

Dominique **Jolly**

Ces entreprises qui font **la Chine**



EYROLLES

Éditions d'Organisation

La Chine est complexe, surprenante et pleine de contradictions. À travers de nombreux exemples, Dominique Jolly illustre parfaitement cette ambivalence que si peu de personnes arrivent à gérer. La Chine fonctionne sur des bases différentes de celles du monde occidental et seule une parfaite compréhension du patrimoine culturel, historique et économique permet au « visiteur » de maximiser ses chances de succès dans son aventure chinoise. La Chine n'arrêtera pas sa croissance fulgurante et une entreprise peut soit décider de l'ignorer et de la subir, ou de la comprendre et d'en profiter. »

Nicolas Bonsignore, DNL Industries, Shanghai

Dominique Jolly donne l'impression d'avoir passé les 15 dernières années de sa vie en Chine tant son approche est en phase avec les réalités locales. Au-delà d'un travail de recherche très précis, les cas sélectionnés pour illustrer chaque idée clé sont d'une qualité qui permettra à tout lecteur désireux d'en savoir plus, une projection aisée dans cet univers de travail si spécifique. »

Olivier Petragallo, directeur commercial et marketing Asie-Pacifique, Replay

Ce qui m'a marqué et que j'apprécie beaucoup avec ce livre sur la Chine, c'est que l'auteur essaye toujours d'être le plus objectif et le plus neutre possible en montrant à chaque fois les deux côtés des sujets qu'il traite. La philosophie Yin et Yang, revendiquée dès le début, est parfaitement appliquée dans cet ouvrage. Et c'est ça qui le distingue d'autres ouvrages en français sur la Chine qui sont souvent écrits avec des partis pris. C'est le meilleur livre pour mieux comprendre la Chine, dans tous les domaines ! »

ZHU Lin, Sales Manager of Asia, GEOIMAGE

Dominique Jolly (*Dominique.Jolly@Skema.edu*) est professeur de stratégie d'entreprise à SKEMA Business School (France). Il a été successivement doyen de la faculté du campus de Sophia-Antipolis et directeur du développement international. Il anime depuis une quinzaine d'année des missions en Chine, où il travaille en partenariat avec plusieurs grandes universités. Il contribue activement depuis trois ans au développement du campus chinois de SKEMA Business School à Suzhou.



Ces entreprises
qui font la Chine

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles

61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-55231-7

Dominique Jolly

Ces entreprises qui font la Chine

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Préface	VII
Introduction	IX

Partie 1 L'économie socialiste de marché au centre du monde

Chapitre 1 China Corporation : une nouvelle légitimité pour l'appareil d'État ..	5
Le rôle hégémonique du Parti communiste chinois	7
Les champs d'action des pouvoirs publics aux plans économique et financier	12
La promotion des champions nationaux à travers le plus grand holding du monde	14
Les premières sociétés privées	32
Un poids démesuré sur les marchés boursiers	39
Le China Investment Corporation (CIC) : une mainmise sur les investissements à l'étranger	43
Les points clés	47
Pour aller plus loin	48
Chapitre 2 Le lieu des records économiques	49
Le pays au milieu de l'univers	53
L'évolution du PIB depuis 1980	56
L'évolution de la balance commerciale et des réserves de change	63
Les records au niveau des secteurs d'activité	68
L'envolée de Shanghai et de Shenzhen : Bourses ou casinos ?	73
Deux rendez-vous planétaires pour se distinguer sur l'échiquier mondial	76
Les points clés	79
Pour aller plus loin	81

Partie 2 Les stratégies des entreprises étrangères en Chine

Chapitre 3 Les modes de développement des entreprises étrangères	87
L'ouverture progressive aux entreprises étrangères	89
Une typologie des différents modes d'entrée	94
Le mode d'entrée historique : la <i>joint-venture</i> ou co-entreprise	97
Les filiales à capitaux exclusivement étrangers	106
Les points clés	110
Pour aller plus loin	111

Chapitre 4 Les secteurs de pénétration étrangère	113
Les quatre grandes orientations stratégiques	115
L'agroalimentaire	121
La grande distribution : un modèle qui plaît aux Chinois	125
Les secteurs du luxe : un nouvel Eldorado pour Louis Vuitton, Chanel, etc.	131
Les autres activités dans les biens de consommation finale	135
Les activités industrielles <i>BtoB</i>	138
L'énergie nucléaire et l'industrie pétrolière	143
La banque, la finance et l'assurance : des secteurs entrouverts	145
Les services de transport	149
Les autres activités de service	150
Les points clés	153
Pour aller plus loin	154
Chapitre 5 Zoom sur l'étonnant parcours du secteur automobile	155
D'une production marginale dépassée au premier marché au monde	158
Les stratégies des constructeurs locaux	163
Les stratégies des constructeurs étrangers	176
Les inquiétudes suscitées par le développement du marché automobile	192
Les points clés	195
Pour aller plus loin	197
Chapitre 6 La mise en œuvre des stratégies	199
Un premier défi : l'insertion locale	201
Un deuxième défi : la problématique des transferts de connaissances	206
Un troisième défi : la gestion des ressources humaines	215
Un quatrième défi : l'adaptation des autres méthodes de management	230
Les points clés	236
Pour aller plus loin	237
Conclusion	239
Point n° 1 : <i>yin</i> et <i>yang</i>	239
Point n° 2 : les transformations	240
Point n° 3 : les défis sociétaux	243
Annexes	
Liste des entreprises citées	249
Études des cas sur la Chine	251
Bibliographie	253
Bibliographie commentée	253
Remerciements	257
Index	259

Préface

Tout entrepreneur qui aura séjourné durablement en Chine ne peut que constater que c'est aussi « la Chine qui fait les entreprises ». On ne peut donc que conseiller de mieux chercher à comprendre quelle est cette Chine, quels sont les mécanismes et les moteurs qui guident son évolution et un succès continu depuis plusieurs décennies en matière de croissance économique. Il est aussi manifeste que toute entreprise ambitieuse et prospective se doit de regarder comment asseoir durablement sa croissance en l'appuyant sur l'économie la plus flamboyante de la planète.

