

Les clés de votre succès en Chine

Texte : Philippe Ratte

Maquette : David Dumand

© Fondation Prospective et Innovation, septembre 2014

© Ginkgo Éditeur pour la présente édition

ISBN : 978-2-84679-247-9

Ginkgo Éditeur

33, boulevard Arago

75013 Paris

www.ginkgo-editeur.fr

Préface de
JEAN-PIERRE RAFFARIN
Vice-Président du Sénat
Ancien Premier Ministre

Les clés de votre succès en Chine

GINKGO
éditeur

Sommaire

Préface

JEAN-PIERRE RAFFARIN,
Vice-Président du Sénat, Ancien Premier Ministre 5

Avant propos

JEAN-PIERRE HUGUES,
Fondateur du groupe GSE 9

CHAPITRE I

FRANCE-CHINE, TROUVER LES SYNERGIES	11
Le cas exemplaire de GSE en Chine	13
Comprendre la dynamique chinoise aujourd'hui	18
Entendre la Chine pour mieux nous entendre entre Européens	26
Passer de l'échange inégal à un esprit de synergie mondiale	33
Prendre la mesure de la Chine	41

CHAPITRE II

LES TABLES DE L'ALOI, OU UN DÉCALOGUE DE LA RÉUSSITE	55
1. Pour travailler en Chine, les Chinois tu aimeras	57
2. Les amitiés politiques à construire tu t'attacheras	57
3. De ton cartésianisme tu t'échapperas	58
4. Aux grandes capitales tu ne te borneras pas	59
5. Avec tes partenaires, équitablement tu partageras	60
6. Avec régularité, tes contacts tu cultiveras	61
7. Le cœur de ton métier tu protégeras	62
8. Européen toujours tu t'afficheras	63
9. Tes fonds propres tu maîtriseras	64
10. Avec sobriété ta communication tu développeras	65

CHAPITRE III

LES CLÉS DU SUCCÈS POUR VOTRE DÉVELOPPEMENT EN CHINE :	
RETOURS D'EXPÉRIENCE	67
Être prêt et cohérent pour pouvoir agir vite et dans la durée	67
Être reconnu comme un bon employeur	78
Passer de l'agenda occidental aux rythmes	
et aux échéanciers chinois	88
Être Chinois en Chine pour rester Français partout dans le monde	93
CONCLUSIONS	97

ANNEXE I

ORDRES DE GRANDEUR : TIANJIN	101
---	-----

Préface

JEAN-PIERRE RAFFARIN
Vice-Président du Sénat,
Ancien Premier Ministre

Lorsque Mateo Ricci, en 1601, fut admis à la Cour impériale de l'empereur Wanli, il y gagna l'honneur insigne d'être le seul occidental à être enterré à sa mort, neuf ans plus tard, dans l'enceinte de la Cité interdite parce qu'il avait apporté quelque chose à la Chine. Parti de Macerata en missionnaire, il y avait été reçu en lettré et s'y était imposé comme ami de la Chine. Ses efforts pour promouvoir l'inculturation mutuelle entre la civilisation chinoise et son propre apostolat chrétien restèrent auréolés de succès durant plus d'un siècle, avant qu'un pape n'envoie un légat y mettre un terme, ruinant cent cinquante ans d'acculturation réciproque qui eussent changé le cours du monde, combinant alors la Chine à son apogée et l'Occident aux premiers feux de son essor fabuleux.

Une situation analogue se présente de nos jours à fronts renversés, avec un Occident encore à l'étalement de haute mer de sa marée magistrale sur le monde, et une Chine pointant en tant qu'énergie s'appêtant à changer ce même monde. Les mêmes problématiques d'inculturation et de bonne intelligence se présentent, dans une durée compressée, et à une échelle beaucoup élargie.

L'empereur Qing de ce temps-là avait eu l'intelligence de s'intéresser aux horloges et mappemondes de Ricci, qui dérangent tellement les conceptions chinoises du temps et de l'espace alors en vigueur, et il avait reconnu en lui un égal de son lettré préféré, Xu Guangqi. Les Occidentaux, placés aujourd'hui dans la situation de ce fils du ciel face à l'irruption d'un nouveau monde à leurs portes et jusque dans leurs cabas, ont-ils la même sagesse, la même clairvoyance ? Qui, parmi eux, s'attache sérieusement à comprendre une Chine qui demeure aux yeux de beaucoup un univers exotique, une arrière-cour industrielle ou la sentine d'on ne sait quel péril jaune ?

