

**"Les Invités"**

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

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de  
l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2007)

**LES FIRMES DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES,  
DES MODÈLES INNOVANTS ?**

par

**Jean-François HUCHET**

Directeur du Centre français sur la Chine contemporaine de Hong Kong

**XinXin KONG**

Chercheuse en économie au *National Research Center for Science  
and Technology for Development*, Beijing

**Joël RUET**

Chercheur à la *London School of Economics*  
et à l'École des mines de Paris

Ancien directeur du Centre de sciences humaines de New Delhi

Séance du lundi 26 mars 2007

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

**En bref**

Depuis les réformes économiques de la fin des années 1970, les entreprises chinoises diversifient leur modèle de développement. À côté des énormes conglomérats héritiers du marxisme, une multitude de petites entreprises locales ou régionales assurent une part essentielle de la production mais aussi de l'emploi. Les gouvernements régionaux en tirent parti pour accroître leur puissance au détriment du pouvoir central, mais celui-ci en a besoin pour absorber les dizaines de millions de travailleurs supplémentaires issus de l'accroissement démographique, et assurer la stabilité du pays. Des jeux politiques plus ou moins subtils ne cessent de traverser l'immense mutation économique du pays. Pendant ce temps, certaines entreprises réussissent à profiter au mieux des transferts de technologies et de tous les dispositifs mis en place pour favoriser l'innovation, et s'élancent vers l'étranger.

*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

**Michel Berry :** Depuis le raid de Mittal sur Arcelor, la France a découvert que les économies émergentes peuvent créer des champions très puissants. La situation de ces pays et de leurs entreprises demande donc à être observée attentivement. Joël Ruet le fait depuis longtemps, en s'étant notamment penché sur le cas de l'Inde. Il est en train de créer à l'École des mines de Paris une chaire sur les industries émergentes, et a organisé cette séance. Il est accompagné de deux autres experts, Xinxin Kong et Jean-François Huchet qui vont nous décrire plus précisément la situation chinoise.

**Joël Ruet :** Xinxin Kong est chercheuse au *National Research Center for Science and Technology for Development* situé à Pékin. Cet institut gouvernemental est au centre de la conception des politiques d'innovation et de soutien aux entreprises de l'État chinois. Xinxin Kong est actuellement pour trois mois à Paris, invitée par la Maison des sciences de l'homme et l'université de Columbia dans le cadre d'un projet, que je codirige avec Jean-François Huchet, et qui vise à comparer les entreprises de Chine et d'Inde.

Depuis six mois, Jean-François Huchet est le directeur du Centre français sur la Chine contemporaine à Hong-Kong, avec l'objectif de développer les relations de recherche et de prospective entre la Chine et la France, ou plus généralement l'Europe.

Pour commencer, je voudrais rappeler quelques points saillants et communs à l'Inde et la Chine. Jusqu'au raid de Mittal (entreprise dont le siège est en Europe mais qui s'est largement bâtie sur des marchés et un management émergents) sur Arcelor ou de Tata Steel sur Corus, l'Europe ne percevait guère les entreprises de ces pays que sous l'angle de leur faible coût de main-d'œuvre. Maintenant, on prend conscience que certaines d'entre elles sont de véritables acteurs mondiaux et se perçoivent comme tels.

La croissance de ces entreprises peut se décrypter selon le modèle suivant. Au début, elles se sont attachées à maîtriser leur marché intérieur grâce à de faibles prix appuyés sur de faibles coûts. Naturellement, leurs marges étaient également réduites. Mais la croissance régulière de leurs marchés, contrairement aux nôtres qui sont assez cycliques, leur a néanmoins permis d'accumuler des capitaux. Elles ont alors développé des stratégies de rattrapage technologique en devenant fournisseurs d'entreprises occidentales, voire partenaires commerciaux. Ayant acquis le niveau de la compétition mondiale et conservant de grandes quantités de capitaux, elles commencent à prendre directement le contrôle de sociétés étrangères. Simultanément, elles développent un effort propre d'innovation.