Mais cette Chine intrigue, voire fait peur. Elle ne se laisse approcher qu'avec patience et obstination, tant les écarts culturels et sociologiques sont importants avec notre monde occidental formaté par un cartésianisme conquérant. Il faut se rappeler qu'il a fallu près de vingt ans (1582-1601) à Matteo Ricci, jésuite génial et modeste, pour, de Macao à Pékin, se faire reconnaître à la Cour impériale, non sans avoir auparavant revêtu les habits de lettré chinois.

Cette Chine si dynamique attire donc aujourd'hui : le dirigeant d'entreprise car il y voit un relais de croissance majeur, le jeune cadre comme un passage obligé pour sa carrière, l'étudiant qui sait que l'avenir se joue en partie en Asie, etc. Dans ce pays complexe où se mélangent tradition et modernisme, on ne peut prétendre être reconnu et réussir dans le domaine de l'entreprise que par une compréhension minimum, je devrais dire maximum mais ce serait trop ambitieux, des éléments clés qui constituent le fonctionnement chinois, dans ses rouages politiques, sociaux, relationnels et moteurs stratégiques.

C'est à cet éclairage que s'attache cet ouvrage qui témoigne d'une excellente connaissance du milieu économique chinois et tout particulièrement des clés principales de son fonctionnement. Le style agréable et la démarche pragmatique s'adressent à tout public qui cherche à pénétrer ce monde, sans pouvoir y consacrer l'énergie qu'une démarche universitaire plus complète requerrait. Mais cet ouvrage donne de façon particulièrement accessible des clés de lecture essentielles.

Il faut attacher une attention toute particulière à la première partie, bien documentée, qui approche les rouages organisationnels du pays, ses priorités et stratégies, qui guident de façon très directive les axes de développement économiques et les comportements des acteurs. Toute personne ayant approché les milieux politiques/économiques chinois ne peut qu'être admirative de la façon dont cette organisation a pu conduire depuis plus de trois décennies une planification rigoureuse ayant permis un développement souvent exemplaire en dépit des particularismes régionaux indiscutables. Il est donc important de comprendre au mieux comment cet ensemble fonctionne et quelles sont ses priorités.

La seconde partie est plus illustrative mais sera à cet égard très signifiante de diverses situations, dans le temps et selon les secteurs économiques, plus ou moins

« libérés ». Les conclusions relatives à « la mise en œuvre des stratégies » sont particulièrement importantes, en ce qu'elles abordent des thèmes plus « mous », tels que les contextes sociaux et culturels qui sont si importants en Chine, ainsi que les aspects liés aux caractéristiques de gestion des ressources humaines, ou la dynamique économique, les ambitions, la perception de créneaux d'opportunité, qui peuvent conduire à une grande instabilité des personnes, en particulier des jeunes cadres chinois.

Il faut lire cet ouvrage au plus tôt, car tout va si vite aujourd'hui en Chine que malgré la pérennité d'un socle culturel millénaire, le contexte économique et les ambitions associées sont sans cesse mouvants, à une vitesse que l'on n'imagine pas sans l'avoir expérimentée localement. Le chapitre sur les stratégies de transfert de technologies est particulièrement illustratif : elle est bien dépassée, l'époque où les entreprises occidentales localisaient des technologies matures. Les Chinois exigent les générations les plus avancées, et l'attraction du marché est telle qu'il y a toujours un acteur pour y consentir. D'un pays « usine tournevis », on est passé à un stade où la génération annuelle de cinq à six millions de diplômés supérieurs, travailleurs acharnés, devient si attractive que des centres de R&D se créent dans tous les secteurs : ils sont au service d'innovations (en témoigne le rang du pays en matière de dépôt de brevets) et créateurs de produits plus particulièrement adaptés aux besoins du marché chinois.

La prochaine étape est déjà émergente : confiante en ses succès, confortée par son image naissante, la Chine est désormais en situation de sortir de ses bases, d'attaquer le marché international et de concurrencer les leaders mondiaux. Cette stratégie est déjà réelle dans quelques secteurs (Haier, Huawei, etc.), répandue dans les secteurs énergétiques et infrastructure auprès des pays émergents, et les tentatives multiples sont connues sur tous les marchés occidentaux (ferroviaire, énergies renouvelables, etc.). Cette histoire reste à écrire et les atouts de nos sociétés sont à conforter, tant par des démarches temporairement défensives (marketing, accès au marché, etc.) que plus positivement par des stratégies positives telles que celles d'alliances équilibrées avec des partenaires chinois sur les marchés mondiaux.

Il faut aussi admettre de travailler dans la durée, seul moyen de construire la confiance nécessaire entre partenaires. Elle permettra aussi de faire émerger les leaders chinois qui, au sein de nos entreprises, nous permettront d'encore mieux comprendre ce pays fascinant et d'y progresser encore davantage. Je le redis, lisons ce livre au plus vite : il est d'accès facile, bien documenté, attractif, et apporte aujourd'hui des éléments importants qui peuvent guider des choix et éviter des erreurs majeures. Lisons-le vite... avant qu'il ne soit en partie dépassé !

Noël Girard, ancien directeur de la stratégie de Schneider Electric Chine

Introduction

Depuis quelques années, les dirigeants et cadres des grandes entreprises européennes, américaines, japonaises et coréennes ont vu apparaître sur le devant de la scène un certain nombre d'entreprises totalement nouvelles pour eux (aux noms parfois imprononçables) : Huawei, Chinalco, Wahaha, Baidu, Geely, Pingan, etc. Ces entreprises ne connaissent pas la récession. Plus surprenant, elles se révèlent parfois comme des concurrents redoutables là où on ne les attendait pas. Elles emploient des milliers de personnes dociles, accumulent les profits, investissent dans la technologie et, depuis peu, cherchent aussi à prendre le contrôle d'entreprises occidentales.

Ces nouveaux acteurs sont la manifestation la plus probante des changements de fond vécus par la société chinoise. Les ingrédients du succès chinois sont connus : une masse d'employés industriels d'origine rurale jusqu'à aujourd'hui peu gourmands et dont les revendications sont contrôlées par un pouvoir politique autoritaire ; un yuan¹ sous-évalué et maintenu sous-évalué pour favoriser les exportations ; un nationalisme économique auquel adhère la population, car il a apporté jusqu'à présent le bien-être économique. Cependant, à l'évidence, la Chine est en train de devenir plus qu'un simple producteur de vêtements bon marché pour Kiabi et de vélos Décathlon à bas prix. En termes plus académiques, la spécialisation ricardienne de la Chine sur les productions à bas coût est en train d'évoluer. Alors même que la Chine vit une concurrence croissante sur les coûts venant de pays du sud-est asiatique, le coût de la main-d'œuvre est en passe de ne plus être son seul atout. On le voit, entre autres, à l'aune du nombre croissant d'entreprises étrangères qui créent un centre de R&D en Chine pour profiter de la mine de talents qu'elle possède.