Il n'y aurait pas d'erreur plus fatale pour l'Occident que de négliger ce nécessaire effort de connaissance et d'interprétation du mouvement tectonique le plus massif qu'ait connu la civilisation humaine depuis l'Antiquité, à savoir le retour de la Chine au premier plan des nations.

Non qu'il faille redouter quoi que ce soit de la Chine, qui sera pour très longtemps bien assez occupée de son propre développement et des défis internes à relever pour chercher noise à qui que ce soit. Mais parce que ne pas percevoir, analyser, méditer ce qui se passe de ce côté-là du monde prive des clés de compréhension du monde au sens large, et de son avenir plus encore.

S'agissant d'un phénomène de cette magnitude, et d'une profondeur si étagée sur tant de plans différents, il faut pour le comprendre y aller voir, y prendre part.

C'est ce qu'ont fait depuis une trentaine d'années maintes entreprises, certaines plus anciennement, beaucoup plus récemment, qui toutes font l'expérience de cette mutation chinoise en cours et peuvent en tirer des leçons.

Le but du séminaire tenu le 3 juin 2014 à Paris à l'invitation du Groupe GSE, remarquable opérateur français en Chine d'une part, et du colloque annuel de La Rochelle consacré aux PME en Chine, le 13 juin 2014 d'autre part, était de décanter, formuler et publier ces leçons de l'expérience, afin de faciliter un essor souhaitable des interactions entre la France et la Chine.

Le présent recueil en consigne les principaux enseignements, qui concordent tous à réaffirmer l'immensité du marché chinois, sa rapidité d'expansion, sa diversification de plus en plus nette, sa réorientation géographique, sectorielle, sociologique, et donc l'urgence de se mobiliser pour en accompagner les avancées rapides. Ils mettent tous en valeur aussi l'indispensable condition pour réussir en Chine, qui est d'entrer en bonne intelligence avec les Chinois, dans un sincère esprit d'empathie, avec la volonté loyale de participer à l'essor chinois et non pas de simplement venir y braconner des avantages.

Quand bien même la relation économique franco chinoise ne devrait pas progresser aussi vite que souhaitable, il resterait pour la France un bénéfice énorme de s'être ouverte à la Chine : cette dernière est dynamique, active, entreprenante, elle pense à l'échelle du monde, de l'avenir, du progrès, et

constitue à ce titre un excellent antidote à l'émolliente tentation française d'opter pour un doux déclin.

La Chine est passée du stade de preneur d'ordres à celui de partenaire et prétend aujourd'hui à celui de donneur d'ordre, pour lequel elle s'est qualifiée en une génération seulement. L'époque où l'on poussait les entreprises à aller en Chine profiter de marges léonines est révolue, et celle des associations paritaires court sur son erre, laissant la place à une troisième génération de coopération, dans laquelle ce sont les entreprises étrangères qui doivent chercher leur place dans le grand mouvement interne de l'économie chinoise, pour profiter d'une cinétique de croissance qu'elles ne trouvent plus nulle part ailleurs.

Le temps des circonspections est révolu. Il s'agit désormais de travailler avec la Chine ou de stagner, et donc d'entrer de bon cœur dans une relation constructive avec elle. Pour cela, il faut aimer la Chine et les Chinois, sous peine de s'épuiser en embûches et faux pas, tant les complexités respectives de la Chine et de l'Occident sont quasi incompatibles, et ne se surmontent que moyennant une claire adhésion commune à un intérêt partagé.

L'heure de la synergie est venue : elle suppose, pour sonner juste, que le temps de la sympathie s'établisse.

Avant propos

JEAN-PIERRE HUGUES
Fondateur du groupe GSE

Les industriels occidentaux voyaient la Chine comme la plus grosse usine à bas coût du monde, centre névralgique d'un système planétaire d'exportation de masse... Ces mêmes industriels sont aujourd'hui en Chine pour la taille de son marché intérieur qui s'est développé et structuré autour d'une population de près de 1,3 milliard de personnes, dont plus de 250 millions ont accédé en moins de 10 ans à un niveau de richesse équivalent au nôtre.

Pendant longtemps les Occidentaux ont développé en Chine des technologies du type « n-1 », et cela suffisait amplement... Aujourd'hui la Chine est devenue innovante, imposant l'installation de dernières technologies et retenant la Recherche/Développement comme une des priorités du dernier plan quinquennal... et là encore nos clients ont dû s'adapter et investir massivement.

Autant d'évolutions qui ont induit une mutation de l'activité de GSE : si jusqu'en 2010 nous construisions essentiellement des unités de production, le marché de l'immobilier d'entreprise est

maintenant très nettement orienté vers une structuration de la chaîne logistique, avec une double vocation : la réduction des coûts globaux, et la structuration des marchés de la grande distribution qui se développe.

