

## APPORTS D'EXPERTS DE LA CHINE

Synthèse réalisée par Mlle Marthe Segrestin

---

Les apports précédents ont été soumis lors d'une récente conférence à des spécialistes de la Chine, des directeurs industriels et un universitaire qui ont réagi et apportés des compléments présentés ci-après.

Ont participé à ce débat :

- M. Eric BOUTEILLER, Directeur adjoint d'HEC-Eurasia Industrie,
- M. Patrick BOURRIER, Directeur des Affaires Internationales Groupe Alcatel,
- M. François JACQUES, Directeur Stratégique, département technologie Lafarge, Aluminate
- M. Pierre YANG, Professeur, chargé de mission Chine à EDUFRANCE.

En concluant la présentation de leur mission en Chine, les élèves-ingénieurs mettaient en valeur une image de la « Chine aux mille contrastes », où la Chine bondissante côtoyait la Chine en retard. Les experts n'ont pas démenti cette vision, et leurs interventions témoignent toutes d'une sorte de fascination pour ce pays de contradictions, dont la plus manifeste est celle du mouvement et de l'inertie : les différents discours mettent en effet l'accent sur la révolution qui est en train d'ébranler le Chine, tout en insistant sur les pesanteurs qui la paralysent. Ainsi, MM. Jacques et Bourrier se sont montrés nettement favorables à l'attitude conquérante des entreprises vis-à-vis de la Chine, tout en préconisant la plus grande vigilance.

Ces contradictions suscitent de nombreuses questions, parmi lesquelles celle de savoir si les entreprises doivent continuer d'investir massivement en Chine, sachant que le niveau des salaires est en train de monter et que la concurrence se crée localement, sachant également quel gouffre existe entre les zones portuaires et l'intérieur du pays, un gouffre qui ne semble pas près de se combler.

Toutes ces questions font de la conquête du marché chinois un véritable pari, pari difficile dans la mesure où la Chine est un pays dont la logique défie souvent les catégories intellectuelles des Occidentaux, mais pari globalement tenu, si l'on considère les résultats.

## 1. Le pari de la Chine

### 1.1 Pourquoi la Chine ?

Les entreprises étrangères ont d'abord été attirées par le coût de la main-d'œuvre. Le développement industriel chinois de ces quarante dernières années est surtout celui de la sous-traitance internationale. Cela s'est traduit dans un premier temps par une industrie essentiellement tournée vers l'exportation.

Même si le coût de la main-d'œuvre n'est pas un facteur exclusif, c'est tout de même souvent un facteur déterminant.

Cependant, le plus important, qu'il s'agisse de Lafarge ou d'Alcatel, semble bien être aujourd'hui de prendre pied sur un marché en pleine expansion : en effet, non seulement une implantation en Chine offre une formidable occasion d'accéder au marché chinois en train de « décoller », mais c'est aussi une ouverture privilégiée sur l'ensemble du marché asiatique.

Outre les raisons techniques invoquées pour Lafarge Aluminate, qui avait aussi besoin d'être présent sur place pour adapter la gamme de ses produits aux habitudes locales, c'est bel et bien la croissance du marché qui joue le plus grand rôle. De plus, cette croissance va de pair avec un développement de la concurrence qui est un autre aiguillon pour les entreprises : pour Lafarge Aluminate, l'enjeu est clair, les Japonais et les Coréens sont déjà sur place, et il s'agit de ne pas leur laisser le marché, même si la concurrence risque d'être rude.

Enfin, si la conquête du marché asiatique a été la principale motivation, elle permettra également à Lafarge Aluminate d'équilibrer ses flux de devises grâce à trois positions fortes, en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

De son côté, Alcatel a bénéficié de la stratégie asiatique mise en place par le groupe ITT dès le début des années 1970 : cette stratégie est née en réaction à l'attitude conquérante du Japon qui pénétrait les marchés protégés. Le groupe ITT a alors décidé de s'implanter en Asie pour attaquer les Japonais sur leur propre terrain, en montant des joint-ventures à Hong-Kong, Taiwan, en Corée et enfin en Chine. Alcatel a donc hérité en 1987 de cette stratégie, et des usines de télécommunications implantées en Asie, dont celle de Shanghai.

Alcatel a alors pris la mesure des potentialités énormes du marché chinois, comme en témoignent les chiffres : 5 millions de lignes de téléphone en 1987, 150 millions de lignes fixes aujourd'hui, sans compter la téléphonie mobile qui représente un des plus grands marchés mondiaux. Il semble d'ailleurs que le développement des télécommunications ait été un des éléments déclencheurs du réveil de la Chine.