La Chine était, en 2001, la sixième puissance économique mondiale. Elle a connu une décennie triomphante au cours de laquelle elle a redéfini le paysage économique mondial. En 2007, son produit intérieur brut (PIB) a dépassé celui de l'Allemagne. Elle est devenue en 2010 la deuxième puissance économique mondiale et pourrait devenir la première vers les années 2020 ! Le rapport de force est modifié en profondeur. Elle est même devenue le banquier des États-Unis. Le retour de la Chine dans le groupe des grandes puissances est assurément l'un des faits géo-politico-économiques les plus marquants de ces trente dernières années. Certains l'analysent comme le retour de l'Asie et la fin de la domination occidentale. Une nouvelle économie est clairement en train d'émerger en Chine. La richesse n'est pas seulement dans le PIB par tête, mais aussi dans le

1. J'utilise indifféremment le mot yuan ou renminbi (la monnaie du peuple) pour parler de la monnaie chinoise.

foisonnement des offres. Le costume Mao disparaît. Les Chinois redécouvrent avec bonheur les joies de la diversité : au plan vestimentaire, alimentaire, au plan des modèles de voitures, au plan de l'habitat, etc. Toute la question est de savoir si ce développement va se faire aux dépens de l'Occident. La montée en puissance de la Chine signifie-t-elle la chute de l'Occident ? Faut-il avoir peur de la Chine ? La réponse est bien entendu contrastée selon les champs considérés. Il reste qu'il vaut sans doute mieux que la Chine devienne un partenaire plutôt qu'un concurrent. Il faut parvenir à créer une situation gagnant-gagnant.

Il faut se garder de tout manichéisme, mais ne pas tomber non plus dans l'angélisme. La Chine est aussi un haut lieu de la contrefaçon. La protection de la propriété intellectuelle est tout juste naissante. Les cadres qui y ont travaillé témoignent d'une corruption endémique. Les structures publiques sont souvent un maquis difficile à pénétrer. Les intérêts locaux priment et le gouvernement, tout-puissant, cherche à casser toute forme de dépendance à l'étranger. Le chantage au transfert de technologies est la norme. Le terrain est donc miné pour les entreprises étrangères qui ne seraient pas prêtes. Pareillement, l'exode avéré des industries de main-d'œuvre vers les pays émergents — et notamment vers la Chine — peut être jugé préoccupant.

L'Empire du Milieu revêt à ce titre une importance stratégique pour beaucoup d'entreprises. La Chine est devenue un pays incontournable du fait d'une multiplicité de facteurs. Un certain nombre d'entreprises françaises, au premier rang desquelles se trouvent Carrefour, PSA Peugeot Citroën, Airbus, Thomson, Schneider Electric, Lafarge, Suez ou encore Accor, sont déjà bien engagées ; c'est le cas aussi pour des entreprises plus petites et moins connues. Au total, les deux mille entreprises françaises implantées en Chine emploient directement plus de trois cent mille Chinois et réalisent un chiffre d'affaires cumulé de 25 milliards d'euros (soit deux fois les exportations de la France vers la Chine). Pourtant, la France ne serait que le dixième investisseur mondial en Chine et le troisième européen. Cette frilosité peut venir d'une méconnaissance et d'une crainte du terrain.

Cet ouvrage part du constat que les managers manquent de connaissances sur les stratégies des entreprises en Chine. Certes, il existe quantité d'ouvrages sur l'économie de la Chine, sur des approches sociologiques, sans oublier une multitude d'ouvrages de micro-management (voir la bibliographie commentée en fin d'ouvrage). Il n'existe en revanche pas d'ouvrage (en langue française) sur les stratégies d'entreprises en Chine. Ainsi, ce livre vise explicitement les cadres d'entreprises occidentales. Un axiome de base est que l'on ne peut prétendre travailler en Chine ou avec des Chinois et être un acteur de terrain efficace sans avoir une culture minimum sur ce théâtre d'opération. Le cadre doit pouvoir contextualiser son action. Pour conclure avec un fournisseur, trouver des clients, opérer avec un partenaire, il faut détenir un certain nombre de clés. Dans cet

environnement chinois où les taux de croissance donnent le tournis, l'étranger a besoin d'être éclairé pour mieux peser les opportunités qui s'offrent à lui. Il s'agit bien de faciliter son accès au marché chinois. L'objectif de cet ouvrage est donc d'aider les cadres d'entreprises occidentales à s'insérer dans l'environnement et le système chinois, et donc d'identifier les acteurs importants, qu'ils soient publics ou privés, chinois ou étrangers, comprendre les logiques d'action, les règles du jeu, les potentialités, mais aussi appréhender les risques, contourner les obstacles et relever les défis spécifiques qui peuvent se poser. L'ambition de ce livre est précisément de fournir quelques repères aux Occidentaux.

