

**La Fabrique de l'industrie en partenariat avec
le Collège des Bernardins et L'Usine nouvelle**

présente :

Les entretiens de la Fabrique

LA CHINE : Opportunité ou menace ?

AVEC

Philippe VARIN président du directoire de PSA Peugeot Citroën
Philippe CROUZET président directeur général de Vallourec
Jean-François DI MEGLIO président d'Asia Centre

DÉBAT ANIMÉ PAR

Philippe ESCANDE éditorialiste aux Échos

Le 13 février 2012

EN BREF

Le “péril jaune” dénoncé dès 1897 a changé de visage. À la peur d’une invasion militaire a succédé la crainte de voir les Chinois devenir non seulement les ouvriers mais aussi les clients, les chercheurs, les financiers et les donneurs d’ordres de l’industrie mondiale, et menacer ainsi directement les économies occidentales.

Les signes de l’émergence de cette hyper-puissance se multiplient depuis l’été 2008, marqué à la fois par les jeux olympiques de Pékin et par la faillite de Lehman Brother. Les entreprises occidentales implantées en Chine commencent à se sentir moins bienvenues qu’auparavant, même si certaines sont protégées par leur marque ou par leurs références internationales. Après une période de libéralisme, les entreprises d’État reviennent en force, au détriment des entreprises étrangères comme des entreprises privées chinoises. L’Europe continue à bénéficier, en termes d’emplois et de rapatriement de dividendes, du développement de ses entreprises en Chine, mais pour combien de temps encore ? Elle pourra difficilement conserver son avance technologique si elle perd ses usines, et l’excédent commercial de la Chine lui donne une force de frappe financière considérable, qui lui permet

à la fois de renflouer ses entreprises d’État et ses banques et de racheter des entreprises étrangères pour s’approprier plus vite et plus sûrement les innovations technologiques les plus récentes, les techniques de management ou le savoir-faire dans les services.

Pourtant, dans son ouvrage *L’arrogance chinoise*, Erik Izraelewicz note que « le dragon a peur ». Les dirigeants chinois redoutent, entre autres, les effets de la crise économique mondiale sur leur modèle essentiellement mercantiliste. Ils se préparent à devoir envisager des réformes de très grande ampleur, avec tous les risques qu’elles comportent et auxquels ils ont su échapper jusqu’ici. De son côté, l’industrie européenne peut chercher à se rassurer en se fondant sur les handicaps structurels de la Chine : son énergie est chère, elle ne dispose pas de certaine matière première en qualité suffisante et le coût de sa main d’œuvre ne peut qu’augmenter. Mais face à un pays qui se revendique de l’économie de marché sans en respecter toutes les règles, l’Europe peut-elle espérer tirer son épingle du jeu sans définir une politique industrielle commune et sans envisager des mesures protectionnistes ?

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

TABLE RONDE

Louis GALLOIS

Nous sommes très heureux de vous accueillir pour ce deuxième débat, consacré à l'*arrogance chinoise*, ouvrage d'Erik Izraelewicz. L'auteur devait être parmi nous, mais il se trouve actuellement en Chine et il sera remplacé ce soir par Philippe Escande, qui lui-même revient de Chine et dispose ainsi d'informations toutes fraîches.

Philippe ESCANDE

En 1897, le sociologue russe d'expression française Jacques Novikow livrait l'analyse suivante : « Le péril jaune est signalé de toute part. Les Chinois sont 400 millions. Théoriquement, ils peuvent mettre 30 millions d'hommes sur pied de guerre. Un beau matin, ils devraient envahir l'Europe, massacrer ses habitants et mettre fin à la civilisation occidentale. Cela paraissait un dogme inattaquable, mais on s'est aperçu dans ces derniers temps que les Chinois éprouvent une horreur insurmontable contre le service militaire, depuis qu'ils se sont laissé battre par les Japonais, dix fois moins nombreux. Les pessimistes ont fait volte-face : le péril jaune n'est plus à craindre sous une forme militaire, du moins pour une période qui peut entrer dans nos préoccupations. Le péril jaune vient surtout de l'ouvrier chinois qui se contente de cinq sous ».

Depuis 1897, le péril jaune a plusieurs fois changé de visage. Après celui de « l'atelier du monde », s'annonce le péril supposé de l'hyper-puissance chinoise. Les Chinois ne seraient-ils pas en train de devenir non seulement les ouvriers mais aussi les clients, les chercheurs, les financiers et les donneurs d'ordres de l'industrie mondiale, menaçant ainsi directement les économies occidentales ?

1 L'émergence de l'hyper-puissance chinoise

Certains font remonter l'émergence de l'hyper-puissance chinoise à l'été 2008, où se sont succédé deux événements à forte portée symbolique. Lors des jeux olympiques de Pékin, la Chine a recueilli non seulement de nombreuses médailles pour ses sportifs mais aussi la palme de l'efficacité pour l'organisation des jeux. Un mois plus tard, la faillite de Lehman Brother marquait le début d'une grave crise économique qui devait frapper essentiellement l'occident et épargner la Chine.

