



GRÉGOIRE OLIVIER (79) directeur des opérations du groupe PSA en Asie

L'INDUSTRIE FRANÇAISE A SA PLACE EN CHINE

La Chine constitue le premier marché au monde. Esquisser les perspectives que ce marché offre à l'industrie française implique, tout d'abord, de comprendre l'image que les Chinois ont de la France, puis de son industrie.

PENDANT près d'un siècle, et jusqu'à sa libération par Mao Zedong en 1949, le centre de Shanghai se partageait entre une concession anglaise, au nord de l'actuelle route Yanan, et une concession française, au sud de la même route. Tant les Anglais que nos compatriotes avaient eu le temps d'imprégner de leur culture nationale le territoire concédé. Ainsi les pousse-pousse, puis les voitures, roulaient à gauche dans la concession anglaise, à droite côté français, les clubs étaient réservés aux *gentlemen* côté anglais, mixtes côté français; on servait de la viande bouillie côté anglais, des plats gastronomiques côté français, etc. Et déjà l'on disait dans les familles bourgeoises chinoises: « Si tu veux apprendre à tes enfants le business, envoie-les dans la concession anglaise, si tu veux leur apprendre l'art de vivre, envoie-les côté français. »

LE PAYS DE L'ART DE VIVRE

Soixante ans après la fin des concessions, la conviction que la France est le pays de l'art de vivre est toujours ancrée dans l'inconscient collectif. Les marques françaises de luxe, qui occupent 40 % de leur

marché, en font leur miel, tant le client chinois reconnaît une légitimité française dans le luxe en matière de maroquinerie, de prêt-à-porter, de cosmétiques et de bijoux.

L'AUTRE PAYS DE LA GASTRONOMIE

La passion des Chinois pour leur cuisine, diverse et raffinée, leur attachement à ses rituels subtilement codifiés, leur respect intransigeant de coutumes culinaires ancestrales sont souvent sous-estimés. Le fait qu'ils placent la gastronomie française, et elle seule, sur un quasi-pied d'égalité avec la leur en dit long sur leur appréciation de notre cuisine.

La marque « France » en matière culinaire – au sens large – est tellement forte qu'elle est même exploitée par des investisseurs asiatiques de tout poil, et de multiples

« Le client chinois reconnaît une légitimité française dans le luxe »

chaînes de boulangeries aux croissants luisants, de pâtisseries débordant de paris-brests, de bistrotts aux nappes en vichy ont vu le jour sous la férule de Coréens, de Japonais ou de Chinois.

Les investissements ne se limitent pas au territoire chinois: la dilection croissante pour les vins français achetés à prix d'or – plus c'est cher, meilleur c'est – conduit désormais l'investisseur chinois à acheter le vignoble, en particulier en France.

LE ROMANTISME FRANÇAIS

Véritable image d'Épinal au pays de Lao Tseu, le romantisme que nous attribuons résolument les Chinois ne cesse d'être analysé par les services marketing des entreprises françaises en Chine: il reste un pays, fort de 1 400 000 000 d'âmes, où les plus petits signes de galanterie – tenir la porte

REPÈRES

La Chine est, et restera, le plus grand marché au monde pour un panel de produits qui s'élargit progressivement à toutes les industries: automobile, télécommunication, prêt-à-porter, agroalimentaire, construction, etc. Ce marché est aussi le plus compétitif au monde, puisque y opèrent toutes les entreprises globales, plus tous les concurrents locaux. Dans l'automobile, par exemple, Ford, Peugeot, Volkswagen, Citroën, Toyota, Hyundai, etc., sont en compétition avec Geely, Chery, BYD, Great Wall, Dong Feng, Chang'An, entreprises chinoises récemment entrées dans l'automobile, hypercompétitives, et qui n'ont qu'une ambition, exacerbée par le ralentissement de la croissance chinoise: se développer à l'international.



DR

Les DS vendues en Chine incarnent les valeurs de l'artisanat de luxe français.

à une dame – sont accueillis par l'enthousiasme féminin. Les Chinois considèrent que la tour Eiffel est romantique, comme le fait de parler en bougeant les mains : ils entendent donc plutôt « expressif ». Ce caractère romantique qui nous colle à la peau est une des dimensions de l'art de vivre évoqué plus haut.

L'INDUSTRIE FRANÇAISE VUE PAR LES CHINOIS

Mauvaise nouvelle : pour l'homme de la rue à Shanghai, Pékin ou Wuhan, la France n'est pas le pays de l'industrie. Les Chinois pensent que le TGV est allemand – ils ont acheté les motrices de l'ICE –, Airbus également. Dans l'automobile, la puissance, la robustesse, la qualité mécanique sont des valeurs spontanément associées aux marques allemandes par le client chinois (même si les enquêtes

interconstructeurs montrent que les marques occidentales sont à des niveaux équivalents de qualité et de robustesse). Ce qui permet aux marques allemandes de monopoliser le haut de gamme de l'automobile, alors même que, pour le client chinois, le luxe, c'est français.