La méthode d'écriture utilisée s'apparente à la confection d'un puzzle ou plutôt à l'assemblage de fragments. La construction s'est faite par petites touches en croisant différentes sources. C'est en effet une somme d'éléments et d'événements que j'ai rassemblés par recoupements successifs, ajustés pour progressivement les mettre en perspective comme dans une mosaïque. Ce sont bien sûr de multiples lectures tant de la presse quotidienne (*Les Échos*, *La Tribune*, *Le Monde*, etc., et *The Financial Times* notamment) que de livres ou d'articles issus de la littérature académique. Ce sont aussi de très nombreuses discussions avec des cadres expérimentés – tant Chinois qu'expatriés, lors de témoignages dans ma classe, lors de travaux de recherche ou encore dans des programmes de formation continue de cadres en activité. De ce travail, je peux dégager aujourd'hui quelques images construites à partir de ces assemblages – ce ne sont toutefois que mes propres vérités ! C'est là où l'image du puzzle atteint ses limites, car une difficulté majeure est que l'on ne dispose pas de l'image globale. De plus, il subsiste de larges zones d'ombre. La Chine ne se pénètre pas facilement ; elle se mérite. Il faut composer avec des aspects peu mis en lumière, des différences fondamentales dans les perceptions, les modes de pensée et les pratiques entre eux et nous. Notre interprétation platonicienne (absolue et universelle) s'entrechoque parfois avec des interprétations *yin* et *yang* toujours relatives. Le Chinois part du principe que le monde n'est pas logique ; il est marqué par la dialectique (il peut défendre A et son contraire). La Chine est pour nous difficile à comprendre, parce qu'elle est empreinte de beaucoup de contradictions et de paradoxes. Pour comprendre la Chine, il vaut sans doute mieux adopter une approche holistique, où tout est interrelié, plutôt qu'une lecture scientifique. En effet, les Chinois ne conçoivent pas une action par rapport à eux-mêmes (ou à leur service ou à leur département), mais par rapport à l'effet de leur action sur toutes les autres composantes (on est loin des objectifs en cascade si chers aux dirigeants occidentaux). Puisse ce texte aider ceux qui partent à la découverte de ce pays en leur faisant gagner un peu de temps dans leur propre apprentissage.

L'ouvrage est divisé en deux parties. Il suit un schéma classique en stratégie : analyse, formulation, puis mise en œuvre. La première partie a un caractère

essentiellement descriptif. Les deux chapitres de la première partie offrent une perspective essentiellement macro. Ils sont centrés sur le système chinois et notamment les principales entreprises de l'économie chinoise. Cette partie retrace les évolutions vécues depuis trois décennies par la Chine qui ont conduit à la transformation géo-politico-économique du pays et à un rééquilibrage à l'échelle de la planète. Elle repère les changements contextuels majeurs vécus par le pays dans les sphères politique, économique et juridique qui ont fait émerger une nouvelle puissance économique. La seconde partie part de préoccupations formulées aux chapitres 3, 4 et 5 pour finir sur des considérations de mise en œuvre au sixième chapitre. Elle analyse la situation présente des entreprises étrangères, c'est-à-dire les stratégies poursuivies et les secteurs concernés. Elle examine les stratégies des entreprises étrangères dans plusieurs secteurs d'activité sous l'angle des modes de développement, des facteurs clés de succès à maîtriser et des aspects plus opérationnels au dernier chapitre. Finalement, la conclusion montre en quoi notre vision de la Chine a clairement besoin d'être renouvelée — tant au plan juridique que technologique et géographique — et brosse les grands traits des défis sociétaux de l'environnement chinois dans lequel les entreprises vont devoir évoluer : inflation, démographie, écologie, éthique, etc.

Concernant la forme, la structure de chaque chapitre est identique. Quelques citations au tout début du chapitre permettent de présenter les thèses en présence. Puis sont listées les questions soulevées dans le corps du chapitre. En conclusion, une synthèse sous forme de points clés met l'accent, pour chacune des questions soulevées en introduction, sur les idées à retenir. Dans chaque chapitre, plusieurs encadrés sont insérés. Chacune de ces vignettes raconte une histoire, soit de succès, soit d'échec d'une entreprise chinoise ou étrangère. Comme les architectes des ponts en zigzag dans les jardins chinois, j'ai cherché à multiplier les angles de vue. Ainsi, plutôt que de partager des recettes, qui varient sensiblement d'un secteur d'activité à l'autre, d'une région à l'autre, d'un groupe social à l'autre, etc., l'ouvrage diversifie les exemples. Cette référence permanente à l'illustration prend notamment corps à travers la relation d'une série de plus de vingt cas réels ; les encadrés permettent ainsi de développer une approche pragmatique des situations. Il s'agit fondamentalement d'acculturation.

Partie 1

L'économie socialiste
de marché au centre
du monde

Ce qui est arrivé en Chine depuis trente ans n'est sans doute jamais arrivé dans l'histoire de l'humanité auparavant. Le pays vient de connaître ce qui a probablement été le plus grand *re-engineering* socio-économique du siècle. Qui plus est, le développement de la Chine ne s'est pas fait avec les donations de pays étrangers ou l'action de la Banque mondiale. Dans cette période, la Chine a été remarquablement stable avec très peu de tensions sociales et un risque perçu par les industriels et les marchés financiers à la baisse. Encore aujourd'hui, les succès sont là : le pays a reçu plus de soixante-dix millions de visiteurs en 2010 pour l'Exposition universelle dans la trépidante Shanghai, une ville qui était pourtant très en retard par rapport à Pékin dans les années 1980. La Chine pousse ses pions à travers le monde ; elle fait émerger des champions nationaux ; elle construit des hôpitaux, des lignes de métro, des autoroutes (à péages), etc. Comment tout cela est-il arrivé ? Quels changements contextuels ont pris corps pour que cette dynamique puisse naître dans un pays communiste nourri de thèses maoïstes ? Comment est-on passé de la légitimité charismatique de Mao Zedong à la légitimité économique de Deng Xiaoping ? Pour répondre à ces questions, cette première partie est divisée en deux chapitres.

Le premier chapitre présente la nouvelle légitimité de l'appareil d'État. En guère plus d'un demi-siècle d'histoire, le Parti communiste chinois (PCC) a su habilement négocier le passage du marxisme-léninisme à ce qui a été appelé une « économie socialiste de marché ». Lorsqu'il a été énoncé pour la première fois, cet oxymore a surpris. Cependant, la surprise a été atténuée après qu'il a été précisé que cette économie socialiste de marché serait adaptée aux caractéristiques chinoises. Le PCC a montré de façon éclatante que le capitalisme pouvait se développer sans la démocratie. Les structures politiques en place ont aussi su garantir jusqu'à présent la cohérence d'un des plus vastes ensembles au monde. Le pouvoir étatique s'exerce dans de multiples champs : contrôle politique à travers le PCC, contrôle des plus grandes entreprises chinoises à travers le plus grand holding du monde, contrôle de l'initiative privée, contrôle des deux Bourses chinoises continentales (Shanghai et Shenzhen), et contrôle des investissements à l'étranger. Ce premier chapitre propose notamment une série de fiches décrivant les principales entreprises étatiques de l'économie chinoise et de quelques acteurs émergents de la sphère privée.

