



China Institute

Economics - Politics - International Relations

Les entretiens du China Institute

Entretien avec

M. Jean-Marc Husson

Président Directeur Général de Vanatome



Entretien avec M. Jean-Marc Husson

Novembre 2011

Le China Institute est un groupe de réflexion français qui se consacre aux questions de civilisation, d'économie, de politique intérieure et de relations internationales liées à la Chine. Son fonctionnement est fondé sur les valeurs d'indépendance, d'équilibre, d'audace et de diversité.

L'objectif du China Institute est de proposer des analyses pertinentes et originales aux décideurs et citoyens et d'être une force de proposition dans l'espace public intellectuel et politique. Le China Institute a également pour ambition de favoriser et renforcer le dialogue entre la Chine et le reste du monde, notamment la France.

Présidé par Éric Anziani, le China Institute est une association loi 1901, indépendante, non gouvernementale et à but non-lucratif.

Les travaux du China Institute sont disponibles en téléchargement libre à l'adresse suivante :

www.china-institute.org

Le présent document relève de la propriété intellectuelle du China Institute. Toute représentation ou reproduction totale ou partielle et toute modification totale ou partielle sans le consentement du China Institute sont interdites. Les analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information sont autorisées sous réserve de mentionner le China Institute comme source.

Peu connu du grand public, Vanatome est pourtant l'un des porte-étendards de l'excellence industrielle et nucléaire française. Pourriez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que les caractéristiques de son implantation en Chine ?

Vanatome est une PME française innovante à très forte croissance, notamment au niveau international. Nous sommes spécialisés dans les systèmes de régulation des fluides pour les centrales nucléaires ou, plus simplement, dans la robinetterie nucléaire. Il s'agit d'une activité stratégique de haute technologie. Notre chiffre d'affaires était de 8,6 millions d'euros en 2009, il est aujourd'hui de 20 millions d'euros et nous prévoyons d'atteindre 50 millions en 2015. Au cours de la même période, notre nombre d'employés est passé de 42 à 120 personnes et devrait atteindre 250 en 2015. Ces prévisions dépendront cependant du résultat des élections présidentielles de 2012 et de la place du nucléaire dans le programme énergétique du chef de l'Etat français. Depuis juillet 2011, nous avons intégré le groupe français Daher.

Nous sommes présents en Chine depuis 1999, via un bureau de représentation, et nous y avons signé notre premier contrat en 2002 avec China National Nuclear Corporation (CNNC), afin d'équiper leur centrale russe de Tianwan. Pour vous donner une idée, le montant de ce contrat était de 10 millions d'euros, alors que notre chiffre d'affaires n'était à l'époque que de 7 millions. Depuis, nous avons régulièrement plusieurs millions d'euros de commandes chaque année, principalement de Guangdong Nuclear Power Company (CGNPC), l'« EDF » local. En 2010, nous avons signé un accord de *joint-venture* avec Harbin Power Valves Company, société du groupe d'État Harbin Power Co., qui est l'un des trois grands constructeurs chinois de chaudière nucléaire, avec un chiffre d'affaires de plus de deux milliards d'euros. Cette *joint-*

venture, qui a requis un investissement de sept millions d'euros, entièrement financé par Harbin Power Valves Company, pour construire une usine de 10 000m², s'est accompagnée d'un transfert de technologie.

Quand et comment la Chine s'est-elle imposée dans votre stratégie d'expansion et d'investissement ?

Pour nous, la Chine s'est imposée à la fin des années 1990, lors du ralentissement de l'activité du secteur nucléaire en France. Nous avons alors suivi les recommandations visionnaires d'Hervé Machenaud, alors VP Asie Pacific d'EDF et aujourd'hui Directeur exécutif du groupe, qui voyait tout le potentiel offert par la Chine. Aujourd'hui, la Chine c'est vingt-deux centrales en construction, plus de quarante licences accordées et des projets pour plus de quatre-vingt autres centrales. En France, cinquante-huit centrales fournissent 80% de l'électricité utilisée par soixante millions d'habitants. Avec sa population plus de vingt fois plus importante, la Chine représente un marché gigantesque : le pays comptera probablement plusieurs centaines de centrales avant 2100. La conclusion est simple : ne pas être en Chine, c'est ne pas être dans le nucléaire, d'où notre choix d'une *joint-venture*. En effet, si nous avions encore aujourd'hui un modèle fondé sur l'exportation, il nous aurait fallu nous préparer à une fermeture des portes du marché chinois dans dix ans ou moins ; nous avons donc opté pour la sinisation.

