



Patron du bout du monde : Jean-Christophe Bogaert (B&G)

Propos recueillis par Madeleine Dembour © *Dynamisme 214*, septembre-octobre 2008

Quel est, brièvement, votre parcours professionnel ? (formation, employeurs...)

Ingénieur Industriel Biochimiste (Institut Meurice) & Ingénieur Commercial (HEC Saint Louis).
Voir Curriculum Vitae en fin de document.

Pouvez-vous vous présenter brièvement :

1. Où avez-vous vécu votre enfance, vos études ?

Né à Ixelles (Bruxelles), j'ai passé toute mon enfance ainsi que mes études en Belgique. Je suis un vrai belge : né à Bruxelles, de sang flamand, élevé en français, ayant habité à Bruxelles, en Flandre (Alost) et en Wallonie (près de Ath) où je possède une maison dans laquelle je compte bien revenir vivre un jour.

2. Depuis quand êtes-vous en Chine ?

Mon premier contact avec la Chine date de juillet 2001, lorsque j'ai été envoyé par GALACTIC pour évaluer les possibilités de collaboration dans ce pays. Nous avons entamé les négociations avec notre partenaire actuel (BBCA Biochemical) dès le mois de septembre suivant. Un an plus tard, en septembre 2002, nous signions le contrat de joint venture. Depuis cette date, je passe la majorité de mon temps dans l'empire du milieu. Cela fait donc 6 ans que j'y suis.

3. Y êtes-vous avec votre famille ?

Durant les trois premières années de notre projet (2002 – 2005), ma famille est restée basée en Belgique. J'y passais en général trois semaines par mois et rentrait en Belgique à raison d'une semaine par mois (où j'ai gardé la responsabilité du département « Business Development » de GALACTIC).

Ma famille m'a rejoint en 2005 (mon épouse et nos deux enfants qui ont actuellement 3 ans – mon fils, et 5 mois – ma fille) et réside actuellement à Nankin mais je continue mes aller-retours mensuels vers notre beau pays afin d'assurer une parfaite communication avec notre maison-mère belge et de maintenir une présence auprès de mon équipe là-bas. Cela me permet aussi de voir chaque mois mes deux plus grands enfants (ma fille, 10 ans et mon fils, 12 ans), issus d'un premier mariage et qui vivent en Belgique avec leur maman.

Une difficulté supplémentaire : le siège de notre joint venture chinoise se situe à Bengbu, dans la province d'Anhui, à quelques 170 km de Nankin où réside donc ma famille. Je pars le lundi matin et rentre le jeudi soir. Le vendredi, je suis au bureau de Nankin où se trouvent nos commerciaux en charge de nos marchés à l'exportation. Pourquoi avons-nous choisi de nous installer à Nankin plutôt qu'à Bengbu ? Simplement parce qu'à Bengbu, petite ville de province (« petite » à l'échelle chinoise, il y a tout de même près d'un million d'habitants *intra muros* et 4 millions si on compte les 5 districts qui dépendent de la ville), il n'y a pas de véritable communauté d'expatriés, d'infrastructure sanitaire suffisante, ni d'école internationale.

Une situation familiale un peu compliquée mais une vie riche de moments intenses !

Est-ce que cette expatriation se passe bien ?

Cela se passe globalement bien. La communauté expatriée de Nankin est assez soudée et les relations y sont conviviales. Ceci dit, dans le milieu des expatriés, la Chine est considérée comme une destination « difficile », principalement en raison du fossé culturel qui nous sépare, nous occidentaux, de nos contreparties chinoises. Je mentionne quelques exemples de ces difficultés dans les sujets d'étonnement ci-dessous.

Quels sont les sujets d'étonnement au niveau professionnel ?

Vaste sujet, tout est surprenant ici ! S'il m'est difficile de faire un choix, je vais néanmoins me cantonner à quatre sujets qui ont été autant de surprises pour moi que je ne les avais pas anticipés (bien qu'ils soient à présent régulièrement repris dans la littérature sur le business en Chine). Les trois premiers sujets sont en fait trois difficultés qu'il faut correctement intégrer pour les surmonter : la difficulté de communiquer, la difficulté de planifier et celle de recruter. Le quatrième sujet est une caractéristique de l'organisation sociale chinoise qu'il faut aussi bien comprendre et de laquelle il convient de jouer : les réseaux de relations.