Une entreprise occidentale peut réussir en Chine, les exemples sont nombreux et GSE est l'une d'entre elles. Pour y parvenir, il faut bien se poser la question « pourquoi aller en Chine », connaître son marché, avoir un minimum de contacts, et bien sûr identifier et maîtriser les clés qui garantiront la réussite d'une implantation.

Enfin le monde des affaires français pourrait mieux se structurer (comme le font avec brio nos collègues allemands, anglais, japonais, américains...) pour faciliter l'accès aux PME et ETI, le retour sur investissement s'en trouverait plus facilement garanti.

JEAN-PIERRE HUGUES
Fondateur du groupe GSE

France-chine, trouver les synergies

Pour la majorité de nos contemporains, la Chine s'est hissée au rang d'usine du monde. Hier maoïste et miséreuse, elle serait désormais le back office de la puissance occidentale, la cuisine masquée du grand restaurant de notre prospérité.

Fatale erreur ! Si la Chine a choisi en 1979 de se placer dans la situation subalterne d'un sous-traitant de l'Amérique et de l'Europe, ce n'était pas pour s'accommoder d'un avantage comparatif faisant d'elle un exécutant bon marché : c'était pour apprendre.

Conscients de l'avance prise par l'Occident durant les décennies d'errements dans le monde communiste, les dirigeants chinois avaient jugé qu'il fallait tirer parti des logiques du vainqueur momentané pour se hisser à sa hauteur et reprendre l'avantage, avec ses propres armes : l'Occident ne résisterait pas à la tentation de trouver en Chine une marge énorme de productivité par les coûts, et ce serait à qui parmi les entreprises et les pays les plus avancés viendrait le premier transplanter en Chine, pour s'enrichir, les facteurs de l'avance occidentale.

Le calcul était juste, et trente-cinq ans plus tard il n'est pas un élément de la supériorité occidentale qui n'ait été assimilé par la Chine, à force pour celle-ci de s'offrir en ressource de compétitivité aux logiques irrésistibles du capitalisme mondial.

Mais, tandis que ce dernier s'enchantait des profits à court terme et des perspectives alléchantes de cette synergie entre l'atelier chinois et les marchés à la main des groupes occidentaux, la Chine suivait méthodiquement une stratégie d'intégration de toutes ces relations dans un plan de remontée du pays au premier plan des nations.

Aujourd'hui qu'elle maîtrise quasiment toutes les techniques, héberge des succursales de la plupart des entreprises, qu'elle a qui plus est accompli un immense effort de rattrapage intellectuel, scientifique et technique pour disposer en propre des capacités à soutenir l'émulation dans tous les domaines, la Chine se défait progressivement des haillons de la Cendrillon du monde entier pour se révéler la princesse qu'elle fut de tout temps. Pourvue désormais du bagage acheté à l'Occident par un labeur colossal offert en échange des transferts de savoir-faire, la Chine s'occupe d'elle-même et du monde à son échelle, à savoir celle d'une superpuissance souveraine *nec pluribus impar*, comme disait fièrement Louis XIV pour signifier qu'il ne se connaissait pas d'égal.

Dorénavant, travailler avec la Chine, ce n'est plus exploiter son aptitude à nous fabriquer moins cher ce que nous consommons, c'est lui apporter ce qui lui manque encore pour optimiser son propre développement, lequel passe par une posture de donneur d'ordre à l'échelle du monde entier. Hier, la Chine acceptait toutes les commandes. À présent, c'est elle qui passe commande, et à elle qu'on fait des offres.

Certains l'avaient compris plus tôt que d'autres, discernant avec sagacité le sens de la transformation silencieuse conduite par le peuple chinois en vue de son retour au tout premier plan des nations, quand trop d'autres se contentaient de tirer profits d'aubaines momentanées.

Le cas exemplaire de GSE en Chine

Le cas de GSE Group est à cet égard riche d'enseignements : présent en Chine dès 1996, cette ETI (entreprise de taille intermédiaire) s'est spécialisée dans la construction d'espaces commerciaux et industriels, en qualité de contractant global garantissant prix, délais et qualité au donneur d'ordre, et se chargeant de mener le projet à bonne fin, de la conception à la livraison. Ce groupe d'une centaine de personnes seulement exerce donc un puissant effet de levier en sa qualité d'ensemblier mobilisant compétences, savoir-faire, équipements, etc.

de tous les corps de métier requis pour tenir exactement les engagements pris. Sa plus-value propre réside dans la garantie qu'il apporte aux donneurs d'ordre que leur demande sera parfaitement satisfaite, et dans sa capacité à réunir comme il fait, quand il faut et où il faut, tous les éléments de cette réussite.