Les signes de l'hyper-puissance chinoise se sont multipliés ces dernières années. Alors que le PIB chinois ne représentait que la moitié de celui du Japon en 2006, il l'a aujourd'hui dépassé. Le gouvernement chinois a adopté un plan de relance massif de 600 milliards de dollars qui a eu pour effet de renforcer l'emprise de l'État sur l'économie : sur les 100 premières capitalisations boursières chinoises, 99 sont des entreprises d'État ou assimilées.

La Chine a su se doter en moins de dix ans du plus grand réseau de TGV au monde et a exercé un embargo sur les terres rares. Les agences de notation chinoises se permettent dorénavant

de donner des leçons de gestion à l'Occident, et le classement des universités mondiales par l'université de Shanghai fait autorité.

L'essor spectaculaire de ce pays témoigne du succès d'une politique qui a su éviter toutes les chausse-trappes dans lesquels les économistes s'attendaient à la voir tomber, que ce soit sur le plan politique, avec l'absorption de Hong Kong et la réconciliation au moins économique avec Taiwan ; sur le plan social, la révolte populaire annoncée depuis longtemps n'éclatant toujours pas ; sur le plan technologique, la Chine ayant su se doter de programmes spatiaux ou énergétiques extrêmement ambitieux ; ou encore sur le plan environnemental.

2 L'inquiétude du "dragon"

Toutes ces évolutions se font au détriment des entreprises occidentales et japonaises, qui supportent de plus en plus difficilement ce qu'Erik Izraelewicz appelle l'arrogance chinoise. Cependant, malgré tout ces succès, l'auteur défend dans la troisième partie de son ouvrage l'idée que « le dragon a peur » et que les dirigeants chinois redoutent la fin de cette magnifique embellie.

Ils ont peur, tout d'abord, du cauchemar japonais, celui d'une croissance très forte confisquée par un krach financier, mais aussi de la fatalité des "trente glorieuses", selon laquelle la croissance ne peut se prolonger au-delà de 30 ans. Ils craignent également que le déclin ne s'amorce avant que la Chine soit sortie de la pauvreté. Même si le PIB par habitant a été multiplié par dix en trente ans, le revenu moyen par habitant reste très faible : il est intermédiaire entre celui de l'Albanie et celui du Salvador et il est dix fois inférieur à celui des États-Unis.

À ceci s'ajoute le talon d'Achille de l'économie chinoise : l'hyper-capitalisme chinois privilégie les entreprises au détriment des salariés, qui sont non seulement mal payés mais privés de sécurité, de soins, d'éducation gratuite ; en conséquence, les Chinois épargnent près de la moitié de ce qu'ils gagnent et ne consomment pas suffisamment. Pendant ce temps, le pays accumule des excédents commerciaux qui sont placés à l'étranger avec un rendement quasi nul : la Chine investit en bons du trésor au lieu de moderniser son économie. Ce modèle mercantiliste ne semble pas soutenable à long terme, car il place la Chine sous une double dépendance vis-à-vis de ses partenaires étrangers : elle dépend étroitement de leur santé économique en raison de l'épargne qu'elle place chez eux mais aussi de leur capacité à absorber sa production. C'est pourquoi, selon Erik Izraelewicz, la Chine doit impérativement sortir du "tout à l'export".

Le défi auquel sont désormais confrontées les entreprises chinoises et la Chine tout entière pourrait se résumer par un jeu de cinq "go" : go West (développement vers les provinces pauvres de l'ouest), go in, (accroissement de la consommation intérieure), go green (développement des technologies environnementales), go out (implantations industrielles à l'étranger), et enfin go go (développement d'une économie de services).

Cette évolution peut-elle être envisagée sans remettre en cause le modèle de l'hyper-capitalisme d'État et de son système autoritaire et centralisé ? C'est la grande question qui agite les dirigeants chinois, à la veille du changement d'équipe prévu cette année.

3

La fin de l'âge d'or ?

De leur côté, les Occidentaux s'interrogent sur les conséquences, pour leurs entreprises implantées en Chine mais aussi pour le devenir de leurs économies, des nouveaux mots d'ordre du gouvernement chinois. Philippe Varin, vous représentez le groupe industriel français probablement le plus impliqué en Chine, avec deux usines et bientôt une troisième à Wuhan, sur les bords du fleuve Yangtsé, et la signature récente d'un accord pour construire une quatrième usine à Shenzhen, dans le sud-est du pays. Selon vous, peut-on dire que pour les industriels occidentaux, l'âge d'or chinois est en train de se terminer ?

