

LA DOUBLE « *JOINT-ADVENTURE* » DE PME FRANÇAISES EN CHINE : UNE ÉTUDE DE CAS (1994-2004)

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

Et si toute PME tentée par l'international était condamnée à s'autodétruire en tant que PME? Quand on sait qu'une PME qui ne vise pas le marché mondial est sans avenir, cela veut dire qu'il faut des trésors d'audace, de remises en cause et d'imagination pour assurer la transition, inéluctable, vers la mondialisation. Malheur à ceux qui s'unissent sans véritable stratégie de conquête. L'addition des forces ne suffit pas. Vite dépassés par les événements, ils doivent faire appel à de nouveaux associés qui n'hésiteront pas à modifier structures et dirigeants, à rechercher de nouveaux clients et à développer des activités complémentaires. Car telle est la condition de la survie de la *joint-venture*, qui finira par échapper totalement à ses initiateurs.

PAR Michèle DUPRÉ ET Étienne DE BANVILLE (*)

Ne cherchant pas à mettre en évidence une « nature » essentielle de la PME, les auteurs posent qu'entretenant une grande proximité avec les patrimoines personnels (dont elles constituent, au départ, une sorte de prolongement), les PME constituent bien souvent, comme ce sera ici le cas, le premier degré de l'entrepreneuriat capitaliste; puis leur développement passera ensuite par des phases d'autonomisation progressive et de complexification de la structure capitalistique des patrimoines sociaux. Dans cette évolution, l'internationalisation apparaît comme une

(*) Michèle Dupré, sociologue, chercheur associé au GLYSI-SAFA, ISH-LYON. Étienne de Banville, chercheur économiste CNRS au CRESAL, à Saint-Étienne. Les dirigeants des PME concernées ont manifesté le souhait que les noms des entreprises – et *a fortiori* des personnes – ne soient pas publiés.

épreuve majeure: délicate, réclamant un apprentissage spécifique générateur de remises en cause, elle agit comme un révélateur de problèmes structurels. Une autre leçon concerne la nécessité de réadapter en permanence des modes d'entrée dans le pays – ici: la Chine – en fonction de l'évolution des contextes. Cela suppose un pragmatisme et une capacité de flexibilité importants, dont toutes les PME ne parviennent pas nécessairement à se doter.

Nombre d'entreprises françaises n'ont pas attendu ces dernières années pour prendre pied en Chine et participer à la formidable croissance de la future première puissance économique du monde. C'est sur une décennie que s'étend l'histoire collective de PME bien différentes entre elles, qui ont fait ensemble leur apprentissage de l'international: leur rencontre et leur coopération pren-

nent place dans un vaste mouvement initié par un constructeur automobile français, secondé par ses équipementiers de premier rang, une centaine de fournisseurs de second ou troisième rang accompagnant son implantation en Chine de manière à pouvoir respecter le rythme de croissance de son taux d'intégration locale. Il s'agit d'une association d'entreprises qui, pour s'implanter sur un marché chinois de l'automobile alors bien mal connu, ont décidé non seulement de partager le risque inhérent à toute opération d'internationalisation, mais encore d'unir leurs efforts et leurs savoir-faire afin d'offrir une large palette de produits.

L'expression «*joint-adventure*» choisie dans notre titre fait allusion à une confusion de vocables anglais par des partenaires chinois : ils donnaient à comprendre, par ce lapsus, toutes les difficultés qu'ils avaient mentalement associées au projet. Mais l'aventure est double : elle n'est pas seulement à lire dans la distance qui peut séparer les mondes industriels chinois et français ; elle marque aussi fortement le projet de partenaires français, qui consiste à faire coopérer des entreprises industrielles plutôt sur la base d'intuitions partagées qu'en fonction d'un plan stratégique commun.

