



INTERVIEW

FRÉDÉRIC RECORDON

Associé
Accuracy

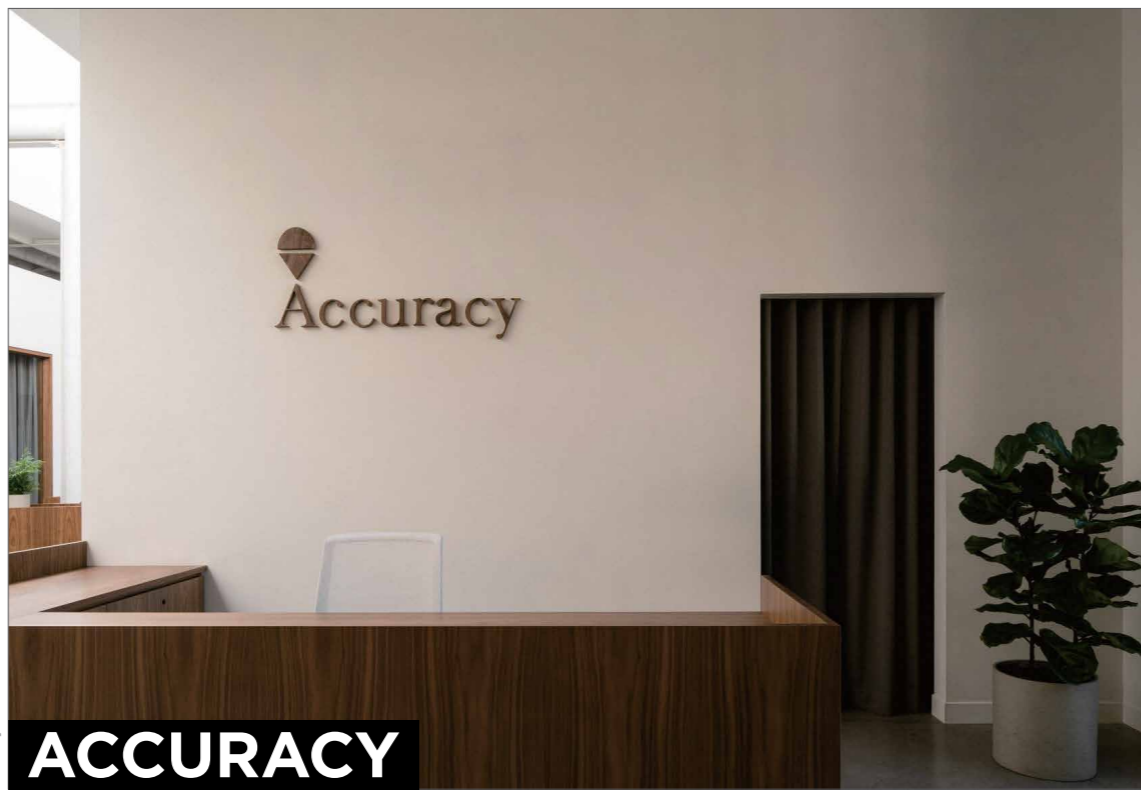
Quelle analyse faites-vous de l'évolution économique de la Chine sur les 30 dernières années ?

L'évolution exceptionnelle de la Chine, aussi unique qu'elle soit dans l'histoire économique, n'en constitue pas moins un retour à la normale. En effet, pendant des siècles, la Chine était une des plus grandes économies du monde ; seule l'absence d'outils statistiques empêchait d'en rendre compte. Cette réussite économique remarquable s'explique par la conjonction de facteurs favorables. D'abord, la vision d'un homme, Deng Xiaoping. Ensuite une volonté, celle de son équipe et de ses successeurs, de transformer une idée en une réalité. C'est aussi la persévérance d'un peuple, courageux et intelligent, sans lequel rien n'aurait été possible. Un système éducatif très performant capable de « produire » des diplômés du meilleur niveau tout autant que de scolariser toute une classe d'âge a posé les bases solides du miracle chinois.

Ces caractéristiques chinoises ont rencontré l'intérêt des entreprises occidentales à la recherche d'un marché à forte croissance quand leurs marchés domestiques étaient encaimés dans des croissances faibles. Des liens forts se sont tissés entre Chinois et Occidentaux. Une alchimie s'est ainsi créée et s'est nourrie de ses succès permettant à la Chine d'accéder à son rang actuel de 2ème puissance économique mondiale. La Chine aujourd'hui présente de nombreuses caractéristiques de pays développés avec sa classe moyenne, ses industries de pointe, ses réussites technologiques et son innovation. Elle fait face aussi à quelques défis structurels.

Ce "miracle chinois" a aussi permis l'émergence d'une classe moyenne évaluée aujourd'hui à 400 / 500 millions de personnes...

