

"Les Invités"

*organisé grâce aux parrains de
l'École de Paris :*

Algoè²
ANRT
CEA
Chaire "management de
l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
Obifive Hr Valley²
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mars 2015)

**JUSQU'OUÛ IRA LA MONTÉE EN GAMME
DES ENTREPRISES CHINOISES ?**

par

Samy JAZAERLI et Malo CARTON

Ingénieurs des Mines

Auteurs du mémoire « Montée en gamme de l'industrie chinoise :
enjeux et défis pour les entreprises françaises »

Michel LÉVY

Membre du conseil d'administration de Hub One

Hubert TESTARD

Membre du Conseil général économique et financier

Coauteur de *Quand la Chine investit en France*

(Agence française pour les investissements internationaux, 2014)

Séance du 10 décembre 2014

Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

En bref

La montée en gamme des entreprises chinoises a permis à la Chine de devenir, en 2014, la première puissance économique mondiale. Après une période de rattrapage productif et forte d'une recherche dynamique, l'industrie chinoise est entrée dans une nouvelle phase, celle de la commercialisation sur le marché intérieur et à l'international. La Chine compte aujourd'hui plusieurs leaders mondiaux dans les technologies de l'information et de la communication, mais peine encore, dans certains secteurs, à faire connaître ses marques au niveau mondial. Dans sa volonté de construire un nouveau rêve chinois, le gouvernement de Xi Jinping soutient la stratégie des entreprises, qui ne tarderont pas à combler leur retard en matière de marketing. À condition de penser la Chine dans toutes ses dimensions, y compris culturelle et politique, il y a une place à prendre dans l'intervalle pour les entreprises françaises, menacées par leurs homologues chinoises.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Malo CARTON

Nous assistons actuellement à un bouleversement majeur de l'économie mondiale : la Chine est devenue en 2014 la première puissance du monde en termes de produit intérieur brut (PIB) en parité de pouvoir d'achat. Cette évolution a des répercussions concrètes sur la stratégie des entreprises françaises en France comme à l'international. Elle leur impose, afin de prendre les bonnes décisions en matière d'investissements, de saisir les enjeux de la montée en gamme de l'industrie chinoise. Le mémoire que Samy Jazaerli et moi-même avons rédigé propose une modélisation de ce phénomène de grande ampleur, sur lequel Michel Lévy et Hubert Testard apporteront sans doute un éclairage complémentaire et plus expérimenté.

Bien que les investissements français en Chine représentent encore un pourcentage relativement faible du stock global d'investissements directs à l'étranger (IDE) de la France, ils connaissent actuellement une forte progression et l'on peut penser que cette tendance ne fera que s'accroître à l'avenir. Les entreprises françaises sont de plus en plus présentes en Chine. Elles ont besoin du marché chinois pour se développer. À l'échelle de l'économie française, les échanges avec la Chine prennent également un caractère décisif. Les exportations françaises de services et de biens sont en croissance constante. Cette évolution est salutaire compte tenu du déséquilibre de la balance commerciale française vis-à-vis de la Chine.

Avec Samy, nous avons décidé de centrer notre analyse non pas sur les grands agrégats macroéconomiques, mais sur les entreprises elles-mêmes, confrontées à une nouvelle donne. Alors que les entreprises françaises observent l'érosion de leurs parts de marché à l'étranger, et notamment en Chine, la montée en gamme des entreprises chinoises se traduit par des gains de parts de marché sur des marchés à forte valeur ajoutée. Leur stratégie s'appuie sur trois leviers : l'optimisation des usines et des capacités de production ; la R&D et les technologies ; le renforcement des stratégies commerciales et marketing.

Les industriels français constatent qu'ils ont de plus en plus de concurrents chinois alors qu'ils n'en avaient aucun il y a dix ans. Ces concurrents sont devenus des acteurs de référence sur de nouveaux marchés grâce à leurs efforts technologiques et commerciaux. Ainsi, les parts de marché de l'équipementier télécom chinois Huawei ont connu une croissance impressionnante. Alors qu'en 2004, son marché se limitait à certaines provinces de la Chine, il emporte 20 % des parts du marché international en 2011, gagnées aux équipementiers occidentaux, Alcatel Lucent et Nokia Siemens Networks notamment. L'évolution du Fortune 500, le classement annuel des cinq cents plus grosses entreprises au niveau mondial en termes de chiffre d'affaires, confirme la montée des entreprises chinoises. Que ce soit en chiffre d'affaires ou en nombre, elles ont largement dépassé leurs homologues allemandes et françaises depuis 2009, mais aussi leurs homologues japonaises depuis 2013. Elles sont en passe de rattraper les entreprises américaines. La Chine fait son entrée sur des marchés autrefois oligopolistiques.

Nous avons rencontré des industriels français et chinois et nous avons constaté une différence de vitesse de montée en gamme de l'entreprise chinoise moyenne par rapport aux champions d'un secteur considéré. Les équipementiers télécoms sont nombreux en Chine. Deux sont au meilleur niveau mondial et beaucoup plus avancés dans leur montée en gamme que l'entreprise moyenne du secteur. C'est ce que nous avons appelé le paradoxe chinois : le premier décile des entreprises les plus performantes compte déjà des acteurs suffisamment gros pour concurrencer frontalement les entreprises occidentales. Je rappelle que 10 % de l'économie chinoise équivaut à une économie de la taille de l'Espagne environ.