LUXE À LA FRANÇAISE

Face à cette situation, le groupe PSA a décidé de créer en Chine une nouvelle marque d'automobile haut de gamme, DS, fondée sur le « luxe à la française ». Nous expliquons à nos clients chinois que les modèles DS vendus en Chine incarnent les valeurs d'artisanat de luxe qu'ils plébiscitent

dans leurs choix de prêt-à-porter ou de maroquinerie. Plutôt que de chercher à battre les marques allemandes sur la puissance du groupe motopropulseur, nos modèles se distinguent par leur style extérieur, leur aménagement intérieur, le choix des matériaux à bord, le drapé d'un cuir,

l'attention au détail et le service : toutes les DS disposent d'un service « valet » qui permet, en appuyant sur un bouton du tableau de bord, de demander à une aimable hôtesse toute information imaginable : comment se rendre à

telle adresse, où se trouve le plus proche restaurant de canard laqué, qu'est-ce qui se joue au théâtre à proximité, etc.

« Pour l'homme de la rue, la France n'est pas le pays de l'industrie »



AMBASSADRICE DE CHARME

Avec le concours de Sophie Marceau, ambassadrice de la marque, qui représente pour le client chinois la Parisienne quintessentielle, et en plongeant nos racines dans la mythique DS lancée au salon de Paris en 1955, image du général de Gaulle et de Deng Xiaoping dans la voiture à l'appui, le taux de notoriété de DS en Chine est passé en trois ans de 0 % à 40 %.

directement administrée par la Sasac, holding publique, ne cesse de se réduire au fur et à mesure que, depuis une dizaine d'années, cette politique d'ouverture se matérialise.

Les quelque 1 200 entreprises françaises présentes en Chine exploitent, avec plus ou moins de succès suivant les secteurs, ces différents modes opératoires, avec pour toutes la nécessité de s'adapter à une économie en évolution rapide, soit dans les modes de consommation, soit dans le cadre réglementaire, soit encore dans la structure industrielle des concurrents et partenaires locaux.

PRENDRE EN COMPTE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE CHINOISE

La politique industrielle chinoise se fixe aujourd'hui deux objectifs prioritaires : enrichir son portefeuille de technologies, par développements, partenariats ou acquisitions, et se développer à l'international. Fleurissent de ce fait de nombreux fonds d'investissement chinois privés, petits ou moyens, prêts à intervenir seuls ou en partenariat avec les trois fonds souverains chinois aux moyens considérables, se proposant de racheter en Allemagne, en France ou en Grande-Bretagne tout ou partie de sociétés disposant de technologies susceptibles d'application en Chine, puis de financer le développement de leurs activités en Chine. S'ouvrent donc de nouvelles perspectives pour nos entreprises : développer leurs activités chinoises en s'appuyant sur non seulement des partenaires, mais aussi sur des capitaux chinois. La ressource rare est, vue de Chine, la technologie, pas ses applications ni les capitaux à engager pour la mettre en œuvre. La capacité d'innovation, l'inventivité des entreprises françaises est jugée favorablement par nos interlocuteurs chinois, elles doivent donc pouvoir trouver à s'exprimer profitablement sur le marché, et avec des capitaux, chinois. ■

Assemblées à Shenzhen dans une usine flambant neuve, aux meilleurs standards mondiaux, les DS ont réalisé pour leur première année pleine un demi-milliard d'euros de chiffre d'affaires, avec un *cash-flow* positif dès la deuxième année.

UN PATRIMOINE À EXPLOITER

Le cas DS n'est qu'un exemple, original et récent, d'un cas plus général : notre pays dispose d'un riche patrimoine de marques, assises sur des procédés industriels et d'innovation sophistiqués, consacrées par le temps, qui proposent au client chinois des produits immédiatement reconnus comme haut de gamme. Dans l'agroalimentaire, les cosmétiques ou la maroquinerie bien sûr, mais aussi les instruments de musique, l'équipement de la maison, les arts de la table, l'automobile même, nous sommes riches de marques à l'histoire prestigieuse, qui bénéficient de l'effet de halo de la France pays de l'art de vivre et du luxe distinctif. Nos amis chinois, qui n'ont pas cette chance, sont vivement conscients de ce potentiel de marques ; si nous ne les exploitons pas, elles seront exploitées par d'autres, ou à défaut disparaîtront. L'industrie française ne se limite cependant pas au *B to C*, elle est également très présente dans le *B to B*.

« Notre pays dispose d'un riche patrimoine de marques consacrées par le temps »

PARTICIPER À LA CROISSANCE

Il y a (au moins) trois façons de participer à la croissance chinoise : en produisant en Chine et y vendant ses propres produits, en y exportant des pièces ou des produits, en y collectant des royalties pour des technologies exploitées localement. Ainsi, les constructeurs d'automobiles européens bénéficient de trois sources de cash en provenance de Chine, dont chacune se compte, pour l'ensemble de la profession, en milliards d'euros : la vente d'automobiles assemblées en Chine qui génère des profits rapatriés sous forme de dividendes, la vente d'automobiles importées en Chine et de pièces produites en Europe et assemblées en Chine, et le paiement par la filiale locale de royalties sur la propriété intellectuelle des voitures assemblées et vendues en Chine.

Dans tous les cas, il peut être utile, voire essentiel, de nouer des partenariats avec des acteurs chinois, sachant que de plus en plus d'entreprises chinoises sont disposées à asseoir un partenariat industriel sur un volet capitalistique. Le gouvernement lui-même s'est fixé un objectif ambitieux d'ouverture du capital des sociétés d'État intervenant dans le domaine concurrentiel et, de fait, la liste d'entreprises d'État