L'émergence de la classe moyenne chinoise présente une double vertu pour les entreprises occidentales. Pour les secteurs des FMCG, des cosmétiques, du luxe, etc... ce sont des consommateurs, certes difficiles mais friands de marques étrangères. Mais au-delà de ces quelques secteurs, la vertu



Accuracy
ACCURACY

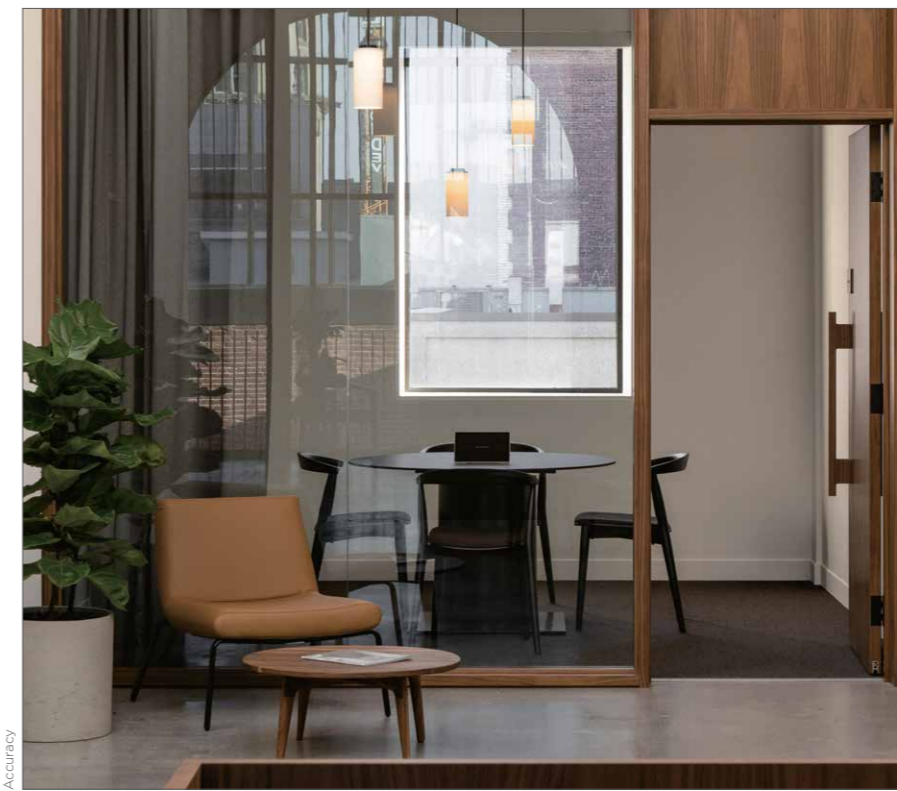
LA FRANCE EST PARTENAIRES

essentielle de la classe moyenne chinoise pour les groupes étrangers c'est l'immense vivier de talents qui travaillent au sein de leurs filiales locales. C'est un fait sur lequel est rarement mis l'accent. Les groupes étrangers réussissent en Chine grâce à la qualité de leur management local, grâce à cette classe moyenne bien éduquée et travailleuse.

Quelle place les entreprises françaises occupent-elles en Chine ?

La France est un des grands partenaires de la Chine. La reconnaissance de la République Populaire par le Général de Gaulle, l'entrée précurseur de groupes tricolores et quelques réussites exemplaires expliquent cette position. Maintenant disons-le clairement, les entreprises françaises n'occupent pas la place qu'elles devraient en Chine ! Plusieurs raisons à cela. L'offre de produits français ne correspond souvent pas aux attentes du marché. Le pire positionnement en Chine est le segment intermédiaire : la concurrence est rude, les marges faibles, les éléments de différenciation y sont rares. Regardez les groupes français qui réussissent le mieux opèrent les segments premiums ou ont un avantage concurrentiel, une valeur ajoutée.

« Le pire positionnement en Chine est le segment intermédiaire : la concurrence est rude, les marges faibles, les éléments de différenciation y sont rares. Regardez les groupes français qui réussissent le mieux opèrent les segments premiums ou ont un avantage concurrentiel, une valeur ajoutée. »



UN DES GRANDS DE LA CHINE

Il est ensuite essentiel d'apporter quelque chose aux Chinois. Si vous n'avez aucune valeur ajoutée pour le marché, qu'il s'agisse de savoir-faire, de technologies, etc..., les Chinois seront toujours plus efficaces sur leur marché domestique et le groupe étranger ne pourra jamais percer. C'est la mésaventure qui est arrivée à certains.