Ces choix politiques ont créé les conditions propices à une mutation accélérée depuis trois décennies. Avec trois mille cinq cents ans d'histoire, un cinquième de l'humanité sur un territoire immense, la Chine est un terrain fertile pour les records. Ceux-ci sont détaillés dans un deuxième chapitre. Le premier record, le plus évident, tient à son poids démographique. En second lieu, les records s'inscrivent dans la sphère économique : croissance économique, balance commerciale, réserves de change, prêts aux autres nations, etc. De par son poids,

la Chine est aussi potentiellement capable d'influencer la fixation de standards — par exemple dans les futures générations de normes Internet. Autre exemple, la consommation électrique explosive de la Chine fait que le pays va concentrer l'essentiel des fabrications de centrales nucléaires dans le monde dans les années à venir. Dès lors, la Chine se retrouve avec le pouvoir de redessiner la géographie de l'industrie électrique, des technologies, des équipementiers, etc. De fait, on assiste ainsi à un déplacement du centre de gravité du monde vers la Chine et une capacité de négociation accrue de celle-ci sur la scène internationale.

China Corporation : une nouvelle légitimité pour l'appareil d'État

« *Peu importe que le chat soit noir ou gris, dès lors qu'il attrape les souris* »
(Deng Xiaoping empruntant à la métaphore animalière en 1960).

« *One of history's greatest ironies is that in today's world, the most pro-market party is the Communist Party in China* » (Eric Li, « Henry Crown Fellow at the Aspen Institute », *International Herald Tribune*, 7 décembre 2010, p. 8)¹

« *En 1949, seul le Parti communiste peut sauver la Chine. En 1979, l'économie socialiste de marché peut sauver la Chine. En 2009, seule la Chine peut sauver le capitalisme* » (source inconnue).

Avec cette dernière citation, voilà donc en trois lignes concises un superbe résumé de ce qui s'est passé en Chine depuis 1950 ! La Chine est marquée par l'omniprésence des appareils d'État. Ce système descend en droite ligne de l'héritage communiste et sans doute aussi, si on veut remonter un peu plus loin dans l'histoire, en partie de l'héritage impérial de centralisme et d'autoritarisme. Depuis 1978, année où le Comité central a amorcé la démaoïsation, le capitalisme rouge s'est développé dans un cadre étroitement contrôlé par les autorités : la « modernisation socialiste » a supplanté la « lutte des classes ».

Ce chapitre montre comment cette omniprésence de l'État et des pouvoirs publics se manifeste à plusieurs niveaux. Il s'agit en premier lieu de la concentration des pouvoirs politiques dans les mains du PCC. C'est lui qui a introduit le capitalisme dans le pays (et non une bourgeoisie comme dans la France ou l'Angleterre des XIX^e et XX^e siècles). Il s'agit aussi du contrôle des plus grandes

1. « *L'une des plus grandes ironies de l'histoire est que, dans notre monde actuel, le plus fort soutien à l'économie de marché vient du Parti communiste en Chine.* »

entreprises (les grands groupes privés restent d'ailleurs très dépendants de l'administration). La puissance publique prend aussi un poids démesuré sur les deux marchés boursiers continentaux du pays. Finalement, même l'investissement à l'étranger est très largement sous contrôle étatique à travers le China Investment Corporation (CIC). On peut donc parler d'hégémonisme étatique.

Les questions soulevées

1. En quoi le Parti communiste chinois exerce-t-il un rôle hégémonique ? Quelles sont les structures politiques ? Comment s'articulent-elles ?
2. Quels sont les champs d'action des pouvoirs publics aux plans économique et financier ?
3. Qu'est-ce que la SASAC ? Quelles sont les grandes entreprises chinoises sous contrôle étatique, tant dans l'industrie (énergie, sidérurgie, production de biens manufacturés, construction aéronautique, etc.) que dans les services (banque, téléphonie, transport aérien, etc.) ? Quels sont les noms les plus emblématiques ? Que représentent ces entreprises sur la scène mondiale ? Quelle est la politique de Pékin pour ces secteurs ?
4. Où l'État a-t-il laissé les intérêts privés s'exprimer dans l'économie ? Quelles sont ces entreprises privées qui se développent dans un pays encore il y a peu ardent défenseur de la propriété collective des moyens de production ?
5. Comment l'État encadre-t-il les deux marchés boursiers de la Chine continentale ?
6. Comment l'État exerce-t-il une mainmise sur les investissements à l'étranger à travers le China Investment Corporation (CIC) ?

Le rôle hégémonique du Parti communiste chinois

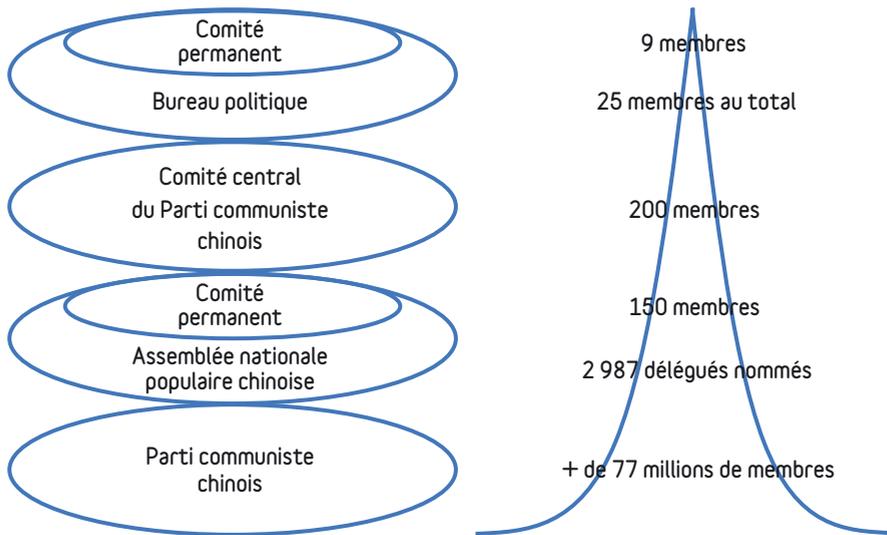
Depuis la proclamation par le grand timonier Mao Zedong de la République populaire de Chine le 1^{er} octobre 1949 après sa victoire sur le Guomindang, le PCC est la formation qui détient le monopole du pouvoir dans le pays. Il existe bien huit partis autorisés, mais leurs pouvoirs sont très réduits. Alors que le PCC comptait soixante-cinq millions de membres fin 2000, il en compte soixante-dix-sept millions fin 2006, ce qui montre sa capacité à recruter de nouveaux membres. Qualitativement, le parti s'apparente plus au rassemblement de l'élite intellectuelle du pays qu'à une association ouvrière (55 % des membres ont reçu une éducation secondaire et 25 % ont fait des études supérieures). Le PCC s'est notablement diversifié depuis la présidence de Jiang Zemin (de 1993 à 2003). Il compte parmi ses membres des acteurs de la vie économique, des intellectuels, des universitaires, des artistes, etc. Il y a même des entrepreneurs privés comme Zhang Ruimin, le P-DG de Haier. Sous cet angle, le PCC n'a pas grand-chose à voir avec le Parti communiste français de Pierre Laurent.

