

enquête



Panneau publicitaire sur la route menant à l'aéroport de Pékin. Malgré les retards de livraison, la compagnie China Southern n'a pas annulé sa commande de cinq A380 auprès du constructeur européen.
PIERRE BESSARD/REA

Évidemment, la grande Chine demeure pour certains secteurs une notion tangible. Notamment dans celui des infrastructures. « Notre potentiel de développement est énorme, assure Henri Proglia, le président de Veolia. La demande des autorités centrales et locales est extrêmement forte. L'aspiration des habitants à la qualité croît avec leur niveau de vie. Vu la taille des agglomérations concernées, il peut ainsi exister un rapport de un à vingt entre le volume d'activité d'une usine de traitement d'eau à Paris et à Pékin. »

Évidemment, quand un tel marché existe, il est rarement vierge. Les entreprises chinoises trustent souvent le marché. D'autant que la législation, même si elle s'ouvre, tend toujours à les protéger. « Pékin n'a pas changé de point de vue vis-à-vis des distributeurs étrangers », estime Bruno Mercier, directeur général de Auchan en Chine. « La législation s'est assouplie, avec les suppressions des autorisations géographiques d'implantation et de l'obligation de créer un joint-venture. Mais, au fond, le gouvernement reste soucieux de soutenir les distributeurs chinois. » Pour ce fin connaisseur du marché chinois, « il faut donc arrêter de croire que la Chine est un eldorado » car « tous les distributeurs alimentaires mondiaux qui devaient venir sont déjà là ».

LA RÈGLE DU JEU

L'accès limité à de nombreux secteurs dits stratégiques oblige les entreprises désireuses d'y opérer à créer un joint-venture avec une entité locale. Cette forme d'opération permet aux entreprises chinoises de profiter de transferts de technologie. Ceux qui s'y refusent, comme Areva, sont souvent recalés. Surtout lorsque leur concurrent, en l'occurrence le nippo-américain Westinghouse, accepte de fournir clés en main les plans de son réacteur de dernière génération. Pragmatique, Airbus s'est plié à cette règle du jeu. Les Chinois réaliseront de bout en bout, à partir de 2009, l'assemblage de quatre A320 par mois, dans le cadre du joint-venture détenu à 51 % par

le constructeur européen. « Les Chinois veulent accéder à la technologie. Les investissements industriels deviennent indispensables pour obtenir des contrats. Il faut donc créer des partenariats entre le client et son fournisseur », constate Louis Gallois, le patron d'Airbus. La formule réussit plutôt bien aux filiales d'EADS : Eurocopter a aussi implanté deux unités d'assemblage en Chine pour y vendre ses hélicoptères. Mais les deux parties doivent y trouver leur intérêt. Si tel est le cas, l'association est souvent un succès, comme chez Alcatel. Le Français détient 50 % plus une voix d'Alcatel Shanghai Bell (ASB), le reste est entre les mains des Chinois. « Le fait de contrôler la majorité du capital nous permet de donner sans arrière-pensée notre technologie, explique Gérard Dega, le président du joint-venture. En contrepartie, notre partenaire nous soutient à l'export. Nous profitons des efforts diplomatiques chinois dans

une trentaine de pays où Pékin possède des intérêts pour y proposer des contrats clés en main. » Résultat, ASB fait partie du trio de tête des télécoms chinois et réalise 10 % de l'activité globale d'Alcatel !

Mais les exemples d'échecs ne manquent pas. L'histoire de Thomson TCL Electric (TTE) est un cas d'école. En 2003, le chinois TCL rachète le pôle télévision de Thomson et crée un joint-venture, où il est majoritaire, avec le groupe hexagonal. L'association s'avère catastrophique : le groupe chinois se comporte en vainqueur, refuse de changer ses habitudes de gestion et d'écouter les Français. Les ventes s'effondrent, les pertes explosent, le divorce devient inévitable. Au bout du compte, Thomson peut s'estimer heureux : contrairement à d'autres, il n'aura pas perdu beaucoup de plumes dans le mirage chinois... ■

TRISTAN DE BOURBON À PÉKIN, AVEC JEAN-CHRISTOPHE FÉRAUD

Paroles de patrons en Chine

Le plus gros marché du monde : « C'est le marché le plus dynamique au monde. Deux ou trois contrats concernant un à deux millions d'habitants sont attribués chaque année. Cela revient à offrir la gestion d'une nouvelle France tous les dix ans » (Antoine Frérot, directeur exécutif de Veolia Water).