C'est ce qui l'a distingué aux yeux de Lafarge, qui avait apprécié ses services en France et en Allemagne, et qui l'a choisi pour accompagner son développement en Chine. Il s'agissait de construire une usine de fabrication de plaques de plâtre près de Shanghai. Le résultat fut si satisfaisant que Schneider, Alcatel, Alstom, CNIM et bien d'autres trouvèrent tout naturel, lors de leurs implantations respectives en Chine, de faire appel au bureau Shanghaien de leur compatriote pour faire réaliser leurs usines, entrepôts, installations, etc.

GSE gagna ainsi de prestigieux galons d'expert français en Chine pour la création de sites industriels. Ce segment de l'activité était à l'époque extrêmement porteur, puisque tout le monde souhaitait s'établir-là bas pour participer à la croissance chinoise à deux chiffres.

Mais GSE, une nouvelle fois, anticipa les suites de toute cette effervescence industrielle, et s'orienta vers la construction de centres logistiques : si l'on se met à produire beaucoup, il faudra bien écouler

tout cela. Or, la Chine, en dehors des ports d'exportation, n'était pas du tout équipée en logistique moderne. Ce raisonnement ayant aussi été celui de très grands distributeurs désireux d'implanter leur enseigne en Chine, GSE construisit dès 2005 une vaste implantation pour Ikéa. Ce nouveau succès constituait une très belle carte de visite envers tous ceux qui percevaient à leur tour le besoin d'équiper la Chine en centres logistiques, et ce sont à ce jour 1 million de m² que GSE a construits en Chine pour ses clients occidentaux, s'imposant ainsi comme un grand opérateur chinois en Chine !

On a là l'exemple d'une croissance win win comme l'aiment les Chinois : cette société d'ingénierie trouve en Chine un fort relais de croissance de son activité jusque-là principalement française et européenne, et elle y gagne une stature nouvelle. La Chine bénéficie d'un savoir-faire qui lui manquait à ce degré de perfection, et qui lui permet d'équiper son pays, de faire travailler ses entreprises, d'apprendre des méthodes performantes. Enfin les grandes entreprises étrangères qui viennent en Chine y trouvent un partenaire parfaitement occidental en qui avoir confiance et parfaitement chinois à qui confier ses intérêts.

L'élément déterminant est en effet que les Chinois, après avoir observé ce sous-traitant de Lafarge et autres, amené dans les bagages de très gros partenaires, ont décelé en lui à l'usage un opérateur

de grande qualité¹ et lui ont accordé directement les licences lui permettant de devenir un opérateur de plein exercice en Chine. Désormais crédité de la licence de constructeur de grade B, GSE est habilité à contracter partout en Chine pour tout projet, chinois ou étranger, jusqu'à 120 000 m². On imagine aisément le soulagement d'une société comme Becton Dickinson qui put ainsi faire réaliser son implantation en Chine, sachant que GSE eut à gérer 224 permis et autorisations administratives pour mener l'affaire à bonne fin.

Il va de soi qu'en s'acquérant ainsi une double réputation d'excellence tant du côté chinois que du côté étranger pour la réalisation garantie de projets intéressant les deux parties, GSE fut rapidement repérée par les autorités comme un acteur important du marché chinois lui-même. Maires et gouverneurs sont attentifs au potentiel que procure un intervenant de cette qualité, et la relation s'établit alors avec eux sur une autre base que la sollicitation : entre partenaires mesurant l'intérêt mutuel de coopérer à un objectif commun². Les liens ainsi créés dépassent

1. Particulièrement impressionnante fut la réalisation clés en mains de l'unité de production d'Alstom sur 150 000 m², avec entrepôts, bureaux et usine, celle-ci comportant un pont roulant de 450 t, le tout en 14 mois. Or, il entre dans une telle réalisation une pléiade de métiers très différents devant conjointement répondre à une exigence de perfection finale très élevée de la part d'un donneur d'ordre ayant à soutenir une réputation d'excellence dans un domaine de haute technologie. C'était un exploit !

