

# Chine : relève politique et enjeux industriels

## Rapport de Conférence

**Jeudi 4 octobre 2012 – La Maison Champs Elysées – Paris 08**

**Propos liminaires : intervenants (dans l'ordre de prise de parole)**

Eva Nelson, Chargée de Projet Lettre de Chine SSF  
François Mattens, Secrétaire Général de l'ANAJ-IHEDN  
Laurent Malvezin, Directeur Asie pour SSF/Scutum

Remerciement pour l'ANAJ et  
mention spéciale des dossiers de son Comité Asie  
(Responsable : Stéphane Cholleton)

*SSF est une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement de grandes entreprises françaises à l'international. SSF appartient au groupe Scutum, leader en France dans la sécurité électronique. SSF développe une expertise sectorielle et des solutions pour la protection du patrimoine humain, matériel et immatériel de l'entreprise française à l'étranger, et plus particulièrement en Chine.*

# Jean-Paul Tchang

Economiste et rédacteur en chef de la Lettre de Chine

## Un nouvel exécutif resserré pour la Chine

La politique en Chine s'organise autour des équipes collectives. Depuis la présidence de **Jiang Zemin**, c'est un modèle qui a été imposé par **Deng Xiaoping** après les évènements de Tiananmen, pour éviter justement qu'il y ait une personnalisation du pouvoir. Donc en Chine, il n'y a pas de M. Ben Ali, il n'y a pas de M. Moubarak, il y a une équipe de dirigeants, soi-disant collective et en plus de ça il y a un problème d'organisation générationnelle : on passe d'une génération mythique (celle de **Mao Zedong**), à la deuxième (Deng Xiaoping), ensuite à celle de Jiang Zemin, qui désigne ensuite la quatrième et maintenant on passe la main à la cinquième génération (Cf. infographie infra). Cela crée artificiellement un schéma de transmission qui garantit la continuité ou la viabilité du pouvoir du parti communiste en Chine. Or, tout le monde a appris aussi cette étrange affaire de M. **Bo Xilai**, secrétaire du parti dans le Sichuan, une grande municipalité qui a presque la taille d'une province, qui a le rang de province, et qui compte une quarantaine de millions d'habitants dans le sud-ouest de la Chine et Bo Xilai était un personnage haut en couleur qui a chuté, effectivement, sur une affaire de meurtre dans laquelle était impliquée sa femme et cela a permis à tout le monde de s'apercevoir que finalement le processus de transition qui était prévu par Deng Xiaoping n'était peut-être pas aussi tranquille.

Or, qu'est-ce qui s'est passé ? Tout le monde s'est posé la question de savoir si cette affaire, qui met à l'épreuve le processus de transition du pouvoir, donc la stabilité politique en Chine, allait être maîtrisée ou pas par l'appareil du PCC, et aujourd'hui on peut dire que, en gros, ils ont réussi à trouver une sorte de consensus pour régler le problème, d'une part considérer que l'affaire Bo Xilai est une affaire isolée, et

deuxièmement, considérer que l'affaire Bo Xilai est finalement une affaire de droit commun et l'affaire a été qualifiée de « manquement(s) grave(s) à la discipline du parti ». A partir de là on a évacué tout raisonnement politique de l'affaire en évitant qu'elle ne soit exploitée par une ou d'autres sensibilités à l'intérieur du Parti en vue d'une lutte politique plus générale. Donc, quelque part, si on prend un peu de recul, l'ensemble de l'appareil du PCC qui comprend aujourd'hui 82 millions de membres et qui dirige fermement ce pays a réussi à surmonter, en apparence, cette crise.

Donc on va vers ce Congrès, qui va procéder cette fois-ci à des changements d'équipe, bien sûr importants. Il faut bien voir que c'est un processus extrêmement lourd. Bien sûr, il y a le point fondamental de savoir quelle va être l'équipe suprême qui dirige le Parti. Jusqu'à maintenant, vous savez que l'appareil suprême qui dirige le Parti c'est le Comité Permanent du Bureau Politique. Pour simplifier, vous avez un Comité Central de 300 membres plus une centaine de suppléants, un Bureau Politique de 25 à 30 membres et ensuite un Comité Permanent de 9 membres. Alors, ce Comité risque d'être réduit à 7, c'est à dire que l'on reviendrait à une situation antérieure à 2002 et que les 7 membres de ce Comité Permanent vont se partager la responsabilité des différents grands secteurs de la Chine, à savoir le gouvernement, la finance, l'économie, etc.

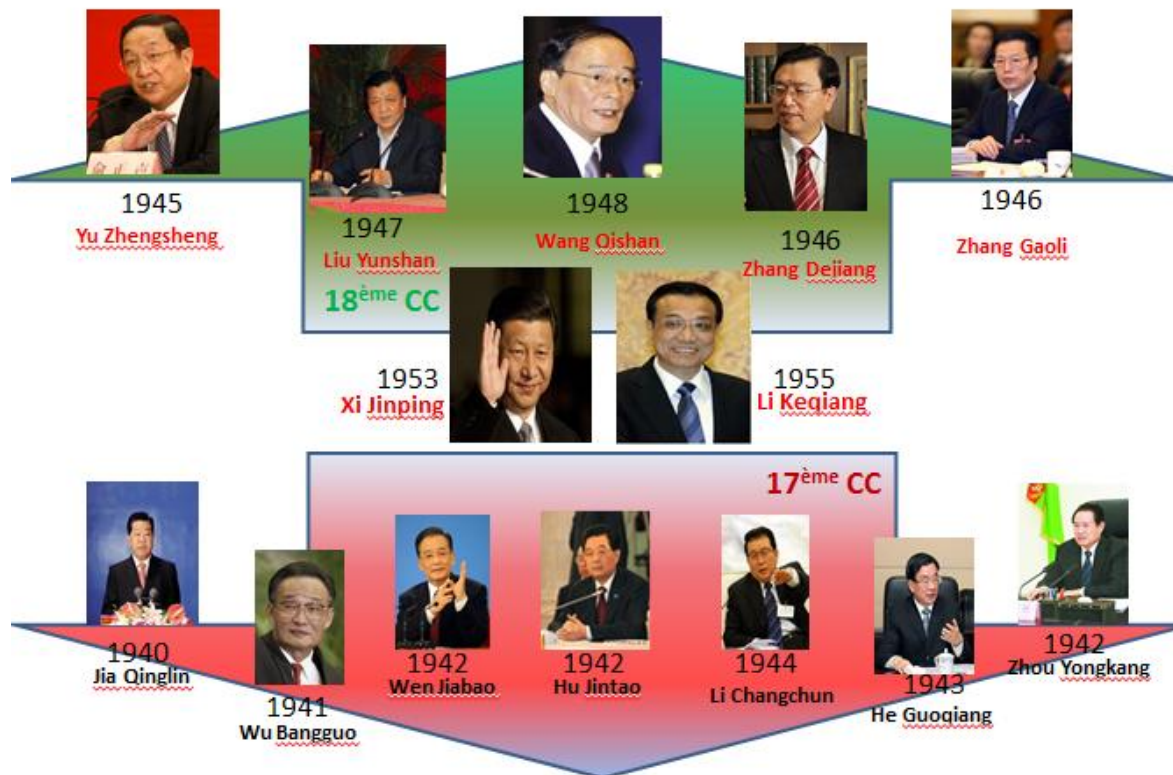
A côté de ce choix, qui est fondamental et qui traduit en général d'amples négociations et de négociations entre différentes sensibilités du Parti, qui sont aujourd'hui d'ailleurs le reflet de groupes d'intérêts bien réels, qui se sont multipliés grâce au boom économique que la Chine connaît depuis maintenant 10 ans. Ce sont des processus de transmission de pouvoir et de répartition de pouvoir qui sont extrêmement complexes, parce que derrière, bien sûr, l'organisation du Parti au sommet et des organes centraux du Comité Central : Département de l'Organisation, Commission de Discipline, etc., dont la Commission Centrale des Affaires Militaires, le parti qui tient le fusil en Chine toujours.

