

Huawei, une aventure industrielle chinoise

par

■ **François Quentin** ■

Ancien président de Huawei France (jusque fin 2018),
président du CEPS (Centre d'étude et de prospective stratégique)

En bref

À l'origine, Huawei est une start-up créée en 1988 à Shenzhen, zone économique spéciale en Chine. Avec un rythme de croissance annuelle, exclusivement interne, de 20% depuis quinze ans, cette entreprise est devenue un groupe international dont le chiffre d'affaires s'élève à 105 milliards de dollars, leader mondial dans les télécommunications, en particulier en 5G, deuxième sur le marché des smartphones et fait partie des cinq premiers industriels dans les technologies de l'information. Détenu par ses employés, Huawei a réussi grâce à une culture extraordinaire au service de la vision stratégique exceptionnelle de son fondateur Ren Zhengfei. L'entreprise refuse la croissance externe, se méfie de l'*open innovation* et pousse au départ les employés qui n'ont pas des performances à la hauteur. Confronté à une crise majeure dans le cadre du conflit géostratégique entre la Chine et les États-Unis, Huawei doit aujourd'hui faire de nouveaux choix entre risques et opportunités.

Compte rendu rédigé par Florence Berthezène

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.

Séminaire organisé avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Le thème de mon intervention est à la fois très vaste, complexe et d'actualité. Je vous présenterai mon point de vue personnel, celui d'un chef d'entreprise dans les très hautes technologies ayant exercé durant sept ans chez Thales comme directeur général adjoint, puis huit ans comme président de Huawei France, que j'ai quitté pour des raisons de santé à la fin de l'année dernière.

Chez Huawei, j'étais également membre de l'*International Advisory Council*, qui regroupait autour de membres de la direction générale des diplomates, des financiers et des représentants de grands groupes. Créé en 2010, ce lieu d'échanges très ouvert était animé par le fondateur du Groupe en personne, Ren Zhengfei.

Je vous parlerai de l'histoire de Huawei, de sa culture que je juge exceptionnelle et des sources de sa compétitivité – même si, aussi bizarre que cela puisse paraître, je n'ai jamais rencontré un chef d'entreprise français que ce sujet intéressait. J'évoquerai également l'actuelle crise sino-américaine sous l'angle des risques et des opportunités pour le Groupe. Je conclurai mon intervention en évoquant les scénarii que je peux imaginer pour la suite de cette aventure.

Une start-up qui a réussi

Huawei est une start-up qui a réussi. À sa création, en 1988, six actionnaires détenaient 100 % du capital de 6 000 dollars, et Shenzhen était une zone économique spéciale.

Une histoire chinoise...

Le fondateur de Huawei, Ren Zhengfei, a suivi une carrière dans une fonction dont l'équivalent en France serait ingénieur des travaux publics de l'État. Issu du corps technique intégré à l'Armée populaire de libération (PLA), il a notamment participé à la création d'une usine de pétrochimie avant d'être touché par la vaste réduction des effectifs décidée par Deng Xiaoping. Après deux expériences qui semblent n'avoir pas présenté de réel intérêt pour lui, il a créé Huawei pour assembler et vendre des centraux téléphoniques d'entreprise (*private automatic branch exchange* ou PABX). Puis, comprenant rapidement qu'il n'y avait pas d'avenir dans la revente de ce type de produits et qu'il risquait de se faire supplanter par ses propres fournisseurs, il a commencé à investir dans le développement d'autres équipements, d'abord dans le monde rural, puis, progressivement, dans des villes de plus en plus importantes, jusqu'à atteindre une taille suffisante pour couvrir la Chine entière, dans les années 1990. Néanmoins, à la fin de cette même décennie, l'entreprise s'est trouvée confrontée à un risque vital : la technocratie de ses concurrents étatiques a cherché à la supprimer, en accusant Ren Zhengfei de comportement illicite, entre autres. Celui-ci en a conclu qu'il lui fallait, d'une part, chasser hors de Chine et, d'autre part, changer de modèle d'actionariat. Ainsi, avec la complicité du gouvernement de Shenzhen, la société fondée par six actionnaires est à présent détenue à plus de 99 % par un syndicat maison. Aujourd'hui, Huawei compte une centaine de milliers d'actionnaires, tous salariés de droit chinois.

Au début des années 2000, l'entreprise a à nouveau failli couler avec la crise d'Internet. Elle n'a dû sa survie qu'à la vente de sa division Énergie à Emerson et au versement des salaires sous forme d'actions. Grâce à ces opérations, Huawei a poursuivi son développement et sa croissance hors de Chine.

