

Comment un équipementier français organise ses activités en Chine : l'expérience de Valeo

par

■ Édouard de Pirey ■

Vice-président du groupe de produits Systèmes d'électrification, Valeo

En bref

La Chine va vite, très vite. Usine du monde il y a deux décennies, elle est désormais une source majeure d'innovation, en particulier en matière d'intelligence artificielle, et elle bénéficie d'un marché intérieur en pleine expansion. Pour Valeo, équipementier mondialement reconnu pour ses technologies et présent en Chine depuis plus de vingt ans, le challenge est dorénavant de répondre aux exigences croissantes des constructeurs automobiles locaux, tout en s'intégrant aux nouvelles ambitions globales de l'empire du Milieu. Être chinois en Chine tout en restant un groupe international, développer localement des produits répondant aux exigences internationales les plus élevées, faire confiance et développer les compétences locales, tels sont les défis relevés aujourd'hui avec succès par Valeo Chine et ses équipes.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Le séminaire Management de l'innovation est organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Le laboratoire du monde ?

Je ne sais rien de la Chine puisque cela fait dix mois que je n'y réside plus et que je n'ai pas posé le pied sur son sol depuis cinq mois. La Chine va tellement vite que j'ai perdu le fil ! Quand j'y étais en poste, une collaboratrice shanghaïaise, que nous avons envoyée en France en expatriation, était venue me voir en me disant qu'elle était confrontée à un problème : elle ne reconnaissait plus sa ville. Nous étions en août et elle n'était pas revenue en Chine depuis le Nouvel An chinois, en février... Étant malheureux d'en être éloigné depuis trop longtemps, je vais y retourner dans un mois, mais je ne reconnaitrai évidemment ni la ville ni ce qui fut mon pays d'adoption durant six années.

Chacun sait que 95 % des lecteurs de DVD sont aujourd'hui produits en Chine. Or, il s'agit là de technologies du passé. La Chine représente également un tiers de la production mondiale d'automobiles, entièrement destiné à son propre marché, plus vaste que ceux des États-Unis ou de l'Europe. Elle assure également 60 % de la production mondiale des véhicules électriques, auxquels il faut ajouter les petits véhicules légers, à trois ou quatre roues, ce qui porte le total à 85 %. La Chine était l'usine du monde, elle est désormais le marché du monde.

Elle est aussi, et surtout, devenue le laboratoire du monde. Parmi les publications scientifiques mondiales, 20 % proviennent de Chine – tandis que les pays d'Europe et les États-Unis en publient respectivement 29 % et 22 % – et le taux de citations y est analogue à celui de ses grands concurrents. La Chine est également le premier pays en matière de publications scientifiques spécialisées en intelligence artificielle avec près des deux tiers d'entre elles. Parmi les licornes mondiales, c'est-à-dire les 266 start-up qui, en 2018, réalisent plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires, 131 sont chinoises. Nous assistons donc à une transformation profonde de la Chine depuis 2012 et, plus particulièrement, depuis l'arrivée au pouvoir de Xi Jinping.

Quelques semaines après mon arrivée, mon directeur commercial m'avait prévenu : « *Quand un étranger arrive en Chine, au bout d'un mois, il veut écrire un livre; au bout d'un trimestre, il veut écrire un article; au bout d'un an, il ne veut plus rédiger qu'un paragraphe. Au-delà, il comprend qu'il ne pourra rien écrire...* » Je n'écrirai donc rien sur la Chine, mais je vais quand même essayer de vous raconter ce que Valeo y a fait ces dernières années.

Valeo en Chine

Valeo s'est installé en Chine en 1994, par le biais de quelques joint-ventures, à une époque où l'on y fabriquait 300 000 véhicules par an, alors qu'aujourd'hui, on en construit 27 millions. Nous y sommes allés dans une démarche d'exploration, parce que nos clients, notamment européens comme PSA ou Volkswagen, nous avaient demandé de les y accompagner. Très vite, nous avons commencé à développer nos propres affaires avec des clients locaux comme Chery, Geely ou Great Wall. Fidèles à notre modèle d'affaires où nous ne vendons pas de produit standard, mais répondons aux demandes spécifiques de nos clients, nous avons rapidement développé des innovations. D'abord destinées au marché local, elles sont à présent également exportées dans le monde entier. Si le fer de lance de notre développement a été le low cost, désormais, la Chine n'étant clairement plus un pays "low cost", c'est bien davantage du high-tech que nous y produisons.

Aujourd'hui, l'implantation de Valeo en Chine représente 34 usines et 20 000 employés, dont 3 400 dans la recherche. Ce pays constitue le plus gros marché de Valeo, qui y réalise 16 % de ses ventes et y totalise 27 % de ses prises de commandes en 2017.