CHOR/CRISTAL : LES TROIS AVENTURIERS

La rencontre qui va donner naissance à l'entreprise franco-chinoise est provoquée par un équipementier mondial, Hero, avec lequel trois entreprises ont l'habitude de travailler. L'intention de l'équipementier est de favoriser le rapprochement entre des fournisseurs qu'il juge performants, mais dont la taille lui semble insuffisante pour affronter dans de bonnes conditions les exigences à venir. Le moment de la rencontre est donc historiquement marqué : il s'inscrit dans cette double démarche – corroborée dans les années 90 par l'industrie automobile –, qui cherche à la fois à externaliser des fonctions et à créer des liens de partenariat plus étroits avec ses fournisseurs. En 1993, cet équipementier a fait venir à son siège parisien les dirigeants de trois entreprises françaises et celui d'une entreprise italienne pour leur recommander de s'allier, de manière à atteindre une taille compatible avec les nouvelles exigences du marché de l'automobile.

L'objectif du constructeur était essentiellement le marché européen, mais la réponse des trois entreprises françaises (l'italienne s'est retirée dès le début des discussions) a concerné la seule Chine, parmi tous les pays évoqués. La proposition qui leur était faite de suivre l'équipementier en Chine offrait l'opportunité de coopérer à un projet nouveau qui, de toute évidence, dépassait les capacités de chacune de ces entreprises, à savoir leurs capacités d'investigation d'un marché nouveau, leurs capacités d'adaptation à des règles administratives et juridiques non familières et, enfin, leurs capacités d'insertion dans un univers étranger au sens fort du terme. Au sein des trois entreprises, la difficulté

à trouver des personnels en mesure de s'investir sur un marché non hexagonal était réelle ; chaque dirigeant déclarait prendre en charge sa part d'une gestion commune. Aucune des trois entreprises n'avait, alors, d'expérience propre à l'international, même en Europe.

Les trois dirigeants qui participent à la rencontre, sont bien des dirigeants-fondateurs d'entreprises françaises, sises dans des bassins industriels qui ont contribué à en modeler le profil. Toutes sont encore des entreprises familiales, mais des transformations profondes se préparent, ne serait-ce que parce que la deuxième (voire, la troisième) génération va être amenée à prendre le relais. Jusqu'à présent, chacune de ces entreprises était fortement définie par la personnalité de son dirigeant, son inscription géographique et les techniques de production (mécanique, découpage, plasturgie) qu'elle avait fait évoluer à partir d'un métier de base : il s'agissait, en un mot, de PME traditionnelles du secteur automobile, avec des effectifs compris entre 150 et 500 salariés ; à ce moment du développement du secteur automobile, toutes trois sont confrontées à la nécessité de définir leur niveau (rang) dans la pyramide automobile.

Ces dirigeants, qui ne se connaissaient pas avant cette rencontre à Paris, sentent intuitivement qu'ils pourront travailler ensemble. Pour l'heure, rien n'a besoin d'être formalisé : la parole donnée semble suffisante pour fonder une décision commune basée sur ce que tous désignent comme la confiance mutuelle. La taille des entreprises et le rôle majeur des dirigeants dans ce type de structure autorisent une rapidité de décision que tous soulignent. Ils créent une filiale commune française, Chor, mais chacun n'y investit qu'un montant assez faible (300 000 francs, pour chacune des entreprises partenaires). L'argument avancé est qu'il ne saurait être question, pour aucun d'entre eux, de mettre en péril le devenir de sa propre entreprise (cf. tableau 1).

Pour eux, l'audace consiste à quitter le territoire « France ». Le vocabulaire utilisé par les dirigeants interrogés souligne « l'aventure », leur fonction de « défricheurs ». Des capacités linguistiques faibles chez deux d'entre eux constituent sans aucun doute un handicap majeur. Ayant à leur actif peu de voyages professionnels à l'étranger, a fortiori en Asie, la Chine leur apparaît comme un pays déstructuré. En revanche, le troisième a déjà effectué plusieurs déplacements en Chine pour visiter les entreprises de ses donneurs d'ordres, et il porte à ce pays une grande attention, qui va se révéler plutôt culturelle qu'industrielle.