Philippe Varin

En ce qui concerne le secteur automobile, je ne le crois pas. Aux États-Unis, le taux d'équipement est de 80 voitures pour 100 habitants ; en Europe, de 55 voitures, et en Chine, de seulement 4 à 5 voitures. Le potentiel de croissance est donc colossal. L'injonction du go West dont vous parliez va entraîner le développement de villes de deuxième ou troisième catégorie, qui s'accompagnera d'une demande de mobilité et donc de véhicules. On estime que 300 millions de Chinois vivent encore aujourd'hui avec moins d'un dollar par jour, mais dans le même temps, la classe moyenne s'enrichit et la voiture est l'un des principaux symboles de l'ascension sociale. Nous devrions donc poursuivre notre croissance.

Celle-ci ne sera peut-être plus de 10 % comme ces dernières années, mais même un taux de 7 % représenterait une progression considérable. Cette croissance portera non seulement sur les volumes, mais également sur le niveau de gamme, car les consommateurs chinois sont de plus en plus demandeurs de qualité. C'est ce qui nous a conduits à implanter à Shenzhen la ligne DS, symbole du "luxe à la française".

L'histoire de PSA en Chine est déjà ancienne puisqu'en 1985, la marque Peugeot était présente à Canton. Elle a quitté la Chine en 1997 alors que Citroën s'est implanté à Wuhan à partir de 1990. Le fait que notre groupe ait été un pionnier puis se soit retiré ne constitue d'ailleurs pas un très bon point pour nous, car nos amis chinois ont beaucoup de mémoire. À l'époque, nous couvriions 8 % du marché chinois. Actuellement, nous employons 23 000 personnes en Chine, dont 15 000 à Wuhan, et nous détenons seulement 3 % du marché, mais nous avons bon espoir de remonter progressivement à 8 % grâce à nos différentes implantations. Avec 400 000 véhicules écoulés chaque année, la Chine représente aujourd'hui le deuxième marché de notre groupe.

4

La protection apportée par les marques

Les pouvoirs publics chinois ont annoncé leur volonté que d'ici 2025, 70 ou 80 % du marché chinois soient couverts par des marques chinoises. Pour le moment, la proportion est encore inverse : 70 % des voitures sont produites par des joint-ventures (généralement à 50-50) entre un constructeur chinois et un constructeur étranger. Le nouveau plan prévoit le développement de marques propres, et nos partenaires nous ont déjà interrogés sur la façon de le mettre en

œuvre. Les grandes sociétés d'État, comme Dongfeng, se lassent de ne fabriquer que des "demi-voitures" et voudraient bien construire leurs propres automobiles. Nous allons donc, à la fois, développer la ligne DS de Citroën et créer une marque chinoise, probablement en entrée de gamme.

Cela dit, les consommateurs chinois sont extrêmement sensibles à la notoriété des marques et il n'est pas certain que les autorités réussissent à leur faire acheter des marques chinoises. Dans notre secteur, la protection apportée par la marque est plus importante que celle liée à l'avance technologique. On peut donc faire l'hypothèse qu'un certain nombre de marques chinoises vont être lancées et qu'une sélection naturelle s'opèrera.

5 Une fermeture progressive aux investisseurs étrangers

En dépit de ces aspects positifs, il est clair que l'on assiste à une fermeture progressive de la Chine aux investisseurs étrangers. Les joint-ventures déjà en place conservent un potentiel de développement très important, et en ce qui concerne par exemple notre site de Wuhan, nous allons passer d'une capacité de production de 450 000 voitures à une capacité de 750 000. En revanche, signer de nouveaux contrats deviendra probablement de plus en plus difficile. La joint-venture à 50-50 que nous venons de conclure sera probablement l'une des dernières à être signées, sinon la dernière.

Philippe Escande

Philippe Crouzet, vous dirigez Vallourec, une entreprise du CAC40 qui est leader mondial des tubes sans soudure, destinés notamment à l'industrie de l'énergie. Auparavant, vous avez été l'un des principaux dirigeants de Saint-Gobain, ce qui vous a donné l'occasion de sillonner la Chine. Avez-vous le sentiment que les relations entre la Chine et les entreprises occidentales sont en train de changer ?

Philippe Crouzet

J'observe effectivement, depuis quelques années, un changement d'attitude de la part des dirigeants chinois. J'ai connu la période où les entreprises étrangères étaient les bienvenues et où Deng Xiaoping recommandait aux entreprises chinoises de se montrer modestes face aux « grands frères étrangers ». À cette époque, même si nous étions parfois soumis à des conditions contraignantes, on sentait que nos interlocuteurs étaient avides de découvrir nos technologies et aussi nos méthodes de management. Cette période est révolue, au moins dans le secteur de l'acier, où nous opérons. Depuis cinq ans déjà, nous ne pouvons plus signer de joint-ventures à 50-50 : nous devons nous contenter de 49 %. C'est également vrai dans l'énergie. Or, être en minorité est compliqué sous toutes les latitudes, mais particulièrement sous les latitudes chinoises.