Les entreprises françaises voient donc apparaître de nouveaux concurrents, de plus en plus puissants. Que ce soit Lenovo dans l'informatique, Haier dans l'électroménager, Geely dans l'automobile, ou Huawei dans les télécommunications, l'évolution de la marge opérationnelle dans les résultats de ces grands industriels chinois est le véritable signal de leur montée en gamme.

La montée en puissance chinoise s'illustre dans les trois domaines stratégiques que j'ai déjà cités : la production, la recherche et le commerce. En ce qui concerne la capacité productive de la Chine, elle est de toute évidence écrasante. Sur de très nombreux marchés, il se produit plus d'un bien donné en Chine que dans le reste du monde. La balance commerciale chinoise vis-à-vis des pays développés fait apparaître un excédent très net qu'il s'agisse des biens manufacturés à forte intensité de main-d'œuvre ou des articles manufacturés de haute technologie à compétence élevée. La Chine a aujourd'hui la capacité d'assembler, de développer et de produire massivement à peu près tous les types de biens de l'économie.

S'agissant de la montée en puissance technologique de la Chine, le taux de dépenses de R&D par rapport au PIB augmente rapidement. Il est sur le point de rattraper la moyenne des pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Le nombre de brevets déposés connaît une croissance exponentielle. Toutefois, les incitations fiscales et réglementaires dans ce domaine poussent les entreprises chinoises à déposer des brevets qui ne sont pas tous d'une très grande qualité. La tendance de fond n'en reste pas moins impressionnante. Pour certains d'entre eux, les brevets déposés sont de plus en plus sophistiqués.

Quant à la montée en puissance commerciale des entreprises, c'est le point faible de l'industrie chinoise. À partir de 2010, l'augmentation du nombre de marques déposées a connu un certain tassement. Si les capacités de production des industriels chinois sont exceptionnelles et si certains d'entre eux ont atteint le meilleur niveau mondial sur le plan technologique, ils restent globalement en retard pour leur stratégie commerciale et marketing.

EXPOSÉ de Samy JAZAERLI

D'après différentes études économiques, la répartition de la valeur ajoutée dans plusieurs secteurs de l'économie chinoise correspond à une courbe dite *smile curve* : dans la chaîne de valeur de l'entreprise, ce sont les paramètres amont et aval de l'activité, la conception et les services, qui concentrent la plus grande valeur ajoutée. Une entreprise chinoise qui veut monter en gamme cherche d'abord à s'améliorer sur le plan technologique, puis à capturer des marges sur les aspects commerciaux. La production elle-même rapporte assez peu. On cite souvent pour l'illustrer l'exemple de Foxconn, sous-traitant chinois d'Apple : sur un iPad vendu 500 euros au consommateur final, il ne perçoit que 10 euros, soit seulement 2 % de la valeur ajoutée du produit.

Quels sont les moteurs de la montée en gamme des entreprises chinoises ? Nous en avons identifié cinq, au premier rang desquels les programmes gouvernementaux. L'équivalent chinois du Commissariat au Plan s'occupe de définir les grands secteurs stratégiques pour l'industrie chinoise. Des avantages fiscaux sont mis en place pour les entreprises technologiques qui cherchent à développer de nouveaux systèmes. Nous en avons visité une qui bénéficiait du programme Torch de soutien à la recherche et à l'innovation. Ses dirigeants se félicitaient de ne payer quasiment aucun impôt.

Deuxième moteur de montée en gamme, les partenariats jouent un rôle très important dans le paysage industriel chinois. Le gouvernement favorise le rattrapage technologique et industriel du pays avec l'aide d'acteurs extérieurs, souvent occidentaux. Il leur donne accès au marché intérieur en échange de technologies et d'une aide au rattrapage.

Le coût du capital est le troisième moteur de ce phénomène. Les banques chinoises accordent facilement des financements confortables aux entreprises, ce qui permet de massifier la production. Les acteurs du photovoltaïque chinois ont obtenu des prêts gratuits, ce qui leur a permis d'inonder le marché européen de panneaux solaires.

Le quatrième moteur est la taille du marché. C'est sans doute une évidence, mais qu'il est bon de rappeler. Les économies d'échelle que les acteurs industriels obtiennent sur le marché chinois sont considérables. Dans une industrie comme l'automobile où la R&D est importante, il s'agit d'un avantage décisif.

Enfin, le coût du personnel est le dernier moteur de la montée en gamme des entreprises chinoises. On entend parfois relativiser cet argument au motif que la forte inflation chinoise oblige à renégocier chaque année les salaires, qui augmentent vite. Toutes choses égales par ailleurs, les salaires chinois restent encore très faibles par rapport à la masse salariale équivalente qui serait nécessaire pour développer les mêmes produits en France ou aux États-Unis. C'est vrai non seulement pour les employés peu qualifiés mais également pour les employés hautement qualifiés. Le cadre moyen en Chine coûte autour de 30 000 dollars annuels. Compte tenu de l'inflation, il sera intéressant de surveiller la tendance au cours des prochaines années.