Vous avez derrière, toutes les nominations qui vont concerner les fonctions gouvernementales au niveau de l'exécutif des Assemblées (populaire nationale ou consultative) et bien sûr cela entrainera derrière, et ça nous amène ensuite à voir justement les conséquences que cela risque d'avoir sur la politique économique en Chine, puisque, derrière, ce sont tous les organes centraux de décision économique ou de supervision comme la **NDRC** ou la **SASAC**. La NDRC c'est l'ancienne commission qui est aujourd'hui l'organe central qui approuve les grands projets d'investissement au niveau central ou au niveau régional. La SASAC est la commission de supervision des actifs de l'Etat, c'est à dire la commission véritablement patron des 117 groupes d'Etat chinois (116 aujourd'hui). Les responsables à ces différents niveaux plus les diverses commissions que nous connaissons tous (les commissions sur l'énergie, etc.) vont probablement voir aussi des chaises musicales et des mouvements s'effectuer.

Maintenant, disons que l'expérience est suffisante depuis le début de la crise pour que les Chinois reconsidèrent sérieusement leur politique économique et financière vis à vis du reste du monde. Alors que jusqu'à maintenant c'était une sorte de "en avance masquée" ou alors "on traverse la rivière en tâtonnant pour trouver les pierres pour traverser," aujourd'hui ils sont dans une phase plus élaborée de stratégie. C'est la même chose en ce qui concerne la diplomatie, et récemment la Lettre de Chine, le dernier numéro, a fait part d'un article sur l'héritage politique de l'équipe Hu Jintao-Wen Jiabao, écrit par un proche de Xi Jinping à l'école du Comité Central, l'Ecole du Parti du Comité Central, qui parle d'une diplomatie qui était insuffisante et qui, jusqu'à maintenant, se contentait d'être une "diplomatie de pompier" pour venir éteindre les crises. Donc, je pense qu'on risque de voir, avec la nouvelle équipe, qui sera probablement une équipe plus resserrée, vraisemblablement, et après la solution qui a été trouvée sur, à savoir circonscrite, de l'affaire Bo Xilai, on va se retrouver avec un pouvoir politique, cette fois-ci, peut-être plus efficace et plus renforcé. **Xi Jinping** arrive probablement au pouvoir dans des conditions qui sont meilleures que pour Hu Jintao il y a 10 ans. Il ne faut pas oublier que quand Hu Jintao est arrivé, pendant les quatre premières années de son règne, rien n'a été possible parce que tout avait été verrouillé par le patriarche **Jiang Zemin**, qui était toujours là. Donc, ce que je voulais dire en

préambule, on discutera plus concrètement avec les questions, c'est que d'une part vous avez une continuité qui semble être assurée, c'est à dire que la transition se passera avec la maîtrise de la dernière crise politique qu'on a vue, que nous entrerons dans une phase d'une nouvelle phase qui est probablement plus resserrée et qui arrive dans des conditions peut-être meilleures que l'accession au pouvoir de Hu Jintao il y a 10 ans et que cela apportera probablement des révisions importantes en matière d'approche économique, financière, diplomatique et éventuellement sur d'autres problèmes géostratégiques.

### Nouveau Comité Permanent du Bureau Politique



**Laurent Malvezin** : Merci M. Tchang pour cette vision experte de la vie politique chinoise, des élections qui se rapprochent (au 4 octobre dernier), et du lien qu'il y en Chine en ce moment entre une remise en cause non seulement du système et de la relève politique, mais aussi de la stratégie économique au travers notamment de l'affaire Bo Xilai, qui montre que finalement, quand le pouvoir décide que cette affaire restera dans certaines limites, il peut la circonscrire au profit bien sûr d'une politique économique qui se doit d'être la priorité des priorités dans ce qu'on pourrait appeler le vrai tournant stratégique du pays. Sur le plan économique, plus précisément, je laisse la parole à Jean-François Dufour, qui va vous présenter une analyse de la stratégie industrielle chinoise qui occupe beaucoup les esprits et à raison, puisque les entreprises chinoises sont, de plus en plus, des acteurs de la mondialisation, en concurrence ou en partenariat avec nos entreprises. M. Dufour, c'est à vous.

# Jean-François Dufour

Analyste sur la Chine et auteur de *Made by China* (Dunod)

## Dynamiques et limites de la stratégie industrielle chinoise

Dans le cadre d'une manifestation sur les changements prévisibles en Chine, je vais vous parler de quelque chose qui est appelé à ne pas changer. Alors, cela peut paraître un peu paradoxal, mais cela nous paraissait important d'insérer dans cette manifestation cette question de stratégie industrielle globale de la Chine, qui correspond à une tendance lourde engagée depuis quelques années et dont je dis qu'elle ne sera pas amenée à changer fondamentalement parce qu'elle répond à un certain consensus dans les classes dirigeantes chinoises, consensus qui vient lui-même d'un diagnostic qui a été donné sur l'état de l'économie chinoise.