Pourriez-vous nous en dire plus sur votre joint-venture avec l'entreprise chinoise Harbin ?

Harbin Power Valves Co. souhaitait augmenter ses capacités de service et de construction dans le nucléaire et nous cherchions à nous implanter fermement en Chine avec un partenaire chinois, afin d'occuper le marché et d'y pérenniser notre

présence. Nous avons donc choisi de créer une *joint-venture* où Vanatome serait volontairement minoritaire, avec 49% des parts, afin de donner à cette entreprise commune un profil chinois. Avec le parrainage de Mme Lagarde, alors ministre de l'économie, nous nous sommes accordés sur le principe d'une entreprise commune le 21 décembre 2009, avant de signer le contrat le 27 juillet 2010 en présence du conseiller nucléaire de l'ambassade de France, Alain Tourniol du Clos, puis d'obtenir une licence d'exploitation le 10 mars 2011. Dans le cadre de cet accord, nous allons transférer l'ensemble de nos technologies concernant les centrales chinoises CPR1000, en gardant néanmoins nos technologies liées à l'EPR en France. En échange de ce transfert, notre partenaire chinois a financé l'intégralité des sept millions d'euros nécessaires, en ajoutant un million d'euros en cash. Aujourd'hui, nous accueillons une dizaine d'ingénieurs chinois sur notre site d'activité en France, afin de leur transmettre nos compétences, et nous disposons de deux employés en Chine. Par ailleurs, quatre de nos ingénieurs, dont notre directeur général, devraient rejoindre la Chine bientôt pour y superviser notre nouvelle usine, actuellement en construction. Aujourd'hui, nous aidons Harbin à moderniser ses équipements et procédés, puis nous testerons des prototypes sur des boucles d'essai chinoises avant de répondre aux appels d'offre.

Le choix d'une joint-venture avec une entreprise chinoise était un pari pour le moins audacieux. Ce choix d'organisation ne menace-t-il pas à terme la propriété intellectuelle et donc la compétitivité de votre entreprise ? L'affaire Danone/Wahaha est encore gravée dans les mémoires...

La vraie menace pour Vanatome c'est le risque d'un retournement de la politique de la France vis-à-vis du nucléaire, défendu par certains candidats aux élections présidentielles de 2012. Mais pour revenir à la Chine, il est clair que les Chinois ont besoin de nous et de notre technologie, qui est le fruit de plus de trente années de savoir-faire. Au-delà des transferts de technologie que nous avons opérés au profit de notre *joint-venture*, les Chinois ont besoin du flux constant d'innovation en provenance de nos bureaux d'étude français, ce qui les pousse à préserver fidèlement

le lien. Nous explorons beaucoup de pistes d'évolution pour nos produits, tant il reste à faire, que ce soit sur le plan du poids des vannes, des matériaux pour limiter la rétention des liquides radioactifs ou encore du *design* pour optimiser la maintenance. C'est là notre force et les Chinois l'ont bien compris. Par ailleurs, la maîtrise des procédés de fabrication dans certaines parties d'usinage sont pour le moins complexes : à titre d'exemple, lorsque nous avons transféré nos plans de petite robinetterie aux Chinois afin qu'ils nous indiquent leur coût de fabrication, ils sont revenus nous voir six mois plus tard, en reconnaissant qu'ils ne savaient pas fabriquer de tels systèmes. Enfin, nous n'avions pas vraiment le choix : soit nous optons pour une *joint-venture*, soit nous nous coupons tôt ou tard du marché chinois. Par ailleurs, les revenus issus de cette entreprise commune nous permettront de financer notre expansion dans d'autres pays ainsi que notre R&D, ce qui renforcera d'autant notre compétitivité.

Avez-vous bénéficié du soutien de l'État français ? Si oui, comment le qualifieriez-vous ?