Cette analyse microéconomique est confirmée par les chiffres macroéconomiques disponibles : ils montrent, à l'échelle de l'Inde et de la Chine, mais aussi d'autres pays comme le Brésil, un énorme investissement dans la recherche et développement (R&D), et une grande croissance des exportations de produits de haute technologie. Bien que ces résultats globaux intègrent aussi ceux des sociétés à capitaux étrangers qui exportent à partir de ces pays, ils montrent manifestement un changement d'époque.

**Jean-François Huchet :** L'histoire économique récente de la Chine est marquée par le lancement d'une politique de réforme en décembre 1978 par Deng Xiaoping. À cette époque, il y avait d'un côté 2 000 énormes conglomérats gérés par le gouvernement central selon le modèle soviétique et de l'autre une multitude de petites entreprises publiques promues par les municipalités ou des régions pour se préserver une certaine autonomie. Le nombre de ces petites entreprises a considérablement crû au cours des années suivantes, augmentant de trois millions entre 1978 et 1990.

Au moment de la chute du mur de Berlin, la situation était donc beaucoup moins centralisée que celle de l'Union soviétique. De fait, les bureaux du gouvernement à Moscou coordonnaient directement la production de 50 000 produits, alors que leurs équivalents à Pékin n'en contrôlaient que sept cents. Cela s'est avéré un atout formidable quand, à partir de

1990, le gouvernement a entrepris la restructuration des conglomérats. Les millions de petites entreprises ont permis de maintenir l'emploi et la production. Par comparaison, la production de l'ex-Union soviétique a chuté de 40 % entre 1991 et 1995.

À partir de 1997, l'État a modifié radicalement et globalement les règles de la vie des entreprises. La gouvernance, la propriété des actifs, les rapports avec les banques, l'organisation industrielle, le système de sécurité sociale et de retraite, et bien d'autres sujets ont été nettement réorientés vers une économie privée et un nouveau positionnement de l'État. Beaucoup de choses restent à préciser, mais on peut considérer que cela a mis fin au modèle socialiste. En pratique, sur les 120 000 entreprises d'État existantes en 1996, près de 50 000 ont déjà été privatisées.

### **Une typologie des entreprises chinoises**

Actuellement, les modèles des entreprises se diversifient. On peut en repérer six particulièrement importants : les *red chips*, les héritières socialistes, les champions nationaux, les joint-ventures et les entreprises étrangères, les petites entreprises d'État, les sociétés privées endogènes.

#### *Les red chips*

Un certain nombre de sociétés sont connues sous le nom de *red chips* parce qu'elles sont simultanément cotées à la Bourse de Hong Kong et possédées par le pouvoir communiste, que ce soit celui des régions ou de Pékin. La plupart d'entre elles exercent une activité de services comme la finance, le transport ou le commerce.

#### *Les héritières socialistes*

Les grosses entreprises d'État issues de la période socialiste sont encore très présentes, principalement dans des secteurs industriels assez monopolistiques : prospection du gaz et du pétrole, raffinage, automobile, acier, tabac, etc. Elles sont cependant soumises à une concurrence spectaculaire. Sur certains secteurs, les entreprises d'État couvrent parfois moins de 30 % du marché.

Néanmoins, elles constituent encore, et vraisemblablement pour longtemps, les plus grandes entreprises chinoises. L'État ne semble d'ailleurs pas toujours vouloir continuer le mouvement de démembrement des années précédentes. Ainsi, en 2003, a été créée la SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*), qui est l'équivalent d'un service dans notre ministère de l'Industrie, pour gérer plus de 150 entreprises, principalement dans le secteur de l'énergie. Par le biais de cette institution, l'État a effectué une reprise en main de certaines d'entre elles.

On peut supposer que c'est pour les utiliser selon ses vœux, notamment dans le cadre diplomatique : l'énergie y est en effet un enjeu important.

#### *Les champions nationaux*

Quelques firmes d'État présentes dans des secteurs déréglementés dès les années 1980 sont devenues très efficaces, et même concurrentielles à l'échelle internationale, comme Haier (qui fabrique, entre autres, des machines à laver). On les appelle habituellement les champions nationaux. À l'origine, ces firmes étaient souvent cantonnées au sein d'une région et relativement modestes. Mais, elles ont su adopter, à une époque de leur vie, des méthodes nouvelles qui leur ont permis de prendre beaucoup d'avance sur leurs concurrents et de profiter pleinement de la déréglementation.