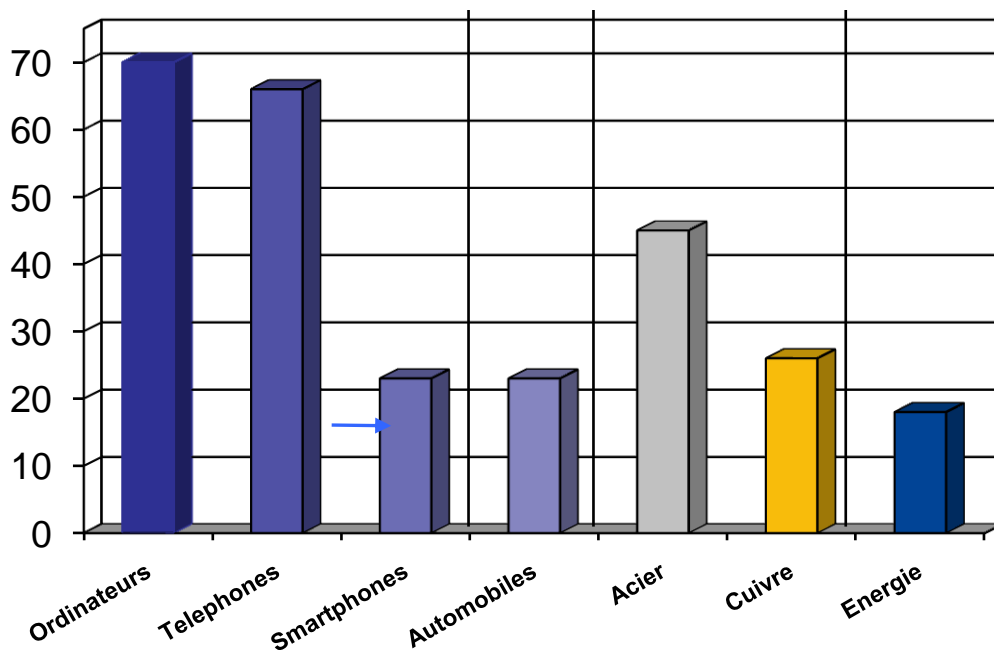
Pour esquisser simplement cette question sans être trop long, j'aborderai d'abord le diagnostic lui-même qui a été fait, ensuite j'essayerai de vous montrer que la stratégie qui y répond est bien engagée aujourd'hui et est en train de monter en puissance et puis pour conclure j'évoquerai les modalités de cette stratégie.

Pour commencer par le début, l'importance de la stratégie industrielle de la Chine vient du fait qu'on ne doit jamais oublier le poids de l'industrie dans la réussite économique chinoise. L'extraordinaire développement qu'a connu ce pays depuis 20 ans est un phénomène massivement et essentiellement industriel. Mesure toute simple : quand vous regardez le poids du secteur secondaire, donc construction et surtout industrie, en Chine, selon les années, on oscille entre 45 et 48%. C'est sans précédent historique pour une économie de cette taille. Si on prend les Etats-Unis, qui sont la référence qui vient à l'esprit quand on parle de la Chine aujourd'hui, le maximum historique se situe autour de 35%. Donc, le succès du développement économique de la Chine a été le succès de l'industrie chinoise et le succès de la fameuse "usine du monde" qui a été évoquée et commentée depuis longtemps. Je ne vais pas m'y attarder parce que le

phénomène est bien connu, simplement sur ce petit graphique vous voyez un petit rappel de cette réalité, à partir de quelques secteurs. C'est donc une réalité qui concerne de manière extrême les industries qui ont porté la mondialisation, par exemple l'électronique : 70% des ordinateurs et 65% des téléphones portables vendus dans le monde aujourd'hui sortent des usines chinoises.

## L'Usine du Monde

Parts de la Chine dans la production mondiale en % (2011)



C'est loin de concerner seulement les produits en fin de cycle puisque si vous regardez par exemple les smartphones, donc les "téléphones intelligents," quatre ans après leur apparition sur le marché le quart de leur production était déjà réalisé en Chine. Aujourd'hui ça concerne beaucoup plus que ces industries qui ont porté la mondialisation, ça concerne pratiquement tous les secteurs industriels avec ici un secteur que j'ai mis qui est l'automobile, où la Chine a détrôné les Etats-Unis pour devenir le premier producteur mondial depuis 2010. Puis après vous trouvez des effets d'amont avec notamment un effet sur le secteur de la métallurgie. La Chine produit



aujourd'hui 45% de l'acier mondial, 28% du cuivre et pour tous les autres grands métaux vous êtes entre ces deux taux.

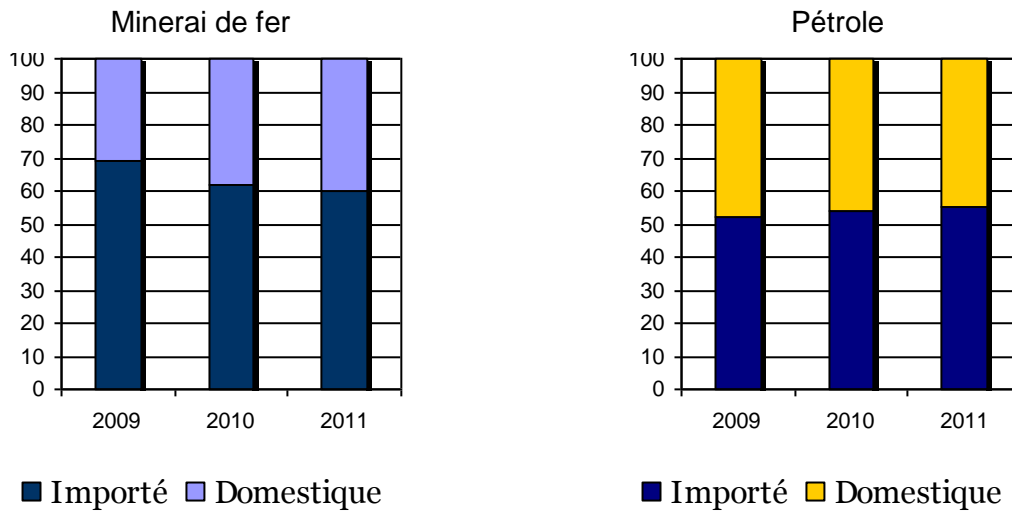
En ce qui concerne l'énergie, la Chine est là aussi passée au premier rang mondial avec 18% de la production mondiale d'électricité aujourd'hui. L'important aujourd'hui n'est pas tellement, dans cette situation, qui est connue et qui a été abondamment commentée, mais elle se situe dans un virage stratégique qui est engagé par la Chine depuis à peu près le milieu de la décennie 2000-2010 et qui vise à répondre au diagnostic que j'ai évoqué en introduction, c'est à dire le fait que derrière ces chiffres et ces réalisations spectaculaires, la réalité de l'industrie chinoise recouvre des faiblesses fondamentales qui sont extrêmement préoccupantes pour le pays.

Vous avez deux faiblesses principales :

- La première concerne un phénomène de dépendance extrêmement importante de la Chine par rapport à des approvisionnements étrangers pour ses matières premières. C'est à dire que malgré les ressources importantes dont dispose le pays, sa demande est telle que la Chine est aujourd'hui très dépendante des minerais et énergies. Vous voyez, par exemple en ce qui concerne les minerais, la source graphique qui est à votre gauche, le plus important d'entre eux, le minerai de fer, le graphique vous montre que depuis quelques années la Chine relance l'extraction domestique pour atténuer le problème. Ceci étant dit, les sidérurgistes chinois restent aujourd'hui dépendants pour 60% de leur approvisionnement des importations.

## Les Limites du « Made in China »

Parts dans la consommation de la Chine



- Le problème concerne aussi les énergies, avec un secteur particulièrement sensible qui est médiatisé à l'international et qui est le secteur du pétrole. Ici, la dépendance est inexorable. La Chine est importatrice de pétrole depuis maintenant bientôt 20 ans. C'est en 1994 que s'est produit le basculement. Aujourd'hui, le taux de dépendance pour ce secteur pétrolier dépasse 50% (56%) de la consommation chinoise et continuera de s'aggraver d'année en année.

