

## Les entreprises occidentales peuvent-elles vraiment profiter de l'ouverture de la Chine ?

Loin des visions encore répandues chez nous d'une Chine "atelier du monde" ou qui développe des champions nationaux en leur réservant le marché intérieur avec un protectionnisme agressif, les industriels que nous avons interrogés au cours de notre formation au Corps des Mines décrivent une nouvelle phase de l'évolution économique de la Chine. Dans beaucoup de secteurs, elle a atteint la même maturité industrielle que les entreprises occidentales. Pour se développer, elle n'a plus besoin de mesures protectionnistes, mais, au contraire, cherche à normaliser son économie et à pleinement intégrer le multilatéralisme mondial. Ses champions nationaux ont besoin d'un cadre compétitif propice aux innovations plutôt que d'un blocage de la concurrence. Cette ouverture ne rend pourtant pas le marché chinois plus facile d'accès pour des entreprises françaises.



### La renaissance chinoise

« Laissez donc la Chine dormir, car lorsque la Chine s'éveillera, le monde entier tremblera. » Cette célèbre prophétie de Napoléon atteste l'aura de puissance que possédait déjà la Chine auprès des Européens du XIX<sup>e</sup> siècle, mais aussi la décadence dans laquelle elle était plongée sous la dynastie sclérosée des Qing. Les guerres de l'Opium, qui laisseront la Chine, à l'orée du XX<sup>e</sup> siècle, avec un grand retard industriel et économique par rapport aux puissances occidentales, puis l'opposition fratricide entre communistes et nationalistes accentueront son déclin.

Aujourd'hui, les Chinois voient cette période comme un accident de l'histoire qu'ils doivent corriger pour retrouver leur vraie place en tant que puissance mondiale. Ce défi, ils l'ont déjà largement relevé : de 1978 à 2014, la Chine a connu une croissance

de 9,5% – ce qui est sans précédent au XX<sup>e</sup> siècle, voire dans l'histoire de l'humanité – et, en parité de pouvoir d'achat, son PIB est le premier au monde depuis 2017.

Après l'ère communiste, suivie dans les années 1980 du "socialisme de marché", la Chine est progressivement passée du statut d'"atelier du monde" à une économie de champions nationaux, montant en gamme par transferts de technologies, puis se concentrant sur son marché intérieur. Elle représente maintenant un marché à conquérir pour nos entreprises : la classe moyenne des grandes villes de la côte est, soit 800 millions d'habitants (deux fois la population de l'Union européenne), a désormais les moyens et le désir de vivre selon les standards occidentaux.

Une aubaine pour nos entreprises ? Pas vraiment. Si nous avons tous en tête des exemples de succès, dans le domaine du luxe

par exemple, l'image générale de la Chine reste celle d'un pays fermé, où de nombreuses contraintes législatives favorisent les entreprises nationales face à la concurrence étrangère. Grâce à ces lois, la Chine a pu développer deux écosystèmes très différents, mais tous deux matures aujourd'hui. Dans le premier, l'industrie lourde a adopté le modèle du capitalisme d'État : les entreprises étrangères désireuses d'investir en Chine étaient forcées de s'associer avec des entreprises à capitaux publics. En travaillant pendant des années avec des partenaires occidentaux, les entreprises chinoises se sont perfectionnées et peuvent aujourd'hui produire indépendamment. Elles souffrent cependant d'un management "à l'ancienne" et d'une forte emprise du Parti communiste, et peinent à recruter de jeunes talents. À l'inverse, dans l'autre écosystème, constitué de start-up fondées dans des zones économiques spéciales, plus libérales, l'ambiance de travail est digne de la Silicon Valley et leurs centres de technologie sont à la pointe de la recherche mondiale. C'est, par exemple, chez Huawei qu'ont été définis les standards de la 5G, une vraie rupture dans le monde des télécommunications. Ces sociétés se sont créées par l'appel d'air provoqué en interdisant le marché chinois aux entreprises technologiques occidentales (à l'inverse du premier écosystème, développé en forçant des industriels étrangers à s'associer aux entreprises chinoises à travers la création de joint-ventures) et proposent aujourd'hui des services bien mieux intégrés que leurs équivalents américains, allant du réseau social au dispositif de paiement. Mais bien que le développement de ces écosystèmes diffère, le constat est le même : en 2020, dans la plupart des secteurs, les Chinois possèdent des entreprises nationales matures.