Dans tous les cas, s'implanter en Chine pour conquérir le marché asiatique paraît effectivement logique, étant donné la taille de ce pays et sa position en Asie. Pour M. Jacques, la Chine constitue un endroit stratégique dans la mesure où elle est proche du « barycentre des marchés asiatiques ».

Investir en Chine s'apparente en définitive à un pari : lors d'une réunion de grandes entreprises à Tokyo, le Baron Jansen, Président de la Table Ronde des industriels européens, n'a-t-il pas affirmé qu'il préférerait miser sur la Chine plutôt que sur le Japon ?

## 1.2 Où en Chine ?

Trois critères paraissent déterminants dans le choix d'une localisation : la logistique, les échanges, et les conditions de vie pour les expatriés. Le choix des entreprises se porte en premier lieu sur des zones dotées de bonnes infrastructures, et en particulier d'infrastructures portuaires. Qu'il s'agisse de la logistique ou des échanges, les zones portuaires apparaissent comme des carrefours stratégiques. Ainsi, après avoir mené une étude comparative, Lafarge Aluminate a arrêté son choix sur la ville de Tianjin à Test de Pékin, qui présentait le triple avantage d'un port conçu pour accueillir les vraquiers (transport d'alumine) et export des containers, de bonnes infrastructures routières et ferroviaires, et d'un cadre de vie correct pour les expatriés à proximité de Pékin.

Il paraît donc crucial d'être présent dans les grandes zones portuaires, surtout à un moment où se prépare l'entrée de la Chine dans l'Organisation Mondiale du Commerce : il y a là les prémices d'une nouvelle donne qui va placer au premier plan les grandes zones d'échange que sont notamment les ports.

Bien entendu, cela n'est pas sans poser de problèmes, et le gouffre qui existe entre une Chine tournée vers l'extérieur, et une autre repliée sur l'intérieur, risque de se creuser. M. Postel Vinet, du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, a fait remarquer que les industriels avaient tout intérêt à réfléchir aux liens à développer entre les ports et l'intérieur, notamment en termes d'urbanisme.

A côté des zones portuaires, et se confondant souvent avec elles, les Zones Economiques Spéciales sont un deuxième pôle d'attraction pour les entreprises étrangères. M. Bouteiller a rappelé que ces zones avaient été mises en places par la Chine pour attirer les investissements étrangers, à l'instar de celles qui existaient en Corée et à Taiwan depuis les années 1960. De fait, cette politique a porté ses fruits puisque les ZES ont fonctionné comme de véritables « aspirateurs à investissement étranger ».

Ces Zones Economiques Spéciales coïncident souvent avec les zones portuaires, et cet argument a été également décisif quand Lafarge Aluminate a décidé de se fixer à Tianjin. En effet, les entreprises bénéficient dans ces ZES non seulement d'un abaissement de la fiscalité et des diverses taxes, mais aussi d'un contact privilégié avec les douanes et les administrations. Le système de taxation étant très complexe et très lourd, les ZES permettent de le clarifier, sinon de l'alléger.

Le choix d'une localisation est donc éminemment stratégique, mais, en dernier lieu, il s'apparente aussi à une sorte de pari : Shanghai ou Hong-Kong ? A ce propos, les experts se livrent à des conjectures sur l'avenir, et les avis sont partagés : les élèves-ingénieurs ont présenté Shanghai comme la ville de demain, par opposition à Hong-Kong, qui serait la ville d'aujourd'hui. M. Bourrier semble être du même avis, quand il explique qu'Alcatel a décidé cette année d'installer son siège Asie Pacifique à Shanghai, après être resté longtemps à Hong-Kong.

D'un côté, Shanghai est donc pressentie comme un pôle de développement décisif. En revanche, M. Bouteiller est plus réservé : pour lui, ce n'est pas encore demain que Shanghai prendra la place de Hong-Kong, qui a encore de beaux jours devant elle. L'avenir aura le dernier mot de ce débat.

### **1.3 Comment ?**

Les cas de Lafarge et d'Alcatel sont différents : l'usine de Lafarge Alumina de Tianjin est une filiale chinoise détenue à 100% par l'entreprise. En revanche, Alcatel a hérité d'ITT une joint venture dans laquelle il était minoritaire, ce qui n'a pas été sans poser de problèmes. En 1987, Pierre Suard, alors P.D.G. d'Alcatel, réclame la majorité dans la joint venture afin de mettre en œuvre une stratégie cohérente. Les enjeux sont effectivement importants puisqu'il s'agit entre autres d'avoir la haute main sur la stratégie d'investissement. Alcatel n'a jamais obtenu gain de cause, mais, même en restant minoritaire, elle a fini par obtenir ce qu'elle réclamait, c'est-à-dire une usine comportant moins d'échelons hiérarchiques, moins cloisonnée fonctionnellement, ayant des dispositifs de reporting désormais plus souples et plus réactifs ; de même, Alcatel a cessé d'être dépendante de la municipalité en matière de recrutement, et a pu sélectionner à un niveau de qualification plus important.