La difficulté de communiquer

Pour un occidental, la difficulté de communiquer en Chine n'est pas tant due à la langue qu'aux fondements même de la culture chinoise. Les occidentaux ont tendance à être factuels et directs, ils adoptent une logique cartésienne, ils accordent plus d'importance au contenu du message qu'à la façon de le transmettre. En Chine, c'est l'inverse : l'important n'est pas ce que vous dites, mais la façon de le dire. Il convient d'arriver à communiquer les choses sans réellement les dire et de comprendre les choses sans jamais vraiment les entendre. Le principe sous-jacent est le maintien de l'harmonie entre les interlocuteurs. Les chinois pensent que s'ils ont quelque chose à dire susceptible de créer des problèmes ou d'indisposer leur interlocuteur, il est préférable de ne pas en faire état, ainsi personne ne souffre de la discussion et l'harmonie est préservée. Il convient aussi pour les chinois de ne rien dévoiler de leurs intentions ou de leurs émotions dans leurs rapports avec autrui. Vous comprendrez aisément la difficulté que cela représente dans le travail quotidien, tant au niveau de la gestion de vos collaborateurs que des relations avec vos partenaires, clients, fournisseurs ou les autorités locales qui sont omniprésentes et incontournables.

La difficulté de planifier

Surprise d'entre les surprises : les chinois ne savent pas planifier, c'est bien le comble pour un système centralisé. Ce n'est certes pas une critique mais une observation froide et dépassionnée. Les chinois ont énormément de mal à organiser leur travail ainsi même que leurs agendas. Un ami vétérinaire de la Chine prétend que l'agenda d'un cadre supérieur en Chine ne contient qu'une semaine car ils ne peuvent organiser leur emploi du temps au-delà. A titre d'exemple, on vous annoncera qu'un important fournisseur vous visitera mardi (aucune précision, encore moins d'heure précise). Et il n'est pas étonnant si on vous annonce le mardi même qu'il ne viendra pas ou le lundi qu'il est déjà là. Même les réunions officielles avec les autorités locales vous sont annoncées à la dernière minute. Cet état de fait demande donc de faire preuve d'énormément de flexibilité.

La difficulté de recruter

Autre surprise: malgré l'énorme population, il est difficile de trouver des talents en Chine et encore plus de les fidéliser. C'est particulièrement le cas dans les villes de seconde importance. Il y a évidemment des gens extrêmement capables et brillants en Chine mais (1) les grandes villes prestigieuses comme Pékin et Shanghai, avec leurs salaires élevés, les attirent comme des aimants, et (2) ils sont excessivement difficiles à garder dans votre entreprise. Leur sport préféré est le « job hopping », ils changent d'entreprise après quelques mois, au mieux un an ou deux, dès qu'ils ont le sentiment qu'ils ont tout appris de ce qu'ils pouvaient apprendre chez vous et qu'ils ont donc augmenté leur « valeur de marché ». De plus, le système éducatif chinois favorise la mémorisation au détriment de l'idéation, de la créativité, ce qui rend d'autant plus difficile à trouver et garder ceux qui ont effectivement un esprit d'analyse, prompt à la résolution de problèmes.

Les réseaux de relations

L'art des relations sociales et des réseaux d'influence, ce que les chinois appellent le « *guanxi* », a de tous temps été le ciment de la société chinoise. Ces réseaux de relations sont basés sur le principe qu'un service rendu appelle un autre service en retour. Ce sont ces réseaux qui ont permis au peuple chinois de survivre aux multiples crises qui ont jalonné son histoire et, lorsque le régime s'est ouvert au développement économique sous Deng Xiaoping, ce sont ces réseaux qui ont permis de financer le capital des entreprises nouvellement créées. Ce sont eux encore qui ont permis la privatisation de bon nombre d'entreprises d'état, faisant la richesse des uns et le pouvoir des autres. En soit, ce n'est pas fort différent de ce qui se fait dans nos pays occidentaux (alumni des grandes écoles, cercles d'affaires...) mais c'est véritablement incontournable en Chine. Certaines décisions d'apparence

illogiques pour l'Occidental se justifient par ces réseaux, ce qui rend bien sûr le décryptage de l'environnement professionnel assez complexe.

Quels sont les sujets d'étonnement au niveau « vie de tous les jours » ?

Un facteur d'étonnement reste l'ampleur des contrastes dont on est témoins chaque jour. La Chine est certainement un pays de contrastes, LE pays des contrastes peut être. En premier, le contraste entre l'apparent chaos (trafic erratique et surchargé, le bruit omniprésent, la foule grouillante, les chantiers de construction qui pullulent, etc...) et les résultats qui montrent en fin de compte qu'en dépit de ce qui ressemble bien à une totale désorganisation, les choses avancent. Et elles avancent vite ! Belle exemple macroscopique de structure dissipative aurait pu dire Prigogine qui expliquait qu'un certain degré d'ordre peut se dégager de systèmes totalement chaotiques.

