



**Le HUB Institute et Eyrolles lancent ‘Business Stories’,  
une collection d’ouvrages pour décrypter le management  
des nouveaux groupes mondiaux à forte croissance**

***Premier ouvrage : Un succès nommé Huawei  
à paraître le 14 novembre 2019***

Depuis 8 ans, le HUB Institute, think tank basé à Paris, analyse les enjeux de la **transformation digitale**, les stratégies d’adaptation des grands groupes à cette nouvelle donne, et plus particulièrement les stratégies des **grands groupes technologiques mondiaux**, tels que les GAFAM.

La **Silicon Valley** a souvent été le terrain propice aux innovations, au premier rang desquelles les **innovations managériales** : Management par les OKR (Objectives & Key Results), horizontalité des organigrammes, happiness at work... Toutes ces tendances sont maintenant très largement diffusées dans le monde.

Mais aujourd’hui, **l’innovation se joue aussi en grande partie depuis l’Asie**, du Japon à la Chine en passant par Singapour. La France n’est ni la Californie ni Shenzhen, mais les facteurs-clés de leur succès méritent une analyse fine. *“Il m’a paru important de partager ce que j’ai appris au contact de ces nouveaux groupes mondiaux, de comprendre comment ils réussissent l’hyper-croissance et comment les entreprises françaises pourraient s’inspirer de certains traits du modèle asiatique, et plus particulièrement chinois”*, explique **Vincent Ducrey**, directeur de la collection et auteur du premier opus de la collection consacré à Huawei.

**“Un succès nommé Huawei”**  
**au coeur de l’hypercroissance chinoise**

**Comment Huawei a-t-il réussi en 30 ans à devenir le champion des  
équipements télécom et le numéro 2 des smartphones dans le monde ?**

En 1987, **Huawei** est une petite entreprise comme il en existe beaucoup à Shenzhen, la ville de tous les possibles pour qui en Chine veut réussir dans les affaires. Son fondateur **Ren Zhengfei** mesure l’opportunité ouverte par le sous-équipement de la Chine en téléphonie (0.5% de foyers à cette époque ont le téléphone, soit encore moins qu’en Afrique). Comme des dizaines d’autres PME, Huawei importe des standards téléphoniques étrangers et gère de petits clients (PME, établissements hospitaliers...). Mais cet ingénieur sorti d’une carrière militaire, qui a déjà plus de quarante ans lorsqu’il se lance dans cette aventure, a une vision



ambitieuse : Celle de devenir, face aux géants occidentaux de l'époque (Alcatel-Lucent, AT&T, Cisco, etc.), le **leader mondial des telecom**.

Aujourd'hui, Huawei est présent dans **170 pays**, emploie **188.000 personnes** et réalise près de **200 milliards d'euros de chiffre d'Affaires**. C'est non seulement un **leader industriel** mais aussi l'un des leaders de l'**innovation tech**, en pointe sur la **5G** et l'**intelligence artificielle** dans des domaines aussi divers que la **santé**, la **smart city** ou la **smart industry**.

Or l'entreprise a de fortes particularités : l'investissement permanent et massif dans la Recherche & développement, même dans les périodes de crise ; la rotation tous les 6 mois du dirigeant ; l'actionnariat salarié, peu répandu en Asie ; une politique de salaires élevés et d'empowerment rapide des talents rares ; une ouverture internationale à travers l'expatriation quasi-systématique des collaborateurs ; l'art de flairer les opportunités et de concentrer de gros moyens pour les saisir ; la religion du client, quelle que soit sa taille et ses exigences... et bien d'autres que vous pourrez découvrir dans cet ouvrage

**Cet ouvrage constitue sans doute le premier livre de référence en français sur Huawei.** L'analyse de Vincent Ducrey est étayée par de nombreux échanges, ces 3 dernières années, avec les dirigeants de l'entreprise, par une lecture exigeante des sources du groupe, d'études d'experts, et par une présence sur le terrain, à Shenzhen, en Europe, et sur les grands événements professionnels. L'ouvrage est enfin illustré d'un cahier 'Faits et chiffres' en infographie, de schémas et de photos souvent inédites, révélatrices sur la réalité de la Tech en Chine.