Pour Alcatel comme pour Lafarge Alumina, le but était en outre d'utiliser au maximum les capacités et les compétences locales, afin de limiter le nombre d'expatriés. Cela aussi relevait d'un pari, car cela supposait qu'on puisse compter sur un personnel qualifié, et formé aux méthodes et aux outils de gestion occidentaux. Cela supposait aussi que Ton compose avec un système chinois souvent opaque à un esprit occidental.

## **2. Le pari difficile**

### **2.1 Le fossé culturel**

- La barrière de la langue continue dans bien des cas de poser problème, et M. Garreau a constaté que dans certaines usines, il était encore difficile de trouver un Chinois qui parle anglais.

- Cependant, les problèmes de communication semblent émaner surtout de la discordance des mentalités, dans quelque domaine que ce soit, depuis les habitudes alimentaires jusqu'au modèle industriel en passant par la perception de la qualité. Le choc des cultures, aux dires des

intervenants, provoque parfois des effets désastreux : M. Jacques cite notamment l'exemple de nombreux expatriés qui ont très mal vécu leur séjour dans certaines zones de Chine (Shindao).

- Ce fossé culturel et linguistique se traduit aussi pour les Occidentaux par une difficulté à se repérer dans les directives du Gouvernement, dans les règles édictées, non seulement parce qu'elles changent souvent, mais aussi parce qu'elles sont difficiles à interpréter. Pour M. Yang, saisir « l'esprit des textes » relève d'une véritable gageure.

De manière générale, les problèmes liés aux douanes et aux administrations sont nombreux et donnent du fil à retordre aux entreprises. Chez Lafarge Aluminates, malgré la ZES, il semble que la question des taxes soit un sujet sensible ; en effet, la TVA à l'exportation est non remboursable, et les matières importées sont taxées : pour l'alumine, ces taxes douanières varient entre 15 et 22%. Or, même si ces taxes ne sont pas forcément pénalisantes par rapport aux concurrents chinois, elles pèsent sur les résultats.

Enfin, M. Bouteiller a insisté sur la présence souvent paralysante du Parti Communiste au sein des usines. Les directeurs généraux sont apparemment les mêmes en Occident et en Chine, mais un regard plus attentif montre que le système est en fait collectiviste, calqué sur l'armature fortement hiérarchisée et bureaucratisée du Parti Communiste. Le processus de prise de décision est d'ailleurs un symptôme de cette main-mise du Parti sur l'industrie : en effet, les décisions sont toujours soumises à l'approbation du comité.

Cette empreinte du Parti Communiste est un élément qui empêche la Chine d'avancer, les dirigeants étant les représentants d'un système verrouillé sur le plan administratif et politique. L'exemple des télécommunications est significatif. Si Alcatel n'a pas réussi à obtenir la majorité dans la Joint Venture, c'est parce que les Chinois voulaient garder la haute main sur l'information. Il y a effectivement dans les télécommunications un enjeu de pouvoir : MM. Bouteiller et Bounier s'accordent à dire que cette obstination des Chinois à rester majoritaires est le signe d'une volonté de puissance qui émane du Parti.

L'omniprésence du Parti Communiste est donc globalement perçue comme un facteur de régression par les dirigeants occidentaux, qui se heurtent à une vision souvent normative des choses, qui butent contre des phobies, celle de l'Internet par exemple.

Cependant, ces obstacles n'ont pu empêcher les entreprises de mener à bien leur expansion en Chine, ni celle-ci de se développer de façon remarquable. Que les problèmes aient été résolus ou non, la situation semble aujourd'hui prometteuse.

### **3. Le pari tenu**

#### **3.1 *Du côté des entreprises :***

- Pour Lafarge Aluminates, fournir en ciment alumineux la sidérurgie chinoise, c'est l'assurance d'une perspective positive, puisque l'on estime que la sidérurgie chinoise représentera en 2020 plus de 20% de la sidérurgie mondiale. D'autre part, à ceux qui

prétendent qu'il est risqué de s'implanter en Chine, M. Jacques répond que c'est au contraire une façon d'étaler le risque : en effet, être présent à la fois en Europe, aux Etats-Unis et en Asie permet de se prémunir aussi bien contre les fluctuations des devises, que contre les fluctuations du marché, ou encore contre les risques politiques.

