



RETOUR D'EXPÉRIENCE

BRUNO LHOPITEAU

Directeur Général
Siveco Chine

Quel bilan tirez-vous de la période ?

Je ne sais pas si le moment est déjà venu de tirer un bilan. J'estime plus prudent de considérer que cette période difficile est loin d'être terminée. Cela dit, pour Siveco Chine cette expérience nous conforte dans notre stratégie de développement multisectorielle et multi-pays, qui résiste d'autant mieux aux aléas. Nos investissements accrus en R&D se sont également avérés payants. Enfin, notre gestion interne plutôt bienveillante, qui pouvait parfois être considérée comme une faiblesse dans le rude monde de la tech chinoise, a montré ses bons côtés : les employés nous sont fidèles et font un remarquable travail d'équipe sous la pression. Finalement, les résultats financiers sont positifs.

Quels ont été les impacts pour Siveco et plus globalement sur votre secteur d'activité ?

Dans le secteur de la maintenance, les crises s'avèrent parfois porteuses car les industriels doivent alors optimiser la gestion de leurs actifs, qu'ils pouvaient négliger en période faste. Les contraintes réglementaires grandissantes en Chine sont également plutôt favorables à nos solutions, qui assurent leur mise en place effective. On observe aussi un nettoyage du marché du digital. Certaines multinationales ont suspendu des projets « 4.0 » mondiaux qui n'aboutissaient jamais, pour revenir à des décisions plus proches du terrain, et en Chine. De nombreuses start-up de la « maintenance prédictive », qui promettaient monts et merveilles, ont fait faillite. Je pense que beaucoup d'acteurs du « jumeau numérique » vont les suivre. Le marché semble revenir à des bases plus saines avec des objectifs d'amélioration industrielle. Partisan de la méthode Coué, je dirais que les tendances nous sont favorables !



Jumeau numérique pour l'exploitation et la maintenance.

智慧运维数字孪生平台



LES CRISES S'AVÉRENT

À période exceptionnelle, solutions exceptionnelles. Quelles ont été les réponses apportées par Siveco pour y faire face ?

Cela peut paraître contre-intuitif, mais un de nos premiers réflexes a été d'accroître nos investissements pour tenter de profiter de la crise (plus facile à dire qu'à faire !) et motiver nos troupes. En R&D notamment, nous avons sorti la nouvelle version « bluebee X » de notre solution de gestion des risques industriels, qui intègre le technicien connecté, la modélisation 3D et les capteurs dits intelligents. Loin d'être des gadgets marketing, ces outils sont déjà mis en œuvre à grande échelle chez nos clients. Nous avons aussi fortement investi dans l'utilisation de plateformes Open Source et dans l'écosystème chinois, Harmony OS notamment. Je n'en parle pas, mais nous

« Pendant le confinement de Shanghai, nous avons essayé d'être très proactifs commercialement, avec des résultats mitigés : l'humeur du marché était maussade et nous étions en décalage. »

PARFOIS PORTEUSES

avons bien évidemment mis en place des mesures de protection des employés et réservé des fonds en cas de problèmes graves.

Et si c'était à refaire ?...

Je serais peut-être allé encore plus loin et plus vite sur ces sujets. Inévitablement, je pense que nous avons parfois attendu (la fin de la crise) et perdu quelques semaines ici ou là. J'aurais souhaité que certaines des acquisitions que nous avions envisagées en Asie du sud-est aient pu aboutir plus rapidement. Nous venons juste de relancer cette initiative. Pendant le confinement de Shanghai, nous avons essayé d'être très proactifs commercialement, avec des résultats mitigés : l'humeur du marché était maussade et nous étions en décalage. J'aurais sans doute dû utiliser cette période pour de l'introspection, ce que nous avons finalement

« De nombreuses start-up de la « maintenance prédictive », qui promettaient monts et merveilles, ont fait faillite. Je pense que beaucoup d'acteurs du « jumeau numérique » vont les suivre. Le marché semble revenir à des bases plus saines avec des objectifs d'amélioration industrielle. Partisan de la méthode Coué, je dirais que les tendances nous sont favorables ! »

fait sur la fin du confinement.

Cette situation a (aussi) permis de faire émerger de nouvelles opportunités / de nouveaux modèles. Quels sont-ils pour votre groupe ?