Il faut y être : « Il faut être en Chine. Sans cela, on ne peut exister très longtemps » (Philippe Joubert, président d'Alstom Power). « Il faut y aller tout de suite car l'empire du Milieu représente un énorme potentiel. » (Baudouin Prot, administrateur directeur général de BNP Paribas).

Pas un long fleuve tranquille : « La Chine fait rêver les chefs d'entreprise, mais le Yangtsé n'est pas un long fleuve tranquille » (Laurence Parisot, présidente du Medef). « J'estime qu'environ un tiers des PME ne réussissent pas en Chine. Pas pour

des raisons d'autorisation mais parce qu'elles n'en ont pas les moyens ou ont surestimé les capacités du marché » (Guillaume Rougier-Brierre, avocat associé au bureau de Pékin de Gide Loyrette Novel).

Donner le temps au temps : « Mettre en place un joint-venture demande du temps. Les Chinois aiment avoir la maîtrise du temps » (Patrick Kron, président d'Alstom).

Transfert obligé : « Les transferts de technologies sont obligatoires. Problème : ils conduisent à l'émergence de nouveaux concurrents » (Philippe Pradel, directeur au CEA, actionnaire à 79 % d'Areva).

Avantage aux marques : « Les consommateurs ont une grande méfiance envers les produits made in China : c'est une chance pour les marques et les enseignes occidentales » (Jean-Luc Chéreau, président de Carrefour en Chine). ■

Parcours de PME françaises

Frédéric Choux fait le tour des tables. Les bouteilles du dîner de gala sont toutes vides. Un bon point pour la réputation de son entreprise, DCT Wines. Aujourd'hui, depuis Dalian, le plus grand port du nord-est de la Chine, il écoule des vins français sur tout le territoire chinois. « En un an et demi de présence, nous avons importé 70.000 bouteilles, c'est une bonne surprise », se réjouit-il. Pourtant, au départ, l'entreprise a rencontré de gros ennemis de logistique. « Il n'existe aucune structure fiable d'envergure nationale. Régler cette question, c'est-à-dire être certain que les vins sont livrés en bon état et en temps et en heure, a occupé les trois quarts de mon temps. »

« LES DIFFÉRENTS INTERLOCUTEURS ONT TOUS LEUR PROPRE INTERPRÉTATION DE LA LÉGISLATION. »

Pour Boris Duhamel, le directeur d'Uniross, qui fabrique des piles et chargeurs en Chine pour la grande distribution en France, la complexité réside surtout dans les relations avec les administrations, que ce soit le bureau des douanes, des taxes et du commerce. « Le cadre légal est toujours en mouvement. Et les différents interlocuteurs ont tous leur propre interprétation de la législation. » Les exemples ne manquent pas de sociétés qui se sont vu refuser l'entrée de leurs produits sur le sol chinois tant qu'elles ne versaient pas de pots-de-vin aux douaniers locaux.

Mais au final, la Chine a réussi à Uniross : son chiffre d'affaires est passé de 20 millions d'euros en 2001 à 69 millions d'euros en 2005, et l'entreprise a créé 360 emplois en Chine et plus de 20 en France. L'emploi, c'est justement l'un des secteurs clés pour une société étrangère en Chine, explique Sébastien Breteau, le directeur d'Asia Inspection. Son entreprise réalise de l'inspection qualité, de l'audit d'usines et des tests en laboratoires. « Les programmeurs chinois que nous avons recrutés sont de grande qualité. En revanche, nous n'avons pas trouvé de bons commerciaux. Les oiseaux rares montent leur propre société. » En Chine aussi, la qualité professionnelle a un prix.

T. DE B. ■



Une usine Uniross en Chine. Ce groupe français fabrique des piles et des chargeurs pour la grande distribution.
Romain Degoul/REA

DEMAIN

2. Un « big-bang » bancaire en trompe l'œil.