Dans cette phase de démarrage, l'équipementier Hero tient les rôles d'incitateur et de protecteur que jouent nombre de grosses entreprises : il propose des avantages en termes d'accès à un marché, en contrepartie de la fidélisation de partenaires techniques. Les démarches entreprises en Chine pour trouver un partenaire chinois, affronter la bureaucratie chinoise et parvenir à installer une unité de production sont donc épargnées aux trois PME, qui créent en 1994 une *joint-venture* avec un des sous-ensembles d'une grande entreprise chinoi-

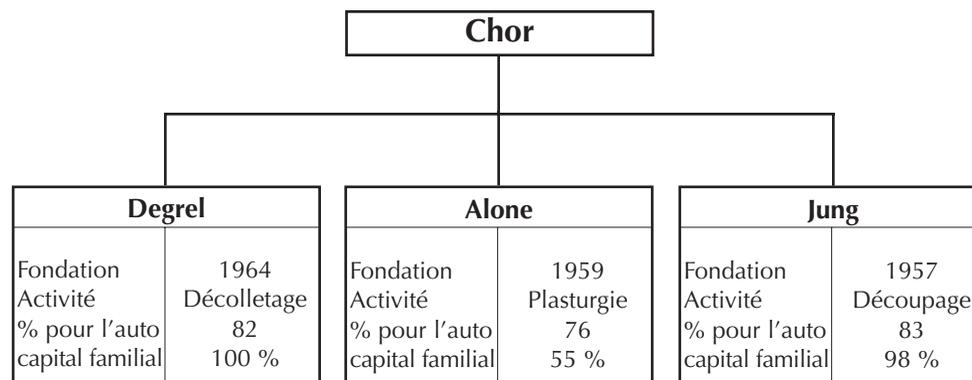


Tableau 1 : Création de la filiale commune française

se, elle-même associée à Hero. Une lettre d'intention, signée à l'automne 1993, a donc pu aboutir – en moins d'un an – à la création d'une entreprise franco-chinoise. La localisation à quelques centaines de kilomètres de Shanghai présente l'avantage d'être à la fois proche de la forte activité industrielle et commerciale de la grande ville de la côte Est, tout en étant dans une ville encore peu développée, qui possède cependant des atouts importants (une école de formation de techniciens et d'ingénieurs, notamment). Ce choix s'avère positif: en termes de coûts (moindres que dans la métropole shanghaienne), mais aussi de comportements de l'ensemble des partenaires; plus humbles, moins courtisés par les investisseurs, ils travaillent en outre dans une entreprise qui, n'étant pas considérée comme un « joyau » par le pouvoir central, dispose, de ce fait, d'une relative liberté de négociation avec des partenaires étrangers.

La *joint-venture*, qui porte le nom de Cristal, est créée, avec 75 % du capital apporté par Chor (3 fois 25 %) et 25 % par le partenaire chinois (cf. tableau 2). La part des Français est surtout constituée de machines importées de France, alors que l'associé chinois fournit les murs. La décision est prise de commencer à fabriquer des pièces en matière plastique, à cause de la simplicité du transfert technologique et du niveau acceptable des investissements. Les premières machines seront donc des presses à injecter (non pas neuves, mais révisées, fournies et facturées par un des associés).

Le démarrage ne commence toutefois pas sous les meilleurs auspices: l'équipementier Hero se révèle incapable de confier à Cristal le volume prévu de pièces plastiques (volume promis: 12 millions de francs). On doit y voir l'importance des difficultés rencontrées alors en Chine par les constructeurs automobiles. La première année – fort difficile – se solde par un chiffre

d'affaires, pour Cristal, proche de zéro (le chiffre d'affaires annoncé pour les 21 premiers mois s'élève à 0,29 million de francs); la délocalisation (1) d'une pièce automobile, produite jusqu'alors en France par le plasturgiste, permet de démarrer une production. En outre, le technicien qui a accompagné le démarrage de l'entreprise chinoise ne « tient pas le coup »: les problèmes de tous ordres qu'il doit résoudre au jour le jour l'usent, et il démissionne au bout de neuf mois.

L'année 1995 est donc l'année de l'installation, celle où l'on forme les salariés chinois, où l'on teste les procédures, plus que celle du véritable démarrage. C'est aussi celle de l'arrivée à Cristal d'un nouveau dirigeant – que nous appellerons Hervé H. – qui, parlant chinois, parvient de ce fait à s'imposer en s'appuyant non seulement sur ses savoir-faire techniques, mais aussi sur sa connaissance approfondie du pays, de la langue et des modes de comportement des Chinois. Sa mission consiste à développer la *joint-venture*. Les maîtres mots de son action avec les salariés chinois seront: contrôle et autonomie. Hervé H. ne sera pas un dirigeant expatrié; il fera des voyages réguliers entre France et Chine, demandant des comptes, guidant les partenaires chinois dans l'apprentissage technique, organisationnel, orientant l'action. Malgré ses efforts, Hervé H. a du mal à faire émerger de réelles directives lors des réunions de Chor. Les dirigeants des PME françaises s'en remettent à lui pour prendre nombre d'initiatives, pour peu qu'elles ne leur coûtent rien et qu'elles ne leur causent aucun tracas...

