs.

*"Nous n'avons pas encore atteint le point d'équilibre, mais nous nous en approchons, alors que l'ensemble de nos activités internationales est déficitaire et qu'aucun réseau suédois ne gagne de l'argent"*, indique Jan Olsson, jeune directeur financier et administratif de la filiale suédoise et transfuge de l'industrie.

L'équation n'est pas simple, car le marché est fortement réglementé. La publicité n'est permise que huit minutes par heure, de façon uniforme, sans tenir compte de la variation de l'audience selon les horaires, la saison, voire les semaines. Les coûts



d'exploitation sont lourds : environ 60 millions de francs par an avec l'équivalent de 95 salariés à plein temps, dont vingt millions de francs pour les seules licences du réseau Energy.

*— Plusieurs facteurs expliquent pourquoi nous croyons fermement dans ce marché. Les radios suédoises ne drainent aujourd'hui que de 2,5 à 3 % des investissements publicitaires, contre 5 à 6 % en moyenne dans le reste de l'Europe occidentale. La plupart des annonceurs suédois n'ont pas encore acquis le réflexe de considérer la radio comme support publicitaire. Ceci dit, les mentalités évoluent rapidement. Il existe donc un fort potentiel de croissance des recettes, vu que le nombre d'auditeurs augmente lui aussi fortement. Cela permet d'ailleurs de revoir nos tarifs vers le haut. Les règles du jeu devraient par ailleurs s'assouplir. Et puis, il va y avoir le saut technologique de la radio digitale*", souligne Jan Olsson.

## Sans états d'âme

Mais à quoi tient spécifiquement le succès de NRJ en Suède ? Si le format implique des tubes internationaux ou autre musique jeune 24 heures sur 24, coupée de spots publicitaires, quelques rares interventions parlées et des flashes d'info toutes les heures, le contenu est strictement adapté aux goûts locaux. NRJ fait une radio "sans états d'âme", qui impose aussi des méthodes marketing affûtées. Sur les radios locales appartenant au réseau NRJ en Suède, seize heures par jour sont communes. Le contenu musical est constamment mis à jour grâce à quatre grandes études d'audience et de marché par an, panachées avec des enquêtes qualitatives régulières. Le réseau travaille intimement avec les distributeurs de disques et de films, et propose des concours aux auditeurs, avec CD et places de cinéma ou de concert à la clef.

Une recette apparemment imbattable, surtout quand on sait aussi vendre l'espace publicitaire à travers sa propre régie.

**Richard Beer**



(suite de la page 1)

## Profil dominant parmi les P-DG suédois : l'ingénieur

*grandes nations industrialisées. Il nous en faudrait 800 nouveaux par an alors que nous n'en formons que 350*". Dans un ouvrage intitulé "Du savoir pour la Suède", il tire la sonnette d'alarme, égratigne au passage l'Etat "*qui a négligé de favoriser la croissance en attirant quantité d'étudiants vers les sciences sociales pour les besoins du secteur public*", mais il propose aussi des solutions.

### Revoir l'enseignement à la base

En premier chef, éveiller les jeunes aux disciplines scientifiques et techniques dès l'école primaire, renforcer les effectifs du corps enseignant et relever leur niveau de compétences dans ces matières, permettre à un nombre d'étudiants beaucoup plus important qu'aujourd'hui d'entrer dans les écoles d'ingénieurs, solliciter la participation active des chefs d'entreprise, établir davantage de passerelles entre les écoles et l'industrie, consacrer

une part supérieure aux 30 % actuels des activités de la Recherche à des applications industrielles... Bref, donner à la Suède les moyens d'une croissance solide en lui fournissant les éléments nécessaires à sa productivité. Sans croissance, il y a de moins en moins de richesse à redistribuer, estime Per Olofsson. Résultat : "*Il suffit de regarder la chute régulière du PNB par tête d'habitant, qui est passé de la 4<sup>ème</sup> à la 15<sup>ème</sup> place des pays membres de l'OCDE*".

### Les PME doivent évoluer

Si les grandes industries ne sont pas trop directement menacées, il en va autrement des petites qui, aux yeux de la Fédération, sont trop souvent dirigées par des gens qui n'ont qu'une médiocre formation technique, voire aucune, qui se méfient des diplômés et rechignent ainsi à s'entourer de collaborateurs plus compétents qu'eux. Or, pas de croissance non plus sans un tissu de PME en phase avec

l'évolution technique et technologique. Il ne suffit pas d'avoir l'esprit d'entreprise pour diriger une industrie, aussi petite soit-elle, il faut les compétences qui lui permettent de se développer et d'être compétitive. La Suède ne peut plus se permettre de rester à la traîne. Le message est clair : si l'agriculture ne manque plus de bras, l'industrie, elle, a besoin de têtes. Le gouvernement qui sera élu à l'issue des législatives du mois de septembre en tiendra-t-il compte ?