Comme illustré par la figure 1, le comité permanent du Bureau politique (le *politburo*) est le saint des saints, l'instance suprême du pouvoir. Basé à Pékin dans le *compound* de Zhongnanhai, c'est un petit groupe de personnes qui constitue la vraie direction du pays. Il réunit neuf membres élus issus des vingt-cinq membres du Bureau politique. Le secrétaire général du PCC est aussi le chef de l'État et des armées ; il est nommé pour cinq ans. Le Comité central du parti regroupe deux cents membres. Les responsables ont des pouvoirs importants comme gouverneurs dans les provinces ou comme dirigeants dans les grandes entreprises publiques. Ceux-ci sont élus tous les cinq ans par les deux mille délégués du Congrès national du PCC réunis en séance plénière, eux-mêmes élus par les cellules du parti.

Le pouvoir exécutif est exercé par le Conseil des affaires de l'État (en d'autres termes, le gouvernement). Celui-ci a autorité sur les différents ministères (Industrie, Éducation, Commerce, etc.). Le pouvoir législatif est aux mains de l'Assemblée nationale populaire (ANP) chinoise. Les membres de ce parlement (deux mille neuf cent quatre-vingt-sept délégués) ne sont pas élus, mais nommés pour cinq ans par le Parti. Sur le total, quatre cents représentent l'Armée de Libération nationale (voir l'encart ci-après). Ensuite, le nombre de représentants varie d'un endroit à l'autre : il y en a soixante-six pour Shanghai, environ deux cents pour le Shandong, encore deux cents pour le Sichuan, etc. La nomination vise une représentation des différents corps sociaux et métiers à travers les différentes provinces. Une position politique tenue antérieurement au niveau

politique local est un prérequis. Les membres du Parlement se réunissent une fois par an à Pékin pendant une dizaine de jours, au mois de mars, pour ratifier les textes de lois qui incarnent les grandes orientations politiques de l'exécutif et pour valider le remaniement de leurs dirigeants. Leur mission est aussi de faire remonter les inquiétudes de la « Chine d'en bas ». Ils peuvent même, en théorie, amender la Constitution. Phénomène intéressant, depuis 2010, plusieurs membres du Parlement ont su réveiller l'intérêt de jeunes Chinois pour leurs débats en ouvrant des comptes pour « *microbloguer* » en marge de leurs réunions. Dans la même veine, le PCC a ouvert en septembre 2010 un site Web permettant aux citoyens d'adresser publiquement des messages aux membres du *politburo* (les revendications pour plus de démocratie ne peuvent cependant pas être postées). La réunion de 2011 a marqué le passage du onzième (2006-2010) au douzième plan quinquennal (2011-2015) ; ce dernier vise à réduire la dépendance de la Chine aux exportations en renforçant la consommation intérieure et à développer en même temps une forte composante verte.

Figure 1 : Les strates de l'organisation du pouvoir politique



À l'époque où l'entreprise publique s'occupait de son personnel du « berceau à la tombe », les ramifications du PCC allaient jusqu'aux unités de travail, les fameux *gongzuo danwei* (工作单位). Ces entités socio-économiques inspirées de formules ayant existé en URSS étaient, au moins jusqu'à Deng Xiaoping, à la fois lieu de vie et de fabrication. Elles pouvaient couvrir tout un quartier d'une ville. Elles avaient internalisé, avec une promiscuité plus ou moins marquée, le

logement, la cantine, la crèche, l'école maternelle et primaire, le contrôle social, la couverture médicale et sociale, le paiement des retraites, etc., et même les activités sportives et autres loisirs. Les individus n'avaient pas de contrat individuel. Ils étaient assignés à une école, puis à une université spécifique. Les couples ne pouvaient décider seuls quand ils souhaitaient avoir un enfant et devaient s'assurer que la maternité était en mesure de prendre en charge l'accouchement. Encore aujourd'hui, quand la *danwei* appelle à une réunion, aucune raison privée n'est recevable pour ne pas y assister. La *danwei* est donc clairement un moyen de contrôle des populations. Totalement déconnectées des pratiques occidentales de marketing, de gestion des ressources humaines (grille de salaires, rémunération à la performance, etc.) ou de finance (contrôle des coûts...), ces structures ont souffert de la transition vers l'économie de marché. Avec l'érosion des entreprises d'État, les *danwei* ont eu tendance à se replier — il n'est par exemple plus nécessaire depuis 2003 d'avoir une recommandation de la *danwei* pour se marier ou recevoir un passeport. Inversement, si dans le passé les étudiants sortant de l'université trouvaient automatiquement un emploi dans une entreprise publique, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les *danwei* sont maintenant concentrées dans les entreprises publiques et les administrations. Elles n'existent pas dans les *joint-ventures* (avec partenaires étrangers) ni dans les entreprises privées. Elles sont plus représentées au nord de la Chine qu'au sud.