## *Les joint-ventures et les entreprises étrangères*

Les sociétés étrangères, qu'elles agissent directement ou par l'intermédiaire de joint-ventures qu'elles contrôlent, sont de plus en plus nombreuses. Jusqu'au début des années 2000, ces sociétés étaient obligées d'exporter leur production. Le marché chinois était donc protégé. Depuis l'entrée de la Chine dans l'OMC (Organisation mondiale du commerce) en 2001, et surtout depuis un changement de règle en janvier 2007, elles peuvent vendre localement. Une de ces conséquences en est la stimulation des entreprises proprement chinoises qui sont obligées d'entrer dans une concurrence de niveau international.

À ce sujet, on peut souligner que si, en France, nous voyons volontiers les entreprises chinoises comme des loups sur notre territoire, de nombreux Chinois voient symétriquement les entreprises étrangères comme des loups sur le leur.

## *Des petites entreprises d'État à acheter*

La multitude des petites entreprises d'État constitue le cinquième groupe. Un grand nombre d'entre elles, qui n'ont pas su s'adapter aux nouvelles conditions économiques et se transformer en champions, souffrent beaucoup avec l'ouverture des marchés. Aujourd'hui, depuis que les étrangers peuvent acquérir une part de leur capital, elles constituent le principal réservoir d'acquisitions.

Il existe un débat intense sur la place qu'il faut laisser aux étrangers dans le capitalisme chinois. Il est difficile de savoir dans quel sens cela évoluera et les mesures protectionnistes qui seront éventuellement mises en place.

## *Les sociétés privées chinoises indigènes*

Les sociétés privées d'origine chinoise sont de plus en plus nombreuses. Elles ont été longtemps brimées par le pouvoir central qui refusait que les banques d'État leur prêtent de l'argent, mais cela change. De nouvelles lois sont régulièrement votées pour faciliter leur existence. Le gouvernement cherche maintenant à les favoriser parce qu'il en a besoin pour absorber les vingt millions de personnes supplémentaires qui arrivent sur le marché du travail chaque année.

Cependant, le gouvernement n'a pas une ligne unique. Être un entrepreneur reste très dangereux. En Occident, on ne parle que de la rudesse du pouvoir russe, mais le pouvoir chinois ne l'est pas moins. De nombreux entrepreneurs privés ont été arrêtés et mis en prison lorsqu'ils avaient des revendications politiques ou si leur patron politique était lui-même en perte de vitesse dans la course au pouvoir.

## **Expansion à l'étranger**

Les investissements chinois à l'étranger sont en forte augmentation. Les sommes investies atteignaient seulement quatre milliards de dollars en 2004. Elles sont passées à dix-huit milliards en 2006 et devraient dépasser les vingt milliards en 2007. Le gouvernement développe clairement une politique économique d'expansion internationale. Possédant des devises étrangères en grande quantité, il cherche aussi à diversifier ses achats au-delà des bons du Trésor américain. Pour cela, il vient de créer une agence spéciale qui sera probablement dotée de plus de deux cents milliards de dollars. Il adapte aussi régulièrement les contextes douaniers et monétaires pour aider ses champions à sortir du pays.

De leur côté, épargnant beaucoup, les entreprises ont d'importantes ressources financières propres. De plus, elles prennent mieux conscience des besoins que les acquisitions peuvent combler : non seulement la technologie et le savoir-faire, mais aussi, par exemple, les marques. Elles sont donc de plus en plus attentives à ce qui existe à l'étranger et commencent à diversifier leurs proies.

Ce mouvement d'expansion hors de Chine va certainement s'étendre. Il ne faut cependant pas trop orner le tableau. Les entreprises chinoises payent souvent très cher leurs acquisitions et connaissent beaucoup d'échecs : le modèle de gouvernance étatique auxquelles elles restent souvent habituées est peu adapté à ce genre d'aventure. De plus, le modèle d'épargne qui leur donne les moyens financiers commence à être attaqué dans les instances internationales comme la Banque mondiale : en effet, par un accord tacite avec le gouvernement chinois, les entreprises de ce pays ne lui versent généralement pas les dividendes qu'elles lui devraient dans une économie normale.