Dans ces conditions, l'objectif d'Hervé H. est double: introduire de nouveaux partenaires et rechercher des clients autres que Hero. Il s'adressera donc aux grands constructeurs et aux équipementiers automobiles déjà installés en Chine, ainsi qu'à d'autres entreprises produisant en Chine dans d'autres secteurs, comme Elec (équipement électrique) (2).

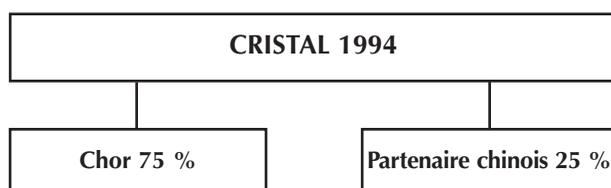


Tableau 2 : Création de la *joint-venture* avec les Chinois

(1) Cette délocalisation n'entraîne pas, toutefois, de suppression d'emplois en France.

(2) Elec permettra également le démarrage de Cristal en renonçant à fabriquer en interne des pièces qu'elle avait intégrées en Chine par défaut, à cause de l'absence sur le marché de partenaires industriels à même de produire les pièces plastiques offrant la qualité recherchée. Le rachat par Cristal des machines dédiées utilisées chez Elec lui ouvrit une nouvelle phase de développement.

| CRISTAL = Chor + partenaire chinois 1994 | | | | | |
|---|-----------------|-------------------|------------------|--------------------|---------|
| Chandler 1996* | | Caro 1997* | | Bauer 1998* | |
| Fondation | 1865 | Fondation | 1967 | Fondation | 1981 |
| Activité | Composant μ | Activité | Trait. Thermique | Activité | Formage |
| % pour l'auto | 82 | % pour l'auto | 26 | % pour l'auto | 95 |
| capital familial | 50 | capital familial | Non | capital familial | Non |

Tableau 3 : Entrée de nouvelles sociétés au capital de Cristal

* = date d'entrée dans Cristal

Dès lors, Cristal n'est plus l'addition des compétences initiales des entreprises partenaires: elle devient une entreprise possédant sa stratégie propre, des savoir-faire agrégés et une offre de produits et de compétences d'une qualité qui doit être reconnue en tant que telle; d'où le lancement des procédures ISO 9002 d'abord, puis QS 9000 (3). De même, la mise en place en mars 1996 du *trading* comme activité complémentaire de la société lui permet d'en garantir la survie.

LA JOINT-ADVENTURE CHANGE DE DIMENSION : SIX ASSOCIÉS AU SEIN DE CRISTAL

La décision d'associer des entreprises offrant des techniques complémentaires est mise en œuvre en 1996. Trois entreprises rejoindront le groupe des trois PME fondatrices (cf. tableau 3). Les éléments remarquables sont la différence de taille, leur habitude de l'international (tout du moins, pour deux d'entre elles), et leur statut de fournisseur de premier rang des grands constructeurs. Deux sont implantées dans la région Rhône-Alpes. L'entrée au capital de nouvelles sociétés conduit à une diminution des parts détenues par le partenaire chinois qui, en 1997, ne détient plus que 3 % du capital (contre 25 %, à la création) (cf. tableau 4). Les arrivants devront s'acquitter d'un droit d'entrée qu'ils ressentent comme le coût à payer pour le travail de défrichage accompli par les entreprises pionnières. Jusqu'ici, les trois entreprises fondatrices de Chor pouvaient assez légitimement estimer leur choix judicieux et peu coûteux: Cristal se «débrouillait» fort bien sur place, sans leur causer de tracas excessif. Mais en même temps, elles jouaient plus de leurs droits *sur* Cristal (facturations) que *dans* Cristal (définition de la stratégie de