C'est le premier déterminant de la stratégie industrielle de la Chine : essayer de remédier, au moins partiellement, à ces problèmes.

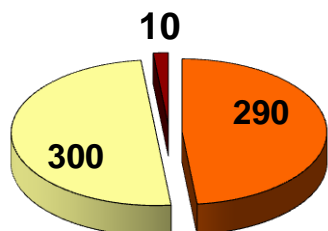
Le deuxième déterminant, c'est à dire la deuxième partie du diagnostic, est encore plus structurel pour l'économie chinoise. C'est à dire qu'il renvoie au problème du positionnement des entreprises chinoises dans le model initial de développement industriel de la Chine. C'est à dire que l'essentiel de l'industrialisation de la Chine jusqu'aux années 2000-2010 s'est fait dans une position de sous-traitance, donc avec des donneurs d'ordre étrangers qui conçoivent et développent les produits.

Pour illustrer le problème que ça pose pour l'industrie chinoise, je vous ai pris un exemple dans l'électronique.

## Les Limites du « Made in China »

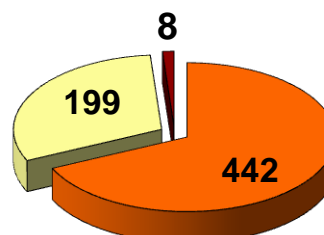
Décomposition de prix en \$ en 2011

Apple iPad 2



■ Marge/marque ■ Composants  
■ Assemblage

Apple iPhone 4



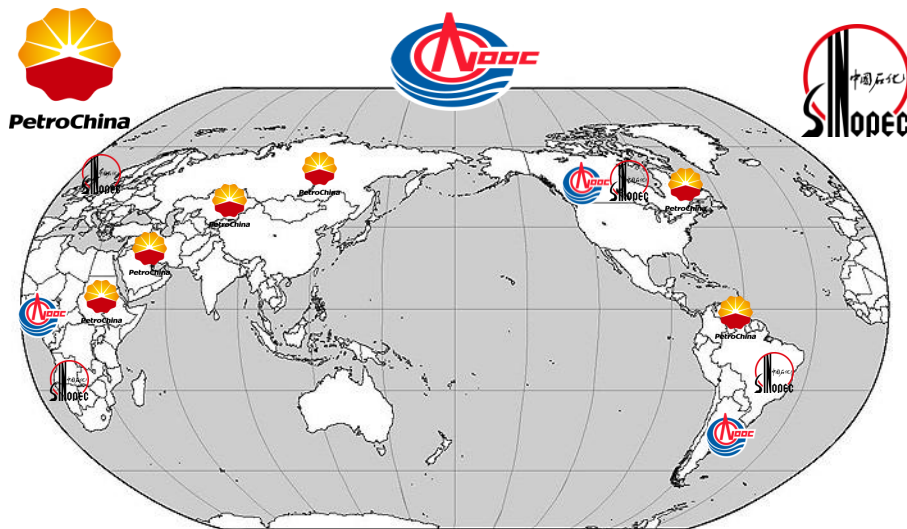
■ Marge/marque ■ Composants  
■ Assemblage

Les chiffres sont un peu extrêmes dans le secteur électronique mais le phénomène reste valable en général. Sur ces deux schémas vous voyez la décomposition des coûts et des marges qui aboutit à la valeur totale de deux produits phares de l'électronique aujourd'hui : l'iPad, qui pour le moment domine outrageusement le secteur des tablettes tactiles et l'iPhone, qui était le pionnier des smartphones et qui reste aujourd'hui dans le trio de tête. Si vous regardez ces deux produits, qui correspondent donc vraiment au schéma de départ de l'industrialisation chinoise, puisqu'on a un groupe américain, Apple, qui fait réaliser l'intégralité de sa production et de son assemblage en Chine, avec notamment le plus important de ses sous-traitants, le fameux groupe **Foxconn**, qui a beaucoup fait parler de lui. C'est un groupe taïwanais, mais l'outil de production est chinois. Ce dont vous vous rendez compte en regardant ces petits schémas c'est que la Chine est vraiment réduite à la portion congrue, puisque la seule chose qui revient à l'industrie chinoise dans ce schéma, c'est la toute petite part du gâteau en rouge foncé qui correspond à l'assemblage. Et donc sur ces deux produits, ça correspond à moins de 2% de la valeur finale du produit. D'où un positionnement extrêmement défavorable des entreprises chinoises et l'autre grand relais de la stratégie industrielle chinoise, donc interne, mais aussi à l'extérieur, va consister à essayer d'augmenter la part de la valeur gagnée par les entreprises chinoises en les

amenant à concevoir, développer et commercialiser leurs propres produits et non plus ceux de donneurs d'ordre étrangers.

Voilà pour les deux éléments essentiels du diagnostic. Maintenant, on va passer à la stratégie qui correspond à ce diagnostic pour vous montrer qu'elle est engagée. Sur le premier aspect, cela correspond à la volonté de réduire ou d'atténuer la dépendance aux approvisionnements étrangers. La solution adoptée par la Chine est celle des investissements pour essayer de sécuriser des ressources en matières premières à l'étranger.

### Le contrôle des ressources : l'exemple du pétrole (projets > 1MM\$)



Ici, j'ai pris l'exemple du pétrole, mais vous trouveriez la même chose pour le charbon, pour le gaz naturel, et surtout pour les minerais. Cette carte vous montre les opérations importantes d'investissement. J'insiste sur "importantes" parce que les opérations représentées ici sont celles où les investissements se chiffrent en milliards de dollars. Si toutes les opérations étaient représentées, il y aurait à peu près 200 points sur la carte. Les opérations d'investissement importantes des trois grands pétroliers chinois. Et vous voyez que cette stratégie aujourd'hui s'est étendue à l'ensemble des régions importantes de production. Cette stratégie passe par deux biais : soit l'acquisition