**Xinxin Kong :** Depuis la fin des années 1980, la stratégie nationale pour l'industrie a donné la priorité à la technologie. De 1989 à 1994, l'effort a porté sur la diffusion des technologies modernes sur l'ensemble du territoire. De 1994 à 2002, il a porté sur l'augmentation de leurs performances. Dans ce but, les investissements étrangers, porteurs de transferts technologiques, ont été encouragés. Depuis 2002, le but est d'accroître nos propres capacités d'innovation.

Pour identifier cette direction, le gouvernement a forgé le concept d'innovation endogène. L'institution pour laquelle je travaille est responsable de sa mise en œuvre.

### **L'innovation endogène**

De 2003 à 2006, de nombreuses analyses ont été menées pour envisager les besoins du pays à l'échelle d'une quinzaine d'années. Plus de deux mille experts (chercheurs, économistes, managers) en ont débattu. Une vingtaine de sujets ont été identifiés comme stratégiques : la haute technologie, les services à l'industrie, l'environnement, le développement durable, etc. Seize projets spécifiques regroupés en onze champs d'activité (biotechnologie, systèmes d'informations, efficacité énergétique, services, etc.) ont été lancés.

Sur le plan organisationnel, les entreprises, en coopération avec les instituts de recherche et les universités, ont été désignées comme devant être les acteurs principaux. Le gouvernement a vocation à se trouver en soutien. Aujourd'hui, les investissements des entreprises représentent déjà 60 % du montant total consacré à la R&D.

Deux secteurs particuliers, celui des technologies de l'information et celui des biotechnologies, vont me permettre d'illustrer concrètement la mise en œuvre de ce projet. Je vais d'abord présenter une typologie des entreprises, puis décrire des cas particuliers.

### **L'industrie des technologies de l'information**

Cette industrie comporte des entreprises de divers modèles, qu'on peut regrouper ainsi :

- les anciennes sociétés spécialisées dans le matériel et qui s'orientent vers les logiciels comme Inspur Group ou Hisense Company ;
- les champions nationaux comme China Electronics Corporation (spécialisé dans les semi-conducteurs) ou Putian (qui fait des téléphones mobiles) ;
- les énormes conglomérats ayant des activités dans ce secteur comme Haier Group, TLC, ou Changhong ;
- les grands compétiteurs privés qui visent aussi bien le marché national que l'international comme Huawei ;
- les *spin-off* issus d'instituts de recherche, comme Lenovo China, Founder ou Stone ;
- les nombreuses petites entreprises de logiciels qui se créent localement pour servir les besoins du marché domestique.

*Hisense Group : une survie par l'innovation*

Hisense Group est une entreprise d'État créée en 1969. Jusqu'en 1992, elle construisait des téléviseurs. Comme beaucoup d'autres sociétés chinoises étaient aussi présentes sur ce marché, la guerre des prix était intense. Le secteur vivait difficilement. Avec originalité, Hisense Group a choisi de s'en sortir non pas en travaillant à abaisser ses coûts de production,

mais en cherchant à trouver de nouvelles technologies plus performantes. Durant la fin des années 1990 et les années 2000, le groupe a investi dans la recherche. Et, l'an dernier, il a réussi à industrialiser une avancée remarquable dans les composants numériques pour vidéo.

### *Huawei : le développement d'une société privée*

La société Huawei, qui est l'une des entreprises privées les plus connues en Chine actuellement, a débuté en 1988 avec seulement sept personnes. Elle travaillait comme agence commerciale pour une firme de Hong Kong qui fabriquait des interrupteurs. Sur ce type de produit, la compétition commerciale en Chine était très rude. Les dirigeants de Huawei ont donc décidé de concevoir leur propre produit, en cherchant à l'adapter parfaitement au besoin du pays. Très rapidement, ils ont réussi à le produire à grande échelle et à occuper largement le marché domestique. Aujourd'hui, ils sont numéro 1 en Chine et s'implantent à l'étranger. Ils continuent toujours à investir beaucoup dans la recherche.