Sur ces bases, les développements actuels de Valeo sont le fruit d'une décision stratégique du président, Jacques Aschenbroich. En 2009, quand il a pris la direction générale du Groupe, celui-ci perdait quotidiennement 1 million d'euros de cash. Deux constats se sont immédiatement imposés à lui. Primo, nous n'investissions

suffisamment ni dans la voiture électrique ni dans la recherche et, secundo, nous étions trop “européanocentrés”. Valeo regroupait une collection de PME dont chacune, quand elle gagnait de l’argent, le réinvestissait dans sa propre structure, sans mutualisation possible. Jacques Aschenbroich a donc décidé de changer cela et d’investir massivement dans l’innovation ainsi que dans les pays à forte croissance dont, prioritairement, la Chine. Aujourd’hui encore, ce pays représente près de la moitié du potentiel de croissance de l’automobile, l’année 2018 étant la première, depuis 1990, à accuser une très légère baisse de croissance.

J’ai été recruté par Jacques Aschenbroich en 2009 et j’ai eu la chance de pouvoir l’accompagner dans le déploiement de sa stratégie. Un jour, lassé sans doute de m’entendre continuellement parler de la Chine, il m’a dit : « *Édouard, arrête d’en parler, vas-y!* » et il m’a envoyé là-bas comme patron de la direction nationale Chine. Il m’a également dit : « *Tu ne reviendras que lorsque tu seras bilingue en mandarin!* » Au bout de trois ans, le prenant au mot, je lui ai dit que j’arrêtais mes cours, bien qu’ayant beaucoup travaillé cette langue, car je ne voulais plus quitter ce pays! L’avenir en a cependant décidé autrement.

Chinois en Chine

Lors d’un séminaire réunissant tous les patrons de Valeo en Chine, Jacques Aschenbroich nous a énoncé un slogan particulièrement important pour lui : « *Je veux être chinois en Chine, de la même façon que nous sommes français en France ou allemands en Allemagne.* » La vraie question a alors été de savoir ce que cela impliquait. Je n’en savais rien, comptant sur les équipes pour le définir. Je les ai donc laissé travailler et, parmi toutes leurs réponses, l’une d’entre elles m’a paru très intéressante. Elle disait : « *Faites confiance aux équipes chinoises.* » Cela impliquait, dans les équipes mixtes, d’éviter d’écouter en priorité l’étranger et de prendre davantage en compte l’avis des experts locaux. C’est ce que nous avons fait en développant un management local. Désormais, tous les patrons d’usine sont des locaux, même si, étant un groupe international, nous maintenons, au sein des équipes, un certain mélange interculturel.

Des Chinois peuvent aussi s’expatrier quelque temps au sein d’autres composantes du Groupe avant de revenir dans leur pays d’origine. Néanmoins, ces expériences d’expatriation n’ont pas toutes été parfaites. Cela a été le cas, au Mexique, pour un expert chinois, le meilleur dans son domaine, dont les directives n’étaient pourtant pas suivies dès lors qu’il avait le dos tourné. En Chine, si l’on vous demande quelque chose, vous le faites. À son retour, ce fiasco, qu’il avait vécu de façon très pénible, lui a pourtant été très utile, car il lui a permis de se construire une vision internationale et de devenir l’un des meilleurs managers de Valeo en Chine.

Les clients chinois sont rapidement montés en gamme et ont eu besoin des fournisseurs internationaux. Nous nous sommes donc développés avec eux de manière extraordinaire. Nos concurrents locaux, de leur côté, ont appris et ont fait parfois mieux que nous, avec des idées plus agiles, et leurs produits sont souvent moins chers que les nôtres. Nous les avons soumis à des benchmarks, tout comme nous le faisons pour nos grands concurrents internationaux, afin de réduire ces écarts. Nous avons, en général, un ou deux concurrents locaux pour chacun de nos métiers, mais il n’existe, pour l’instant, aucun gros conglomérat équipementier équivalent à Bosch ou Continental AG.

Nous faisons confiance à nos équipes chinoises, tant aux managers qu’aux collaborateurs, et nous développons localement les compétences. Nous faisons également confiance à nos clients chinois et nous comptons sur eux pour développer de nouvelles technologies. Nous sommes ainsi subtilement passés du *made in China* au *designed with China*. Cependant, nous ne voulions pas développer un Valeo Chine qui soit complètement distinct du reste du Groupe, avec ses propres produits et ses propres méthodes. C’est pourquoi nous développons, selon des méthodes mondiales, des technologies qui peuvent être appliquées en Chine, mais également partout ailleurs. Certaines de celles où nous sommes leader ont été conçues à l’étranger, mais fabriquées en Chine pour servir le marché local. Par ailleurs, chez Valeo Chine, nous sommes aussi leader dans certaines technologies avec des équipes qui interviennent tant sur place qu’à l’étranger. Faire cela tous ensemble, et le faire savoir, a eu une importance majeure, car, si nous avions laissé Valeo Chine se développer à l’écart et sur le seul marché chinois, nous aurions instauré une dérive et un clivage peu compatibles avec le reste du Groupe et avec nos objectifs.