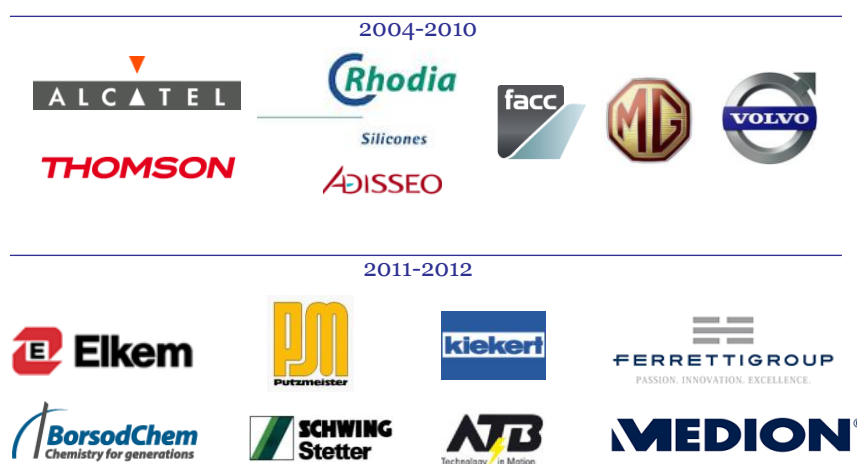
classique de droits d'exploitation, soit des opérations qui associent les grandes banques chinoises avec des prêts en échange de garanties d'approvisionnement à long terme. Vous voyez aujourd'hui que les trois grands pétroliers chinois ont déployé cette stratégie chez certains de leurs voisins (Russie, Kazakhstan), au Moyen-Orient bien sûr avec notamment les importantes opérations de **PetroChina** en Irak, en Afrique (Soudan, Nigeria, Angola), en Amérique du Sud (Argentine, Brésil et Venezuela), au Canada où des opérations importantes ont été réalisées en 2011 et en ce moment-même, dans les jours qui viennent, va se décider la finalisation ou non de l'acquisition du groupe canadien Nexen par **CNOOC** (acceptée par le gouvernement canadien, et américain en 2013), donc le groupe du milieu, pour vous situer l'importance des manœuvres en cours ce serait une opération d'acquisition à 15 milliards de dollars.

Et enfin, dernier élément, l'Europe est aussi concernée, puisque depuis cet été, **Sinopec** (le principal raffineur et deuxième extracteur de pétrole en Chine) s'est porté acquéreur de la filiale britannique d'un autre groupe canadien qui possède des droits d'exploitation en Mer du Nord. Ceci étant dit sur cette question des matières premières, l'Europe n'est bien sûr concernée que marginalement, en revanche l'Europe est concernée beaucoup plus par l'autre volet de la stratégie industrielle globale de la Chine, qui est le volet d'acquisition de technologies pour essayer d'augmenter la part de la valeur ajoutée que retiennent les entreprises chinoises.

Donc on a ici une politique qui est engagée depuis le milieu de la décennie 2000-2010, qui ne concerne pas que l'Europe, et concerne de manière relativement marginale le Japon et la Corée, de manière beaucoup plus importante également les Etats-Unis. Mais elle est très importante en Europe et elle a accéléré. En Europe elle remonte à 2004, les premières opérations ont concerné la France, c'était l'acquisition d'**Alcatel Télécoms** et les téléviseurs **Thomson**. Ce sont des premières opérations qui ne se sont pas très bien passées, la raison principale étant non pas chinoise mais le fait que les entreprises ayant été acquises étaient en fin de course technologiquement, donc ne répondaient pas aux besoins de la Chine. Dans les années suivantes, des opérations nettement plus bénéfiques pour l'industrie chinoise ont été réalisées, notamment dans

la chimie avec l'acquisition de la branche silicone de **Rhodia**, avec **Adisseo**, spécialisé dans les additifs alimentaires pour animaux, dans l'aéronautique avec l'autrichien **FACC** qui est spécialiste des composites et puis, point d'orgue de ce déploiement, le secteur le plus emblématique, l'automobile, avec l'acquisition des ruines de l'empire **MG Rover** en 2005 et puis l'opération la plus emblématique jusqu'à aujourd'hui, en 2010, l'acquisition du suédois **Volvo**.

## Principales acquisitions industrielles en Europe (hors énergie)



En revanche, ce qui est important de noter c'est que depuis 2010, les choses, même si elles sont devenues moins visibles, se sont accélérées. C'est à dire que sur les 20 mois que l'on considère ici, vous avez eu des opérations toutes aussi importantes au niveau financier : acquisition du norvégien **Elkem** et du hongrois **BorsodChem**, qui sont dans la chimie. Ce sont deux opérations de l'ordre de 2 milliards de dollars d'investissement à chaque fois. Vous avez une série d'investissements moins importants en termes de volume financier mais extrêmement importantes pour la captation de technologies. On trouve par exemple **Putzmeister** et **Schwing** qui sont les deux principaux producteurs de pompes pour le matériel de BTP en Allemagne. Vous trouvez un autre allemand, **Kiekert**, qui n'est pas forcément très connu mais qui est le leader mondial des systèmes de serrure pour automobile. Vous trouvez l'autrichien **ATB**, important

producteur de moteurs électriques, l'italien **Ferretti** qui est spécialisé dans la construction de yachts de luxe, et puis l'allemand **Medion** qui a été le dernier assembleur important d'ordinateurs en Europe. Pour vous montrer que les choses s'accélèrent, mon visuel, arrêté la semaine dernière, est déjà dépassé par l'actualité, parce que pour être complet je devrais ajouter une filiale de **ThyssenKrupp**, le sidérurgiste allemand, qui a été acquise la semaine dernière (au 4 octobre) par un des cinq grands sidérurgistes chinois. Pour vous situer là encore l'intérêt pour tout ce qui est technologique, cette filiale est celle qui est spécialisée dans la soudure par laser des plaques d'acier. Ce n'est pas de la sidérurgie de base, c'est vraiment quelque chose de très précis et qui intéressait donc l'investisseur chinois.

Une politique et une stratégie chinoise qui sont extrêmement avancées et certainement appelées dans les années à venir à prendre de l'ampleur pour une raison toute simple qui est la conjoncture européenne. Face à la difficulté financière que rencontrent de nombreux groupes industriels européens, l'intérêt chinois a des chances d'être renforcé par les opportunités d'investissement.

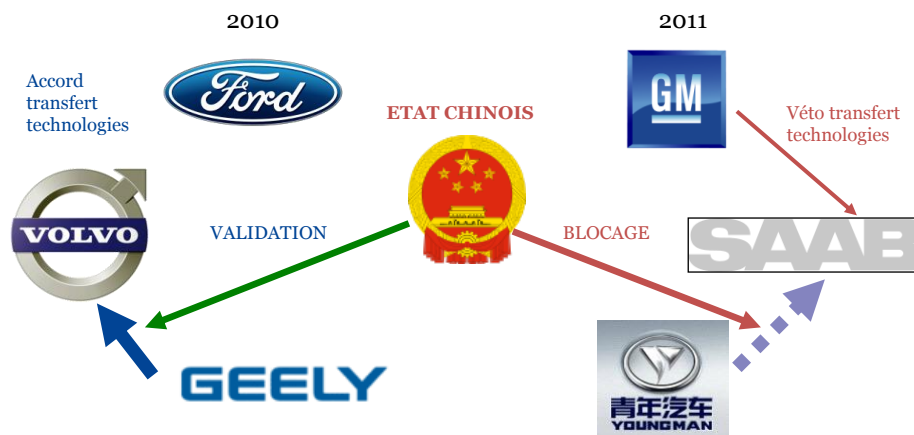
Pour terminer, je voudrais aborder un dernier point important. Depuis le début de cette intervention, je vous parle d'une stratégie industrielle. On pourrait m'opposer, à juste titre, que, en 30 ans, le modèle économique chinois a beaucoup avancé ; on est maintenant très loin des modèles centralisés et planifiés avec des initiatives qui sont prises non plus par l'Etat mais par les entreprises, c'est un des enjeux de la réforme économique chinoise et avec des entreprises qui sont encore souvent des groupes d'Etat mais pas toujours. Vous avez d'autres formes d'entreprises, y compris les entreprises privées. Malgré tous ces arguments parfaitement exacts, je maintiendrais qu'on a bel et bien une stratégie industrielle de la Chine pour deux raisons principales :