Le coût du travail reste très faible en Chine. Sur ce plan, elle connaît une situation similaire à celle des pays émergents. En revanche, si, pour une entreprise moyenne, le coût du capital est élevé, les champions chinois profitent d'un coût du capital très faible. Forts du soutien financier des banques, ils se trouvent ainsi dans une position économique unique au monde et très favorable : ils bénéficient des avantages des pays émergents en termes de coût du travail et des avantages des pays développés en termes de coût du capital. C'est un autre des paradoxes chinois.

Avec Malo, nous n'avons pas voulu considérer le taux de change du yuan comme l'un des moteurs de la montée en puissance chinoise. Entre 2005 et 2013, le yuan s'est très nettement apprécié et pourtant les entreprises chinoises ont connu une montée en gamme considérable. Le yuan reste sans doute sous-évalué actuellement mais ce n'est pas un facteur essentiel. En outre, si la dévaluation du yuan peut constituer un avantage en termes d'exportation, c'est loin d'être le cas en termes de production.

La thèse principale de notre mémoire réside dans ce que nous avons appelé *les trois âges de l'industrie chinoise*. La Chine est passée par plusieurs phases au cours de son développement. La première, la plus connue et que nous avons nommée *L'usine*, a commencé sous Deng Xiaoping. Pendant cette période, le marché chinois s'est ouvert aux étrangers, venus sous-traiter des produits en masse pour les réexporter vers les pays développés. La deuxième phase, dite *Laboratoire*, se déroule actuellement. Le pays a la volonté de s'améliorer sur les plans technologique et scientifique. Le classement de Shanghai, qui évalue les institutions scientifiques et technologiques internationales et qui est désormais mondialement connu, témoigne de la capacité de la Chine à s'affirmer dans ces domaines.

La dernière phase, celle des *Rêves*, n'a pas encore commencé. Quelle sera la capacité des industriels chinois à inventer de nouveaux *business models* et à développer des marques qui feront rêver les consommateurs ? C'est tout l'enjeu des décennies à venir. Contrairement à la balance des biens, la balance des services est déficitaire en Chine. Alors qu'un pays comme l'Inde parvient à exporter des services, la Chine n'a pas encore réussi à s'imposer comme un acteur majeur dans ce domaine. Nous pensons qu'il s'agit d'un élément clé pour la finalisation de la montée en gamme de la Chine. Or, sur ce terrain, les industriels français possèdent des avantages par rapport à leurs concurrents chinois.

Comme l'annonçait Napoléon, la Chine s'est éveillée et le monde va trembler. Le paysage industriel mondial subira des bouleversements immenses à l'avenir. Les grandes entreprises françaises n'ont d'autre choix que de comprendre et d'intégrer le phénomène de montée en gamme de l'industrie chinoise.

EXPOSÉ de Michel LÉVY

Passer du *Made in China* au *Created in China*, tel est en effet l'objectif des dirigeants chinois, qui veulent aujourd'hui faire franchir une nouvelle étape à leur pays, celle du rêve chinois. Toutefois, comme le soulignent Malo Carton et Samy Jazaerli, la Chine ne s'est pas encore imposée dans le domaine des biens de services. C'est d'ailleurs le point faible du constructeur Huawei. Quand un industriel vend des produits et des services associés, il obtient des marges bien plus grandes sur les services que sur les produits. La vocation vers les services des entreprises chinoises correspond donc à un processus naturel dans le cadre de leur montée en gamme. Alors que les sociétés de services françaises et européennes se développent sur le marché chinois, la complémentarité entre la partie services, européenne, et la partie produits, chinoise, pourrait offrir des perspectives intéressantes.

La R&D chinoise est, selon moi, sous-estimée par les occidentaux. Un de mes amis chinois m'a récemment envoyé un nouveau smartphone de marque chinoise, non commercialisé en France. Il me l'a offert non pas parce qu'il est moins cher que ceux d'Apple ou de Samsung, mais parce qu'il possède des fonctionnalités et des interfaces innovantes par rapport à tout ce qui existe aujourd'hui sur le marché. Ne commettons pas la même erreur qu'il y a cinquante ans : on disait alors que les Japonais copiaient les appareils photo européens ; nous sommes tous équipés aujourd'hui d'appareils et de caméras d'origine asiatique ! En matière de technologies de l'information et de la communication, les industriels chinois sont dans une phase de R&D bien avancée. Ils n'ont pas encore de grandes marques aptes à conquérir le marché européen, mais je suis personnellement convaincu que cela ne tardera pas. L'application WeChat, lancée par la société chinoise Tencent et très utilisée en Chine, n'a rien à envier à WhatsApp, son équivalent occidental, récemment racheté par Facebook.