6 Un nouveau mot d'ordre : de « big » à « strong »

Cette évolution se traduit dans la rédaction des plans quinquennaux. Il y a cinq ans, le plan

précédent avait fixé pour l'acier un mot d'ordre simple, « big » : l'objectif était de conquérir la première place mondiale en volumes. Les plans quinquennaux chinois ont la particularité d'être rigoureusement exécutés, voire dépassés, et de fait, en cinq ans, la Chine a réussi à devenir le premier producteur mondial d'acier. Aujourd'hui, elle détient la moitié de la capacité de production mondiale.

Dans le nouveau plan quinquennal, le mot d'ordre a changé : on est passé de « big » à « strong ». Les dirigeants chinois se sont rendu compte que la logique de développement à outrance générerait des surcapacités considérables, avec pour conséquence des prix qui sont les plus bas du monde, dans la sidérurgie mais aussi dans d'autres industries. En réaction, un certain nombre de pays mettent en place des dispositifs anti-dumping qui rendent plus difficiles les exportations. Par ailleurs, si la Chine dispose d'un avantage concurrentiel très important en termes de prix, elle est en retard sur le plan de la qualité et encore plus dans le domaine des services. La voie que les dirigeants chinois ont retenue pour progresser dans ces domaines consiste, d'une part, à réserver le marché intérieur aux entreprises chinoises et, d'autre part, à acquérir des sociétés étrangères avec leurs technologies et leurs savoir-faire.

Pour des entreprises comme Vallourec, qui ne s'adressent pas au consommateur final et ne bénéficient donc pas de la protection de la marque, la situation va devenir de plus en plus difficile. Entre un produit fabriqué en Chine par une société à capitaux d'État et un produit fourni par une entreprise étrangère, même s'il est fabriqué sur place, on sent très clairement une tendance à favoriser le produit chinois. Dans notre cas, ceci est d'autant plus vrai que nos clients sont essentiellement des entreprises d'État. En Chine, les entreprises privées restent en effet extrêmement rares : on cite toujours le cas de Huawei et d'un ou deux constructeurs automobiles, mais dans la plupart des secteurs, et notamment dans l'énergie, les transports ou les infrastructures, nous avons affaire exclusivement à des entreprises publiques.

On peut par conséquent craindre que les entreprises d'origine étrangère, y compris celles qui ont noué des partenariats avec des entreprises locales, soient confrontées à des difficultés croissantes dans les années qui viennent.

La Chine doute d'elle-même

Philippe Escande

Jean-François Di Meglio, après avoir mené vos études à l'École normale supérieure et à l'Université de Pékin, vous avez passé vingt ans à sillonner la Chine pour BNP Paribas, en tant qu'expert de l'énergie et des matières premières. Aujourd'hui, vous présidez un centre de recherche indépendant sur l'Asie. Partagez-vous ce constat sur la tendance de la Chine à se refermer vis-à-vis des investisseurs étrangers ?

Jean-François Di Meglio

Si je dois vous répondre d'un mot, ce sera naturellement par l'affirmative, même si certaines idées développées par Erik Izraelewicz mériteraient d'être un peu nuancées. C'est le cas de la notion d'arrogance qu'il a choisie pour le titre de son ouvrage. Cette arrogance existe, mais elle tend à masquer un profond doute de la Chine sur elle-même. Les dirigeants chinois sont inquiets sur ce que vont devenir les principaux débouchés commerciaux des entreprises chinoises, à savoir les marchés étrangers. Si les pays occidentaux entrent en récession, la

Chine sera sans doute contrainte de diversifier ses réserves de change, de réfléchir à une autre politique monétaire mais aussi et surtout de débloquer son marché intérieur. Or, la seule voie pour cela serait probablement l'instauration d'un système de retraites : si les Chinois épargnent aussi massivement, c'est que leur espérance de vie s'est allongée et qu'ils ne savent pas de quelles ressources ils disposeront lorsqu'ils cesseront de travailler. La Chine risque donc d'être confrontée à la nécessité d'entreprendre des réformes de très grande ampleur.

8 Le regain des entreprises d'État

Parmi les évolutions actuelles, on constate un surprenant rééquilibrage du tissu économique au profit des entreprises d'État. La période entre 2000 et 2008 a été marquée par une libéralisation accélérée, et l'ouverture des marchés boursiers a permis l'émergence de nombreuses sociétés privées. Mais au cours des cinq dernières années, on a assisté à un véritable retour en force des entreprises d'État.

On peut l'expliquer par deux facteurs. D'une part, elles ont bénéficié du départ à la retraite, souvent anticipé, d'un grand nombre de dirigeants, et de l'arrivée d'une génération plus jeune, avec des méthodes de management plus performantes. Dans son ouvrage *China's Management Revolution : Spirit, Land, Energy*, Charles-Edward Bouée montre que ces nouveaux managers sont très rarement issus du public. D'autre part, les entreprises d'État ont profité d'un plan d'investissement massif qui a permis à la fois de lancer de grands travaux d'infrastructures et d'injecter de l'argent dans les banques publiques et, par répercussion, dans les entreprises étatiques.