- L'actionnariat souvent opaque des entreprises chinoises fait que derrière des entreprises officiellement privées vous trouvez souvent du para-public. Mais ce n'est pas la raison la plus importante.
- Les entreprises chinoises prennent maintenant l'initiative, à la place de l'Etat, qui a renoncé à son rôle de planificateur par exemple pour les acquisitions à

l'étranger, mais en dernier recours, au moment de l'arbitrage des décisions, on retrouve un rôle décisif de l'Etat chinois.

Pour vous illustrer cela, j'ai choisi un exemple particulièrement parlant parce qu'il concerne des entreprises très proches géographiquement et les choses se sont passées sur un laps de temps très restreint, c'est le cas de l'automobile suédoise en 2010-2011. En 2010, les deux constructeurs automobile historiques de la Suède, Volvo et **Saab**, se retrouvent au bord de la faillite, faute de taille critique dans un environnement devenu trop concurrentiel. En 2010, un constructeur chinois relativement marginal qui s'appelle **Geely**, qui se porte acquéreur de **Volvo**, et en 2011, vous avez deux groupes successifs en Chine, alors **Huawei**, qui n'apparaît pas ici, puis ensuite **Youngman** qui se portent acquéreur de Saab. Ce qui est intéressant par rapport à ce que je disais tout à l'heure c'est que dans les deux cas il s'agit d'acteurs réellement privés. Geely aussi bien que Youngman. Et pourtant, la décision finale, c'est à dire le rachat de Volvo et le non-rachat de Saab, va être prise à Pékin.

## L'exemple des rachats dans l'automobile scandinave





Dans la mesure où le gouvernement chinois dispose d'un moyen très simple de valider ou non les opérations : c'est le contrôle du financement. Le système bancaire chinois reste très dépendant de l'Etat. En 2010, quand Geely veut racheter Volvo, c'est une opération énorme pour un constructeur de cette taille ; il faut sortir 1,6 milliards de dollars et se sur-endetter. Pékin examine le dossier, voit que **Ford**, ancien propriétaire de Volvo, ne posera pas de problème pour le transfert de technologies et valide l'opération. En 2011, Youngman a besoin de moins d'argent ; pour racheter Saab il "suffirait" de 700 millions de dollars. Pourtant, Pékin va bloquer l'accord de financement. La raison est toute simple : **General Motors**, l'ancien propriétaire de Saab, dispose d'un droit de véto sur les technologies de Saab et le gouvernement chinois se rend compte du fait qu'il risque de l'exercer, ce qui se confirmera effectivement par la suite. La décision se prend finalement au niveau de l'Etat chinois, même si l'initiative au départ a été prise par des entreprises privées.

Voilà ce que je souhaitais vous dire rapidement. J'espère vous avoir convaincu que la stratégie industrielle de la Chine est une réalité, que c'est un phénomène enclenché et qui monte en puissance, qui concerne l'Europe de manière importante.

*Laurent Malvezin : Merci Jean-François pour cette présentation claire et illustrée d'exemples sur les composantes d'une stratégie chinoise qui reste in fine pilotée par l'Etat. Cette question de la nature dirigiste ou dirigée de l'économie chinoise n'est pas tranchée et suscite des débats. Notre association au sein de la Lettre de Chine, Jean-François, Jean-Paul Tchang et moi-même, participe de ce constat : nous pouvons ne pas être d'accord, mais nous laissons à chacun des opinions un espace d'expression.*

## Comment appréhender la transformation de la Chine ?

Dans le dossier Asie de l'ANAJ, j'ai rédigé un article sur cette passation de pouvoir en Chine, en essayant d'anticiper les éventuelles réorientations de la stratégie économique et industrielle chinoises « le 18<sup>ème</sup> Congrès du PCC : beaucoup de bruit pour rien » ? Est-ce que cette « élection » largement jouée d'avance importe ? Oui et non. Oui car il faut connaître nos interlocuteurs, je me rappelle en 2007, changement d'équipe, et stupeur dans les couloirs du ministère : on ne les connaissait que très peu. Non, car personnellement, ce qui m'intéresse c'est le credo d'une faction, et non son nom, ni son origine géographique. A une faction, une politique ou doctrine ou pensée, voir inspiration ou vision économique, diplomatique....Là oui, c'est intéressant. Mais la faction pour la faction, cela nous apprend quoi au juste ? On parle de changement de génération de dirigeants... Très bien. Regardez ce slide (Cf. page 5) : les dirigeants qui vont succéder à l'équipe actuelle vous semblent-ils d'une autre génération ? Ou alors le terme génération est à prendre au sens figuré, puisqu'il provient de la terminologie chinoise...Vous voyez que ce n'est pas très convainquant tout cela.

Pour les factions, tout ce que je sais, c'est que c'est effectivement un savant équilibre au BureauPolitique : les bureaucrates et les non bureaucrates, la lignée dynastique révolutionnaire. Elles sont les deux sources de légitimité du pouvoir chinois. Chacune d'entre elles ne pourrait gouverner seule. La Chine a autant besoin d'une aristocratie que d'une bureaucratie. Tout ce petit monde se tient par la barbichette dans un capitalisme d'Etat bien compris. Mais ce partage, ce pouvoir bicéphale n'a rien à voir avec le choc des visions contraires ou antagonistes. Chacun d'entre eux partage un seul et même constat, et c'est pour cette raison qu'ils vont dans la même direction.

Un mot sur Xi Jinping, l'hypo-président (au 4 octobre). Un ami me demandait il y a quelques mois de me brosser un portrait du futur n°1 chinois, et avec lui, les prémices de la future politique chinoise... Je l'ai déçu, un peu, en lui disant que Xi, comme Hu, ne sont pas des hommes de dossier, même s'ils sont responsables de x commissions et conclaves au sein du parti. Il incarne la fonction de n°1, mais n'a pas plus de pouvoir qu'un autre top leader. N'attendons pas un Poutine ou un Lula ? Idem pour le Palais présidentiel. Rien n'en sort, mais tout converge vers lui.