## **L'industrie des biotechnologies**

L'industrie des biotechnologies est beaucoup plus récente que celle des technologies de l'information. Elle en est encore à un stade initial de développement. Néanmoins, elle regroupe déjà plusieurs types d'entreprises :

- des grandes sociétés pharmaceutiques traditionnelles qui commencent à développer une activité dans les biotechnologies ;
- quelques entreprises d'État spécialisées, comme Biotech group, qui peuvent s'appuyer sur les nombreux laboratoires d'État qui leur sont rattachés et leur confèrent une capacité d'innovation importante ; elles constituent le groupe des champions nationaux ;
- des jeunes pousses, comme Shenzhen Keing Biotech Co.

### *Shenzhen Keing Biotech Co*

En 1995, un scientifique célèbre de Pékin a découvert un moyen biologique de lutter contre des maladies comme l'hépatite B. Comme l'enjeu sanitaire était gigantesque – l'hépatite B frappe actuellement plus de cent vingt millions de Chinois – le gouvernement a décidé qu'il fallait développer, industrialiser et commercialiser cette découverte. Shenzhen Keing Biotech Co a alors été créé.

Mais les débuts ont été difficiles : l'entreprise manquait de capital pour créer l'outil industriel. Les dirigeants ont trouvé la solution en se faisant reprendre par un groupe important de Pékin, spécialisé aussi dans les biotechnologies, qui a mis les fonds nécessaires. Ils ont alors réussi à produire les améliorations technologiques indispensables et à les industrialiser. Parallèlement, ils ont choisi d'attaquer le marché d'une manière assez traditionnelle. La stratégie a réussi. Maintenant l'entreprise domine 60 % du marché chinois et est, en volume, le plus important producteur mondial dans son domaine.

## **L'articulation entre l'État et les entreprises**

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises ont adopté un mode de fonctionnement tourné vers l'innovation. De ce fait, elles ont acquis une vision personnelle de la production de ces innovations. Elles sont donc capables d'influencer la vision du gouvernement. D'un autre côté, les choix gouvernementaux continuent d'orienter le développement des entreprises : c'est parce que l'État a décidé de promouvoir le secteur des biotechnologies que Shenzhen a démarré. Cette interaction est la forme moderne d'un modèle chinois qui, depuis les réformes économiques de la fin des années 1970, associe étroitement stratégie gouvernementale et dynamisme entrepreneurial.

La situation n'est cependant pas encore parfaite. Les enjeux de coordination entre les différentes institutions du pays, y compris entre les ministères eux-mêmes, sont considérables. La Chine maîtrise encore mal les modalités de l'innovation et les interactions entre les sphères

publiques et privées qu'il faut mettre en place. Pour apprendre, le gouvernement conduit de nombreuses missions vers les pays occidentaux.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Dans des usines chinoises du secteur automobile, j'ai pu constater la présence d'équipements industriels de qualité, parfois occidentaux, mais très fortement sous-utilisés. Aucune entreprise du monde ne peut tenir économiquement dans ces conditions. Il y a donc forcément des injections régulières de capital. D'où viennent-elles ?*

**Jean-François Huchet :** La sous-utilisation des équipements est une réalité majeure de l'ensemble de l'industrie chinoise. Au milieu des années 1990, des études précises avaient montré qu'il n'y avait que deux secteurs qui utilisaient leur capacité productive à plus de 50 %.

Le financement des matériels de haut niveau est assuré par la débauche de liquidités régnautes. Aujourd'hui, le système bancaire, possédé par l'État, n'intervient pas seulement dans une logique économique, mais aussi dans une logique sociale. Les investissements industriels sont encouragés par la bureaucratie locale qui est jugée sur les créations d'emplois sur son secteur. Conscient des excès actuels, le gouvernement central veut freiner ces comportements, mais il est confronté aux régions qui veulent avancer le plus vite possible. Cette situation est très porteuse de **risques** financiers : au premier retournement conjoncturel, des crises de solvabilité en série peuvent se produire.