Enfin et ce n'est pas une des moindres raisons expliquant notre déficit de positionnement, la Chine est un pays à courbe d'apprentissage très lent. La rotation accélérée des expatriés (souvent 3 ans) de certains groupes les cantonne à l'écume d'un pays complexe et en profond changement dans lequel la relation intuitu personae est gage de réussite sur la longue durée. Ces groupes se privent ainsi des opportunités d'affaires issues de la relation de leurs dirigeants surtout dans un contexte de ralentissement de la croissance économique.

Si l'on se projette : la Chine dans 30 ans devrait être la première puissance économique mondiale... Comment les entreprises tricolores peuvent-elles accompagner cette dynamique ?

30 ans plus tard ? Compte tenu de l'in-

certitude du contexte actuel et des mutations possibles, je me garderai bien du moindre pronostic à 30 ans !

Mais pour les années à venir, je pense qu'un des enjeux majeurs tiendra à la sinisation des opérations des entreprises étrangères en Chine. La sinisation du management, y compris exécutif des filiales, est un processus déjà engagé et qui devrait s'accélérer. Cette évolution emporte sans doute des conséquences sur l'accompagnement des filiales par leurs sièges centraux ou régionaux.

La sinisation de l'offre répond à une demande du pays que l'on opère une activité B2C ou que l'on soit un acteur B2B. La localisation ou régionalisation de la supply chain en est un élément structurant avec des impacts financiers potentiellement importants de di-synergies. La question de la valeur ajoutée que l'entreprise étrangère apporte au marché chinois restera un facteur clé de succès sans lequel il n'y aura point de salut. La Chine restera un grand marché pour les entreprises françaises. Mais ce sera sans doute un marché plus exigeant qu'il ne l'est aujourd'hui.

« La vertu essentielle de la classe moyenne chinoise pour les groupes étrangers c'est l'immense vivier de talents qui travaillent au sein de leurs filiales locales. C'est un fait sur lequel est rarement mis l'accent. Les groupes étrangers réussissent en Chine grâce à la qualité de leur management local, grâce à cette classe moyenne bien éduquée et travailleuse. »

La CCI fête ses 30 ans, pouvez-vous nous dire quelques mots sur cette institution ?

La Chambre est devenue une institution incontournable pour les entreprises françaises en Chine. Au-delà des missions traditionnelles d'une chambre de commerce et d'industrie, la CCIFC a pris une dimension particulière au cours de ces années Covid. En étroite collaboration avec l'Ambassade de France et ses consulats, elle a su apporter les informations, le soutien et le réconfort. Elle a été un des traits d'union fort dans cette tourmente.

Les vols spéciaux, les fameux « charters » que tous les Français de Chine connaissent, en sont l'exemple emblématique. Ces succès, car il y eut plusieurs charters affrétés par la CCIFC, sont le fruit d'un travail d'équipe rassemblant la Team France : l'Ambassade, les consulats et notre compagnie aérienne, Air France. Mais la CCIFC n'est pas qu'une institution. C'est d'abord et avant tout des hommes et des femmes, Français et Chinois, dévoués au service de la communauté française. Ce sont aussi des élus répartis dans les grandes villes de Chine qui donnent de leur temps pour faire vivre cette institution. Qu'il me soit permis de tous les remercier à travers Christophe et Caroline, le président et la directrice générale. Le succès de la CCIFC ne se dément pas. Si la Chambre rassemble toujours les entreprises françaises, elle attire plus que jamais les entreprises chinoises intéressées par notre pays. La CCIFC est un pont entre notre patrie et le pays dans lequel nous travaillons. 30 ans l'âge de la maturité. Je souhaiterais simplement longue vie à la Chambre !

Propos recueillis par P. T1



安可锐咨询



法国是中国的主要合作伙伴之一



采访

FRÉDÉRIC RECORDON

安可锐咨询合伙人

您对中国过去30年的经济发展有何看法？

中国的飞速发展，尽管在经济史上是独一无二的，但也是一种常态回归。因为，几个世纪以来，中国一直是世界上最大的经济体之一；只是由于缺乏统计工具，这一点被忽略了。中国在经济上取得的显著成绩得益于各种有利因素的协同作用。第一，邓小平的愿景；第二，他的团队和继任者的意志，把愿景变成了现实。这展示了一个民族的勇敢、智慧和毅力，没有他们，一切都不可能发生。除此之外，中国还建立了一套能够培养高水平人材，并为各年龄段提供教育的高效教育系统，为中国奇迹奠定了坚实的基础。

这些中国特色吸引了国外企业，他们的国内市场低迷，需要寻找高增长的海外市场。因此，中国人和西方人开始建立起密切的联系。经济增长的“魔术”开始上演，并不断取得成功，成就了目前世界第二经济体的地位。今天的中国具有发达国家的许多特征，拥有中产阶级、高科技产业、技术成就和创新。当然，它还面临一些结构性挑战。