**La collection 'Business Stories' proposera d'autres ouvrages, toujours sur le même principe : l'analyse de la stratégie et des facteurs de succès des entreprises internationales en hypercroissance.**

**Contact HUB Institute :**

Sandrine Matichard

[sandrine.matichard@hubinstitute.com](mailto:sandrine.matichard@hubinstitute.com)



**Toutes les étapes de développement  
et les choix stratégiques de Huawei analysés et décryptés**

L'ouvrage est organisé en 3 parties :

**> Les 8 étapes qui ont fait l'histoire de Huawei**

Saviez-vous que Ren Zhengfei a travaillé en tant qu'ingénieur pour une usine française de textile en Chine, ou encore que c'est en visitant la Silicon Valley dans les premières années de son entreprise qu'il a compris qu'il lui fallait structurer son entreprise selon les standards internationaux ?

Le livre raconte les grandes étapes de l'entreprise :

- > Comment elle est devenue leader en Chine, d'abord fournisseur des régions les plus reculées avant d'encercler et de conquérir les grandes villes.
- > Comment elle a créé ses propres matériels pour gagner son indépendance vis à vis des fournisseurs étrangers.
- > Comment elle a su résister aux crises, d'abord lors l'éclatement de la bulle Internet en développant les services aux entreprises, puis lors de l'affaire Cisco, et enfin dans les récentes tensions avec les Etats-Unis.
- > Comment elle a structuré ses process d'organisation, de gestion, d'ingénierie pour répondre aux standards internationaux des groupes du Fortune Global 500.
- > Comment elle a tiré profit de la 3G puis de la 4G pour conquérir les nouveaux pays dépourvus d'infrastructures fixes, mais aussi l'Europe et les Etats-Unis.
- > Comment elle a démultiplié son business en ajoutant à ses activités BtoB une activité BtoC de fournisseur de smartphones et tablettes, sous les marques Huawei et Honor.
- > Comment enfin elle s'est positionnée comme chef de file de la recherche en matière de 5G et de connectivité, en étant présent sur les réseaux, les devices, et plus récemment les processeurs et l'OS, pour parvenir à une maîtrise complète de son hardware et de son software.

Dans cette partie, le lecteur pourra comprendre la logique de développement d'un grand groupe chinois, et découvrira des histoires parfois peu connues, comme la tentative avorté de rachat par Motorola fin 2003.



> Huawei en 8 actions stratégiques inspirantes

Que retenir pour soi-même et son entreprise de l'évolution de Huawei ? L'auteur Vincent Ducrey distingue 8 actions-clé :

- > **Miser sur l'humain, première force stratégique** : C'est le mélange entre l'énergie de Shenzhen, l'esprit conquérant du fondateur, des collaborateurs dévoués à l'entreprise (grâce à l'actionnariat salarié, l'ouverture internationale, la formation permanente, l'évolution de carrière rapide... et un goût prononcé pour la compétition) qui fait la spécificité du management Huawei.
- > **Faire de la recherche & développement un facteur-clé d'évolution** : en investissant sur les talents là où ils se trouvent (rappelons que la France accueille par exemple le studio de design et le centre de recherche en mathématiques algorithmiques du groupe), en voyageant pour s'inspirer, en participant activement à la normalisation des technologies
- > **S'engager dans le management agile pour un pouvoir partagé** : Même si le fondateur joue encore un rôle important, l'une des particularités de Huawei est le fait d'avoir un 'rotating CEO' qui change tous les 6 mois, afin de permettre à tous les départements de l'entreprise d'exercer une partie du leadership
- > **Penser client, raison d'être de toutes les actions de l'entreprise** : Tous les observateurs en sont d'accord : avant d'avoir les meilleurs produits sur le marché, Huawei a compensé par une qualité de service quelles que soient les conditions - même les plus extrêmes - et la taille du client. L'innovation n'est jamais 'gadget', elle est toujours structurée par rapport aux besoins - constatés et anticipés - des clients
- > **Tout mettre en oeuvre pour faire grandir la confiance du client** : Au fur et à mesure du développement de services qui deviennent de plus en plus intelligents et de plus en plus holistiques, 2 facteurs sont indispensables pour une relation pérenne avec les clients : l'après-vente et la cybersécurité
- > **Communiquer dans l'intérêt du business et de l'influence** : 2 facteurs ont contribué au développement de la communication de Huawei : le développement des activités BtoC et la réponse aux situations de crise.
- > **Piloter en continu son efficacité opérationnelle** : de la chaîne de production au réassort, le groupe a investi pour professionnaliser et optimiser ses process et répondre aux exigences de ses grands comptes



> **Construire et animer un écosystème pour assurer sa pérennité** : Huawei n'a procédé à aucune fusion-acquisition au cours de son histoire, compte tenu de l'étendue de ses marchés et du coût de l'innovation, le groupe préfère s'appuyer sur un écosystème de plus de 1000 partenaires technologiques. L'un des plus emblématiques est sans doute Leica : en équipant les devices de Huawei, Leica a sans aucun doute totalement transformé son business model et assuré sa pérennité.