## Une révolution juridique

Ce nouveau contexte économique entraîne de nouveaux besoins pour les entreprises chinoises. Dans une phase de développement de l'économie, celles-ci réclamaient des contraintes juridiques lourdes pour limiter la concurrence des entreprises étrangères. Maintenant, cette concurrence devient nécessaire pour stimuler l'innovation. De plus, pour préparer la prochaine phase tournée vers le commerce extérieur, la Chine a besoin de normaliser son image à l'étranger. Pour ces deux raisons principales, les barrières habituellement rencontrées par des industriels occidentaux cherchant à s'implanter en Chine tombent peu à peu.

La contrainte la plus importante rencontrée par ces industriels était l'ensemble des lois sur les capitaux d'entreprise. Dans la plupart des cas, un étranger devait s'associer avec un Chinois pour former une joint-venture dont le partenaire chinois était l'actionnaire majoritaire. Dans les secteurs les plus sensibles (les télécommunications, par exemple), seules des entreprises possédées en totalité par des Chinois pouvaient avoir des licences de vente ; il fallait donc créer une structure amie pour vendre son produit sans avoir de lien juridique avec elle. Dans les deux cas, l'investisseur étranger était entièrement dépendant du bon vouloir du partenaire chinois, ce qui a entraîné de nombreuses mésaventures. Or, le 1<sup>er</sup> janvier 2020, toutes ces lois ont été remplacées par une seule, accompagnée d'une "liste négative", qui détermine les secteurs encore concernés par l'obligation de créer une joint-venture (ceux pour lesquels la Chine est encore en retard vis-à-vis des technologies occidentales). Cette obligation était la norme, c'est désormais une exception. De nombreux secteurs ont ainsi été libéralisés, le plus emblématique étant celui de l'automobile.

En Chine, la principale raison de la réussite d'une entreprise étrangère tient dans son avance technologique sur les industriels

chinois. Lorsqu'un concurrent local rattrape ce retard (grâce à la recherche ou la copie), il prend naturellement tout le marché : c'est le cas par exemple pour Alstom, qui ne peut plus vendre de train en Chine, car l'entreprise concurrente chinoise CRRC est arrivée au même niveau de maturité. Il est donc fondamental pour une entreprise de pouvoir porter plainte pour non-respect de la propriété intellectuelle devant un tribunal chinois. Or, toute décision de justice doit être contresignée par un membre du Parti : par peur des procès inéquitables, où l'entreprise locale est favorisée, les entreprises étrangères préfèrent les éviter et utiliser des moyens indirects pour défendre leurs droits, ce qui représente une lourde charge pour elles.

Aujourd'hui, des signes, certes encore faibles, mais réels, montrent une normalisation du droit de la propriété intellectuelle. Tout d'abord, suite à la campagne anti-corruption, les jugements chinois apparaissent déjà moins arbitraires. Ensuite, alors que les questions de propriété intellectuelle étaient traitées par des petits tribunaux locaux, la Chine a pris conscience de l'importance du sujet et a rendu compétente sa Cour suprême sur ces questions à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cela garantit une publicité plus importante aux procès et, ainsi, un jugement plus équitable. Grâce à ce recours possible, aujourd'hui, de nombreux groupes européens arrivent à faire condamner des entreprises chinoises. Valeo a été le premier étranger à remporter un procès pour contrefaçon de brevet, en mars 2019, contre deux sociétés du groupe Xiamen, avec une compensation financière de 7 millions de RMB (environ 1 million d'euros). Jusqu'à l'année dernière, les peines encourues par les contrefacteurs étaient plafonnées à 500 000 RMB (75 000 euros).