- En ce qui concerne Alcatel, la réussite de la stratégie chinoise apparaît dans la croissance exponentielle qu'ont connue les télécommunications depuis dix ans en Chine. L'usine de Shangai est d'ailleurs aujourd'hui la plus grande usine d'Alcatel dans le monde. Si Alcatel est un peu en retard par rapport à ses concurrents en téléphonie mobile, en revanche, elle place beaucoup d'espoir dans Internet pour lequel elle est en bonne position. Le *Fast Internet Access* est en préparation.

D'autre part, Alcatel entend dépasser le cadre de la sous-traitance, en créant un centre de compétence mondiale sur place, dont on escompte des applications pour l'ensemble de l'Asie Pacifique : M. Bourrier reconnaît que les Occidentaux ont beaucoup à apprendre des Chinois en matière d'électronique. Cette interaction témoigne de la véritable relation de confiance qui s'est établie, ce qui est le signe d'une réussite certaine.

### 3.2 *Du côté de la Chine :*

M. Bouteiller a montré le caractère fondamental qu'a eu pour l'Asie la sous-traitance internationale. Cela a favorisé l'éclosion de petits ateliers un peu partout et a contribué de façon décisive au développement économique remarquable de ces quarante dernières années. S'est mis en place un système industriel essentiellement tourné vers l'extérieur qui a surtout profité aux zones portuaires.

Bien sûr, on a pu stigmatiser les effets pervers d'un tel développement, à savoir une Chine à deux vitesses, celle de l'extérieur et celle de l'intérieur. Mais M. Bouteiller tente de prendre le contre-pied de cette vision univoque des choses, en invoquant l'effet d'entraînement qu'a pu avoir ce système tourné vers l'extérieur sur le système tourné vers l'intérieur. La Chine peut en effet se prévaloir aujourd'hui d'une remarquable réussite, notamment dans les domaines des télécommunications et de l'électricité. Il semble finalement que le développement soit amené à se propager par ondes depuis les zones côtières périphériques vers l'intérieur du pays.

### 3.3 *Du côté légal et humain :*

- Il n'était pas évident au départ que le fossé culturel qui sépare Chinois et Occidentaux puisse être surmonté. Or, selon M. Bourrier, une des clés de la réussite d'Alcatel réside précisément dans le fait qu'ils ont su comprendre le système chinois et s'y adapter, et combler en partie au moins ce fossé, que ce soit dans le domaine technologique, légal et juridique, ou humain. Ainsi, il a fallu développer des relations spécifiques avec un certain nombre d'interlocuteurs, dont la *State Planning Commission*, l'équivalent français de la DATAR, mais aussi la Banque Centrale de Chine. Pour s'attirer les bonnes grâces des gouverneurs et des maires, Alcatel a

également mis en place des directeurs régionaux, chargés de une, deux ou trois provinces selon les cas.

Ainsi, s'implanter en Chine nécessite d'être perspicace, et de s'entourer de conseils et d'avocats qui soient capables de se repérer dans les méandres des textes administratifs, et fertile en astuces pour déjouer les refus du gouvernement central.

- Enfin, les entreprises se sont souvent heurtées au problème de la formation de leur personnel chinois et ont la plupart du temps pris en charge la formation des ingénieurs et des gestionnaires. Ce problème est d'autant plus préoccupant pour la France, que les bons étudiants chinois ont plutôt tendance à aller aux Etats-Unis, pour des raisons linguistiques, mais aussi parce qu'il est plus facile d'y obtenir des bourses ou des facilités d'inscription. De plus, le système éducatif chinois est plus proche du système anglo-saxon que du système français, les équivalences étant plus problématiques dans ce dernier cas.

Face à cette situation, les Universités et les Grandes Ecoles françaises sont en train de réagir : un programme en cours d'élaboration prévoit la préparation d'un diplôme d'ingénieur en deux ans, avec un premier semestre qui serait entièrement consacré à une remise à niveau linguistique. D'autres programmes sont en projet, comme celui de Paritel, qui prévoit de monter un centre de formation continue à Shangai ; un autre prévoit la mise en place d'écoles de gestion en Chine, dans lesquelles les étudiants viendront finir leurs études en France.

En définitive, il semble qu'une révolution soit bien en train de s'opérer en Chine, que ce soit sur le plan industriel ou sur le plan des mentalités. Les Chinois ont compris les avantages que présentait le système occidental, et les entreprises étrangères ont pris la mesure des immenses potentialités que leur offrait le marché chinois. De fait, ce marché équivaut à 20% de la population mondiale, ce sont 1,3 milliard de consommateurs prêts à se laisser convertir aux nouvelles technologies. Dans ce contexte, l'espoir que représente l'entrée de la Chine dans l'Organisation Mondiale du Commerce fait vibrer le monde des affaires : malgré les risques de surenchère, c'est en Chine que les choses se passent en ce moment.