“中国奇迹”也创造了大量中产阶级，如今估计有4-5亿人。

中国中产阶级的出现对西方企业来说有

« 最糟糕的市场定位是瞄准中间市场：这部分市场竞争很激烈，利润低，差异化元素很少。最成功的法国集团，要么是在高端领域开展经营活动，要么具备竞争优势、提供附加价值。»

两点益处。一方面，对于快消品、化妆品和奢侈品等行业来说，这些消费者有比较挑剔的需求，但他们钟情于外国品牌。另一方面，除了对这几个行业产生影响外，更重要的是对于外国集团公司来说，中国的中产阶级构成了其在中国本土子公司的大型人才库。这是一个被忽略的事实。外国大型集团在中国的成功得益于其本土化管理的质量，尤其是中国的这批中产阶级，他们受过良好教育，工作也很努力。

法国企业在中国的地位是怎样的？

法国是中国的主要合作伙伴之一。戴高乐将军承认中华人民共和国、法国企业率先进入中国市场，一些有代表性的成功案例可以回答这个问题。现在我们可以说得更详细些，其实法国企业在中国并没有获得应有的地位！有很多原因造成这种局面。法国企业提供的产品往往不符合中国市场的期望。最糟糕的市场定位是瞄准中间市场：这部分市场竞争很激烈，利润低，差异化元素很少。最成功的法国集团，要么是在高端领域开展经营活动，要么具备竞争优势、提供附加价值。

所以，重要的是要给中国人带来一些独特的东西和价值。无论是在工艺、技术或其它方面，如果你不能给中国市场带来任何附加值是行不通的，因为中国企业在国内市场上总是更

« 更重要的是对于外国集团公司来说，中国的中产阶级构成了其在中国本土子公司的大型人才库。这是一个被忽略的事实。外国大型集团在中国的成功得益于其本土化管理的质量，尤其是中国的这批中产阶级，他们受过良好教育，工作也很努力。»

有效率，外企在这一点永远无法突破，难以超越。这就是一些外企面临的困境。

最后，但也是很重要的一个解释我们定位问题的原因，中国的学习曲线非常缓慢。某些外企派到中国来的人员轮换速度太快（通常是3年），中国是一个正在经历复杂且深刻变革的国家，在这种情况下，稳定的人际交往和联系是取得长期成功的保证。因此，这些人员调动太快的企业失去了一些由管理层建立的人际关系所带来的商业机会，特别是在经济增长放缓的情况下。

让我们来展望一下：30年后，中国应该会成为世界第一的经济大国……法国企业将如何紧跟这种经济发展活力？

30年后？鉴于目前的不确定性和可能的变化，我会比较谨慎一点，不对30年后的情况做任何预测！

但在未来几年，我认为主要的挑战之一是外企在中国的业务发展本土化。其中包括管理层的中国化，比如子公司的管理层。这个过程已经开始，但应该继续加速。这种发展大概率会对集团总部或地区总部给子公司的支持产生影响。

解决方案本土化回应了中国市场的需求，无论你是B2C还是B2B中的一环。供应链的本地化或区域化是一个结构性因素，其去协同化会带来潜在的重大财务影响。外国公司带给中国市场的附加值仍将是其成功的关键因素，否则就无法取得成功。中国仍将是法企的巨大市场。但毫无疑问，这将是一个比现在更为苛刻的市场。

中国法国工商会正在庆祝其成立30周年，您能简单介绍一下关于这个机构的一些情况吗？

中国法国工商会已成为法国企业在华的重要机构。除了工商会的传统使命外，在近几年的疫情期间，商还会承担了一些特殊的任务。通过与法国大使馆和领事馆的密切合作，商会为众多企业提供了各方面信息、支持及保障。在特殊时期，商会一直发挥着强有力的联系纽带的作用。所有在华法国人都知道特殊的“包机”航班，就是一个典型的例子。有几次包机是由中国法国工商会组织的，这是多个团队协作的结果：大使馆、领事馆和我们的航空公司，法国航空公司。但中国法国工商会不仅仅是一个机构，它首先是致力于法国社群服务的一群人，里面既有法国人也有中国人。其次，分布在中国主要城市的各位当选理事也付出了许多精力，使这个机构得以发展并充满活力。我想通过中国法国工商会会长乐睿思和总经理韦嘉玲感谢他们所有人。中国法国工商会的成功是有目共睹的。商会总是把法企聚集在一起，它也比以往任何时候都更能吸引对法国感兴趣的中国企业。中国法国工商会是法国和中国之间的一座桥梁。30年是一个成熟的年龄。我由衷地祝愿中国法国工商会历久弥新，兴旺昌盛！

采访人：P. TI