Pourquoi cette ouverture, après des décennies passées avec l'image d'une Chine copieuse ? Justement, l'économie chinoise a changé, elle n'est plus fondée sur l'imitation de produits européens et américains, mais sur l'innovation locale. Et cette innovation, les Chinois eux-mêmes demandent à pouvoir la protéger. Cette situation se retrouve dans l'histoire du développement de différents pays. Par exemple, au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, aux États-Unis, la législation sur les droits d'auteur était quasiment inexistante. Les Américains tiraient alors de la valeur de l'impression à bas coût d'écrits d'auteurs anglais. Mais quand ont commencé à émerger des écrivains américains (Mark Twain a été le premier à faire pression sur le gouvernement), ceux-ci ont demandé une reconnaissance de leurs droits. Quand une économie commence à créer plutôt que copier, ce sont les créateurs eux-mêmes qui veulent être protégés.

Qu'en est-il de la situation en Chine ? En regardant le nombre de brevets délivrés à des locaux par l'office chinois de la protection de la propriété intellectuelle, on remarque que ce nombre a plus que doublé en seulement cinq ans, ce qui représente la plus forte évolution à l'échelle mondiale. Aujourd'hui, en Chine, de nombreuses entreprises de haute technologie possèdent de grands centres de recherche, de taille et niveau équivalents aux centres américains et européens, ce qui appelle naturellement un besoin de protection des innovations. Dans la concurrence interne entre entreprises chinoises, chacun veut pouvoir défendre ses droits. Mais les entreprises étrangères en Chine peuvent-elles profiter de cette normalisation du cadre juridique ?

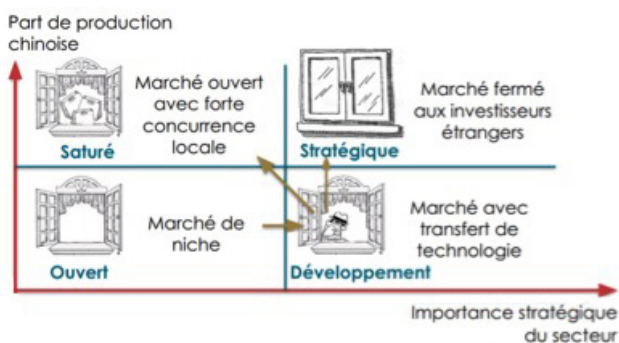
## La libéralisation chinoise : les quatre catégories de secteurs

Nos réflexions durant nos rencontres avec des industriels nous ont amenés à établir une typologie des secteurs selon l'avancée de

## « Certains marchés spécifiques offrent encore des opportunités à court ou long terme pour les Européens, l'archétype de ce type de marché étant le secteur du luxe. »



la libéralisation du marché chinois. Nous distinguons quatre types de marchés : ouverts, en développement, saturés et stratégiques.



- Un **secteur ouvert** n'est pas contraint par des mesures protectionnistes chinoises, les entreprises étrangères peuvent donc y pénétrer. Il peut être ouvert pour deux raisons : soit il n'y a pas de concurrents locaux chinois compétitifs (exemple : l'équipement automobile avec Valeo); soit l'origine occidentale de la marque est un signe de qualité, recherché par les Chinois (exemples : le luxe avec Hermès ou LVMH, ou encore les produits laitiers avec Danone).

- Dans un **secteur en développement**, il n'existe pas d'entreprises chinoises compétitives et performantes; la Chine est encore dans une phase de développement et doit rattraper son retard par rapport à l'Europe et aux États-Unis. Les transferts de technologie sont facilités, notamment par l'obligation de créer une joint-venture (exemples : l'aéronautique avec Airbus ou le nucléaire avec Orano).

- Dans un **secteur saturé**, il existe des entreprises chinoises compétitives et performantes. La Chine n'a plus besoin d'aspirer les technologies étrangères, les marchés chinois sont déjà saturés par les entreprises locales et il n'y a plus de place pour les étrangers. Le marché peut donc se libéraliser puisque les Chinois occupent déjà tout le terrain (exemples : l'automobile ou le ferroviaire).