### 8 Regards croisés sur Huawei

Pour apporter un éclairage concret à ces clés de compréhension, Vincent Ducrey a enfin interrogé 8 grands témoins - collaborateurs, clients ou anciens clients, partenaires - sur leur rapport et leur vision de Huawei. Il s'agit de :

- > **Oliver Kaltner**, l'ex-CEO de Leica Camera AG
- > **Thierry Bonhomme**, ex-CEO d'Orange Business Services
- > **Martin Peronnet**, DG de Monaco Telecom
- > **Merouane Debbah**, directeur du Mathematical & Algorithmic Sciences Lab, Huawei
- > **Zhang Young**, DG de China Unicom
- > **Shi Weiliang**, DG de Huawei France
- > **Judith Achidi**, DG de CamTel (Cameroon Telecom)
- > Et des représentants de la mairie de Shenzhen, **Sun Haibin** et **Peng Lishou**



## **> Quelques extraits**

### **Sur Shenzhen :**

*“Ren Zhengfei fait le pari que Shenzhen va profiter d’une forte dynamique, grâce à son statut spécial et à sa proximité immédiate avec la prospère Hong-Kong. Et en effet, la croissance de Shenzhen est fulgurante : 25 % de croissance annuelle depuis 1980, passant de près de 60 000 habitants à la fin des années 1980 à 12 millions aujourd’hui.*

*Des firmes comme Huawei, ZTE, Tencent (WeChat), DJI (drones) ou Foxconn (partenaire d’Apple pour la fabrication de l’iPhone) en sont les emblèmes. Elle concentre une dynamique collective hors du commun pour développer rapidement un projet: la disponibilité de toute la gamme existante de composants électroniques, des sous-traitants et du capital (Shenzhen a sa propre place boursière depuis 1990). Pour la concrétisation d’une idée novatrice, il faut habituellement 6 mois à 2 ans, mais à Shenzhen il faut 3 semaines.”*

### **Sur la “culture du loup” :**

*“Le principe de la “culture du loup” est souvent présenté comme un encouragement à une attitude agressive, tenace, qui sait aussi flairer les bonnes opportunités. Mais c’est surtout agir ensemble, en un groupe soudé autour d’un projet ou d’une mission. Une anecdote pour l’illustrer : en 1996, alors qu’une conférence était organisée par le ministère des Télécommunications à Pékin, à laquelle assistaient les représentants des bureaux de poste – et donc les clients potentiels de Huawei –, une délégation de la firme est arrivée avec pas moins de 400 commerciaux et ingénieurs, 10 fois plus que ses concurrents présents. Comme souvent dans la culture chinoise, où il est question d’équilibre entre des forces a priori antagonistes, cette culture du loup doit aussi être conjuguée avec une grande humilité, la remise en question permanente ainsi qu’une capacité à accepter, parfois, des compromis.”*

### **Sur le recrutement :**

*“La philosophie de recrutement de Huawei est celle d’un flux continu: lorsqu’on détecte un talent, il faut l’embaucher. Quelle que soit son origine. Et même si l’entreprise n’a pas encore de poste correspondant à son profil, car il ne faut pas passer à côté d’un talent. Et un talent trouvera toujours sa place dans l’organisation.”*

### **Sur la fidélisation des collaborateurs :**

*“Selon deux auteurs d’un case study consacré à Huawei, bien avant que ce credo ne soit celui de la Silicon Valley, la doctrine RH de Huawei a reposé sur trois éléments: le salaire, la participation au capital de l’entreprise et la performance. Huawei a voulu concrétiser le concept de «knowledge-ism», avec pour principe d’encourager les employés à se considérer comme copropriétaires de l’entreprise et à ce titre comme bénéficiant de son succès général, et non pas comme un collaborateur lambda remplaçable à tout moment et dont la contribution personnelle est minimisée. C’est par cette démarche que Huawei a pu convaincre et garder des top talents dans ses rangs sans qu’ils ne passent (trop souvent) à la concurrence.”*