**Int. :** *Quels sont les rapports entre les niveaux politiques locaux et centraux ?*

**J.-F. H. :** En 1994, le revenu fiscal perçu par le centre était très petit par rapport à celui des régions. Il s'élevait à environ 12 % du total. Les régions côtières notamment étaient très riches et se désintéressaient des orientations du centre. On reprenait un slogan traditionnel selon lequel « l'empereur est très loin ». Le gouvernement a donc entrepris de reprendre le pouvoir sur la politique fiscale. Aujourd'hui un rééquilibrage a eu lieu. Cet épisode est un exemple des multiples rivalités qui émaillent les rapports entre le centre et les régions. Actuellement, elles sont fortes sur le plan de la création monétaire, les provinces étant trop laxistes aux yeux de Pékin. Mais, le souci de chacun de prendre le dessus ne doit pas être uniquement considéré comme un désordre : il est aussi un générateur de dynamique pour l'ensemble du système. Or la dynamique est essentielle pour la stabilité du pays, car il faut absorber dans le système économique des flux démographiques gigantesques. Depuis quarante ans, la population a augmenté de huit cents millions de personnes !

### Le mélange du public et du privé

**Int. :** *J'ai constaté que des entreprises d'automobiles qui se disent d'État sont présentes à la Bourse de Hong Kong, et que d'autres qui se disent privées intègrent des dirigeants qui représentent manifestement le pouvoir politique, qu'il soit central, régional ou local. C'est assez déroutant.*

**J.-F. H. :** Entre privé et public, la situation est encore confuse car, de manière générale, l'État est très souvent présent dans le capital des sociétés, au moins pour une part minoritaire. Les entreprises en ont besoin pour être reconnues et acceptées par la bureaucratie, et régler facilement une multitude d'affaires courantes qui touchent aussi bien à des questions de fourniture d'électricité que de financement. Il se trouve aussi que les bureaucrates investissent parfois de manière personnelle dans des sociétés privées, ce qui accentue la confusion. Cette pratique est sujette à de durs débats au sein du Parti communiste. Il est difficile de savoir comment la règle va évoluer.

**Xinxin Kong :** Le modèle traditionnel du secteur automobile est celui des grandes entreprises publiques. Mais l'État ne veut continuer à faire que ce qui est utile à l'ensemble du secteur. Il

incite donc ses entreprises à développer leur propre processus d'innovation. Pour cela, elles établissent souvent des joint-ventures privées avec des étrangers.

### **Le droit juridique et sa pratique**

**Int. :** *À quelle vitesse se développent les structures juridiques ? On vient de voir qu'il n'y a pas encore une transparence totale sur la structure du capital...*

**J.-F. H. :** Depuis l'entrée dans l'OMC, les changements ont été considérables, au moins sur le papier : la plupart des codes juridiques ont été revus et certains, comme celui de la gouvernance d'entreprise, sont maintenant presque plus développés que les nôtres. Mais la pratique n'est pas encore à la hauteur. Il est clair, par exemple, que les décisions importantes des grandes entreprises ne se prennent pas dans les conseils d'administration mais dans les couloirs des ministères et du Parti.

**Joël Ruet :** Dès qu'une entreprise atteint une certaine taille, le pouvoir politique s'arrange pour y être présent, parfois sous couvert de moderniser sa structure de gouvernance ou lors d'introduction en Bourse.

**Int. :** *D'où viennent les nouvelles idées juridiques ? Sont-elles générées en interne ou sont-elles prises à l'étranger ?*

**J.-F. H. :** La majorité des idées est générée en interne. Une petite partie vient de Hong Kong. Une minorité vient de plus loin. Ainsi, la représentation des salariés dans la gouvernance des entreprises est fortement inspirée du droit allemand.

### **Transferts du monde militaire vers le civil**

**Int. :** *Quels sont les liens entre les industries militaires et civiles ? Y a-t-il des transferts de technologies ?*

**X. K. :** Les liens sont importants et anciens. Dès les premières réformes économiques des années 1970, les instituts militaires de recherche les plus pointus ont été poussés à travailler avec les industriels civils. Cela a souvent été efficace. Le domaine des produits électroniques est un bon exemple. Ces collaborations devraient encore s'amplifier puisque c'est l'un des thèmes explicitement mis en valeur par le gouvernement dans le cadre de l'organisation stratégique de l'innovation pour les années à venir.