Le soutien du gouvernement français a tout simplement été inestimable. En 2009, lors de la visite du ministre chinois du commerce extérieur en France, nous avons eu le privilège d'être invités par la secrétaire d'État au commerce extérieur de l'époque, Mme Anne-Marie Idrac, pour le rencontrer lors d'un déjeuner auquel étaient conviées quatre multinationales françaises. Le gouvernement souhaitait mettre en avant la performance des PME françaises. Lors de notre premier contrat avec la Chine en 2002, nous avons également été soutenus par le conseiller nucléaire de l'ambassade de France à Pékin. Encore aujourd'hui, l'État nous aide en Inde, en Russie... où nous cherchons de nouveaux partenaires. Il faut savoir que les contrats importants sont souvent précédés d'accord intergouvernementaux. Enfin, le parrainage de notre *joint-venture* avec Harbin par Mme Lagarde était également un signal fort. Le soutien du gouvernement nous a conféré une visibilité et une crédibilité importantes aux yeux de

nos partenaires chinois. Il va sans dire que l'ambassade de France en Chine nous a également apporté une aide précieuse.

Enfin, Vanatome a bénéficié et bénéficie toujours du soutien énorme apporté par l'administration française au développement international des PME. Ubifrance nous appuie par exemple dans nos démarches et recherches internationales, comme en Inde actuellement. Nous utilisons également le mécanisme d'assurance-prospection proposé par la COFACE : l'entreprise se voit rembourser 80% de ses coûts de prospection internationaux jusqu'à signature du premier contrat, à la suite duquel elle devra à son tour rembourser cette aide financière.

Quels conseils donneriez-vous aux PME françaises et européennes innovantes qui envisageraient de s'implanter en Chine ? L'Empire du milieu colporte en effet son lot de fantasmes, entre El Dorado et coupe-gorge, propagé par la presse, y compris de qualité.

La Chine est pleine d'opportunité, cela va sans dire. Schneider, Volkswagen, PSA... toutes les grandes entreprises européennes y font de l'argent. En ce qui concerne les PME françaises, je suis convaincu qu'il n'existe pas de modèle unique ; l'expérience de Vanatome n'est pas forcément imitable et il n'existe pas de vérité unique en Chine. Notre entreprise s'est toujours adressée à des grands groupes, ce qui nous a évité des abus. En revanche, nous avons constaté, dans nos relations avec des sous-traitants, que plus le partenaire est petit, plus les difficultés augmentent. Mon conseil serait donc de ne nouer des liens commerciaux et industriels qu'avec de grands groupes chinois, ce qui suppose bien sûr de disposer de produits susceptibles de répondre à leurs besoins stratégiques.

Sur le plan de la propriété intellectuelle et industrielle, l'évolution de la législation chinoise va dans le bon sens, même si beaucoup reste à faire, ce qui prendra vraisemblablement plusieurs années encore. L'espionnage industriel est une réalité à laquelle Vanatome a été confrontée : certains de nos produits ont été copiés par des concurrents chinois. Toutefois, de par le caractère extrêmement critique de la

robinetterie dans les centrales nucléaires et les risques d'incidents dramatiques, les Chinois préfèrent nos produits, dont la qualité et surtout la sécurité sont prouvées par leur usage dans les centrales nucléaires françaises, d'autant plus lorsqu'il y a transfert de technologie. Encore une fois, nous bénéficions du statut particulier de nos activités et de notre positionnement sur la haute technologie.

Néanmoins, je ne peux que conseiller aux chefs de petites et moyennes entreprises françaises de se renseigner sur les dispositifs mis en place par certaines administrations françaises – telle Ubifrance, la Coface ou le réseau des missions économiques – pour appuyer leur expansion internationale. Ces facilités peuvent apporter une aide extrêmement précieuse.

Quel jugement portez-vous sur les propositions protectionnistes émises récemment par certains hommes politiques français ?

Ces propositions sont selon moi ridicules, du moins dans la manière dont elles sont formulées. Si nous protégeons unilatéralement et sans négociation préalable certains de nos secteurs, les Chinois feront inévitablement de même et le commerce extérieur français, déjà dans un état pour le moins fragile, en pâtira.

En revanche, un tel protectionnisme peut être efficace, et est sans doute souhaitable, s'il s'agit de l'utiliser comme moyen de pression dans nos négociations avec la Chine, afin que celle-ci ouvre aux entreprises françaises et européennes les domaines qu'elle protège. C'est ce que font très bien les Etats-Unis. Malheureusement, les accords, la législation et les décisions liés à notre commerce extérieur ne se font pas au niveau de l'Union européenne et il n'existe pas de véritable politique ou volonté européenne commune pour discuter d'égal à égal avec la Chine. Tant que le pouvoir décisionnel de l'Union européenne restera fragmenté, l'Europe continuera d'être en position de faiblesse face à la mondialisation.



| contact@china-institute.org |