Un phénomène profond touche actuellement notre planète : c'est la digitalisation. Récemment interrogé sur les missions de l'École d'ingénieurs Télécom ParisTech, son directeur, Yves Poilane, a déclaré qu'elle formait trois types de profils : des inventeurs, c'est-à-dire des ingénieurs R&D ; des entrepreneurs, qui créent de la valeur ; et des transformateurs, qui modifient les usages avec les technologies de l'information et de la communication. L'hyperconnexion, la disparition des frontières géographiques et la dématérialisation sont propices à l'apparition de nouveaux leaders chinois sur le marché mondial. Une application de smartphone, contrairement au smartphone lui-même, n'est pas un produit fabriqué : on peut l'acheter en ligne, sur Google Play ou iTunes, de manière complètement dématérialisée. Les *data centers* et le Big Data constituent l'un des grands axes de développement des technologies de l'information et de la communication. La France est d'ailleurs bien représentée dans ce domaine, que les universités chinoises investissent également avec force, en prévision du futur.

Bien que la plupart d'entre elles s'y refusent pour des raisons de secret industriel, certaines grandes entreprises françaises, dans le secteur des télécommunications notamment, ont transféré une partie importante de leur R&D en Chine. Nous devons nous interroger sur la stratégie à adopter par les PME françaises dans les dix prochaines années. Il leur est pour l'instant très difficile d'affronter leurs concurrents sur le marché chinois. Quel modèle doit-on imaginer pour les aider à tirer profit de leurs capacités d'innovation en matière de services ? Le mémoire de Malo Carton et Samy Jazaerli se focalise sur les grandes entreprises et l'on peut regretter que les PME soient laissées de côté. Quelles idées pourrait-on soumettre aux entrepreneurs français pour les aider à percer en Chine ? C'est un sujet qui mériterait lui aussi des travaux de recherche.

La présence des fonds d'investissement chinois est un autre sujet à ne pas négliger. Dans le domaine de l'innovation, nous voyons apparaître de plus en plus de fonds chinois prêts à offrir leurs services à des start-up françaises qui passent le cap de l'industrialisation et se transforment en PME.

Je suis associé à l'École d'ingénieur ParisTech-Shanghai Jiao Tong, qui dispense ses enseignements en français, en anglais et en chinois. Nous recrutons chaque année entre soixante et quatre-vingts jeunes Chinois après le bac. Après deux années de remise à niveau, ils suivent un cursus classique de trois ans jusqu'à l'obtention d'un diplôme reconnu à la fois par la Commission des titres d'ingénieur française et par l'université de Jiao Tong, l'une des meilleures de Shanghai, à l'origine du classement qui porte son nom. Nous créons actuellement un incubateur à Shanghai pour accueillir des start-up chinoises et créer un canal de communication entre l'innovation chinoise et l'innovation française. C'est une piste à creuser. On pourrait imaginer un jour des applications pour smartphones créées en Chine, relayées par des sociétés françaises, et commercialisées dans le monde entier.

EXPOSÉ d'Hubert TESTARD

Pour comprendre l'internationalisation de la Chine, il paraît important de rappeler les grandes étapes qu'a connues le pays au cours des dernières décennies. La période Deng Xiaoping constitue une première phase, de vingt ans, au cours de laquelle le pays a rattrapé son retard productif. La Chine s'est ouverte aux étrangers et, dans un cadre certes contraignant, leur a accordé une place croissante. La deuxième phase a commencé avec l'entrée de la Chine à l'OMC (Organisation mondiale du commerce). Le gouvernement chinois a alors encouragé les entreprises à se rendre à l'étranger. L'objectif de cette politique était le rattrapage technologique du pays, la montée en gamme de l'industrie et la commercialisation des marques chinoises à l'international. Il me semble que les trois âges de l'industrie chinoise décrits par Malo Carton et Samy Jazaerli ne sont pas aussi distincts qu'ils nous l'ont expliqué. Si la phase productive se détache en effet, les deux dernières sont quasiment concomitantes. Le processus de commercialisation des marques chinoises est simplement moins visible actuellement que le dynamisme de la recherche.

Au cours de la phase de rattrapage productif, les entreprises chinoises se sont heurtées à deux difficultés : leur retard technologique et la forte présence des étrangers. Le gouvernement chinois tente actuellement d'aider les entreprises à reconquérir le marché intérieur. C'est un immense marché, en forte croissance, et il est tout à fait logique que les entreprises chinoises le privilégient. Pour concurrencer les étrangers sur ce marché, elles ont été chercher des technologies, des marques et des produits étrangers. Le rachat de Volvo par Geely s'inscrit dans cette stratégie. La moitié des investissements chinois en France sont liés à cet objectif de rattrapage technologique.

Cette évolution a évidemment des conséquences sur la problématique des entreprises françaises en Chine. Alors qu'elles cherchaient jusqu'à présent à nouer des alliances locales, via des joint-ventures, elles sont désormais confrontées à une interrogation plus globale : leur rapprochement avec des partenaires chinois ne vise pas seulement le marché intérieur, mais également le marché asiatique, voire le monde. À ce titre, les Français sont en avance en Europe car ils sont les seuls à avoir noué des alliances stratégiques mondiales. L'accord entre PSA Peugeot Citroën et Dongfeng Motor Corporation en est un bel exemple.