- Un **secteur stratégique** a trait à la souveraineté de l'État chinois, les entreprises étrangères ne peuvent donc pas y pénétrer (exemples : les services numériques comme ceux de Google ou Amazon, ou les télécommunications).

Pour déterminer à laquelle des quatre catégories appartient un secteur, on peut notamment regarder les critères suivants : la part de marché en Chine des entreprises chinoises (elle illustre le degré d'intérêt des Chinois pour les entreprises étrangères); la différence entre les exportations et les importations (liée à la dépendance de la Chine envers la technologie étrangère); le nombre de restrictions légales imposées par la "liste négative" liée à la dernière loi sur les investissements étrangers (c'est un indicateur de la complexité juridique pour entrer sur ce marché).

Type	Secteur	Exportation (MDS, 2018)	Importation (MDS, 2018)	Nombre de restriction légales	Part de marché des entreprises chinoises en Chine
Ouvert	Luxe	Cosmétique : 2.6 Alcool : 1.4	Cosmétique : 10.3 Alcool : 5.8	0	< 5 %
En développement	Aviation	4.6	30.7	12	< 5 %
En développement	Nucléaire	0.19	0.47	8	Génération 3 : < 20%
Saturé	Téléphone	240.6	77.1	3	85 %
Saturé	Automobile	75.1	81.5	1	Électrique : 95 %
Saturé	Ferroviaire	13.3	0.793	2	100 %

### La libéralisation chinoise : quel avenir pour les entreprises occidentales ?

Il en ressort qu'un avenir sombre attend les entreprises occidentales en Chine. Beaucoup de secteurs encore ouverts dans les années 2000 et qui constituaient une manne pour les Occidentaux sont maintenant occupés par les entreprises chinoises, car elles ont rattrapé leur retard technologique (l'automobile, la téléphonie, le ferroviaire...). Quant aux secteurs en développement, encore profitables, ils suivent la même voie : Airbus prospère en Chine,

mais pour combien de temps encore? Les Chinois sont décidés à créer un géant de l'aéronautique capable de concurrencer Airbus et Boeing. La question n'est pas de savoir si la Chine rattrapera les Occidentaux dans l'aéronautique, mais quand cela se produira.

Certes, la Chine connaît une libéralisation, dont jouissent des entreprises occidentales qui n'ont pas été évincées au profit de concurrents chinois, mais d'un point de vue global, la libéralisation est plutôt le signe du triomphe des entreprises chinoises sur leur marché intérieur.

Cependant, certains marchés spécifiques offrent encore des opportunités à court ou long terme pour les Européens, l'archétype de ces marchés étant le secteur du luxe. En y regardant de plus près, d'autres catégories échappent à la bérézina des Occidentaux en Chine.

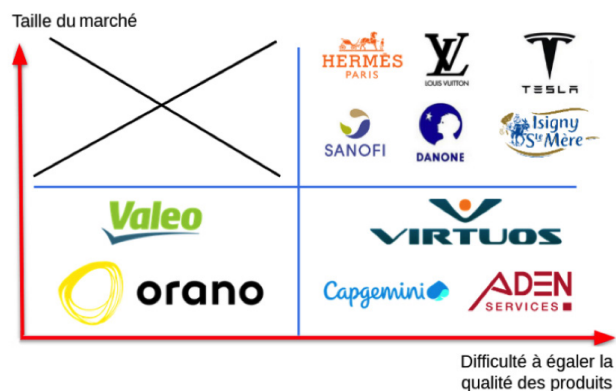
Durant nos recherches, nous avons trouvé onze exemples d'entreprises occidentales que nous considérons comme des parangons de réussite en Chine. Nous les rangeons ci-dessous dans quatre catégories : santé et nutrition (Danone, Sanofi, Isigny Sainte-Mère); luxe (LVMH, Hermès, Tesla); niche technologique (Orano, Valeo); services aux entreprises et sous-traitance (Capgemini, Aden Services, Virtuos).