Au total, on a désormais affaire en Chine à un type d'économie très particulier, qui n'est ni l'économie soviétique, ni le modèle chinois tel qu'on se le représentait dans les années quatre-vingts.

Philippe Varin

Je constate effectivement que les managers des entreprises publiques ont beaucoup changé par rapport à ceux que j'avais pu rencontrer dans le secteur sidérurgique il y a une dizaine d'années. Les patrons de Dongfeng ou de Chang'an ont entre quarante et cinquante ans, font preuve de réflexes capitalistes et sont mus par le souci de préparer la suite de leur carrière et de gérer leurs propres intérêts. De ce fait, les entreprises publiques sont en train de devenir extrêmement réactives et pragmatiques.

9 Les tensions entre l'État et les régions

Philippe Escande

Que pensez-vous des tensions qui peuvent exister entre l'État et les provinces, et du rôle joué par les collectivités locales ?

Jean-François Di Meglio

Un article récent du Financial Times titrait « Beijing to roll over provinces' loan terms » (« Pékin prolonge le terme des financements accordés aux provinces »), ce qui révèle que les provinces dépendent de l'argent de l'État, quelles que soient les tensions entre elles et ce dernier.

Philippe Crouzet

Ces tensions s'observent, entre autres, à propos des surcapacités industrielles que j'évoquais. Les Chinois ont beaucoup de mal à faire fusionner leurs entreprises, même lorsqu'il s'agit d'entreprises d'État, car ils se heurtent à des résistances locales extrêmement fortes. Non seulement les provinces se refusent à fermer des entreprises situées sur leurs territoires, mais elles ouvrent des sites nouveaux qui aggravent la situation de surcapacité.

Je suis très frappé par le contraste entre, d'un côté, le caractère très "ordonné" de ce pays, ses politiques macro-économiques et industrielles extrêmement maîtrisées, sa vision stratégique, son aptitude à définir et à exécuter des plans, sa gestion conjoncturelle très efficace, sa capacité à surmonter les crises, et, d'un autre côté, les dysfonctionnements que l'on observe sur le terrain.. Cette tension entre ordre et désordre donne à l'économie chinoise son formidable dynamisme, mais conduit aussi à ces surcapacités, qu'il va bien falloir traiter à un moment ou un autre.

Philippe Escande

Philippe Varin, lorsque vous montez des projets, tout se passe-t-il au niveau central ou êtes-vous dans l'obligation de négocier avec les pouvoirs locaux ?

Philippe Varin

Il est impossible de créer une joint-venture sans avoir l'aval de la NDRC (National Development and Reform Commission), et donc du ministre. Mais il existe une vive concurrence entre les différentes provinces et il faut donc traiter aussi avec les gouverneurs locaux pour essayer d'obtenir les conditions les plus avantageuses.

10

Quels bénéfices pour l'industrie européenne ?

Philippe Escande

Nous en venons à la question de fond de ce débat : le développement économique de la Chine représente-t-il une opportunité ou une menace pour l'industrie européenne ?

Philippe Varin

Dans dix ans, le marché chinois des grandes berlines sera trois fois plus important que le marché européen, même en incluant l'Allemagne, qui est pourtant le "paradis" des grandes berlines. Nous serons obligés de fabriquer les véhicules à proximité de ce marché, car on ne peut pas envisager d'exporter de façon durable des véhicules depuis l'Europe vers la Chine. Actuellement, nous fabriquons la 508 Peugeot à Rennes, à raison de 135 000 unités par an. Nous avons décidé de la lancer également à Wuhan à un rythme de 65 000 par an. De même, la DS5 sera fabriquée à la fois en Europe et en Chine. Un premier impact positif est le fait que plus nous construirons de véhicules haut de gamme en Chine, plus nous pourrons amortir notre effort de R&D sur un grand nombre d'unités, ce qui nous permettra de continuer à construire des voitures haut de gamme en

Europe. Par ailleurs, le 12e plan chinois nous impose des contraintes très strictes sur la limitation des rejets de CO2 et de l'encombrement urbain ; les technologies que nous allons développer en Chine pour répondre à ces exigences bénéficieront également à nos productions européennes.

Philippe Crouzet

Les deux tiers de nos ventes en Chine sont issus de la production locale et nous ne pourrions absolument pas les importer d'Europe, pour des raisons de coût de transport mais aussi parce que ce ne serait pas négociable. En revanche, nous conservons en Europe tout ce qui est haut de gamme et notamment les petites séries, car les industriels chinois sont plus à l'aise avec la fabrication de grandes séries. Nous continuons donc à importer tous les produits sur mesure depuis l'Europe, et notamment depuis l'usine allemande correspondant à l'ancienne division tubes de Mannesmann. Nous bénéficions en cela de l'effet de marque évoqué par Philippe Varin, qui joue aussi sur ce type de référence, même dans l'univers des biens industriels.