Autre élément essentiel, la Chine est un pays communiste, et plus précisément léniniste, or le régime s'est durci avec Xi Jinping, l'actuel secrétaire général du parti. Aujourd'hui même, des séances d'autocritique ont lieu dans les grandes entreprises chinoises. Xi Jinping a décidé récemment de renvoyer les artistes à la campagne. Les relents de maoïsme auxquels nous assistons sont préoccupants. Ils se traduisent par un certain rejet des étrangers dans l'optique d'une reconquête du marché intérieur. Pour une entreprise étrangère qui noue des partenariats en Chine, la première question importante est de savoir qui, parmi ses interlocuteurs, est le représentant du parti. En tant que courroie de transmission, ce dernier a un pouvoir d'influence considérable au sein de l'entreprise. Il est aussi très important de connaître les orientations du gouvernement dans les secteurs stratégiques. Les instructions du parti pèsent lourd dans la stratégie de montée en gamme des entreprises publiques chinoises. Le cas de la

société française SOMAB, qui fabrique des machines-outils à commande numérique, en témoigne. Alors qu'elle était en difficulté, elle a été rachetée par le groupe chinois Spark, qui répondait ainsi aux consignes du gouvernement. Spark a acquis la technologie de la commande numérique mais ne l'a pas utilisée, le marché chinois restant centré sur les machines-outils traditionnelles. En revanche, il a autorisé la filiale française à exporter elle-même ses produits avec son propre réseau de commercialisation.

Je voudrais souligner également que l'on ne peut parler de la montée en gamme des entreprises chinoises sans effectuer une différenciation selon les secteurs. Certains sont à cycle long, comme l'aéronautique. Les Chinois lancent actuellement leur premier modèle d'avion de plus de cent places. D'après les experts, ils devraient rattraper Boeing et Airbus d'ici vingt ans. Les secteurs à technologies multiples exigent également du temps pour s'affirmer. Les entreprises chinoises ne sont toujours pas capables d'exporter leurs automobiles vers l'Europe parce qu'elles ne respectent pas les normes européennes. En revanche, elles vont beaucoup plus vite dans d'autres secteurs. En matière d'internet et de nouvelles technologies, non seulement la Chine a rattrapé l'Europe, mais elle l'a dépassée. Il n'existe pas d'équivalent européen de WeChat. Cette application, qui s'adresse à 600 millions de personnes, est seule à même de concurrencer ses équivalents américains. Xiaomi, l'un des leaders des smartphones chinois, s'intéresse avant tout au e-commerce. Sur ce terrain, la Chine est également la seule à pouvoir menacer les États-Unis. L'Europe reste loin derrière, ce dont nous devrions nous inquiéter. Les applications internet ont des retombées multiples en termes de services. Ceux qui détiendront l'information seront les grands gagnants.

Je crois personnellement que Malo Carton et Samy Jazaerli ont eu raison, dans leur mémoire, de se focaliser sur les grandes entreprises plutôt que sur les PME. Toutefois, si j'avais un conseil à donner aux PME françaises qui veulent s'implanter en Chine, ce serait d'être attentives à la gestion du temps. Si, au départ, il est nécessaire d'avancer lentement pour comprendre l'environnement chinois et éviter les erreurs, il faut être capable d'accélérer lorsque l'activité démarre. Le rythme chinois n'est pas le rythme français : pas question de s'arrêter au mois d'août, ni de mettre trois jours à répondre à un e-mail. L'organisation interne doit s'adapter à la vitesse de l'économie chinoise. La gestion des ressources humaines est un autre défi pour les entreprises françaises. Le problème du turn-over des employés chinois est connu ; il est très difficile de les fidéliser. Il arrive par ailleurs que le directeur des ressources humaines chinois d'une entreprise française place toute sa famille aux postes clés. La question de la probité et de la corruption est évidemment centrale. Une grande vigilance est là aussi nécessaire pour éviter la perte de contrôle et s'assurer d'une gestion des ressources humaines professionnelle.

DÉBAT

Du rêve aux marques

Michel Berry : *Même en économie, le rêve est important. Pour les consommateurs, le prix est finalement secondaire ; la marque compte avant tout. Car les grandes marques font rêver : dans l'automobile, il reste difficile de détrôner « les Allemandes » ; voler dans un avion Airbus ou Boeing suffit à rassurer les passagers ; les iPhones d'Apple s'arrachent à des prix prohibitifs. Comme les Sud-Coréens, les Chinois parviendront-ils à créer de nouvelles marques qui font rêver ?*

Malo Carton : Le rêve chinois, slogan politique lancé par Xi Jinping, ne concerne pas seulement l'industrie mais l'économie et la société chinoises dans leur ensemble. La Corée du Sud a réussi à construire en une quinzaine d'années une stratégie de marque très forte. La musique pop coréenne est utilisée comme un produit culturel d'export et un outil de *soft power*. Dans une logique identique, le gouvernement chinois a rencontré des consultants internationaux à plusieurs reprises afin de développer une stratégie de marque à l'échelle du pays et de ses villes principales. Shanghai est à l'avant-garde du rêve chinois. En nous promenant dans cette ville, il y a quelques mois, avec Samy, nous avons eu la surprise de voir une affiche pour une marque cosmétique portant l'inscription *Made in Shanghai*. Dans quelques années, la marque Shanghai pourrait bien être incontournable.