Isigny Sainte-Mère, Aden Services et Virtuos, bien que toutes les trois fondées par des Français, sont relativement moins connues en France : Isigny Sainte-Mère est une coopérative normande de produits laitiers, qui a connu un succès fulgurant en Chine; Aden est une entreprise de services B2B spécialisée dans la restauration, le nettoyage, la sécurité et l'entretien; Virtuos est une entreprise de sous-traitance dans le domaine du jeu vidéo.

Certaines profitent d'une image de marque européenne (le luxe, la santé et la nutrition) sur un marché immense, tandis que d'autres, sur un marché plus réduit, ne souffrent pas de la concurrence chinoise.

Ces entreprises bénéficient d'au moins un de ces deux avantages : soit le marché est trop restreint pour que le gouvernement chinois souhaite développer des champions nationaux; soit le savoir-faire occidental est encore inimitable par les acteurs chinois.

Selon cette analyse, ce sont les entreprises de services ou de sous-traitance qui ont le plus brillant avenir en Chine (Capgemini, Aden Services, Virtuos) puisqu'elles bénéficient de ces deux avantages.



Nous considérons qu'une taille réduite de marché et des produits difficiles à imiter par des concurrents chinois constituent deux

avantages qui peuvent expliquer l'aspect "ouvert" d'un marché en Chine.

Il n'y a alors pas de secteurs ouverts dans le cadran supérieur gauche du schéma ci-dessus. Des entreprises occidentales positionnées sur des marchés de grande taille et dont le savoir-faire ou la technologie tendent à être imités par des acteurs locaux risquent d'être évincées des marchés chinois à moyen terme.

## En conclusion

Peut-on dire que la Chine se libéralise? Oui. Peut-on dire que les Occidentaux en profiteront? Non. Certes, la Chine cesse peu à peu d'être le bastion protectionniste qu'elle a été jusque dans les années 2010, mais uniquement dans certains secteurs : ceux où la Chine a rattrapé son retard technologique sur les grands champions étrangers et occupe déjà la quasi-totalité de son marché.

Les marchés chinois s'ouvriront donc bien, mais seulement quand ils seront déjà saturés. Dès lors, il ne sera plus possible pour les Occidentaux de les pénétrer, à l'instar du secteur automobile, où les constructeurs étrangers (mis à part les Allemands, placés sur le marché haut de gamme où les Chinois sont peu présents) régressent.

La question n'est d'ailleurs plus « *Les Occidentaux conquerront-ils les marchés chinois?* » mais : « *Les Chinois conquerront-ils l'Europe et l'Amérique?* » Le secteur ferroviaire à l'échelle mondiale pourrait bien être le prodrome de cette évolution : auparavant, les entreprises étrangères tentaient d'entrer en Chine, mais aujourd'hui ce sont les entreprises chinoises qui partent à la conquête du monde, CRRC proposant des réseaux ferroviaires à des prix défiant toute concurrence de l'Asie à l'Amérique du Sud. Pour nos entreprises, le défi technologique est encore plus grand : il ne suffit plus d'être bon pour pouvoir s'associer avec un partenaire local et atteindre le marché chinois, il faut être excellent pour pouvoir répondre à une nouvelle concurrence de taille mondiale.

*Victor Mabillet et Arthur Neveu, ingénieurs des mines*

### La Gazette de la société et des Techniques

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse : <http://www.anales.org/gazette.html>

### RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal novembre 2020

**La Gazette de la Société et des Techniques** est éditée par les *Annales des mines*  
120, rue de Bercy – télédéc 797 – 75012 Paris  
<http://www.anales.org/gazette.html>  
Tél. : 01 42 79 40 84 – Mél. : [michel.berry@ecole.org](mailto:michel.berry@ecole.org)  
N° ISSN 1621-2231  
**Directeur de la publication :** François Valérian  
**Rédacteur en chef :** Michel Berry  
**Illustrations :** Véronique Deiss  
**Réalisation :** École de Paris du management  
**Impression :** Graph'Imprim