Françoise Niéto

### Sites WEB à visiter :

**www.amb-suede.fr** (informations sur la Suède en France).

**www.swedishtrade.se** (informations sur plus de 10 000 sociétés suédoises).

**www.si.se** (informations et nouvelles sur la Suède).

## Changez l'atmosphère de votre bureau !



EFG Mobilier de bureau, B.P 40032, 95912 ROISSY CDG CEDEX  
33, rue des Chardonnerets, Bât. F, ZAC Paris Nord II, 93290 TREMBLAY-EN-FRANCE  
Tél. : 01 48 63 73 98 Fax : 01 48 63 73 99



**Pour un bureau plus sympa.™**

# Comment vendre suédois

**L**es Français s'imaginent difficilement que leur pays peut apparaître aussi impénétrable que la Chine aux yeux d'autres ressortissants de l'Union Européenne. Si les grandes entreprises - à l'instar de Scania, Ericsson, Stora et autres IKEA - sont solidement implantées dans l'Hexagone, les PME suédoises sont, elles, sous-représentées. Problème de cultures.

Côté nordique, les préjugés sont massifs : les Français ne sont-ils pas arrogants, centralisateurs, hiérarchiques, piètres linguistes, formalistes ou trop peu curieux ? En tout cas suffisamment compliqués pour qu'il n'y ait pas d'atomes crochus. Les affaires en pâtissent.

Le Centre Suédois du Commerce Extérieur (CSCE), qui a pour principale mission d'épauler les PME, s'est de nouveau penché sur l'épineux cas du marché français. Premier constat : les multinationales réussissent en France parce qu'elles peuvent se permettre de monter des stratégies de conquête, en misant sur le long terme. Aux bureaux parisiens du Centre Suédois, boulevard Haussmann, il s'agissait ainsi de proposer aux PME un accompagnement plus poussé, du marketing-sur-mesure, mais pour un bon rapport investissement/performance, donc modulable. Facile à dire !

## De 120 à 45 clients seulement, sans peu de chagrin

L'approche a radicalement changé. De plus en plus, le Centre Suédois s'est mué en apporteur d'affaires au lieu de simplement proposer ses services. Ainsi, il y eu recentrage. Un total de 120 clients a été réduit à 45 seulement. Mais le nombre d'heures consacré a plus que doublé. Il lui arrive de refuser des sociétés dont les produits n'ont pas de valeur ajoutée ou ne sont pas suffisamment adaptés au marché français.

— *Nous sommes rapidement passés de 10 à 19 employés, nos compétences se sont élar-*

*gies et nous prospectons activement les entreprises en Suède, avec plus de 150 visites par an. Sur les quelque 6 000 demandes d'information annuelles que nous recueillons ici - émanant souvent de sociétés françaises, - nous traitons 500 de manière approfondie. Ces données sont structurées selon une méthode précise et intègrent notre base informatique, selon divers critères : partenariats possibles,*



*Après une première déconvenue, ces jolis meubles en pin sont maintenant sur la voie du succès en France. Question de méthode marketing et, aussi, de savoir-faire local.*

*représentation, distribution, etc. Pour nos consultants, c'est un outil indispensable. Parmi tous les bureaux du CSCE à l'étranger, le nôtre est celui qui a le plus développé les activités de marketing. Nous avons effectivement un très grand respect pour le marché français, souligne son jeune directeur Tomas Fellbom.*

Surtout, c'est un contrat de confiance. Le Centre Suédois estime qu'en faisant appel à lui pour pénétrer le marché français, le ticket d'entrée sera moitié moindre comparé à une implantation en solo. Mais cela prend du temps. Les sociétés qui s'attendent à des résultats immédiats sont invitées à parfaire leurs réflexions.

## Les meubles de jardin montrent le chemin

Grâce à sa notoriété croissante, les petits exportateurs viennent davantage frapper à la porte du Centre Suédois à Paris. C'est le cas de Harbo Fritid, un spécialiste de mobilier de jardin en bois de pin qui exporte dans de nombreux pays. Une tentative antérieure en France n'avait pas donné satisfaction. En 1996, cette PME familiale de Scanie confie la conquête du marché

français au Centre Suédois. Qui commence par bien étudier les produits, puis de sélectionner 10 grandes chaînes vendant des meubles de jardin haut de gamme. Quelques mois plus tard, le CSCE a pu proposer des réunions avec les responsables de six centrales d'achat. Début 1997, les contacts débouchent sur des tests chez l'une de ces chaînes. Résultat positif : Harbo est choisi comme fournisseur ! Parallèlement, le CSCE a maintenu le prospecting et la présence sur les salons. En 1998, tandis que les meubles de Harbo se vendent déjà dans une vingtaine de magasins, une deuxième chaîne a retenu le fabricant suédois non seulement pour ses magasins français, mais également en Belgique, en Espagne et au Portugal. Le chiffre d'affaires brassé grâce à ces efforts ciblés approche les 2 millions de francs. C'est peu encore par

rapport aux 15 millions que Harbo facture sur le marché allemand. Mais il faut souvent compter cinq ans pour qu'une PME puisse vraiment gagner de l'argent à l'étranger, avertit le Centre Suédois.

Aujourd'hui, l'antenne française de Harbo pourra bientôt voler de ses propres ailes. Elle compte sept agents régionaux et une responsable salariée. C'est dire que le pragmatisme de Tomas Fellbom et de ses collaborateurs se révèle vraiment payant.

Si leurs méthodes sont bien suédoises, ils y ajoutent une bonne portion de flair à la française !

**Richard Beer**