Les clients chinois

J'évoquerai sur ce point deux clients chinois, assez emblématiques à mon sens. Le premier est évidemment Geely. Comme tout créateur de start-up qui se respecte, Li Shufu a démarré dans son garage son activité de petit vendeur de pièces de réfrigérateurs en 1984, et sorti sa première voiture en 1988. Aujourd'hui, il a racheté Volvo et vient d'acquérir 9,69% du capital de Daimler, devenant ainsi son premier actionnaire. Avec 1,5 million de véhicules produits cette année, il est classé à la quatrième place des constructeurs chinois. Parti de voitures plutôt bas de gamme, il est depuis régulièrement monté en gamme, malgré un certain nombre d'erreurs marketing, selon ses propres dires. L'agilité chinoise est ainsi, apprenant de ses erreurs.

Aujourd'hui, Geely s'est recentré sur deux marques, outre Volvo : Geely et Link&Co, marque qui se veut premium et dont la progression est de plus de 10% cette année dans un marché en recul de 0,7%. Elles ont démarré avec des véhicules low cost, pickups, petites citadines et utilitaires. Puis, elles nous ont demandé des pièces "sur étagère", celles que nous vendions déjà à d'autres constructeurs. Li Shufu s'est très fortement inspiré de la méthode plateforme de Volkswagen et voue une grande admiration aux Coréens de Hyundai dont il se targue d'appliquer les méthodes.

Une autre personnalité que j'admire beaucoup est Wei Jianjun, le patron de Great Wall Motors. Lui aussi a commencé dans son garage en 1984, mais en y construisant des motos. Son ambition est simple : il veut devenir le numéro un mondial du SUV ! Et il est en train d'y parvenir... Même au summum de sa réussite, il y a trois ans, Wei Jianjun ne cessait de répéter que Great Wall était extrêmement fragile, que les problèmes de qualité étaient trop importants et qu'il était indispensable d'être extrêmement strict et d'un très haut niveau pour ne pas rapidement disparaître. Il m'a beaucoup impressionné par cette méthode extrêmement humble et sa capacité à tenir son entreprise avec une poigne extraordinaire. De la même manière que Li Shufu, il a démarré par des véhicules bas de gamme, pickups et petits SUV. Récemment, il a créé, sous son propre nom, la marque Wey, afin de monter lui aussi en gamme avec une marque premium.

Jacques Aschenbroich et moi-même l'avions rencontré, au milieu de la crise – finalement temporaire – de 2015, et il nous avait dit que sa stratégie n'était pas de baisser ses prix, ce que chacun faisait alors pour essayer de gagner des parts de marché, mais consistait à "tenir" sa marque. Deux mois plus tard, il baissait pourtant ses prix, illustrant là encore l'agilité chinoise face aux aléas. En revanche, s'il y a deux choses sur lesquelles il n'a jamais transigé, c'est bien la qualité de ses produits et la *compliance*. Par ailleurs, chez Great Wall, il est hors de question que vous invitiez quiconque à dîner, ce sont toujours eux qui vous invitent, par principe. Et si, néanmoins, vous le faites, votre nom sera inscrit dans le *Hall of shame* et vous n'aurez plus le droit d'entrer dans l'entreprise.

Ces deux entrepreneurs particuliers ont monté leur entreprise à titre personnel. Mais il faut aussi, évidemment, prendre en compte tous les autres constructeurs : Guangzhou Automobile Cie (GAC), qui appartient à la province du Guandong ; les "trois grands" qui appartiennent à l'État, FAW Group (anciennement First Automobile Works), Second Automobile Works, rebaptisé Dongfeng Motor Corporation et Chang'an Automobile, basé à Chongqing ; sans oublier le groupe SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation), installé à Shanghai, JAC Automobile (Anhui Jianghuai Automobile) ou BYD Auto, basé à Shenzhen, par ailleurs deuxième fabricant mondial de batteries pour téléphones, etc. Que vont devenir ces innombrables constructeurs ? Personnellement, je n'en ai pas la moindre idée ! Geely et Great Wall semblent être des sociétés qui vont continuer de croître à l'avenir, d'autres vont sans doute fusionner... Seul le sait, peut-être, le gouvernement chinois !

Les constructeurs chinois et l'environnement réglementaire

Lorsque ces constructeurs montent en gamme, ils demandent aux équipementiers mondiaux que nous sommes de les y aider. Cependant, ils sont aussi confrontés à la volonté gouvernementale extrêmement forte de les faire passer à l'électrification. Est-ce un enjeu environnemental ? L'environnement en Chine était effectivement catastrophique, mais, durant mes six années passées là-bas, j'ai constaté une très nette amélioration. Est-ce un problème d'indépendance énergétique ? Très probablement, car la Chine est le premier importateur mondial de pétrole. Est-ce, enfin, une question d'indépendance technologique afin de réaliser un saut quantique pour

passer directement au véhicule électrique? Probablement. Mais peu importe la raison, ce qui importe pour les Chinois, c'est la réalité, et la réalité est que l'on va vers l'électrique, point final!

Aujourd'hui, Valeo a créé une joint-venture avec Siemens pour tout ce qui concerne le véhicule électrique et la haute tension. La moitié des commandes qui nous sont passées viennent de Chine, qui est aussi, par ailleurs, le premier pays d'application pour la technologie 48 volts développée par Valeo. C'est en effet chez Chang'an que nous l'avons installée pour la première fois au monde. À l'horizon 2030, dans l'Union européenne, tous les véhicules seront électrifiés, mais, parmi eux, 40% ne seront que des hybrides rechargeables, alors qu'en Chine, tous seront exclusivement électriques.