Cristal, poursuite du développement international de Degrel, Jung ou Alone). Elles considéraient Cristal plus comme une «danseuse autonome» plutôt flatteuse (peu de PME étaient présentes en Chine, à l'époque) que comme un outil réel d'apprentissage de l'international. Les nouveaux venus (Chandler, Caro et Bauer) apportent des maîtrises techniques fort utiles: traitements thermiques, composants μ (4). L'arrivée de ces nouveaux acteurs, en 1996 et 1997, est sans conteste un élément qui a accéléré la mutation de Cristal, comme celle des pionniers. Elle a eu pour effet une explosion de l'activité: au cours des six premiers mois de 1998, il a été possible de réaliser l'équivalent du chiffre d'affaires de l'ensemble de l'année 1997. L'entreprise a donc enregistré une croissance importante, ce qui se traduit d'une double manière: d'une part, les locaux, bien qu'ils se soient étendus au fil des années, deviennent insuffisants; d'autre part, le nombre de salariés n'a cessé d'augmenter, passant entre mars et septembre 1996 de 2 à 29 personnes, puis à 37 personnes en 1998. À ces personnels qui ont été salariés de manière fixe, il convient d'ajouter des intérimaires, que l'entreprise embauche en cas de besoin, ce qui porte alors l'effectif total des salariés de l'entreprise à 50 personnes environ. De plus, les trois «nouveaux» ont une expérience de l'international, dont ils disposent et des hommes et des théories. Inévitablement, une nouvelle phase s'ouvre alors pour Cristal, comme pour sa société mère française Chor: peu à peu, ayant gagné une réelle autonomie, Cristal «échappe» à ses initiateurs, ce qui pose plus directement encore la question de l'implication de l'ensemble des partenaires dans le devenir de cette entité. Dès son arrivée dans Cristal, Chandler a annoncé son intention de disposer à terme d'une unité propre – autonome – en Chine; d'où sa demande de prévoir les modalités de sortie des actionnaires de Cristal:

(3) Ces qualifications seront obtenues en 1997 et 1998.

(4) Au moment de leur entrée dans Cristal, les entreprises Chandler et Bauer sont toutes deux productrices de familles de composants μ , chacu-

ne selon des techniques différentes, et s'offrent par conséquent mutuellement des complémentarités potentielles. Mais le développement international ultérieur propre à chacune d'elles va les amener à conclure des alliances avec des concurrents directs de leur partenaire.

Chandler voyait alors son arrivée dans Cristal comme une manière « d'apprendre la Chine » pour acquérir son autonomie ultérieure, à préparer en bonne harmonie avec les autres actionnaires de Cristal. C'était là un ton nouveau: la « bonne entente » (assez superficielle, en vérité) entre les trois fondateurs devait laisser la place à des procédures clairement annoncées; une vision dynamique de l'international, déjà bien amorcée chez Chandler, s'affirmait avec force, bien loin des hésitations et du flou des premiers arrivants.

Le groupe Caro, spécialiste des traitements thermiques et de surface, compte, à son arrivée dans Cristal, une bonne quarantaine d'implantations en Europe: les services qu'il offre demandent en effet une localisation proche des besoins des clients; c'est ainsi qu'il réalise une, puis deux implantations françaises à proximité d'unités industrielles de Degrel. Son implantation en Chine procédait du même souci que celui des trois premiers associés de Cristal. Et l'activité chinoise de Caro va démarrer sans tarder. Ce qui va changer les perspec-



© THE ART ARCHIVE/Dagli Orti

La *joint-venture* qui porte le nom de Cristal est créée avec 75 % du capital apporté par Chor et 25 % par le partenaire chinois (*Sopièrre et assiette chinoises d'un service de table en porcelaine de la Compagnie des Indes, XVIII^e s.*).

tives et les hommes, ce sont des mouvements financiers: un groupe britannique réussit une OPA sur Caro, et le nouvel ensemble acquiert une place de premier rang avec laquelle une modeste implantation chinoise, partagée qui plus est, ne pouvait être jugée compatible par les nouveaux dirigeants. Il était alors clair que Caro était appelé à se retirer de Cristal.