1

Les transferts technologiques

Philippe Escande

En installant des usines en Chine, les industriels sont amenés à transférer des technologies à leurs partenaires chinois qui, demain, seront leurs concurrents : cela ne met-il pas en danger l'industrie européenne ?

Philippe Varin

L'an dernier, nous avons déposé 1 150 brevets et nous sommes donc très sensibles à la question de la propriété intellectuelle. Lorsque nous implantons une nouvelle technologie dans une de nos joint-ventures, notre partenaire chinois achète la licence et nous verse des royalties. Naturellement, nous n'excluons pas que cette technologie puisse être copiée, ce qui nous oblige à avoir toujours une longueur d'avance. C'est la gestion de notre portefeuille de technologies qui nous permet d'apporter chaque fois à notre partenaire ce qu'il attend.

Philippe Escande

Vous parlez d'une longueur d'avance, mais il semble que les industriels chinois exigent désormais de disposer des technologies les plus récentes.

Jean-François Di Meglio

C'est la raison pour laquelle les entreprises chinoises se lancent de plus en plus dans des acquisitions à l'étranger, ce qui leur permet de capter les innovations technologiques les plus récentes, plus facilement qu'à travers une joint-venture.

Philippe Varin

Effectivement, après une première étape où les industriels chinois ont cherché à tirer le meilleur profit des joint-ventures, ils s'orientent de plus en plus vers des acquisitions à l'étranger. Il faut souligner à cet égard que l'Europe est une cible probablement plus attractive que les États-Unis, où le CFIUS (Committee on Foreign Investment in the United States) peut s'opposer à certaines opérations dans des domaines stratégiques. En Europe, nous ne disposons que de l'autorité de la

concurrence. Les investisseurs chinois peuvent donc très facilement prendre des participations dans des sociétés technologiques, notamment en Allemagne.

12

Les firmes occidentales protégées par leur réputation ?

Philippe Crouzet

Les transferts technologiques représentent, pour la plupart des industriels européens, le seul moyen d'accéder au marché chinois : à moins de renoncer à la moitié du marché mondial, ils sont obligés d'en passer par là. Cela dit, chez Vallourec, nous sommes assez peu "partageux" car, dans nos métiers, les technologies ne sont pas souvent brevetées ni même brevetables. Il s'agit souvent de savoir-faire et de pratiques d'usines, assez difficiles à protéger. Nous sommes donc toujours très prudents et toutes nos filiales ont le statut de WOFE (Wholly Foreign Owned Enterprise), c'est-à-dire de sociétés dont nous détenons 100 % du capital. L'objectif est précisément d'éviter les transferts de technologie.

Philippe Escande

C'est une sorte de privilège, et nul doute que les constructeurs automobiles aimeraient pouvoir en profiter aussi...

Philippe Crouzet

Certainement. Ce qui nous protège pour l'instant, et sans doute pour un certain nombre d'années encore, ce sont les références et la réputation dont nous jouissons : Vallourec construit depuis des dizaines d'années des tubes pour des unités présentant des risques très importants, que ce soit sur le plan de la sécurité ou sur le plan environnemental. Dans certains secteurs et sur certains produits, nous pouvons afficher une production de trente, quarante ou même cinquante ans sans aucun accident. Or, comme le montre Erik Izraelewicz, la Chine est un pays extrêmement sensible à la gestion des risques, notamment environnementaux. C'est pourquoi notre réputation nous protégera probablement pendant quelque temps encore.

Jean-François Di Meglio

Dans son ouvrage, Erik Izraelewicz cite toutefois le cas du TGV, dont la Chine s'est approprié les technologies avec un niveau de qualité et un taux d'accidents qui nous paraîtraient intolérables, mais qui sont acceptés par les Chinois, tout simplement parce qu'ils ont l'obligation d'aller vite dans le développement de leurs infrastructures.

13

Imposer la réciprocité

Jean-François Di Meglio

Je voudrais adopter une approche qui n'est ni nationaliste, ni anti-chinoise, mais purement libérale, pour insister sur la nécessité d'obtenir un principe de réciprocité dans nos relations avec la Chine. L'OMC ne s'est pas saisie de ce thème jusqu'à présent, mais elle doit le faire. La survie d'un certain nombre de nos entreprises en dépend.

Philippe Varin

La Chine est en train de suivre, à cet égard, exactement la même trajectoire que le Japon, la Corée ou Singapour. La question de la réciprocité ne se pose pas encore dans le secteur automobile, mais cela ne tardera pas, car la Chine va bientôt commencer à exporter des véhicules vers l'Europe. En revanche, elle est d'ores et déjà posée à propos du TGV. Certains pays de l'est commencent à commander des TGV chinois grâce à des financements européens : la réciprocité serait-elle envisageable en Chine ? On peut en douter.