Le grand projet des Nouvelles routes de la soie (*One belt, one road*) est de recréer les liens passés de la Chine avec le reste du monde; l'automobile s'inscrit évidemment dans cet ambitieux projet international. Great Wall vend déjà beaucoup de véhicules dans les pays du Moyen-Orient, d'Asie du Sud ainsi qu'en Inde, et envisage de s'implanter aux États-Unis. Geely, après avoir racheté Volvo et pris des parts dans Daimler, a également racheté le constructeur automobile malaisien Proton. Dongfeng, de son côté, s'installe en Inde. Tous se tournent alors vers nous afin que nous les aidions, non seulement en produisant et en les approvisionnant sur place, mais aussi en leur ouvrant des portes et en leur prodiguant des conseils de management, ce qui est passionnant.

Du point de vue limité qu'est celui d'un équipementier automobile, nous voyons que la politique du gouvernement chinois se met en place directement et totalement dans les entreprises. C'est un sujet majeur et une force extraordinaire dans ce pays.

L'ambition affichée des Nouvelles routes de la soie est de remettre l'empire du Milieu au milieu du monde. Elle découle de l'énorme volonté de refaire de la Chine le centre mondial de l'innovation à travers le grand programme *Made in China 2025*, qui a essentiellement pour visée d'aider très fortement les écosystèmes locaux d'innovation. C'est le cas dans le domaine de l'automobile, où nous sommes en face de trois révolutions à venir : l'électrification, la mobilité digitale et la voiture autonome.

La révolution du véhicule électrique

Pour ce qui est de la première révolution, déjà évoquée, nous avons développé en Chine, avec l'université Jiao-tong de Shanghai, la première petite voiture électrique en 48 volts. L'intérêt de cette technologie dépend d'une norme qui énonce que la haute tension et ses risques commencent au-delà de 60 volts, les normes de sécurité devenant alors beaucoup plus strictes. La solution que Valeo a proposée réside dans l'abaissement de la tension délivrée par la batterie, de plusieurs centaines de volts sur une voiture électrique classique, à seulement 48 volts, ce qui permet de faire l'économie d'éléments électroniques coûteux. Une chaîne de traction en 48 volts peut ainsi coûter la moitié d'une chaîne de traction conventionnelle.

Ce prototype est une petite citadine 100% électrique de deux places, capable d'atteindre les 100 kilomètres-heure et d'une autonomie de 100 kilomètres, en dépit d'une puissance modeste de 20 chevaux. Ces performances s'avèrent néanmoins largement suffisantes pour les trajets du quotidien en zone urbaine. En outre, cette citadine peut être rechargée sur n'importe quelle prise de courant. Nous estimons qu'une telle voiture électrique pourrait être vendue l'équivalent de 7 500 euros sur le marché chinois. Cette même technologie 48 volts nous a également permis de réaliser une voiture hybride rechargeable, disposant de 50 kilomètres d'autonomie, qui se conduit en ville de manière très agréable, ce que nous avons pu expérimenter dans Paris.

La mobilité digitale

Sur la question de la mobilité digitale, la deuxième révolution, il ne faut pas perdre de vue que sur les 10 plus grandes entreprises Internet mondiales, 5 sont chinoises! Ce sont les BAT (Baidu, Alibaba et Tencent), talonnées par Xiaomi et NetEase. Si d'aucuns pensent que Didi Chuxing est le Uber chinois, ils se trompent, car c'est plutôt Uber qui est le Didi hors de Chine! Didi est non seulement plus gros qu'Uber, mais il offre également un éventail de services beaucoup plus large. Aujourd'hui, le cash n'existe plus en Chine où l'on paie désormais tout avec

son téléphone, grâce à son compte WeChat, application développée par Tencent, qui est aussi le compte avec lequel on commande son taxi ou la livraison de son repas du soir, et grâce auquel on communique sur les réseaux sociaux, y compris celui de l'entreprise, etc. Certaines personnes n'ont même plus de compte en banque et utilisent leur compte WeChat aussi pour investir.

WeChat regroupe là-bas tous les Facebook, Instagram, WhatsApp, etc. que nous connaissons séparément ici. Il possède une capacité d'intégration très supérieure à la nôtre, favorisée de plus par la mentalité du client chinois, beaucoup plus enclin que nous à partager ses données. WeChat, comme Alibaba, sait tout de moi – ce que j'achète, ce que je regarde, etc. – et il le sait en permanence. Le gouvernement ayant accès à ces innombrables données contrôle donc tout, ce qui semblerait difficilement acceptable dans nos pays. Un système de notation des citoyens a ainsi pu être mis en place, toute infraction faisant perdre des points sur son compte à l'individu qui l'a commise, limitant ainsi ses capacités d'emprunt ou d'achat de billets d'avion, restreignant l'accès de ses enfants aux meilleures écoles, etc.