**J.-F. H. :** Dans la décennie 1980, la plupart des entreprises d'électronique travaillaient pour les militaires. Puis, les besoins de ces derniers se sont réduits, et elles se sont tournées vers les marchés civils. Ainsi, la plus grande société d'électronique, China Electronics Corporation, est une émanation de l'ancien ministère de l'Armée. Il est évident que les liens sont encore étroits. Il est clair aussi que le niveau des ingénieurs militaires est plus élevé que celui des ingénieurs civils. Comme actuellement le domaine civil est plus dynamique, les transferts de personnels sont importants.

### **La coopération des entreprises et des universités**

**Int. :** *Les universités et les entreprises travaillent-elles ensemble ?*

**X. K. :** Relier les universités et les entreprises a été un objectif majeur de la politique industrielle. Avant les réformes économiques, elles coopéraient très peu. Aujourd'hui, le nombre de contrats entre elles a beaucoup augmenté. Dans certaines régions côtières, le niveau de collaboration peut être considéré comme satisfaisant. Cependant, il reste globalement trop bas.

## Proximités et éloignements culturels

**Int. :** *Il semble que les Chinois de la diaspora reviennent investir massivement en Chine. Ne sont-ils pas confrontés à des différences culturelles insurmontables ?*

**J.-F. H. :** Cela dépend de leur provenance. Il arrive que des entreprises américaines pensent spontanément qu'il faut envoyer sur place un Américain d'origine chinoise, et qu'il trouvera facilement ses repères. En réalité, ça ne marche pas ! Les différences culturelles sont trop fortes. Les investisseurs chinois de la diaspora viennent principalement de Hong Kong et de Taïwan et ont déjà souvent une longue pratique de coopération avec les Chinois du continent. En effet, dès les années 1980, le gouvernement continental a promu ce genre de partenariat.

**Int. :** *Il semble que les entreprises chinoises aient beaucoup de difficultés à comprendre les autres cultures. J'ai moi-même pu le constater dans le cadre du partenariat de TLC avec Thomson en France. Comment font-elles à l'étranger ?*

**J.-F. H. :** Les entreprises chinoises connaissent très mal les étrangers. Elles ont donc énormément à apprendre. Comme elles n'ont pas les ressources humaines en interne, elles sont conduites à embaucher des étrangers et à leur confier immédiatement de grandes responsabilités. Cela produit une configuration assez originale. On verra si elle permet d'apprendre vite, ou au contraire, si elle conduit à beaucoup d'échecs.

**Int. :** *Bien que l'Inde soit plus pauvre que la Chine, ses entreprises acquièrent plus facilement une envergure mondiale. Comment l'expliquez-vous ?*

**J. R. :** Les grandes entreprises chinoises ont été longtemps centrées exclusivement sur leur marché domestique alors que leurs équivalentes indiennes ont souvent eu très rapidement l'occasion de travailler, en tant que fournisseurs, avec des étrangers. Cela leur a permis de rattraper le niveau technologique mondial et d'acquérir les savoir-faire culturels nécessaires. Aujourd'hui, elles peuvent se permettre d'être audacieuses. Financièrement, un certain nombre d'entreprises indiennes réservent déjà la moitié de leurs ressources d'investissement pour une expansion à l'étranger.

**Int. :** *Cette connaissance de la culture occidentale par les Indiens n'est-elle pas simplement le fruit de la colonisation anglaise ? Les élites indiennes connaissent la finance londonienne...*

**J. R. :** On a envie de répondre positivement, mais je crois que cela demande à être relativisé. La colonisation anglaise ne laissait pas tellement de place aux Indiens et, à cette même période, la Chine était aussi assez fortement sous influence étrangère. Je mettrais plus volontiers l'accent sur la continuité du capitalisme au cours du temps. En Inde, même pendant la période socialiste, les politiques publiques restaient décidées en concertation avec les grands industriels, alors que la Chine a connu une rupture nette. Lors d'une enquête que nous avons menée sur une région chinoise, nous avons remarqué que les entreprises qui s'internationalisaient le plus facilement étaient celles dont les dirigeants étaient suffisamment âgés pour avoir connu une forme d'économie capitaliste d'avant la phase communiste.