### **Sur la R&D :**



*“Ren Zhengfei aime utiliser l’image du clou pour expliquer ce qu’il appelle cette stratégie de l’impact. Un clou, aussi fin soit-il, peut percer des surfaces très dures tout simplement parce que toute la force de l’impact est concentrée sur sa fine pointe.*

*Plus largement appliqué à la R&D, cela consiste à investir massivement dans un domaine, sans disperser ses forces dans la diversification, pour avoir une grande force de frappe. En se concentrant ainsi sur son core business, Huawei ne prend pas de retard technologique et peut même viser haut dès ses premières années. Et les ingénieurs maison deviennent eux-mêmes de mieux en mieux formés, de plus en plus experts de leurs sujets et donc performants. Creuser dans un seul et même sillon permet d’améliorer le cœur de la valeur ajoutée technologique, c’est véritablement l’« art du focus ».”*

### **Sur la stratégie de contournement :**

*“Ren Zhengfei en trouve l’inspiration dans les stratégies militaires de Mao Tsé-toung, dont il a longuement analysé l’œuvre lorsqu’il était étudiant.*

*Cette stratégie consiste tout simplement à encercler les villes par la campagne, un marché ignoré par les grands acteurs télécoms qui ne s’intéressent qu’aux grands comptes. C’est ainsi qu’à partir du début des années 1990, Huawei commence à tisser sa toile dans le pays (...) Même si elle repose sur des investissements humains importants, (...) c’est une véritable force de frappe qui occupe le terrain, aucun endroit du pays, même le plus isolé, n’est ignoré. Et là aussi, sur le terrain en région, les collaborateurs appliquent la philosophie Customer Centric de l’entreprise. Contrairement aux commerciaux des concurrents qui ne sont souvent que de passage, eux vivent sur place, côtoient les clients au quotidien et tentent de répondre rapidement aux attentes.*

*C’est une notion différente du temps que conçoivent les Chinois en matière de relation client: quel que soit l’enjeu financier, prendre tout le temps nécessaire à échanger, à comprendre les besoins du client, mais être également ultra-réactif quand l’opportunité se présente. Un vrai contraste avec les démarches systématisées du « rendez-vous de 30 minutes » pratiqué lors des événements business occidentaux.”*

### **Sur l’internationalisation :**

*“Les cadres de Huawei sont fortement encouragés à s’expatrier, pas seulement les ingénieurs, mais aussi les commerciaux et les experts marketing, c’est même la clé pour progresser rapidement dans son plan de carrière. (...)*

*Les employés de Huawei envoyés dans ces zones difficiles ont particulièrement donné de leur personne. L’un d’entre eux a été agressé au Brésil et s’est retrouvé avec 30 points de suture sur la tête; parmi les premiers employés basés en Afrique, 7 sur 10 ont contracté le paludisme. Sans parler des catastrophes naturelles: tremblements de terre, tsunamis, ouragans, crashes d’avion (2 cadres étaient à bord du vol MH370 de la Malaysia Airlines)... ou événements politiques.*

*Si défricher de nouveaux territoires est une mission exaltante, le mindset business n’est jamais loin: ainsi en Afrique, Huawei a avec ses partenaires locaux structuré l’activité télécom.”*

### **Sur l’écosystème :**

*“La volonté d’alliance tient aussi à la particularité de ce marché, mené par les technologies. L’innovation coûte cher, s’allier permet d’en baisser les coûts et d’aller plus vite dans les développements. Huawei considère donc que la relation peut se jouer simultanément sur*



*plusieurs tableaux: on s'affronte sur le marché pour séduire et fidéliser des clients, mais on est partenaires technologiques. (...) Une approche gagnant-gagnant qui a amené la firme chinoise à travailler à chaque révolution technologique avec les géants de l'IT du moment tels que Motorola, IBM, Ericsson... à créer des centres d'innovations avec plus d'une trentaine de ses clients.*

*Pour garder sa place de géant sur le marché des télécoms, il est donc préférable d'envisager ses concurrents autrement que comme des ennemis. Tout d'abord parce que ce sont eux, aussi, qui maintiennent en vie l'entreprise grâce à une simulation saine et l'envie de se challenger."*