2. À titre d'exemple, voici les propos tenus par M. Ya Ming WANG, directeur de l'office pour la promotion des investissements de Tianjin, (13 millions d'habitants, 750 milliards de Yuan, 16,5 % de croissance annuelle, 1 milliard de tonnes de pétrole à exploiter, une usine de montage d'Airbus) lors de la conférence du 3 juin 2014 « *Tout à l'heure, M. le Directeur général a présenté le GSE. Vous avez dit que 20 % des activités*

dès lors rapidement le registre des simples opérations locales pour conduire par exemple ces hauts décideurs chinois à s'intéresser à leur tour à la France, à concevoir des coopérations élargies vers d'autres domaines avec d'autres partenaires...

Cette dynamique, on le voit, ouvre rapidement un éventail de perspectives prometteuses. Son trait décisif est cependant qu'elle s'est développée en supplément d'une logique de simple professionnalisme : c'est parce que GSE fait bien son métier en France qu'il a été sélectionné en France par un groupe français pour l'accompagner en Chine, et c'est parce qu'il fait toujours bien son métier et rien que son métier en Chine qu'il y a été identifié par les étrangers, comme un partenaire de choix en Chine, et qu'aujourd'hui les Chinois le traitent comme une excellente entreprise chinoise capable de les accompagner en Europe et en France.

Autrement dit, la clé de la réussite en Chine est toute simple : s'y distinguer par la qualité du service rendu. C'est la même que partout ailleurs. C'est elle qui sert de vecteur à tous les autres aspects couramment décrits (réseaux, partenariats, etc.), dont on se préoccupe en vain s'ils ne viennent pas tout naturellement comme la simple

sont réalisés en Chine. Là, je pense que vous pouvez dépasser largement ce pourcentage. Les opportunités de développement à Tianjin sont très importantes. Je vous invite sincèrement à venir à Tianjin pour effectuer des voyages. J'espère vous revoir à Tianjin et nous aurons l'occasion de partager les opportunités de développement et les potentiels pour créer ensemble un bel avenir commun.» Ils parlent d'eux-mêmes...

résultante d'une excellence prouvée. Le succès durable ne va qu'au mérite prouvé. La grande leçon donnée par GSE est qu'il n'a cherché qu'à parfaitement faire son métier, et que ce sont les clients qui sont venus à lui, par effet cumulatif de réputation. Trop d'entreprises, de collectivités, d'États mêmes, se flattent de d'abord se gagner du crédit par les mille moyens de la séduction organisée afin d'en faire profiter leurs affaires et se mettent en frais de démarchage, alors que c'est l'inverse qui est vrai, en Chine comme ailleurs : d'abord être excellent dans son domaine, et la réputation fera le reste.

Comprendre la dynamique chinoise aujourd'hui

Il est utile de se souvenir qu'à chaque changement de dynastie, au fil des millénaires, la Chine considérait qu'elle repartait à zéro, allant jusqu'à effacer les traces de l'époque précédente. Ainsi, ce pays chargé d'histoire s'est-il toujours pensé en termes d'avenir – non pas d'avenir à fabriquer, comme se le figurent toujours les Occidentaux, mais de potentiel à libérer. En un sens, l'avenir est toujours contenu en germe dans le présent, riche de toutes les possibilités, et il s'agit seulement de désengorger ce qui fait obstacle à son libre déploiement, et de s'employer à le bien seconder. On est aux antipodes de la démarche téléologique si caractéristique de l'Occident, mais paradoxalement on y est beaucoup plus naturellement disponible à

l'avenir, puisque le seul sens de l'histoire est de le laisser advenir au lieu de s'escrimer à le prescrire par la force.

La Chine d'aujourd'hui se pense comme une nouvelle dynastie – la chose est usuelle dans son histoire plusieurs fois millénaire. Elle est beaucoup moins préoccupée de régler ses comptes avec la précédente, que de tirer parti du potentiel de la nouvelle ère. Le désir de tous et de chacun est de donner son plein essor à la marée nouvelle, et de se laisser porter par elle jusqu'au plein dont elle est grosse.

Dans cet esprit entièrement orienté vers l'accomplissement du potentiel nouveau, toutes les énergies conspirent à rechercher concours et synergies pour profiter au mieux de cette propension nouvelle. Les Chinois sont avides de réussir l'heureuse époque qui semble s'être emparée d'eux, et font bon accueil à quiconque peut les y aider. Il est très important de bien comprendre le sens exact de cette disposition d'esprit : ils n'ont aucune envie que d'autres viennent exploiter l'expansion chinoise à des fins étrangères. Ce qu'ils veulent, c'est réussir leur expansion, et mobiliser à cet effet les capacités opportunes, étrangères si nécessaire, sur une base équitable de juste rétribution de l'avantage accordé. La pensée chinoise est très attentive aux équilibres, à la juste compensation des effets : ce n'est pas par bonté, ni même par justice, encore moins