**Int. :** *Le gouvernement a-t-il une politique d'aide des investissements chinois vers l'étranger ?*

**X. K. :** Sur la base d'une stratégie d'exportation précise, une compagnie peut obtenir des subventions du ministère du Commerce ou de celui de la Science et de la Technologie. Le gouvernement a également créé cinq parcs technologiques à l'étranger qui facilitent les implantations d'entreprises chinoises.

**J.-F. H. :** Sur le plan monétaire, les entreprises doivent remettre normalement à l'État toutes les devises qu'elles gagnent à l'étranger. Cependant, justement pour les aider à se développer, l'État peut décider de les leur laisser. Ainsi, elles se constituent des réserves utilisables pour

leurs investissements. Les banques d'État ont aussi ouvert des lignes de crédits spécifiques. Un contexte financier favorable a donc été mis en place.

### **L'innovation tirée par la consommation**

**Int. :** *Quelle est l'influence de la consommation intérieure sur l'innovation ?*

**J.-F. H. :** La classe moyenne actuelle se précipite sur le nouveau et le meilleur. À cet égard, elle tire indiscutablement l'innovation. Mais il est difficile d'évaluer précisément sa consommation parce que les chiffres ne sont pas fiables. Aujourd'hui, le nombre de personnes capables de s'acheter une voiture est officiellement évalué à environ cent millions de personnes. Il est probablement plus proche de deux cents millions.

**X. K. :** Les stratégies d'innovations sont principalement fondées sur les besoins du marché intérieur. Comme ce marché croît fortement et subit une grande concurrence, il joue un rôle de locomotive.

### **Développement durable**

**Int. :** *En matière de production d'énergie, la Chine est réputée pour être un gros pollueur. Commence-t-elle à adapter ses réflexions et ses pratiques aux problèmes écologiques ?*

**J.-F. H. :** La Chine dépend à plus de 60 % du charbon. Le problème est d'en faire une industrie propre ou de la réduire. Ce n'est pas facile, mais la prise de conscience existe. À l'échelle internationale, la Chine est le pays qui a mis en place, à la suite des accords de Kyoto, le plus grand nombre de projets de développement durable. Il y a une volonté réelle d'aller de l'avant.

**J. R. :** J'étais, l'année dernière, à une réunion organisée par la Banque mondiale et le bureau du Premier ministre chinois chargé de ces questions. Ces deux intervenants admettaient qu'il y avait un potentiel extrêmement important d'amélioration de l'efficacité énergétique chinoise. La question de la prise de conscience est donc manifestement à peu près résolue. Nous sommes passés à celle de la mise en œuvre. Et là, deux jeux politiques s'entremêlent et ralentissent le processus. Un premier jeu intérieur à la Chine porte sur les rapports entre Pékin et les régions. Pékin a envie d'utiliser l'effort pour l'amélioration énergétique pour imposer sa politique et reprendre du pouvoir sur les régions. Ces dernières, naturellement, essaient de résister. Un autre jeu existe entre le gouvernement chinois et les pays développés. Il porte sur les aides et les transferts technologiques que Pékin espère obtenir de l'Occident.

Présentation des orateurs :

Jean-François Huchet : est directeur du Centre d'études français sur la Chine contemporaine (CEFC) à Hong Kong et directeur de la revue *Perspectives Chinoises / China Perspectives* ; maître de conférences en économie à l'université de Rennes 2 et chargé de cours sur l'économie chinoise à l'INALCO et l'EHESS à Paris entre 2001 et 2006, il a auparavant été résident en Asie entre 1987 et 2001 où il a occupé différents postes académiques (Maison franco-japonaise de Tokyo, CEFC de Hong Kong et université de Pékin) ; il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages sur les réformes économiques en Chine, notamment sur la question de la réforme du secteur d'État.

XinXin Kong : est chercheuse au *National Research Centre for Science and Technology for Development* à Beijing.

Joël Ruet : est chercheur associé à la *London School of Economics* et à l'École des mines de Paris ; il a dirigé le Centre français de sciences humaines (CSH) de New Delhi.

Diffusion juin 2007