Contraste aussi entre la dureté dont les chinois font preuve entre eux (c'est un peu « marche ou crève ») et les formidables élans de solidarité qui traversent toutes les couches de la population lors d'événements tels que le tremblement de terre dans le Sichuan le mois dernier.

Contraste entre un régime fort, qui pourrait être vu comme opprimant par certains, et l'amour véritable que la majorité des chinois éprouvent pour leur pays.

Contraste aussi entre l'attrance qu'ils ressentent pour tout ce qui vient d'Occident et celle qu'ils gardent, forte, pour leur traditions ancestrales.

Contraste évident entre les richesses qui s'accumulent dans les mains de certains alors que les autres s'enfoncent dans la pauvreté. La fracture sociale devient plutôt une faille sociale qui se différencie de la première en ce qu'elle ne se réduit pas mais se creuse chaque jour un peu plus.

Contraste aussi entre l'indolence de beaucoup et la capacité phénoménale de travail ou d'étude dont ils peuvent faire preuve lorsqu'ils se sentent motivés. Ici encore, la motivation première n'est pas toujours l'argent mais bien l'émancipation sociale et le prestige apparent.

A propos de contrastes, il me faut aussi mentionner celui qui est entretenu par les médias européens (désolé !) et la réalité chinoise. Il n'est pas un journal ni un magazine qui ne publie sur la Chine mais, souvent, ce qu'on y lit s'écarte fortement de ce qu'on peut voir autour de nous, et ce n'est pas en critiquant, mais bien en dialoguant, qu'on résout les problèmes.

Parlez-vous chinois ? La langue est-elle un obstacle pour un bon management ?

J'ai pris quelques cours de mandarin. J'arrive à me débrouiller pour le quotidien mais je travaille presque exclusivement en anglais. Mes collaborateurs chinois ont appris la langue de Shakespeare bien plus vite que moi celle de Confucius. De plus, la communication étant difficile en raison des éléments exposés plus haut, je veux être sûr de ce que je dis (faute de pouvoir toujours être sûr de ce qui est compris). Nous avons dès lors organisé dès la création de la joint venture des cours d'anglais pour notre personnel d'encadrement ouverts aussi au reste du personnel s'ils le souhaitent. Pour motiver les intéressés, nous avons mis en place un système de prime salariale en fonction du niveau d'anglais de chaque individu. Il n'en a pas fallu plus pour qu'ils se précipitent aux cours (organisés en dehors des heures de travail, en soirée et week-end) et soient d'une assiduité sans faille. Mais il serait faux de penser que leur présence n'était due qu'aux incitants financiers. En effet, ces cours constituaient à la fois une opportunité d'émancipation sociale et de briller dans leurs réseaux d'intimes et de connaissances.

Dans ce cadre, la langue n'est pas en tant que tel un obstacle au management pour autant qu'on s'arme de patience, qu'on comprenne un peu leur manière de fonctionner et qu'on arrive à décrypter leurs attitudes. Comme expliqué ci-avant, une bonne part de la communication est dans le non-dit, ce qui impose des contrôles incessants de l'avancement des dossiers afin de détecter très précocement toute dérive par rapport à ce qui a été demandé. Un chinois ne vous dira pas qu'il n'a pas compris ce que vous attendez de lui et ne viendra pas spontanément demander que vous le lui réexpliquiez. Au mieux, le dossier ne bougera pas, au pire il sera géré à l'encontre de vos souhaits. Pour remédier à ça, j'utilise énormément l'E-mail. Je couche par écrit, en anglais et avec des phrases simples et succinctes, le compte-rendu de nos réunions ainsi que les tâches et responsabilités qui en découlent.

Il est fondamental d'adapter son management au contexte local, et non d'attendre que celui-ci s'adapte à vous. Alors qu'en Europe la tendance est souvent au management participatif (les décisions doivent être discutées, partagées, au risque même de tomber parfois dans la justification), le management en Chine est beaucoup plus directif, autoritaire, mais cela passe très bien auprès des employés car le respect de l'autorité fait partie de la culture. Chaque personne à son statut et sa place dans la structure, il n'est pas envisageable pour un subordonné de critiquer son supérieur, ni même

de donner son avis. J'ai par exemple une réunion de revue de la situation de l'entreprise chaque mois avec tous mes managers que je clôture systématiquement par la même question : « Y a-t-il des commentaires ou des questions ? ». Et de me heurter tout aussi systématiquement à un silence profond...