Philippe Crouzet

Outre le domaine des marchés publics, la réciprocité devrait également s'exercer en matière d'acquisition de sociétés. Le go out évoqué par Philippe Escande consiste, en bon français, à acheter des entreprises étrangères. Mais dans la mesure où cette instruction est donnée à des entreprises d'État qui, elles-mêmes, ne peuvent pas être achetées, où est la réciprocité ?

Philippe Escande

Une très belle entreprise allemande, Putzmeister, leader mondial des pompes à béton, vient d'être rachetée par Sany, une entreprise chinoise. Le seul exemple de transaction inverse que je connaisse est celui de Seb, qui a réussi son OPA sur le groupe chinois Supor. Cette transaction a été possible parce que Supor était une entreprise familiale cotée en bourse.

1

Le cas d'EADS

Louis Gallois

Je souhaiterais vous faire part de l'expérience d'EADS en Chine. Pour la construction d'hélicoptères, nous sommes présents dans ce pays depuis la fin des années soixante-dix. Au fil de nombreuses coopérations, un certain nombre de nos appareils ont été "sinisés". Nous sommes en train de développer un hélicoptère à travers une joint-venture à 50-50 entre l'entreprise chinoise Avicopter et notre entreprise Eurocopter. Il s'agit du dernier appareil que nous réaliserons en partenariat. Le prochain sera à 100 % chinois. Le processus aura pris trente ans. Nous bénéficions d'une part de marché très importante en Chine, mais nous aurons bientôt des concurrents chinois, ce qui illustre la progression de la Chine dans les hautes technologies.

En ce qui concerne Airbus, avant d'installer notre ligne d'assemblage en Chine, nous détenions 15 % du marché chinois. Depuis son installation, nous sommes passés à 50 %. Le différentiel n'est pas entièrement imputable à la ligne d'assemblage, mais sans cette décision, une telle progression n'aurait certainement pas été possible. Or, un avion sur deux vendus à la Chine vient d'Europe et seulement un sur deux de la ligne d'assemblage. De plus, pour ces derniers, une très grande partie des composants vient d'Europe. Ceci est amené à changer car la création d'une chaîne d'assemblage a pour effet d'attirer les sous-traitants. La proportion de composants chinois va donc augmenter. Mais dans l'immédiat, il est évident que cette situation est très profitable à l'industrie et à l'emploi européen.

Dans notre usine, nous ne transférons pas de technologies, mais du savoir-faire, que ce soit en matière d'ordonnancement des productions, de contrôle qualité, ou encore de gestion de la chaîne des fournisseurs. Tous ces éléments sont décisifs pour permettre à la Chine d'accéder à la pleine maîtrise d'un produit aussi complexe qu'un avion. Mais aujourd'hui, nos interlocuteurs chinois nous disent clairement qu'ils veulent accéder aux technologies et que nous ne continuerons à leur vendre des avions qu'à ce prix. Nous entrons donc dans une zone beaucoup plus périlleuse. La première entreprise à franchir le Rubicon a été le groupe Bombardier : comme il éprouvait de grandes difficultés sur le marché occidental, il a signé une alliance avec le groupe chinois Comac, auquel il doit apporter des technologies, du marketing et surtout un réseau de support après vente. À la fin de cette décennie, la Chine va passer du statut de premier marché d'Airbus au statut de concurrent direct.

Philippe Escande

Comment ce marché est-il structuré ? Y a-t-il une seule entreprise chinoise sur le secteur ?

Louis Gallois

Il existe un holding des industries de haute technologie aéronautique, Avic, qui possède Avicopter et un certain nombre d'autres entreprises avec lesquelles nous travaillons pour la fabrication des pièces. La société Comac est cliente d'Avic : elle lui commande les pièces et se charge de la conception, de l'intégration et de la vente du produit. Il s'agit bien sûr d'une entreprise d'État.

2 Peut-on perdre un marché et conserver les technologies ?

Wolfgang Michalski (ancien directeur de la prospective à l'OCDE)

L'exemple de l'entreprise allemande Putzmeister, cité tout à l'heure, me semble illustrer la gravité des menaces qui pèsent sur l'industrie européenne. Dans les années quatre-vingt-dix, la société Putzmeister était cinq fois plus importante que la société Sany qui vient de la racheter. En 2011, Sany était devenue dix fois plus grande que Putzmeister, et elle vient de racheter cette société qui était le leader mondial du secteur. Ma question est la suivante : peut-on conserver longtemps le leadership sur les technologies lorsqu'on a perdu le marché en volume ? Si les Chinois réussissent à devenir non seulement « big » mais « strong », que restera-t-il à l'Europe ?