Malgré ces difficultés inédites, le début 2022 a été marqué par des succès majeurs. Nous avons conclu le plus gros contrat de notre histoire pour la mise en place du système d'exploitation du nouveau centre de gestion de déchets de Hong Kong. Notre plateforme « bluebee X » va notamment y assurer le suivi des émissions. On parle beaucoup de « ESG » mais trop souvent, il s'agit d'un suivi de très haut niveau sur la base des consommations énergétiques, derrière une interface utilisateur sexy (les indicateurs sur fond d'écran noir sont à la mode). Nos solutions vont beaucoup plus loin, offrant une traçabilité complète, véri-

fiable, des actions techniques. Les informations en provenance des capteurs d'émissions (une anomalie par exemple) et les événements (tels qu'une défaillance ou l'intervention d'un prestataire) sont mis en regard. Le système, propriété de l'EPD (Environmental Protection Department), permet une gestion très fine de tous les prestataires techniques qui devront l'utiliser. Nous avons signé aussi récemment avec le géant chinois de l'eau Beikong, le nouveau métro du Caire (JV AVIC et CREC), ou encore le pharmacien AstraZeneca. Ces succès résument nos secteurs de croissances prioritaires : l'Environnement, la « Ceinture et la Route » et l'industrie.

Quelles sont les perspectives de développement de Siveco Chine ?

Le marché des solutions digitales pour la maintenance s'est beaucoup fragmenté dans les années 2010, avec l'apparition d'innombrables d'acteurs plus ou moins éphémères en provenance de divers horizons, sans compter les nombreux « copycats ». Nous assistons aujourd'hui à une simplification du marché qui nous est d'autant plus favorable que nos deux grands concurrents, des groupes américains, se sont eux aussi quasiment retirés du marché chinois. Nous ne les rencontrons plus qu'en Asie du sud-est. À nous de jouer, mais nous sortons renforcés de cette crise, avec un arsenal logiciel unique, une expérience de 18 ans en Chine, une couverture régionale forte en Asie et de nombreux contrats en appui des constructeurs chinois à l'export. Mon équipe, resserrée par la crise, est prête à relever ce nouveau défi.

Propos recueillis par P. TI

À PROPOS



Siveco Chine

Siveco Chine fournit de solutions digitales pour la maintenance et la gestion des risques industriels, actif en Chine et sur les nouvelles Routes de la Soie depuis 2004.

喜科

喜科自2004年以来一直为中国和一带一路沿线国家提供数字化维护和工业风险管理解决方案。



« 许多初创企业把所谓的“预测性维护”吹嘘得天花乱坠，如今已偃旗息鼓，以破产告终。我认为很多所谓的“数字孪生”参与者的结局也将是如此。市场看似回到了以改善行业为目标的更为健康的基础上。作为一名库埃方式的追随者，我认为当前形势对我们非常有利! »

互联技术人员，3D建模和智能传感器。这些工具已经得到应用，而且绝不是市场噱头。我们还在支持开源平台和中国生态系统方面投入了大量研发力量，特别是针对 Harmony OS (鸿蒙系统) 的研发。另外，虽然我没有时时挂在嘴边，但喜科已经采取了员工保障措施，并预留了款项来应付各种严重问题。

如果再次回到疫情开始的时候，您会怎么做呢？

我可能会在处理这些问题时走得更远，更快。我认为我们确实有时候因为一直在等待疫情结束而浪费了几个星期。我会希望公司构想的东南亚部分收购项目能够落实得更快一点。这个项目是最近才重启的。在上海因疫情而隔离的时候，我们曾经努力做出非常积极主动的举措，但结果可谓是好坏参半：市场情绪低迷，我们滞后了。我也会利用这段时期多做内省。这一点在隔离到尾声的时候我们终于做到了。

在这个形势下，很多新的机会和模式得以涌现。对您的团队来说，出现了哪些机会和模式呢？

尽管面临着前所未有的挑战，但2022年初我们还是取得了巨大成绩。我们已订立有史以来最大的合约，为新的香港废物管理中心建立运作系统。我们的平台“bluebee X”将监测废物排放。如今，人们经常谈论“ESG（环境、社会责任和公司治理）”，但很多时候，在酷炫的用户界面背后，黑色屏幕上的指示器成为最新时尚，所谓的ESG不过是一个基于能源消耗的高级别监控。我们的解决方案则更为深入，能够提供完整可验证的可追溯性和技术行动。来自排放传感器的信息（如某个异常）