Carte d'identité de B&G

Joint venture Galactic et l'entreprise chinoise BBCA Biochemical

Présentation de BBCA Biochemical : société chinoise active dans le processing du grain (majoritairement le maïs). BBCA est un des leaders mondiaux de la production d'acide citrique. Il produit aussi des acides aminés, du glucose, des aliments pour bétail et de l'éthanol carburant en collaboration avec SINOPEC, une des trois principales sociétés pétrolières chinoises. BBCA est cotée à la bourse de Shenzhen (75% free float), le solde (25%) étant détenu par COFCO (www.cofco.com.cn/en/ - China Oil & Foodstuffs Company – gros conglomérat chinois, lui-même coté à la bourse de Hong Kong, actifs dans le trading et processing du grain, dans la production de produits alimentaires – viande, huiles, vins -, dans la gestion d'hôtels et dans les services financiers). COFCO fait partie des 500 plus grosses sociétés mondiales dans le recensement du magazine Fortune.

Présentation de GALACTIC : société privée belge active dans la production et la commercialisation d'acide lactique et de dérivés de celui-ci. Créée en 1994. Actionnaire principal (55%) : Finasucre, société privée belge productrice de sucre en Europe, Afrique et Australie (7^e producteur mondial). Autre actionnaire : F. van Gansberghe, CEO de GALACTIC, et la Compagnie du Bois Sauvage (société foncière et financière cotée en bourse de Bruxelles).

Localisation : Bengbu (500 km au nord-ouest de Shanghai)

Création : Septembre 2002

Démarrage industriel : Mai 2004

Investissement : 40 millions Euros

Activités : Production et commercialisation d'acide lactique et de dérivés de celui-ci.

Chiffre d'affaires : > 20 millions Euros.

Effectif : 170 personnes

Clients principaux : Multinationales de l'agro-alimentaire telles que Danisco, Kraft et Nestle et grands noms de l'industrie alimentaire chinoise (Yili, Wahaha).

Commercialisation : environ 50% sur le marché domestique et 50% à l'exportation vers 46 pays avec un focus particulier sur l'Asie/Océanie.

Evolution des résultats : démarrage de nos activités commerciales en mai 2004, break-even atteint fin 2005, profits depuis 2006.

RESUME

Family name:	BOGAERT
First name:	Jean-Christophe R.A.
Addresses:	<u>Belgium:</u> Chaussée de Tournai, 411 7812 Ligne (Ath) <u>China:</u> Top Regent Park Huan Lin Road, 8 Xuan Wu District, Nanjing
Phone:	+32.475.53.10.99 (Mobile-Belgium) +86.138.55280008 (Mobile-China) +32.69.45.49.21 (Work-Belgium) +86.552.2081280 (Work-China)
E-mail:	Jcbo@lactic.com Jcbo@bglactic.com
Place & date of birth:	Ixelles - May 25 th , 1969
Nationality:	Belgian

Professional experience

- (2002 - now) **Managing Director** – Anhui BBKA & GALACTIC Lactic Acid Co. Ltd. (P.R. China). www.bglactic.com
Joint venture between BBKA Biochemical and GALACTIC s.a. for the production of lactic acid and derivatives by fermentation. *Production capacity:* 40.000 mT/yr. *Staff:* 170. Global P&L responsibilities (Sales & Marketing, Production & Maintenance, Administration & H.R., Finance & Accounting, Supply Chain).
Member of the Board of Directors.
- (1996 – now) **New Business Development Manager** - GALACTIC s.a. (Belgium)
www.lactic.com, subsidiary of FINASUCRE (staff: 4.000 - 7th largest producer of sugar worldwide).
Research & Development (microbiology & bacterial metabolism, purification technologies, chemical synthesis, biodegradable polymers). Business Plans. Process Improvement. Quality Control. Licensing & Patenting. Products & Application Development for food, pharma and cosmetic sectors. *Staff:* 17.
Main achievements: 7 patents, development of 15 new products and formulations, start-up of 2 pilot plants.
Reports to the Managing Director.
- (1998 – 2001) **Plant Manager** – GALACTIC s.a. (Belgium)
Production of lactic acid & derivatives (purchasing, production, packaging, logistic). Improvement of cost structure & products quality. *Staff:* 27.
Main achievements: increase of production capacity (from 1.000 to 15.000 T/yr), increase of yields (+19%), reduction of production costs (-26%), start-up of 3 production lines for new derivatives.
Reports to the Managing Director.