Le dernier arrivé dans Cristal, l'entreprise Bauer, peut être qualifié de « PME adossée » à un groupe familial (holding cotée en Bourse) qui disposait déjà d'une expérience européenne à l'international: précédemment, Bauer avait été contacté par le même constructeur automobile que Degrel, Jung et Alone pour implanter une filiale commune en Chine; devant l'ampleur du projet, et donc son coût, le tout associé à un risque estimé alors élevé, Bauer avait renoncé. Un de ses domaines de spécialité automobile était la famille μ , avec d'autres techniques que celles de Chandler: d'ailleurs, Chandler et Bauer avaient mis sur pied une petite société commune, en France, pour présenter des réponses conjointes à des appels d'offres de constructeurs.

S'ils font bien partie du même « monde automobile » que les trois premiers actionnaires de Chor, les trois nouveaux ne sont pas de même niveau: fournisseurs de pre-

mier rang, ou prestataires de services techniques élaborés, ayant accès à des circuits financiers complexes, animés par une réelle volonté d'internationalisation, structurés selon des principes stricts de management et de gestion, ils sont en avance sur ces PME dont le dirigeant propriétaire « s'occupe de tout ».

Au moment où les nouveaux arrivants se mettent en place, chacun des fondateurs est confronté de manière brutale à son propre avenir, qui va se jouer en France et non en Chine.

La PME Degrel – la plus « culturelle » dans son intérêt pour la Chine – est désormais à vendre: elle est rachetée par Bauer, qui mettra beaucoup de temps à assainir sa situation financière et à l'intégrer dans sa stratégie globale.

C'est le passage d'une génération à l'autre qui va occuper totalement les perspectives de Jung: non préparée, cette transition se réalise dans une situation très délicate (décès du père). Il apparaît alors que, sur le plan local, dans le terroir d'appartenance des créateurs, les situations de fait et les accords interpersonnels verbaux, qui avaient jusque-là valeur stratégique, se sont avérés très résistants à un besoin impératif de remise à plat et d'appréhension claire. Or, coup de théâtre: cette transition sera en gran-

de partie assurée par Hervé H., qui a été embauché dès son retour de Chine pour ce faire. Hervé H. sera du jour au lendemain remercié lors de la prise de contrôle de Jung par l'ancien dirigeant de Caro, lui-même évincé par ses nouveaux propriétaires britanniques... On le voit: le petit monde des patrons «omnipotents» du début laisse place à d'autres pratiques de management. Enfin, du côté d'Alone, la question est alors: comment acquérir le statut de fournisseur de premier rang, d'équipementier de fonction? Son défaut d'analyse stratégique et économique a déjà été noté pour ce qui concernait l'ensemble Chor/Cristal: le dirigeant d'alors, peu investi dans l'expérience chinoise, à ses débuts notamment, perçoit l'internationalisation comme une opération facile et peu coûteuse! Pour lui, cela tournait «tout seul»... Les mêmes causes structurelles peuvent être nommées: alors que l'opération chinoise était en cours, Alone annonce sa fusion avec un groupe de la même filière professionnelle, mais opérant sur des marchés hors automobile. Précipitation, manque d'analyse prospective, légèreté financière: le divorce succède assez rapidement au mariage. Et le partage des patrimoines entraîne des charges, des retards qui s'accumulent, des tournants stratégiques manqués. La transmission des responsabilités managériales à un fils mal préparé s'effectue difficilement. On peut alors comprendre que, dans ce contexte préoccupant, la situation chinoise ait été mal jaugée. Mais cela aura des répercussions sur la création de la filiale tchèque, elle aussi mal préparée en interne.

Autrement dit, à ce stade d'évolution, quatre des six entreprises françaises sont vendeuses de leurs parts, aussi bien dans la société française Chor que dans la joint-venture chinoise Cristal. C'est alors que la loi sur les participations étrangères en Chine change, permettant d'envisager de désintéresser le partenaire chinois. Ce dernier et les trois entreprises Degrel, Jung et Alone seront heureux d'être indemnisés pour leur rôle de «pionniers», même s'ils n'ont pas retiré de cette expérience un réel savoir-faire à l'international. Caro se retirera également.