Toujours en matière de mobilité digitale, Mobike et Ofo ont développé le nouveau marché du vélo en libre-service, désormais implanté dans plusieurs pays du monde et, notamment, à Paris. Dans les villes chinoises, plus personne n'achète de vélo, car il est bien plus facile d'en prendre un dans la rue et de l'y laisser quand on ne s'en sert plus. Toutefois, les stratégies des deux entreprises sont en fait très différentes.

Le directeur technique de Mobike, ancien cadre de chez Ford, a voulu que ses vélos soient très solides afin qu'ils puissent tenir cinq ans dans la rue sans aucune maintenance. La chaîne y est remplacée par un cardan, les roues n'ont pas de rayons mais des bâtons en plastique et sont équipées de pneus pleins, etc. La technologie des vélos jaunes d'Ofo est dix fois moins chère et ils sont constamment remplacés. Quel modèle fonctionnera le mieux? Nul ne le sait, peut-être aucun des deux, ou peut-être les deux sociétés vont-elles fusionner comme Didi Dache et Kuaidi Dache en 2015...

Cependant, la véritable force de ce type de services réside dans le *data sharing* et la capacité de l'utilisateur à accepter de partager l'ensemble de ses données avec le fournisseur de service. Puisque tout est contrôlé par le gouvernement qui sait tout, autant tout donner à Baidu ou à Tencent pour bénéficier de leurs services.

La révolution de la voiture autonome

La troisième révolution est celle de la voiture autonome. Sur ce point, le débat essentiel porte sur la question de savoir si les gens accepteront ou pas de monter dans un véhicule sans conducteur. Pour nous, dont les grands-parents conduisaient déjà leur propre voiture, la question se pose. En Chine, conducteur ou pas, la seule question qui vaille est : « *Est-ce que ça marche?* » Si oui, pas de problème!

Apollo, construit autour de Baidu, est la plus grande plateforme collaborative du monde pour ce qui concerne le développement de véhicules autonomes, et pas un équipementier n'a refusé de participer à ce consortium.

Derrière le véhicule autonome, il y a énormément d'intelligence artificielle et la Chine a fermement décidé d'en devenir le leader mondial incontesté. La volonté affichée du gouvernement chinois est de réaliser, d'ici 2030, un business de 1 000 milliards de renminbis, soit environ 150 milliards de dollars, montant que tous les commentateurs considèrent comme très sous-estimé. Aujourd'hui, la Chine est le lieu où tous les facteurs sont réunis pour réussir dans ce domaine. La recherche en informatique y est de très haut niveau avec de nombreuses publications scientifiques. L'accès aux données y est total, tout le monde partageant tout avec le gouvernement. On y trouve une rapidité de "prototypage" exceptionnelle. Par exemple, le fonds de capital-risque HAX est présent à San Francisco, mais surtout à Shenzhen, où talents et composants sont disponibles sur place. Il sélectionne des start-up partout dans le monde et joue un rôle d'accélérateur pour le développement de leur hardware en leur allouant les fonds nécessaires « *pour qu'elles se développent à la vitesse de la lumière* »¹ et en les réunissant

1. Source : site internet de HAX – <https://hax.co/>

dans un même lieu. Dans cet environnement collaboratif, réaliser un prototype prend deux semaines là où il faut trois mois partout ailleurs.

Avant tout, il existe un alignement exceptionnel entre l'ensemble des échelons de l'État et les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Si le président Xi Jinping dit quelque chose, chacun l'applique, à sa manière, en s'adaptant, en le développant en fonction de sa commune, de sa province ou de son entreprise, tout en sachant qu'il n'y a pas d'autre choix. Une fois la direction donnée, tout le monde va dans le même sens, ce qui n'est pas toujours le cas en France.

Chez Valeo, la première chose que nous avons faite a été de développer des relations très fortes avec les universités. Nous sommes partenaires de SPEIT, la joint-venture entre ParisTech et l'université Jiao Tong de Shanghai, ainsi que de l'université de Wuhan. Ce sont là des liens à la fois historiques et scientifiques noués entre des lieux technologiques très importants. Nous avons, nous aussi, développé des liens avec des entreprises chinoises, importantes ou plus modestes, et créé un écosystème de start-up autour de nous. Nous sommes très fiers d'avoir d'abord investi, depuis la France, dans le fonds américano-franco-chinois Cathay Innovation, spécialisé dans les données numériques et les applications sur smartphones. Ensuite, nous avons aussi créé le premier fonds de Cathay en Chine, en renminbis et totalement dédié à la thématique de l'automobile, dont Valeo Chine est l'investisseur principal, les autres étant exclusivement chinois. En Chine, l'écosystème de start-up est tellement dense qu'il nous fallait créer autour de nous cet environnement purement local. Cela a rencontré un tel succès que Cathay a créé un autre fonds, dédié aux problématiques de l'énergie, avec une autre grande entreprise française.