Samy Jazaerli : La dimension du rêve chinois correspond également à une préoccupation du gouvernement vis-à-vis de la consommation. Le PIB par habitant augmente rapidement en Chine. Les dirigeants chinois s'inquiètent de ce que l'augmentation de la consommation intérieure profite aux entreprises étrangères. Le retard chinois en termes de commercialisation est encore important. Parmi les cent marques les plus connues se trouvent essentiellement des marques européennes et américaines, et pas une marque chinoise. Dans les pays occidentaux, nous ne connaissons d'ailleurs que très peu de marques chinoises, même parmi les cinquante plus connues.

Un intervenant : *Dans le secteur du luxe français, les marques sont porteuses d'une tradition qui s'inscrit dans l'Histoire, par exemple la maison Moët & Chandon, créée en 1743. Sur quoi pourrait reposer le rêve chinois ? Comment un entrepreneur chinois qui a créé son usine de cosmétique dans les années 1990, signé un contrat avec L'Oréal une décennie plus tard, puis monté sa propre marque, peut-il faire rêver ? Est-il possible de développer une marque sur une histoire industrielle ?*

Hubert Testard : Certaines marques chinoises sont très anciennes. Je pense notamment à Feiyue, une marque de chaussures rachetée par des Français. Si construire une marque prend beaucoup de temps dans certains secteurs, comme le luxe, cela peut être beaucoup plus rapide dans d'autres.

Int. : *Dans l'automobile, où les barrières d'entrée sont très fortes, Tesla a réussi à se faire un nom rapidement. On peut imaginer qu'un acteur chinois y parviendra également à condition d'adopter un positionnement premium.*

S. J. : En effet, l'âge de l'entreprise n'est pas forcément déterminant. Il y a un lien très fort entre la marque France et les marques françaises ; le succès des marques chinoises dépendra aussi du *soft power* chinois. En France, c'est par tradition que les vieux vins sont considérés comme les meilleurs, mais on achète aussi le rêve américain de la Silicon Valley. Le gouvernement chinois a clairement la volonté d'améliorer la marque Chine pour aider au développement des marques nationales. Les instituts Confucius visent à diffuser le rêve chinois à l'étranger. Les Jeux olympiques de Pékin s'inscrivaient également dans cette perspective.

Michel Lévy : Il y a une telle richesse culturelle en Chine que je suis persuadé que de nouvelles marques vont émerger. Dans le secteur du digital, la Chine est particulièrement dynamique. Huawei est sans doute le premier constructeur mondial en produits, devant Ericsson, dont une grande partie des revenus opérationnels proviennent des services. Les terminaux de marques chinoises sont de plus en plus présents, leurs applications décollent et leurs serveurs de données n'ont rien à envier à leurs concurrents. Tout est réuni pour que des marques chinoises apparaissent. Alibaba, numéro un chinois du commerce électronique, n'a d'ailleurs pas d'équivalent américain.

Int. : *Il existe un domaine dans lequel la Chine a réussi à créer des marques de prestige : c'est l'art. Les artistes chinois sont parmi les plus cotés dans le monde. Le cinéma chinois est également reconnu au niveau international. Or l'art est un facilitateur de rêves.*

Int. : *Je voudrais, en tant qu'entrepreneur chinois, souligner le dynamisme de l'économie privée en Chine. À ce titre, les grandes entreprises d'État sont moins intéressantes à observer que les plus petites structures. La digitalisation favorise l'entrepreneuriat. Les entreprises ont désormais accès à une population gigantesque de consommateurs, sur qui elles peuvent tester leurs idées, leurs produits et leurs business models. Et d'ailleurs, contrairement à Malo Carton et Samy Jazaerli, je ne crois pas que la politique du gouvernement à leur égard constitue un moteur de montée en gamme. Le gouvernement injecte au contraire beaucoup d'inefficacité dans l'économie. C'est la réforme du marché désormais orienté vers l'économie privée qui constitue le plus grand stimulant de l'industrie chinoise.*

La Chine, entre ouverture et fermeture

Int. : *Il est permis de s'interroger sur l'avenir à moyen et long termes de la Chine. Excepté les rituels et la langue, la culture chinoise a disparu. La révolution culturelle est passée par là et l'on n'apprend plus à l'école ni Confucius, ni Lao Tseu. La seule chose qui compte désormais, c'est le développement économique du pays. Du modèle américain, la Chine a pris tout sauf l'essentiel, c'est-à-dire, comme dirait Tocqueville, la démocratie. Comment le régime politique résistera-t-il aux mutations en cours ?*

M. L. : Je pense au contraire que l'on assiste actuellement à un retour aux valeurs traditionnelles en Chine mais, vous avez raison, sans épanouissement culturel, la transition risque d'être difficile. Je reste pourtant résolument optimiste. L'accès aux nouvelles technologies est certes restreint, mais la mondialisation culturelle est en marche. Elle favorisera à terme l'épanouissement culturel des Chinois.