Les clivages traditionnels pour ou contre la Chine (le *China bashing* et la sinophilie) vont, je le crains, remplacer notre anti-américanisme viscéral. Il a fallu George Bush et la Guerre en Irak pour que, très paradoxalement, cette adversité s'efface progressivement, comme si la face cachée et sombre des Etats-Unis avait été révélée au grand jour, et soit devenue incontestable. Elle l'a en fait été aussi parce que nous nous sommes mis collectivement à s'intéresser à elle, de manière plus rationnelle, moins intuitive, moins émotive. Des historiens, philosophes, économistes, journalistes, sociologues, chefs d'entreprises se sont attelés à déconstruire, décortiquer « le grand satan ». Quel profusion de livres, articles de revue, essais, prises de position entre 2003 et 2008 environ ! On s'était mis tous ensemble à étudier vraiment les Etats-Unis pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire un pays complexe torturé entre deux traditions philosophiques (celle de Karl Popper et l'autre de Léo Strauss).

Et bien nous devons faire la même chose avec la Chine. Ne nous laissons pas substituer la Chine aux Etats-Unis pour régler notre propre souci identitaire ou notre sentiment d'impuissance face à la crise. Et pour cela, il faut oser ouvrir « cette prétendue boîte noire », avoir l'esprit curieux, neutre, et donner à la Chine, par défaut donc, le bénéfice du doute pour l'appréhender. La peur engendre l'inaction. La posture uniquement défensive inhibe notre créativité et notre volonté. Et en ce moment, l'international, comme pour la Chine d'ailleurs, est un relais de croissance nécessaire à notre économie. Propager une vision défensive, et fautive, de la Chine est contre-productif, et va à rebours de notre intérêt national. Quand j'entends un ancien grand patron dire que les entreprises étrangères en Chine n'ont aucun avenir car « le

capitalisme en Chine sera strictement chinois », selon ses propres mots, mettant sur la touche ou hors de Chine toutes les entreprises non chinoises, j'identifie très nettement un raisonnement à l'emporte-pièce, dicté par l'émotion, et qui n'apporte aucune solution concrète à la question centrale qui est : comment doit-on s'organiser pour devenir pérenne en Chine ?

Le marché intérieur chinois n'est pas pour autant la poule aux œufs d'or, les profits seront difficiles, car la concurrence âpre. La nouvelle stratégie économique et industrielle chinoise donne plus de place aux importations de hautes technologies d'une part et à sa sinisation, tout en développant une vraie stratégie de PII : il faut jouer le jeu en Chine et se protéger. Se protéger également à l'international car si la Chine a un relais de croissance qui peut faire gagner LE point de PIB qui manquera peut-être fin 2013 au nouveau pouvoir en place, c'est l'international. Le marché intérieur ne sera pas prêt, la consommation intérieure des ménages notamment ne frémit même pas. Non, si c'est un objectif, ce n'est pas la solution à court terme. D'autant que l'immobilier non plus et la relance intérieure non plus, à cause des effets pervers qu'elle impliquerait sur la capacité globale de désendettement. D'ailleurs, l'international est le maître mot de plusieurs textes officiels récents, qui ont valeur de loi en Chine, pour aider les entreprises, et pas seulement les SOE (State-Owned Enterprises) à opérer le grand saut ! Mais j'entends de la bouche même de la **European Chamber of Commerce (EUCCC)** que le problème n'est pas les entreprises chinoises elles-mêmes, mais leur financement. Drôle de façon de saucissonner les problèmes. En effet, dans son nouveau rapport que je vous invite à lire très attentivement, la conclusion est : mettez-vous (vous chinois) à l'économie de marché et traitez nos entreprises sur un pied d'égalité, alors l'économie chinoise ira mieux et tout le monde sera content. La vision libérale du tout marché ne fait pas consensus au sein même de l'UE avec certains pays, la GB en tête qui prône la dérégulation, alors que d'autres pays aspirent à une Europe plus politique, plus « protectrice ».

Ensuite, croire que la Chine va libéraliser son marché intérieur et le fonctionnement de son économie est illusoire et penser que les entreprises privées chinoises, si tant est

qu'elles soient effectivement appuyées par le Centre, adoptent une gouvernance déconnectée de l'emprise du parti et de la stratégie nationale chinoise serait une erreur de jugement : elles le seront davantage encore, car la Chine ne les lâchera pas dans la nature sans contrôle sur leur comportement et leur résultats ! Pragmatisme oblige ! Résumons : à quoi doit-on faire attention ? Les financements des entreprises chinoises pour qu'elles respectent les mêmes règles de jeu ou elles-mêmes ? Les deux ! Car nos PME seront, sur un nombre croissant de marchés internationaux, en position de concurrence ou de partenariat avec elles. Dans un cas comme dans l'autre, il vaudrait mieux les connaître avant de s'y frotter, ne croyez-vous pas ? Et puis de quelles règles du jeu parlons-nous ? Celles de l'OMC ? Celles du marché tout puissant ? Les détracteurs d'un monde des affaires dominés par les anglo-saxons sont-ils cohérents quand ils poussent la Chine à suivre ces mêmes règles du jeu... ? (Entre nous, la Chine préférerait de loin la « loi de la jungle » à une gouvernance plus civilisée et régulée à l'Européenne, pour l'instant...).

Cela pose une autre question majeure : le plan quinquennal chinois est-il légal ? Ou inversement, ne serait-il pas hors la loi en ce qu'il subventionnerait ses entreprises, les SOE mais aussi les PME/PMI dans leurs prises de participation et leurs investissements à l'étranger ? Si nous voyons juste, comment prévenir cette montée en puissance du problème de concurrence déloyale, dénoncée récemment haut et fort par de nombreux pays, et pas seulement les Etats-Unis, l'UE, mais aussi le Mexique, l'Inde, le Brésil contre certains produits chinois à l'export, mais aussi contre les entreprises chinoises elles-mêmes, entretenant un climat que d'aucuns s'empressent de qualifier de guerre commerciale ?

Autre question : comment mieux connaître ces entreprises chinoises, et imaginer de nouvelles alliances ? De nouveaux partenariats ? Car je vois de nouvelles opportunités se former justement pendant ce moment charnière où elles sont catapultées hors de leurs bases ? Nos PME françaises et chinoises sont à la croisée des chemins. Leur salut passera pour beaucoup par la conquête de nouveaux marchés à l'international. Certains voient en cela l'expansion chinoise ? Dira-t-on de même de l'expansion

française ? Moi, je vois surtout une affaire de survie économique et industrielle, et une bataille contre le chômage, et l'instabilité.

En conclusion, j'invite à attendre le rapport de Louis Gallois sur la compétitivité de nos entreprises et comparons-le avec le plan sur les PME chinois. En Chine même pour nos entreprises, quel visibilité, prédictibilité (*visibility control* disent les DAF en Chine) sur un marché où les règles se durcissent pour tous les acteurs, chinois et étrangers ? Sur le plan politique, ce prétendu jeu des factions nous divertit, mais nous éloigne de l'essentiel. La Chine est véritablement à la conjonction de défis économiques, mais aussi politiques : l'« harmonie » brandie comme un mantra par le pouvoir est bien souvent un cache-misère des difficultés de cohésion nationale perdue, et le prête-nom à une censure qui ne faiblit pas. Cette contradiction entre modernisation de la société et peur de soi provoquera un jour ou l'autre une révolution de l'information, par les plus démunis, ou les plus instruits, je ne sais pas. Mais ce système est intenable.