Entre le yin et le yang

Être chinois en Chine reste donc, plus que jamais, notre ambition. C'est le yin et le yang.auprès des constructeurs chinois, il nous faut afficher notre identité d'entreprise globale, mais il nous faut, dans le même temps, savoir aller dîner avec nos clients locaux et leur parler chinois, sauf à ne jamais pouvoir faire de business avec eux.

Notre objectif était de concrétiser le rêve chinois de Valeo, mais, pour cela, il était nécessaire de l'inclure dans le rêve chinois de Xi Jinping, celui de faire renaître la puissance de la Chine telle qu'elle avait été dans le passé. La Chine a toujours été le centre du monde et le premier PIB mondial jusqu'à un malencontreux et "récent" incident, lorsqu'elle a manqué le tournant de la révolution industrielle, au XIX^e siècle. Mais ces deux siècles ne sont rien au regard des millénaires durant lesquels elle a été l'empire du Milieu. La Chine a toujours existé et son histoire est donc infinie. Ce qui se passe là-bas aujourd'hui n'est que le retour de la Chine à la place qui a toujours été la sienne au niveau mondial : la première. À nous, industriels, d'être présents dans ce centre mondial afin de croître avec elle.

Débat



L'initiative privée en Chine

Un intervenant : *Comment l'action de l'État chinois s'exprime-t-elle concrètement ?*

Édouard de Pirey : D'une part, le patriotisme, en Chine, est extrêmement fort et, d'autre part, le Parti communiste chinois (PCC) compte 60 millions de membres. Par certains aspects, il joue donc, dans la gestion du pays, un rôle de corps d'État analogue à celui de notre Inspection des finances ou de notre corps des Mines. Pour entrer

dans le Parti, il faut y être invité et pour cela, il faut avoir été le meilleur dans ses études ou dans son activité. Et comme tout le monde sait qu'il faut faire ce que le secrétaire général du Parti a dit, très naturellement, chacun le fait. Si nous voulons développer notre business, il nous faut donc aller dans le sens du Parti. Dans la vie quotidienne, cela ne se sent pas. Tout est possible en Chine, à la condition de ne pas remettre en cause certaines limites.

Int. : *Avec un gouvernement aussi omniprésent, d'où naissent les initiatives ?*

É. de P. : Tout d'abord, les membres du Parti ne sont pas nécessairement dans l'Administration et ils sont aussi présents dans toutes les entreprises privées. Aujourd'hui, l'une des forces du système est qu'il n'interdit pas l'initiative personnelle. Elle peut venir du commerçant local qui ouvre une boutique ou de l'artisan qui crée une petite entreprise, commence à vendre sur Internet et, dix ans plus tard, a fait fortune. L'initiative privée, si elle n'est pas explicitement encouragée, déploie cependant une énergie extraordinaire. En Chine, tout est vraiment possible ! Dans ce contexte, le gouvernement suit ces initiatives, s'y implique. Aux réseaux sociaux, par exemple, il va expliquer que ce serait bien qu'ils s'intéressent à ce qui se passe chez eux afin qu'ils puissent l'avertir si, d'aventure, des critiques un peu fortes à son encontre s'y font entendre. Personne n'y est contraint, mais le risque de perdre sa licence n'est pas négligeable.

Int. : *Quelle place reste-t-il pour les entreprises étrangères sur le marché chinois ?*

É. de P. : Il ne faut jamais oublier que, jadis, un empereur de Chine a fait brûler les bateaux qui voulaient aller explorer le monde extérieur. Cela dit, je suis persuadé que Valeo Chine y a toute sa place grâce à nos technologies et aux liens très forts que nous entretenons avec nos clients. L'enjeu est d'être totalement chinois tout en gardant une forte image de marque mondiale. À nous de démontrer que nous produisons localement en faisant partie intégrante de l'écosystème chinois.

Entre sinisation et coopération

Int. : *Les besoins du marché intérieur automobile sont en passe d'être satisfaits et l'heure où les véhicules chinois arriveront en Europe est proche. Comment envisagez-vous cela ?*

É. de P. : Dans l'histoire de l'automobile, l'export entre régions a toujours été un épiphénomène. Très vite, les constructeurs se sont implantés sur le territoire qu'ils voulaient investir. Les bateaux usines japonais traversant le Pacifique ont très vite laissé la place à des usines sur le sol américain. Il existe néanmoins une exportation assez importante de la Chine vers les pays du Moyen-Orient qui recherchent beaucoup de pickups et autres véhicules bon marché. Les quelques tentatives de localisation faites par Geely et d'autres au Brésil ont, quant à elles, tourné court.

Mais la Chine n'est plus un pays "low cost" et elle est même devenue un pays cher. Un ingénieur de bon niveau a désormais un coût proche de ses confrères européens. Alors, si vous êtes un industriel chinois à la recherche d'un profit maximum, pourquoi iriez-vous investir dans un marché aussi atone que le marché automobile européen ? En matière d'acquisition de parts de marché, vous serez probablement plus intéressé par le rachat d'une entreprise, comme Geely l'a fait pour Volvo, ou comme SAIC, en Allemagne, qui a racheté le fabricant d'engins de chantier Putzmeister. Donc, la technologie, vous allez la chercher soit en acquérant une marque réputée et spécialisée, soit en créant localement des centres de recherche, ce que font aujourd'hui tous les constructeurs chinois – SAIC en Italie, NextEV-Nio en Allemagne ou dans la Silicon Valley. Vont-ils produire en Europe ? Je ne sais pas. Si c'est le cas, ce sera probablement dans les pays où les coûts de production sont les plus bas possible, comme tous les autres constructeurs.