H. T. : Je ne crois pas non plus que l'on puisse dire que la culture chinoise a disparu. Elle a en effet été durement touchée, mais sa reconstruction est en cours. Le sujet de la démocratie est beaucoup plus délicat. Autant l'ouverture économique du pays se poursuit, avec l'internationalisation du yuan et la libéralisation des taux d'intérêt, autant tout est figé sur le front politique. On sent même une certaine crispation par rapport à la période précédente. Les Chinois eux-mêmes ne désirent pas tant des élections pluralistes que le respect des principes de l'État de droit. Ils souhaitent surtout que le gouvernement s'attaque à la corruption et garantisse une justice efficace. Xi Jinping a pris des mesures fortes en ce sens. Renaud de Spens, l'auteur du *Dictionnaire impertinent de la Chine*, qui vit en Chine, confiait récemment que les policiers de son quartier ont cessé de recevoir des enveloppes. C'est un signal important.

Vous posez néanmoins une vraie question. Dans un contexte d'urbanisation rapide, la population, qui s'enrichit, exprime de nouvelles attentes. Combien de temps le pays pourra-t-il supporter la tension entre immobilisme politique et mutations économiques et sociales ? Probablement pas longtemps...

Int. : *Depuis toujours, la culture chinoise s'hybride de la modernité. On retrouve le confucianisme non seulement dans le management des entreprises, mais aussi au niveau politique, avec le slogan de Hu Jintao « Construire une société harmonieuse ». Le taoïsme*

n'est pas mort non plus. Il inspire la plupart des entrepreneurs chinois, qui se réclament de "la voie du milieu" pour développer leur activité.

Int. : *La question politique est essentielle en économie et je m'interroge sur la possibilité pour la Chine de reproduire la réussite américaine. Le pays est confronté à une véritable contradiction : il veut se faire connaître dans le monde tout en se fermant sur lui-même. Le premier empereur de Chine a entouré son pays de murailles et brûlé tous les livres. Aujourd'hui, la censure à l'égard des médias étrangers est très forte sur Internet. Les jeunes Chinois ne savent pas ce qui se passe dans le monde. L'application WeChat est très répandue en Chine, mais il est très compliqué pour les occidentaux de l'utiliser compte tenu de la barrière de la langue.*

M. L. : La langue n'est pas une barrière selon moi. J'utilise WeChat avec des amis chinois et français. Certes, elle ne fonctionne pas encore parfaitement, mais elle s'améliorera. Cette application propose des innovations en matière d'usages que l'on n'a pas vu ailleurs. Or ces usages sont internationaux.

Int. : *Je suis Chinois et je ne pense pas non plus que la langue soit une barrière incontournable. Les entreprises japonaises qui ont réussi à faire connaître leurs marques au niveau mondial en sont d'ailleurs la meilleure preuve.*

H. T. : S'agissant de l'ouverture de la Chine sur le monde, je voudrais souligner l'importance de la diaspora chinoise. À ce jour, 2,6 millions de Chinois ont fait leurs études à l'étranger. Les étudiants chinois sont très nombreux aux États-Unis. Le doctorat d'informatique de l'université de San Diego compte 40 % de Chinois, 25 % d'Indiens et 25 % de Caucasiens. La recherche américaine repose en grande partie sur les Asiatiques ; ces derniers choisissent heureusement dans leur majorité de rester aux États-Unis.

M. C. : Oui, mais le gouvernement chinois a mis en place des programmes d'incitation au retour pour faire revenir les professeurs chinois des universités américaines et développer des laboratoires d'excellence dans les universités du pays.

S. J. : Les dirigeants des entreprises implantées en Chine, y compris françaises, sont souvent des "tortues de mer", c'est-à-dire des professionnels chinois qui ont fait de longues études à l'étranger, qui y ont commencé leur carrière et qui, une fois revenus en Chine, obtiennent de très bons postes et contribuent à la montée en gamme des entreprises.

Les Français et la Chine

Int. : *Comment interprétez-vous la mésaventure de Danone en Chine. L'entreprise, qui semblait pourtant très confiante il y a quelques années, a été obligée de retirer l'un de ses produits du marché chinois ?*

H. T. : Tout a été trop facile au départ pour Danone, d'où un certain manque de vigilance. J'étais en Chine quand les négociations avec Zong Qinghou, le patron de la Wahaha Joint Venture Company, ont eu lieu. On peut dire sans se tromper que cet homme est un bandit, qui jouit d'appuis haut placés. La joint-venture affichait un rendement financier excellent. Zong Qinghou a décidé d'en tirer profit pour lui seul et créé une activité parallèle, qui a fini par occuper le marché. Danone n'avait pas la présidence de la joint-venture et ne contrôlait ni la direction financière, ni la direction commerciale, ni les ressources humaines. Il a été impossible de faire pencher la balance. Ce type d'expérience est malheureusement fréquent en Chine.