- (1994 – 1996) **Project Manager** – BRUSSELS BIOTECH s.a. (Belgium)
Supervision of external researches. Participation to conception and start-up of a lactic acid producing plant for BIOPROCESS TECHNOLOGY s.a.
Implementation of the Quality Control department.
- (1991 – 1993) **Project Engineer** – ADVANCED TECHNICS COMPANY s.a. (ATC - Belgium).
Bacteria isolation and characterization. Improvement of fermentation processes. Study of purification technologies for organic acids.
- (1990 – 1991) **Trainee** – U.C.B. BIOPRODUCTS (Belgium).
Purification of human recombinant apolipoprotein for pharmaceutical use (treatment of atherosclerosis).

Technical expertise for the ‘Station d’Essais et d’Analyses’ – CERIA, Belgium.
Expert for the European Community (DG XII) – AIR programs.

Education

- (1987 – 1991) **MSc - Engineer in Biochemistry** (specialized in biotechnology)
Institut des Industries de Fermentation – Institut Meurice Chimie (IIF-IMC)
Rating: Magna Cum Laude (“the highest distinction”). Major of the year.
Awards: Award of the Meurice Institute. Award of the Belgian Bioindustry Association (BBA).
- (1991 – 1994) **Commercial Engineer** (Master in Commercial and Financial Sciences)
Hautes Etudes Commerciales (HEC) – Saint-Louis
Rating : Cum Laude (“high distinction”).

Applied Biotechnology course, Prof. K. Ch. A. R. Luyben, Faculté Polytechnique, Université Libre de Bruxelles, Brussels, Belgium (1991 – 1992).

« Management & Motivation », seminar, John De Sloovere, Brussels (May 2002).

« People Management », seminar, Management & Communication, Brussels (June 2003).

« Chinese Accounting and Finance », seminar, CEGOS Shanghai (May 2003).

Awards

Award of the Meurice Institute (June 1991).

Award of the Belgian Bioindustry Association (June 1991).

Anhui Friendship Award (May 2005).

Bengbu Science & Technology Corporation Award (June 2006)

State Friendship Award – P.R. China (September 2006)

Publications & communications

'Purification de l'Apolipoprotéine A1 humaine', report, UCB-Bioproducs, Brussels, Belgium (August, 1990).

'Cinétique de fermentation : application au cas de la production d'une apolipoprotéine recombinante par *Escherichia Coli*', Eng. Thesis, IIF-IMC, Brussels, Belgium (June 1991).

'Nitrogen and glucose metabolisms of recombinant *Escherichia Coli* on rich medium', poster, Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon, Switzerland (October, 1992).

'Recombinant *Escherichia Coli* growth kinetics on rich medium: nitrogen and glucose metabolisms', oral presentation, Forum for Young Searchers, University of Liège, Belgium (July, 1993).

'L'industrie des matières plastiques : problématique et solutions', HEC Saint-Louis, Brussels, Belgium (December, 1993).

'Rentabilisation d'une entreprise biochimique en Région Bruxelloise : étude des voies de diversification et recommandations stratégiques (le cas de Brussels Biotech s.a.)', Comm. Eng. Thesis, HEC Saint-Louis, Brussels, Belgium (September, 1994).

'Production and novel applications of natural L(+) lactic acid: food, pharmaceutics and biodegradable polymers', oral presentation, Applied Microbiology Congress, Brussels, Belgium (December, 1995).

'Production and novel applications of natural L(+) lactic acid: food, pharmaceutics and biodegradable polymers', *Cerevisiae* 22(1), 46-50 (1997).

'Method for purifying lactic acid', Patent WO 98/55442 (1998).

'Method for producing dimeric cyclic esters', Patent WO 99/43669 (1998).

'Polylactic acids (PLA): new polymers for novel applications', oral presentation, Index'99 Congress, Geneva, Switzerland (April 1999).

'Economic overview of current and future PLA developments – from raw materials to end-products', oral presentation, International Symposium on Recent Advances in Ring Opening (Metathesis) Polymerization – RO(M)P'99, Mons, Belgium (April, 1999).

'Poly(lactic acids): a potential solution to plastic waste dilemma', *Macromol. Symp.* 153, 287 – 303 (2000).

'Lactic acid', in *Natural Food Antimicrobial Systems*, Ed. A.S. Naidu, California State Polytechnic University, USA, CRC Press ISBN 0-8493-2047-X (2000).

'Method for purifying cyclic esters', Patent WO 01/70721 (2001).

'Procédé industriel basse température de production de PLA à partir d'un acide carboxylique ou d'un de ses esters', Patent pending (2002).

Languages & Hobbies

French (mother tongue), English (fluent), Dutch (notions), Mandarin (course in progress).
Litterature, architecture, sport, music (Classical, Jazz, R&B, Latin music), travels.