Int. : *Un ancien ambassadeur en Chine, à propos du tournant de la sinisation voulu par Xi Jinping, évoquait les potentiels risques d'éviction du territoire chinois pesant sur un certain nombre d'entreprises étrangères. Est-ce votre sentiment ?*

É. de P. : Je ne partage pas ce point de vue. La nécessité de la sinisation est massivement partagée dans la population, mais celle de la coopération avec les étrangers l'est aussi, dès lors que ceux-ci acceptent de rentrer dans la logique chinoise. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire, avec sincérité, en montrant que nous croyons vraiment au développement du pays et que nous voulons y contribuer. Chez Great Wall tout comme chez Geely, entreprises purement chinoises, des étrangers travaillent, qui dans la technique, qui dans la R&D, qui dans les achats, et cela ne pose aucun problème particulier. Ce qui serait rédhibitoire serait de laisser paraître que l'on agit ainsi pour devenir comme les Américains. Si vous êtes en Chine, vous l'êtes totalement!

Int. : *Qu'en est-il de la lutte contre la contrefaçon? Êtes-vous mieux considéré parce que vous êtes un acteur local plutôt qu'un étranger lambda?*

É. de P. : Sur cette question, nous avons le soutien total des autorités, qui ont compris que l'économie de la connaissance était cruciale et qu'il fallait aider les entreprises à se battre contre les contrefacteurs. Leur souci premier étant la protection du consommateur chinois, il nous faut mériter sa confiance. Quand il achète des plaquettes de freins, il doit être assuré qu'elles sont authentiques et qu'elles vont bien fonctionner. Sans cette confiance, nous ne pourrions espérer le moindre soutien des autorités. Néanmoins, si notre action devait aboutir à la fermeture d'une entreprise de 2 000 personnes, nous pourrions être amenés, là-bas comme ailleurs, à trouver des solutions plus équilibrées.

Int. : *Tous nos objets seront donc bientôt chinois. Mais il me semble que les Chinois n'ont jamais eu, à ce jour, des ambitions de conquête culturelle. Qu'en est-il selon vous?*

É. de P. : Il y a quelques jours, Xi Jinping a déclaré : « *Les grands vents et les tempêtes peuvent troubler la surface d'un étang, pas celle de l'océan. L'océan est là pour toujours. Il en va de même pour la Chine.* » Depuis cinq ans, Xi Jinping dit, en substance, que le développement économique de la Chine, qui fait sortir les gens de la pauvreté, était très utile, mais que le *soft power* était encore plus important. Pour lui, il faut donc, par exemple, que le cinéma chinois ait une vraie vision mondiale, qu'il dise que la Chine est belle et qu'elle va grandir, etc. Depuis quelques années, les cours de culture américaine sont interdits au sein des universités à qui le gouvernement redemande désormais d'enseigner Confucius et les valeurs traditionnelles, de faire lire *L'Art de la guerre* de Sun Tzu, etc. Le rêve chinois est donc antinomique du rêve américain. L'ambition du citoyen chinois ne doit plus être d'aller aux États-Unis, mais de faire de la Chine le pays de ses rêves. Tout cela est soutenu par des campagnes d'affichage dans toutes les villes du pays. Le *soft power* chinois va donc se développer, même si cela prend un peu de temps.

Confiance et partage des responsabilités

Int. : *Comment se construit la confiance avec vos collaborateurs chinois?*

É. de P. : C'est d'abord un discours, qui se traduit ensuite par du management quotidien. Typiquement, si j'ai une question spécifique sur les opérations, je ne vais pas appeler, par facilité, le patron de la R&D, qui est français ou américain et en place depuis longtemps, mais systématiquement le responsable local. Qu'importe alors la prétendue barrière de la langue, on s'en arrange. C'est un premier point.

Ensuite, au fur et à mesure de leur départ en fin de contrat, nous avons remplacé les responsables occidentaux expatriés par des responsables chinois. Ça n'a pas toujours été couronné de succès, mais s'appuyer sur les compétences locales et les développer fait partie de l'exercice. Mes collaborateurs sont bons, ce sont eux qui savent, ils connaissent leur marché, donc je les écoute.

C'est aussi un état d'esprit. À Wenling, nous avons été confrontés à des vols d'essuie-glaces, mais à Issoire aussi! Lors de ces événements regrettables, ma réponse a immédiatement été : « *Non, les Chinois ne sont pas des voleurs, en tout cas, pas plus que les Français!* », alors que tout expatrié, où que ce soit, a souvent tendance à stigmatiser le personnel local.