Int. : *L'affaire Danone a échoué pour cause d'incompréhension culturelle. L'entreprise, mal conseillée par ses avocats, s'est laissée endormir par le contrat d'exclusivité, qui n'était plus en phase avec le rapport de force réel. Les salariés de la joint-venture ne se sentaient pas appartenir au groupe Danone. La conception de la loi n'est pas du tout la même en France et en Chine. Là-bas, un contrat doit être incarné par des relations personnelles. Les entrepreneurs français n'ont pas la même vision de l'efficacité que leurs homologues chinois,*

pour qui ils manquent cruellement de réactivité. Pour aider les PME françaises à faire valoir leur valeur ajoutée technologique, le French Tech Tour d'Ubifrance est un outil intéressant. Les entreprises françaises ne peuvent pas réussir en Chine sans comprendre la culture chinoise, sans savoir ce que les entrepreneurs chinois attendent d'un fournisseur et comment ils perçoivent la relation client.

Int. : *Je suis Chinois et j'ai fait mes études en France. Mes amis chinois regrettent que les occidentaux ne fassent pas l'effort de connaître la culture chinoise. Faire un pas vers nous est un préalable à tout projet en Chine.*

M. B. : Les jésuites ont beaucoup écrit sur la culture chinoise. Nous avons d'ailleurs organisé un débat à l'École de Paris du management entre un historien français, Thomas Flichy, et un ingénieur chinois, Dung Van Anh¹. Ce débat s'intitulait : « Conversation inattendue sur la Chine entre un jésuite d'antan et un industriel d'aujourd'hui ». Il en ressortait que les Français font rarement l'effort de connaître la civilisation chinoise.

Int. : *Notons toutefois que les petits Français sont de plus en plus nombreux à apprendre le chinois dès leur plus jeune âge. Ils sont actuellement 25 000 à s'initier à cette langue.*

M. L. : La France est d'ailleurs considérée comme une bonne destination en termes de formation par les Chinois. Elle offre en effet un bon rapport qualité-prix : les études ne sont pas aussi prestigieuses qu'aux États-Unis, mais elles sont moins chères. La promotion 2009 de l'École polytechnique comptait 500 élèves, 100 étrangers et 40 Chinois. Les Chinois apprécient l'éducation française. Il faut aussi encourager les Français à aller faire leurs études en Chine, dans l'intérêt des deux pays. D'après mon expérience, les Chinois s'entendent bien avec les Français. Ils partagent avec eux un certain esprit d'entreprise et un talent pour la cuisine !

H. T. : Il y a environ 600 000 Chinois en France. Ils jouent un rôle assez limité dans le développement des entreprises chinoises en France.

Int. : *Étant moi-même Chinois, je crois que l'impact de la culture est surestimé dans le monde des affaires. Le but n'est pas de s'aimer mais de construire une relation gagnant-gagnant ! J'aime beaucoup cette phrase de Saint-Exupéry : « S'aimer, ce n'est pas se regarder l'un l'autre, c'est regarder ensemble dans la même direction. »*

Présentation des orateurs :

Malo Carton : est ingénieur des Mines, diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris ; en 2011-2012, il a travaillé pour Green Giraffe Energy Bankers, à Paris, sur le financement d'un projet de 210 MW d'éoliennes en mer du Nord, et en 2012-2013 sur la stratégie et le développement de la filiale Alstom Nucléaire Chine, basée à Wuhan ; il travaille à la direction générale du Trésor, au sein du bureau marché financier et épargne.

Samy Jazaerli : est ingénieur des Mines, diplômé de l'École polytechnique, de l'École des mines de Paris et de l'université de Princeton ; en 2011-2012, il a travaillé pour LVMH sur le projet de développement de la maison Berluti et en 2012-2013 sur des questions de financement et de couverture des risques pour Barclays Investment Bank à Londres.

Michel Lévy : après une longue carrière internationale dans l'industrie dans l'industrie des télécommunications, il s'est spécialisé dans l'innovation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ; il a séjourné longuement en Chine ; diplômé de

¹ Thomas Flichy, Dung Van Anh, "Conversation inattendue sur la Chine entre un jésuite d'antan et un industriel d'aujourd'hui", *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol. XX.

Télécom ParisTech et docteur en informatique et traitement de signal (université Paris Sud-Orsay).

Hubert Testard : ancien élève de l'ENA, il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et a une licence de lettres modernes ; membre de la direction générale du Trésor jusqu'en septembre 2014 où il rejoint le Conseil général économique et financier, il a effectué une bonne partie de sa carrière en Asie ; il a été responsable des services économiques français à Singapour (2010 à 2014), en Chine (2005 à 2010), au Japon (1995 à 1999) et en Corée (1992 à 1995) ; il a également exercé différentes responsabilités en France à la Direction des relations économiques extérieures et à la direction générale du Trésor du ministère des Finances, ainsi qu'au Centre d'analyse et de prévision du ministère des Affaires étrangères, et au cabinet du Ministre délégué pour les affaires européennes ; coauteur avec Brigitte Dyan de *Quand la Chine investit en France*, (Agence française pour les investissements internationaux, 2014).

Diffusion mars 2015