Ne restent donc intéressées par Cristal que les deux entreprises Chandler et Bauer. Les nécessités de l'internationalisation croissante du marché des composants automobiles poussent les deux entreprises à s'engager rapidement dans un processus d'offre globale, non seulement au sens de «mondiale», mais aussi au sens de «multi-technologique»: il s'agit d'offrir, pour un même modèle automobile, quelle que soit la localisation des usines de fabrication, la totalité des composants μ . Cela ne pouvait se réaliser qu'en développant des partenariats avec d'autres entreprises: c'est dans ce contexte que Bauer choisit de racheter un groupe français, présent en France et en Allemagne, et concurrent direct de Chandler; cette décision a-t-elle été prise au niveau de la holding contrôlant Bauer? Quoi qu'il en soit, la décision prise a été vécue par Chandler comme une trahison, dont une des conséquences fut de rendre

| | Sociétés | Chor | Cristal |
|------|----------|-------|--------------------------------------|
| 1994 | Degrel | 1/3 | Chor 75 % Partenaire chinois 25 % |
| | Alone | 1/3 | |
| | Jung | 1/3 | |
| 1998 | Degrel | 1/6 | Chor 97 % Partenaire chinois 3 % |
| | Alone | 1/6 | |
| | Jung | 1/6 | |
| | Chandler | 1/6 | |
| | Caro | 1/6 | |
| 2000 | Bauer | 1/6 | Chor 100 % |
| | Chandler | 100 % | |

Tableau 4 : Évolution schématique des participations dans Chor et dans Cristal

la cohabitation de Chandler et de Bauer au sein de Cristal proprement impossible; des discussions furent ouvertes, qui aboutirent au départ de Bauer de Cristal. Dès lors, Chandler devenait seul responsable de l'ensemble Chor (en France) et Cristal (en Chine) (cf. figure 4). Ces sociétés sont intégrées dans son dispositif international, qui regroupe des filiales à 100 % et des partenariats.

Nous considérons, dès lors, que la période qui nous intéresse ici prend fin, même si les activités chinoises de Cristal continuent à se développer considérablement.

QUELQUES ENSEIGNEMENTS

PME et groupes industriels

Dans la présentation même de la chronique Chor/Cristal, on a pu prendre une première mesure de la différence entre les PME de la première phase et les entreprises (ou les groupes) de la seconde. Si l'esprit «pionnier» qui animait Degrel, Jung et Alone a été noté précédemment, il doit cependant être nuancé, comme nous y invitent certaines remarques formulées par des observateurs du démarrage de cette histoire commune:

– «Les dirigeants des PME y sont allés à reculons»: cette phrase, si elle souligne la part de contrainte exercée par la demande initiale de Hero, oublie l'enthousiasme de la connivence «chinoise» à la base de la réponse commune de Degrel, Jung et Alone. On pourrait, en revanche, dire qu'ils y sont allés latéralement, en ce sens que répondre sur la Chine leur évitait de répondre en terme de stratégie européenne, sinon globale (sans doute en étaient-ils alors incapables).

– «Ils étaient clairvoyants, car ils ne voyaient rien»: cette appréciation contient beaucoup de vérité; au-delà de l'intuition initiale et de la confiance personnelle, il n'y avait aucun plan, aucun échéancier, aucun budget, bref, aucune stratégie explicite.

Plus encore que la taille des entreprises, c'est cette absence de stratégie qui constitue la différence essentielle entre les premiers et les seconds arrivants. Pour les premiers, cette expérience initiale de l'international va même être comprise à rebours: le développement international leur apparaît, dans un premier temps, facile, peu préoccupant et pas cher; ils n'ont pas su évaluer leur chance énorme, notamment celle d'avoir recruté Hervé H., qui a pu trouver d'excellentes opportunités de diversification sectorielle (construction électrique) et développer du *trading* à sa juste valeur, sans doute faute de point de comparaison. Finalement, pourquoi cette expérience chinoise n'a-t-elle pas constitué l'occasion rêvée de l'indispensable apprentissage de la construction d'une stratégie internationale par Degrel, Jung et Alone? Très vraisemblablement en raison de leur manière d'être des PME: prédominance de la personne du dirigeant autocrate et isolé (pas de vrais cadres de haut niveau, descendant plus ou moins mis de côté), manque de séparation entre les patrimoines industriels et les patrimoines privés, primat accordé aux relations personnelles, au détriment de procédures explicites validées.