Le marché de la cinquantaine de start-up spécialisées dans le véhicule électrique est intéressant pour illustrer notre mode de décision. La "supercar" électrique de la start-up chinoise NextEV, la Nio EP9, a battu le record du monde de vitesse dans sa catégorie. Faut-il alors que Valeo investisse dans cette entreprise?

Ce n'est pas à moi seul de le décider, c'est une décision qui doit être collégiale et pour laquelle ce ne sont pas les seuls étrangers qui ont leur mot à dire.

Quand les collaborateurs chinois ont constaté que certains d'entre eux partaient prendre des responsabilités à l'étranger et qu'à leur retour, ils en prenaient encore davantage en Chine, quand ils ont vu que nous les faisons progresser, cela a contribué à renforcer leur confiance en l'entreprise. De plus, quand les gens travaillent avec vous depuis quinze ans, vous les connaissez et la confiance vient tout naturellement au fil du temps. Évidemment, au début, il y a un petit choc culturel réciproque, mais on établit rapidement un langage commun et on arrive à construire. Il est plus important de bien comprendre son business local que de faire un *reporting* à son chef dans un anglais parfait! C'est un comportement de tous les jours. J'ai personnellement fait beaucoup d'efforts pour parler chinois et le fait que je prenne le risque de parler avec eux, dans leur langue, a été très apprécié. Et quand je ne comprends pas tout, je leur demande de m'expliquer!

Int. : *Si les choses changent à une telle vitesse, comment les gens peuvent-ils rester synchrones après une absence?*

É. de P. : C'est très simple : ils ne sont jamais absents! En Chine, on ne prend pas de vacances, hormis la semaine du Nouvel An chinois ou lors de la Fête nationale, périodes où tout s'arrête. De même, on ne tombe jamais malade. Un de mes très bons collaborateurs, qui avait déjà été expatrié et à qui je proposais une autre expérience, l'a refusée en me disant qu'il avait suffisamment perdu de temps en passant quatre ans au Canada et qu'il n'était plus question pour lui d'en perdre à nouveau. La Chine allant plus vite que le reste du monde, il avait peur de perdre pied.

Xi Jinping a commencé à faire bouger les choses en 2013 en parlant du *chinese dream*, de sa vision d'une Chine au centre du monde, etc. Rien de ce que je viens de vous exposer n'existait lors de mon arrivée en 2012, et ce n'est pas près de s'arrêter. Très clairement, la Chine est en train de tout miser sur l'intelligence artificielle afin d'en être le leader mondial et je suis persuadé qu'elle va y parvenir très vite. Elle investit également massivement dans la recherche sur le génome.

Int. : *Les relations sociales au sein de l'entreprise évoluent-elles à la même vitesse que le reste? Comment cela se traduit-il au quotidien?*

É. de P. : Il y a une grande différence entre la France et la Chine en matière de culture sociale. En effet, un Chinois veut gagner de l'argent et il est fier d'être dans une entreprise qui est en pleine croissance. Il sait qu'il y a là un avenir pour lui, qu'une carrière s'offre à lui et il est alors très fier d'annoncer à ses relations qu'il travaille dans "*l'entreprise chinoise Valeo Chine*" pour qui l'avenir est grand ouvert. Je crois beaucoup à la fierté partagée par l'ensemble de nos équipes. Ensuite, il faut savoir être équilibré dans les discussions et respecter les gens, mais cela n'est pas spécifique à la Chine!

Quand, en 2009, alors que le taux de croissance nationale s'infléchissait, nous avons compris que notre propre croissance ne parviendrait pas seule à compenser l'inflation salariale. Comme toutes les autres entreprises, nous avons lancé de grandes opérations visant à améliorer l'efficacité. Pour cela, nous avons créé des groupes de travail avec les outils qui font la réputation de Valeo partout dans le monde, en particulier le benchmark. Dans chacune de nos usines, nous avons donc comparé chaque ligne avec la meilleure de toutes nos unités de par le monde. Comment vous dire la fierté du patron de ligne d'une usine qui vous annonce que sa ligne est meilleure que celle de Wuhan, l'usine mère, ou que celle de Martos, en Espagne, qui est la référence pour l'éclairage chez Valeo? Tous ensemble, on se dit alors que nous sommes les meilleurs parce que nous sommes dotés des bons outils et des meilleures méthodes. Et quand le grand patron nous pousse dans cette direction et dit qu'en Chine, nous n'avons pas de limites à notre développement technologique, cela insufflé chez chacun d'entre nous une énergie extraordinaire.

■ Présentation de l'orateur ■

Édouard de Pirey : ingénieur des mines, diplômé de l'École Normale supérieure d'Ulm. De 2006 à 2007, il a été adjoint au chef du bureau Énergie, Participations, Industrie et Innovation de la direction du Budget du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Il a ensuite été conseiller, chargé des sciences, de la technologie et de l'espace, au ministère de l'Enseignement supérieur avant de rejoindre, en 2009, le groupe Valeo en tant que directeur de la Stratégie et du Plan. En 2012, il est devenu président de Valeo Chine. Il est, depuis 2018, directeur du groupe de produits Systèmes d'électrification de Valeo.

Diffusion mai 2019