L'Armée populaire de Libération (APL) : la volonté de la Chine de s'affirmer comme une grande puissance

Fondée en 1927, elle a fêté son quatre-vingtième anniversaire en 2007 ! Elle a notamment joué un rôle historique dans la libération de l'occupant japonais. En 2007, les militaires ne représentaient que 2,2 % des membres du PC, mais 18 % du Comité central. En revanche, depuis 2002, aucun des neuf membres du Comité permanent du Bureau politique n'est issu de l'armée. La Chine fait partie depuis 1964 des cinq puissances nucléaires déclarées (avec les États-Unis, la France, le Royaume-Uni et la Russie). Elle dispose au plan nucléaire de dix sous-marins, de cinq cents ogives et d'un porte-avions en construction, à comparer aux quatre-vingt-un sous-marins, quatre mille cinq cents ogives et onze porte-avions américains. Depuis les événements de Tiananmen de 1989, elle connaît cependant un embargo européen sur les ventes d'armes.

L'APL est passée d'une armée de masse à une institution à plus forte intensité. Ses effectifs ont ainsi considérablement diminué, passant de quatre millions

en 1980 à deux millions trois cent mille en 2007. Son budget serait aux alentours de 40 milliards d'euros. Pour rattraper le retard des années 1970 et 1980, les dépenses militaires ont connu une forte croissance (au minimum à deux chiffres) depuis le début des années 1990. Le budget annuel déclaré de la Défense a toutefois connu en 2010 la hausse la plus modeste (7,5 %) des vingt dernières années — une manière de montrer que l'armée est solidaire des populations en période de difficulté économique. La réalité du budget militaire chinois ne serait toutefois pas totalement dévoilée ; il s'établirait, d'après le Pentagone, à entre 80 et 110 milliards d'euros, soit deux à trois fois plus que ce que Pékin communique. Il reste le deuxième au monde (bien) derrière les États-Unis (480 milliards d'euros en 2010).

En octobre 2009, pendant les célébrations du soixantième anniversaire de la proclamation par Mao Zedong de la République populaire de Chine, l'APL a pu démontrer sa puissance à l'occasion de défilés sur la place Tiananmen dans la plus pure tradition socialiste. Le nombre 60 boucle un cycle complet du calendrier chinois et marque ainsi l'entrée dans une nouvelle ère. L'armée aura exhibé plus de cinquante types d'équipements militaires 100 % chinois : chars, missiles nucléaires, avions et drones auront fait partie des parades militaires.

La marine de l'APL est en voie de dépasser celle de la Russie ; elle devrait devenir la deuxième flotte militaire mondiale après les États-Unis. Jusqu'aux années 1980, elle ne disposait que d'une flotte à vocation côtière relevant d'une technologie des années 1950. Depuis les années 1990, elle a acheté à la Russie des bâtiments modernes (destroyers lance-missiles, porte-avions, sous-marins, etc.). Depuis, les Chinois se sont lancés dans leur propre production de bâtiments de surface et de sous-marins, notamment à Shanghai, Dalian, Canton et Wuhan. D'après le Pentagone, ils disposeraient de soixante-quinze bâtiments de combat, soixante sous-marins, cinquante-cinq embarcations de débarquement et quatre-vingt-cinq patrouilleurs. Ils ont en parallèle développé toute une série de bases navales entre la Chine et le golfe Arabo-Persique. Il s'agit clairement de sécuriser les lignes d'approvisionnement pétrolier depuis le golfe Persique. Face à ce développement, et bien que la Chine n'ait de cesse de rappeler qu'elle n'a pas d'intention hégémonique, plusieurs commentateurs font remarquer que l'appétit vient quelquefois en mangeant. Cette dimension militaire est l'un des aspects les plus controversés de la montée en puissance de la Chine.

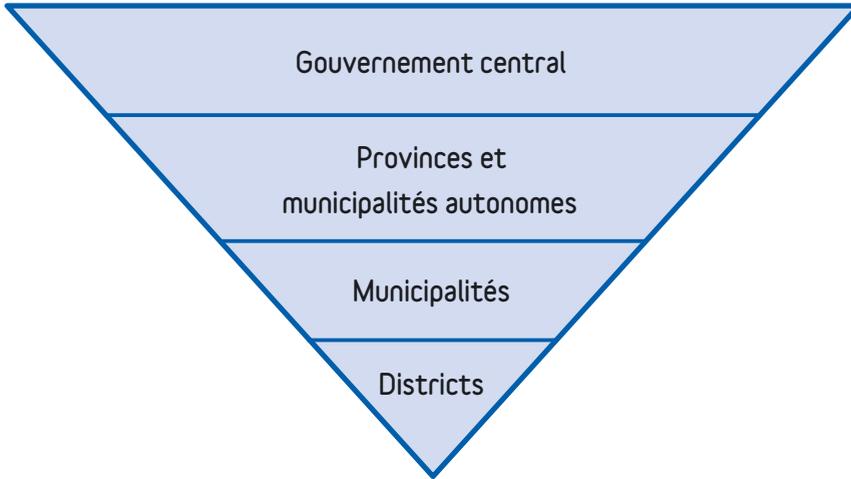
En juin 2010, pour la première fois, des industriels chinois de l'armement ont participé au salon parisien Eurosatory. La Chine voudrait pouvoir vendre autre chose que des armements simples au Zimbabwe ou au Soudan. Elle va cependant vendre son avion de chasse J10 au Pakistan en cent cinquante exemplaires. Tous ces produits ont été très largement inspirés de produits russes sur lesquels les Chinois ont bénéficié de transferts de compétences dans les années 1990.