Pour les nouveaux arrivants, l'entrée dans Chor/Cristal constituait un moyen – peu onéreux et intéressant, non-exclusif d'autres moyens de présence – d'observation du potentiel chinois, non seulement en matière automobile, mais aussi dans le domaine du trading ou de la diversification; chacun d'eux a une vision « chinoise » qui va bien au-delà de Cristal: celle d'une implantation en propre. Alors que pour les premiers arrivants, Cristal est un « coup de poker » à la limite de leurs forces, il s'agit pour les seconds d'une étape « pour voir » et pour prendre rapidement l'initiative. Regrouper temporairement six entreprises et le partenaire chinois n'efface aucunement les différences structurelles entre des « PME familiales traditionnelles » et des PME évoluées, souvent adossées à des groupes structurés: bien au contraire, les cheminement individuels des uns et des autres vont s'accélérer, mettant fin au regroupement.

Un carrefour de personnes et de stratégies

Une des caractéristiques les plus frappantes de l'évolution de Cristal et des entreprises impliquées est la rencontre et la circulation des hommes, plus marquantes que les initiatives stratégiques des entreprises, plutôt décevantes.

Rencontre de Chinois (et de Chinoises) avec des Français, rencontre d'hommes qui ne se connaissaient pas, initiatives des uns ou des autres, empruntées selon les tempéraments de finesse ou de brutalité, intérêt collectif ou personnel, recrutement par les entreprises de VSNE [volontaires du service national à l'étranger] venus travailler à Cristal: cette ouverture a été constante et s'est accélérée en raison de la nécessité,

pour Cristal, de recruter de nouveaux associés; sans complexe, Cristal s'est présenté à des groupes plus importants, qui se sont intéressés à lui. Deux parcours personnels ont été plus marquants: celui d'Hervé H., venu épauler le fils Jung à la suite du décès de son père; celui de l'ancien dirigeant de Caro, qui a racheté Jung – et a rapidement remercié Hervé H.

Du côté des stratégies d'entreprises, on a déjà mentionné plus haut le fait que Degrel avait été racheté par Bauer. Autre opération croisée: des partenariats entre Jung et Caro ont été développés en France. Mais des opérations stratégiques d'envergure n'ont pas eu lieu au sein du « monde Cristal »: pis encore, la concurrence entre Bauer et Chandler s'est exacerbée au niveau mondial. Et les erreurs stratégiques d'Alone, relevées plus haut, n'ont pas été les seules: un rapprochement entre Jung et une autre PME de l'automobile avait, déjà, tourné court.

Un exemple reproductible?

La volonté finale de chaque entreprise française d'opérer en cavalier seul revient comme une constante; sans aucun doute, la partie qui se joue dans l'internationalisation est suffisamment déterminante pour expliquer ce comportement. Les tentatives (du type conversations) d'opérer de concert pour tirer parti de l'expérience acquise en Chine, et pour l'appliquer à d'autres configurations, ont cédé bien vite la place à des stratégies autonomes. La République Tchèque ou le Brésil ont, par la suite, été abordés de manière séparée par chacune des entreprises.

Au total, il n'y a pas eu d'effet exemplaire de Chor/Cristal en ce qui concerne les partenaires. Pas plus, à notre connaissance, que pour d'autres entreprises.

Cristal n'a pas pu masquer les questions stratégiques (à la limite des potentiels des entreprises fondatrices, mais simple étape pour les suivantes) essentielles pour les entreprises impliquées:

- les trois premières avaient essentiellement à résoudre la question de leur avenir, et elles devaient pour cela clarifier leur organisation. Cristal leur a donné une certaine notoriété, une certaine visibilité, dont elles n'ont pas su réellement profiter en termes stratégiques, faute d'une réelle vision, aussi bien de l'internationalisation que de leur propre avenir;

- les trois suivantes étaient déjà, d'une manière ou d'une autre, partie prenante dans un processus d'internationalisation, de construction d'une offre globale, réfléchie et assortie de délais et de moyens humains, techniques et financiers. Pour elles, Cristal était « un coup pour voir », une opportunité de « fenêtre d'observation », sauf pour Chandler, resté finalement seul maître à bord. Il a construit une troisième usine en France, toujours dans la ville où il a vu le jour, il y a plus de cent ans...