... devenue une aventure internationale

Le premier contrat international de Huawei a été passé en Russie à l'issue de quatre ans de négociations, pour un montant de 35 dollars. Ren Zhengfei en est très fier et l'a affiché dans son bureau sans jamais encaisser la somme ! En France, son premier contrat a été passé avec 9 Telecom (rachetée par SFR par la suite) en 2003. Contrairement à l'idée communément répandue, il portait sur un produit de très haute technologie, dont 9 Telecom avait d'ailleurs déclaré qu'il ne le trouvait nulle part ailleurs.

Le premier téléphone en marque blanche de Huawei est apparu en 2005. Puis, en 2012, son premier smartphone a été lancé sous marque propre. Dès 2014, la marque figurait déjà parmi les 100 premières du classement Interbrand.

En 2018, Huawei affichait 105 milliards de dollars de chiffre d'affaires, une rentabilité de 10 % et aucune dette. Depuis vingt ans, sa croissance annuelle est de 20 %. Aucun groupe ne peut en dire autant. Huawei est numéro deux mondial dans la production de smartphone, devant Apple, numéro quatre mondial dans le secteur des serveurs et numéro un parmi les opérateurs de réseau de téléphone, très largement devant Nokia et Ericsson. Il est également, et de loin, numéro un en Chine.

À mon arrivée dans le Groupe, en 2010, son image était excellente chez les opérateurs de télécommunications. Huawei signait des contrats à tour de bras au travers de ses 170 à 180 filiales dans le monde. Son management opérationnel, très bien organisé, avait lui aussi une couverture mondiale. Pour autant, le Groupe était absolument inexistant aux yeux du grand public. Son image n'était ni positive ni négative, elle n'existait tout simplement pas.

Huawei investissait alors massivement en R&D, entre 8 et 15 % du chiffre d'affaires, soit des sommes pouvant aller jusqu'à 15 milliards de dollars par an, comme en 2018. Il était l'un des trois premiers déposants mondiaux de brevets – et des brevets très sérieux ! Au milieu des années 2000, les redevances qu'il devait verser aux détenteurs de brevets de 2G s'élevaient à plusieurs centaines de millions de dollars par an. Quand la 3G puis la 4G sont arrivées, les redevances ont baissé respectivement de 45 % puis encore de 30 %, car Huawei maîtrisait une part plus importante des technologies nécessaires. Avec la 5G, c'est la totalité du monde qui paiera des redevances très élevées à Huawei pour obtenir l'accès à ses technologies.

Pourtant, quitte à être simplificateur, je considère que les pays occidentaux continuent à faire montre de beaucoup de mépris, d'ignorance, de suspicion et d'absence d'intérêt vis-à-vis de ce Groupe. Jamais un seul chef d'entreprise français ne m'a d'ailleurs demandé pourquoi sa croissance annuelle était de 20 % ou quels étaient les leviers de sa compétitivité, et pour cause ! Tous sont persuadés que c'est en raison des salaires ultra-bas appliqués dans la province de Shenzhen et ils ne sont pas disposés à entendre la réalité. Aujourd'hui encore, pas un des analystes financiers qui suivent Nokia et Ericsson ne s'intéresse à Huawei !

La culture d'entreprise, facteur clé d'un développement inédit

Quand Huawei a démarré, le secteur des télécoms, y compris en Chine, était dominé par Nortel, Nokia et Alcatel. L'entreprise est donc partie de zéro, dans un monde qui ne l'attendait pas. Pourtant, elle a rapidement et durablement affiché une croissance de 20 %.

Une entreprise d'exception

La stratégie de Huawei est exceptionnelle et très impressionnante, et je pèse mes mots. La seule entreprise à peu près comparable à mes yeux a été General Electric à l'époque de Jack Welch.

Ren Zhengfei est lui-même un être exceptionnel et absolument remarquable, qu'on aurait tort de sous-estimer. Il ne parle pas anglais et quand il s'exprime, il a tendance à parler vite, ce qui le rend parfois difficilement compréhensible, même pour les Chinois. Il n'empêche que sa vision est sidérante.

La capacité d'exécution de l'entreprise est, elle aussi, extraordinaire. Quand Huawei décide de mettre en œuvre un projet, ce dernier est exécuté de façon impressionnante. Sa compétitivité est largement structurelle. Aujourd'hui, s'il veut éliminer ses concurrents, il peut le faire dans la journée, et en gagnant de l'argent. Pour le dire autrement, si les concurrents sont encore là, c'est le résultat d'une volonté délibérée.

Enfin, avec une capacité annuelle d'autofinancement de 15 milliards de dollars, la R&D a toute latitude.

Des principes fondamentaux simples

Ren Zhengfei a l'obsession du client, comme en témoignent ces principes : *Stay customer centric* (rester centré sur le client), *Build organization to serve customers* (construire une organisation au service des clients),