Intenable également la contradiction entre une politique intérieure vissée sur des principes de développement forts et une politique étrangère déconnectée de certaines réalités. L'image et la substance : pour Pékin, la Chine souffrirait d'un problème d'image, et seulement d'image pour être acceptée, comme si nous étions éclairés (par eux, pas par nous !) de ses combats, nous la plébisciterions sur tous les plans ! Néanmoins, c'est vrai que la Chine fait ce qu'elle dit, et de plus en plus. Mais dit-elle ce qu'elle fait, tout ce qu'elle fait ? Demandons plus à la Chine, allons vers elle pour la connaître, aidons-là à rester sur les bons rails, les nôtres de préférence. Dernier slide : les questions que SSF et son équipe s'attèleront à répondre au travers de sa Lettre de Chine et de son Cercle Chine.

La lettre de Chine son Cercle Chine s'intéresseront, avec votre participation je l'espère, aux problématiques qui méritent d'être approfondies :

- Le Top 300 des dirigeants chinois
- Qui sont ces entreprises privées PME/PMI tournées à l'international ?
- Le système d'innovation à la chinoise (stratégie du MOST et MIIT)

- Les politiques publiques (dont la stratégie industrielle les plans, les 7 priorités nationales)
- Quelles coopérations/coopétitions franco-chinoises ?

# Philippe Clerc

## Conseiller Intelligence Economique à CCI France

*Philippe Clerc, depuis plusieurs années, a initié des coopérations franco-chinoises dans le domaine de l'innovation et de l'information scientifique et technique. Il préside l'Association Internationale Francophone d'intelligence économique. Ancien directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des TIC à l'ACFCI, il a été chargé de mission au Commissariat général du Plan et chef de la mission compétitivité et sécurité économique au SGDN.*

## Quelle(s) coopération(s) avec la Chine ?

Philippe Clerc apporte son éclairage sur la Chine à partir de l'expérience du réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI France) et des coopérations franco-chinoises en matière d'Intelligence compétitive et d'innovation.

La pratique chinoise du temps long, de « la longue stratégie », est connue. Les Chinois savent aussi « agir local » pour fourbir les armes de leurs stratégies mondiales ("Go West Policy" et "Go Abroad Policy"). Bien sûr la Chine aspire à dominer mais elle lutte également pour sa survie. Cette ambivalence issue de son mode de gestion de la puissance et de la modernisation, ainsi que des faiblesses engendrées – se lit dans la prise « du pouvoir de marché et de décision » à l'échelle de la planète. Elle nous suggère surtout de regarder le dessous des cartes pour ajuster concurrence et coopération vis à vis de la Chine.

La Chine n'est plus seulement dans l'imitation, mais s'est engagée résolument dans la conception et la créativité. La Chine innove et déploie une vraie stratégie en matière de PII, y compris et surtout sur son propre marché. Elle vise l'international. Sa pratique très offensive de l'information remonte aux années 80. Les pionniers chinois de la *competitive intelligence*, et en particulier le professeur Miao Qihao, ancien patron de la Bibliothèque d'information scientifique et technique de Shanghai, ont réussi à agréger



les expériences et les pratiques américaines, françaises, japonaises d'intelligence stratégique et compétitive pour fabriquer une école de pratique chinoise.

L'IE chinoise se consacre aujourd'hui au développement des PME/PMI chinoises enracinées dans les provinces. Celles-ci cherchent une nouvelle dynamique compétitive. Si la Chine développe un capitalisme d'Etat, elle n'est pas figée dans son mode de fonctionnement qu'elle adapte pour faire face à la grande bataille « des intelligences ». Son théâtre d'opération : le monde.

Robert Salmon, vice-président pour la prospective et l'innovation, patron de l'intelligence compétitive chez L'Oréal dans les années 1990 affirmait que l'affaiblissement économique des pays asiatiques à cette époque créait une formidable opportunité pour le rachat d'actifs industriels et de services, de marques, de brevets en Asie. Désormais c'est la Chine qui conquiert le monde et rachète les actifs occidentaux affaiblis. Quel retour de balancier!

Cette situation sonne-t-elle la fin des coopérations? Non bien sûr, à condition que nous sachions innover sans naïveté et ainsi dépasser l'adversité par des partenariats d'une nouvelle génération. Par exemple, par les rapprochements entre acteurs français et chinois de terrain au sein de « *living labs* », structures agiles en réseaux, qui permettent le rapprochement entre entrepreneurs, chercheurs et usagers sur la base d'intelligence culturelle et sociale.

Le réseau des conseillers Chine des chambres de commerce et d'industrie (CCI International) constatent que les investissements des PME françaises installées ou en phase de projets en Chine commencent à produire leurs fruits. Les retours sur investissement de nos ETI en Chine sont réels. Expérience originale, CCI France a suscité le comité franco-chinois d'intelligence compétitive et d'innovation mis en place avec le Centre d'intelligence compétitive du Hunan comme outil d'intelligence partagée au service de l'efficacité et de la pérennisation des coopérations franco-chinoises: l'approche permet en effet d'identifier et d'évaluer le niveau de savoir-faire de part et

d'autre, par filières, par entreprises afin que les projets aient plus de chance de se concrétiser, au bénéfice des intérêts mutuels et de chacun.

Les Chinois ont une longue expérience de « veilleurs » stratégiques et technologiques enrichie depuis les années 80 par la maîtrise des sources ouvertes. Nous pouvons aussi apprendre d'eux. Les échanges avec le Centre provincial de Competitive Intelligence du Hunan, à Changsha, nous aident à mieux comprendre l'articulation entre les besoins des PME/PMI locales qui deviennent la principale clientèle du Centre et les méthodologies et techniques d'intelligence compétitive utilisées, mais également l'articulation avec la stratégie industrielle et technologique provinciale et nationale.

-----

*Laurent Malvezin : Merci Philippe pour ce tour de force. Je note que la Chine dispose d'un plan PME qu'il serait intéressant de comparer avec les constats et le plan d'action suggéré côté français depuis le rapport Retailleau, et plus récemment le rapport Gallois sur la compétitivité de notre économie.*



## Le Cercle Chine de la Lettre de Chine

Le Cercle Chine est un espace d'échanges d'information et de réflexion sur la République Populaire de Chine, suivant l'évolution du régime, de ses acteurs, des politiques publiques, ainsi que de toute problématique dans les domaines politique, économique ou commercial.

Vous pouvez bénéficier d'un mois d'accès gratuit au Cercle Chine en écrivant à Eva Nelson ([enelson@securite-sf.com](mailto:enelson@securite-sf.com)).



## Revue hebdomadaire de la Lettre de Chine

[Cliquez ici](#) pour la recevoir gratuitement chaque semaine.



## 18<sup>ème</sup> Congrès

Rendez-vous sur notre [page spéciale](#) pour davantage d'informations.