La nomination du président et du Premier ministre est du ressort du congrès du PCC. La réunion des délégués, venus de toutes les provinces pour le Congrès du PCC, est le rendez-vous le plus important de la vie politique chinoise. Deux mille délégués sont convoqués pour le Congrès du Parti une fois tous les cinq ans. Comme indiqué plus haut, ce sont eux qui élisent les membres du Comité central. Le tandem Hu Jintao et Wen Jiabao (arrivé à la tête du gouvernement en mars 2003) a ainsi été confirmé dans sa position pour un second quinquennat lors du dix-septième Congrès en octobre 2007 avec comme cheval de bataille le concept de développement équilibré. Tous les deux sont ingénieurs de formation. Wen Jiabao, fervent défenseur des paysans, a été surnommé en Chine le « Premier ministre du Peuple ». Hu Jintao et Wen Jiabao ont eu tous les deux soixante-huit ans en 2010. Ils devront se retirer en 2012 à l'issue de leur second mandat. C'est Xi Jinping, né en 1953, qui fait figure d'étoile montante pour remplacer Hu Jintao. Il a rejoint le comité permanent du Bureau politique du PCC en 2007 et a été nommé vice-président au printemps 2008. Sa nomination au poste de vice-président de la puissante commission militaire centrale du parti à l'occasion du plénum annuel du Comité central de septembre 2009 à Pékin le pose en héritier désigné (il est d'ailleurs le fils de Xi Zhongxun, l'un des architectes de la réforme de 1979). Li Keqiang pourrait remplacer Wen Jiabao en 2012. Il a rejoint le nouveau Politburo après avoir assuré la fonction de gouverneur de la province industrielle du Liaoning. Il a été nommé vice-Premier ministre et responsable du portefeuille de la santé et de la sécurité alimentaire. Le développement du personnel politique passe ainsi par la prise de responsabilités successives aux différentes strates de pouvoir comme indiqué à la figure 2. Un même schéma d'organisation étant reproduit à tous les niveaux, on n'est pas loin en Chine d'une organisation de type fractale. Cette forme d'organisation fait que si un secteur perd son patron, quelqu'un d'autre peut facilement le remplacer. L'adaptation requise n'est qu'une question d'échelle ; la structure de l'organisation reste la même.

Alors que Xi Jinping et Li Keqiang ne sont pas encore dans les positions qu'on leur promet, le monde diplomatique occidental s'active à essayer de deviner qui pourrait leur succéder en 2017, voire en 2022. Parmi les leaders provinciaux montants, deux noms émergent : Hu Chunhua, secrétaire du PCC pour la province de Mongolie intérieure, pourrait devenir président. Sun Zhengcai, secrétaire du PCC pour la province de Jilin, est cité comme possible futur Premier ministre. Il leur faudra continuer à bâtir le consensus autour d'eux.

Dans toutes les activités publiques, le PCC est présent aux plus hauts échelons. Par exemple, dans une université, le secrétaire du parti est placé plus haut que le président de l'université lui-même. Pareillement, dans une entreprise publique comme China Mobile, le secrétaire du parti est lui aussi le patron du président de l'entreprise.

Figure 2 : Les différents niveaux de gouvernement



Le nom « parti communiste » n'est plus aujourd'hui qu'une simple étiquette. Force est de constater qu'il a renié l'essentiel de ses préceptes marxistes-léninistes. Plusieurs commentateurs s'entendent pour dire que le communisme est virtuellement mort. De fait, les dirigeants trouvent leur nouvelle légitimité plutôt du côté de leurs succès au plan économique et des promesses d'enrichissement rattachées : d'après la Banque mondiale, alors que le produit intérieur brut par tête avoisinait les 100 dollars US (constants) dans les années 1960, il est passé à 193 dollars en 1980, puis à 314 en 1990, 949 en 2000 et 3 267 dollars en 2008 ! La population a passé avec les autorités un contrat implicite d'obéissance en échange de la hausse de son niveau de vie. Si la hausse de la qualité de vie est vérifiée en ville pour beaucoup de personnes, en revanche, la situation des pauvres en ville et surtout à la campagne est plus discutable.

Les champs d'action des pouvoirs publics aux plans économique et financier

Il est bien loin le temps de l'organisation planifiée de l'économie inspirée du modèle stalinien d'industrialisation. C'est Deng Xiaoping, l'architecte en chef de la Chine moderne, qui a amorcé le tournant en affirmant que l'économie devait être comme un oiseau en cage. Aux plans économique et financier, l'État reste ainsi omniprésent :

- Il contrôle et soutient la majorité des grandes entreprises. Dans plusieurs secteurs d'activité, il a lancé (comme nous allons le voir plus loin dans ce chapitre) de vastes opérations de concentration visant l'émergence de champions nationaux capables de rivaliser à terme avec des entreprises étrangères. Lorsque ces entreprises d'État se retrouvent en difficulté, le gouvernement chinois est prêt à les aider.
- Il encadre et restreint la présence des entreprises étrangères. C'est lui qui autorise ou non les entrées, qui régit leurs modalités (pendant longtemps a prévalu le principe de la joint-venture avec un partenaire local imposé), qui érige des barrières commerciales ou des systèmes de quotas, qui peut exclure l'étranger de certains appels d'offres, etc. L'accès au marché chinois est également contrôlé. Les autorités chinoises filtrent sans complexe l'entrée des étrangers dans différents secteurs d'activité. De stricts plafonds limitent la place des grandes multinationales occidentales sur le sol chinois. Par exemple, l'entrée dans la banque ou l'assurance est sévèrement restreinte. Les secteurs du transport ferroviaire et du matériel militaire sont clairement non pénétrables. Pareillement, les accès au marché du tourisme et plus globalement aux services et aux médias restent encore très limités. Le secteur des opérateurs de télécommunication est aussi très peu ouvert. En 2009, des entreprises européennes se sont d'ailleurs plaintes de politiques discriminatoires, notamment dans le cadre du plan de relance de 4 000 milliards de yuans lancé fin 2008. Les mêmes critiques ont été réitérées par la Chambre de commerce européenne en 2011.
- Il ouvre selon son bon vouloir les vannes de l'initiative privée, jusqu'ici cantonnée (et pas seulement à Guangzhou) à la petite entreprise familiale et à quelques cas de grandes entreprises finalement très liées au pouvoir politique. Par exemple, Pékin fait tout pour entraver l'émergence d'un puissant groupe de médias privés, sans doute sous l'effet du lobbying des grands groupes étatiques du secteur (comme CCTV). Ainsi, le plus grand portail Internet du pays, Sina, n'a pas été autorisé fin 2009 à racheter une grande partie de son compatriote Focus Media, comme il avait espéré pouvoir le faire.
- Il garde la mainmise sur les prix de nombreux secteurs. Il définit notamment les prix de bon nombre de produits de consommation courante. Par exemple, c'est le gouvernement qui décide des prix de l'essence et du gazole. Les prix à la pompe n'ont ainsi été relevés qu'une seule fois en deux ans alors que le prix du brut a triplé depuis début 2007. Cette politique de prix censée protéger les consommateurs de fortes hausses réduit du même coup les marges des pétroliers chinois, voire les oblige à vendre à perte.
- Il pèse lourdement sur l'organisation et la capitalisation des deux grandes Bourses continentales. Que ce soit sur la place de Shanghai ou de Shenzhen,