和事件（如故障或服务提供商的干预）会被拿来进行比较。该系统属于EPD（香港环保署）。所有使用这一系统的技术供应商都会得到极为精细的管理。最近，我们还与中国水务巨头北控，开罗新地铁（中航工业与CREC合资）以及阿斯利康医药集团签署了合同。这些成绩都反映了我们的优先发展领域：环境，“一带一路”和工业。

喜科在中国的发展前景如何？

2000年到2010年间，数字维护解决方案市场中出现了无数来自不同背景的参与者，变得支离破碎，更不用说众多的“模仿者”了。我们如今看到的是一个精简化的市场，对我们更为有利。更何况，我们的两个来自美国的主要竞争对手也几乎撤出了中国市场。现在只能在东南亚见到他们的身影。现在就看我们的表现了。从这场疫情中走出来的喜科更加坚强，还拥有强大而独特的软件支持，在华耕耘了18年的丰富经验和在亚洲的多地区覆盖优势，以及面向出口的中国制造商赋予我们的合同。我的团队在危机下更加团结一心，随时准备迎接这一系列崭新的挑战。

采访人：P. TI

危机背后往往暗藏良机



经验谈

浦乐诺

喜科
总经理

您会怎样对过去这段时间做一个总结？

现在做总结似乎为时尚早。在我看来，更谨慎的看法是，艰难的局面还远未落幕。话虽如此，但对于喜科来说，在这段时期积累的经验巩固了公司多部门、多国家发展的战略，也更有助于我们应对不测风云。加大研发投入已经带来回报。除此之外，还必须提到的是，公司内部较为人性化的管理风格在这段时间已经展现出其优势。我们的员工忠于职守，在巨大的压力下展现了出色的团队合作精神。毕竟，在严酷的中国科技企业环境下，我们的企业文化也许会被视作软弱的体现。最后要提及的是企业财务实现了正收益。

这段时期对喜科产生了哪些影响，对喜科所在的行业整体上又产生了什么影响？

在喜科所处的维护管理行业中，危机背后往往暗藏良机。面对困难，从业者必须优化其资产管理；而在行业向好之时，人们恰恰有可能缺乏对资产管理的重视。中国日益增多的监

管限制对我们是有利的。我们的运维解决方案能够确保监管政策的有效实施。我们注意到，数字化市场正在经历一轮洗牌。某些跨国公司暂停了收效甚微的全球“工业4.0”项目。他们的战略终于回到了中国本土，做出的决策也更接地气。许多初创企业把所谓的“预测性维护”吹嘘得天花乱坠，如今已偃旗息鼓，以破产告终。我认为很多所谓的“数字孪生”参与者的结局也将是如此。市场看似回到了以改善行业为目标的更加健康的基础上。作为一名库埃方式的追随者，我认为当前形势对我们非常有利！

特殊时期要采用特殊解决方案。喜科是如何应对危机的？

也许这听起来有悖常理，但我们的第一反应是增加投资，从危机中获利（但是这一点其实是说起来容易做起来难！），动员团队。特别是在研发方面，我们发布了新版本的“bluebee X”工业风险管理解决方案，汇集

廣悅律師事務所
WANG JING & GH LAW FIRM

Nous contacter :

WANG Jing 王敬
Président 董事会主席
T: +86 20 3564 1811
E: wangjing@wjngh.cn

MO Lili 莫莉莉
Of Counsel 顾问 / Avocat-conseil du
Consulat général de France à Canton
T: +86 136 222 66125
E: moll@wjngh.cn

商事诉讼与争议解决
Résolution des conflits

公司事务
Droit des sociétés

知识产权
Propriété intellectuelle

海事海商
Droit maritime

涉外民事
Droit international des affaires

商业刑事
Droit pénal des affaires

WANG JING & GH est un cabinet aux compétences pluridisciplinaires spécialisé notamment dans le domaine du droit des affaires. Les professionnels du Cabinet privilégient des solutions pragmatiques, pérennes, avec le souci de prévenir les risques et de répondre aux attentes des clients.

广悦律师事务所是一家立足大湾区的涉外综合性精品律师事务所，其广州总部拥有过百人的法律专业人员。广悦致力于打造粤港澳大湾区一流涉外商事法律服务平台。