Philippe Varin

Pour garder la maîtrise de la technologie, il faut réunir deux conditions. La première est d'être mondial, et en particulier d'être implanté en Chine afin d'avoir accès à son marché. La deuxième condition, tout aussi importante, est de conserver des usines en France, car on ne peut pas développer de technologies si on ne dispose pas d'usines à proximité. Le groupe PSA compte actuellement 15 000 chercheurs en France, 1 500 en Amérique latine, 500 à Shanghai. Mais si nous ne réussissons pas à préserver des sites de production en France, cette répartition ne pourra pas être maintenue longtemps.

Je crois qu'il faut reconnaître que nous n'avons pas la possibilité de "contenir" la Chine. En revanche, nous pouvons essayer d'être des interlocuteurs plus crédibles. Lorsque nous discutons avec les dirigeants chinois du contenu du 12e plan, ils nous demandent à qui ils doivent s'adresser pour échanger sur ces sujets au niveau de l'ensemble de l'industrie automobile européenne : « Bruxelles, l'Allemagne ou la France ? ». C'est une question un peu embarrassante. Nous faisons trop souvent grief à la Chine de sujets pour lesquels nous devrions d'abord nous en prendre à nous-mêmes. En ce qui concerne le véhicule électrique, par exemple, la Chine s'est fixé un plan très clair à dix ans, mais quelle est la stratégie européenne ? Nous avons établi des normes, mais nous avons beaucoup de mal à définir un standard commun. Or c'est une étape indispensable si nous voulons être un interlocuteur crédible pour la Chine.

3 La captation des ressources énergétiques

Grégoire Postel-Vinay (DGCIS au ministère des Finances)

La Chine s'emploie activement à capter des ressources énergétiques un peu partout dans le monde. Je pense au gazoduc kazakh, à la tournée triomphale du numéro deux chinois au Moyen Orient, aux actions très intenses menées en Afrique, aux négociations bilatérales avec le Danemark dans la course au pétrole en Arctique, aux transactions avec le Canada pour des exportations d'énergie en échange de l'achat de quelques avions Bombardier, etc. À terme, n'allons-nous pas être confrontés à un problème d'accessibilité aux ressources énergétiques, non seulement en termes de prix mais même en termes d'accès physique et géopolitique ?

Jean-François Di Meglio

Il se trouve que j'ai eu l'occasion de conseiller des entreprises chinoises pour l'acquisition de ressources pétrolières dans des pays qui ne relevaient pas de leur sphère immédiate. La question de la sécurité énergétique se pose à tous les pays du monde, mais particulièrement à la Chine, qui a vu son équation énergétique se transformer radicalement : jusqu'en 1993, elle était complètement autosuffisante, et elle est aujourd'hui dans l'obligation d'importer 60 % de ses approvisionnements. Lorsqu'on les interpelle sur leur politique en matière de ressources énergétiques, les Chinois répondent qu'ils sont encore loin d'avoir rattrapé les niveaux d'approvisionnement à l'étranger des pays occidentaux. Ils citent notamment le cas des États-Unis, pays qui mobilise bien plus de ressources énergétiques extérieures que la Chine.

Actuellement, les acquisitions chinoises de ressources énergétiques à l'étranger restent infimes par rapport aux besoins et sont extrêmement dispersées : dans aucun pays africain, par exemple, elles ne représentent plus de 10 % des approvisionnements chinois. On peut, certes, s'inquiéter du rythme de progression de ces acquisitions, mais il faut prendre garde au fait que ce thème fait partie des sujets très "bloquants" dans notre dialogue avec la Chine. Or, le thème des ressources énergétiques est loin de représenter le seul enjeu pour les économies occidentales.

Philippe Crouzet

Personnellement, je ne suis pas choqué par le fait que la Chine cherche à s'approprier les ressources énergétiques dont elle a besoin, mais par la façon dont elle procède. Tous les contrats dont nous avons connaissance s'accompagnent d'accords de trocs, d'accords de financement, d'engagements à acheter des produits chinois, etc. Quand Total signe un contrat en Angola, il s'inscrit dans un appel d'offres parfaitement concurrentiel.

Quand les opérateurs chinois signent un accord en Angola, ils ne participent pas aux mêmes appels d'offres que les entreprises occidentales et l'on découvre assez vite que ces accords sont associés à de nombreuses contreparties.

4

Le statut du yuan

Gilbert Ribes

Je m'étonne qu'à propos de la réciprocité, vous n'ayez pas évoqué le problème de la sous-évaluation du yuan, qui constitue une forme de protectionnisme puisqu'elle renchérit les importations et subventionne les exportations.

Philippe Crouzet

Je crains que nous ayons perdu beaucoup de temps à calculer quelle pouvait être l'exakte parité monétaire entre le yuan, le dollar et l'euro, et que cela nous ait conduits à occulter un autre problème beaucoup plus grave, celui du financement des investissements chinois. L'existence des surcapacités que j'évoquais pousse à s'interroger sur les conditions dans lesquelles ces investissements ont été financés. Certains éléments semblent indiquer que les entreprises d'État bénéficient de conditions sans comparaison avec celles que nous pouvons obtenir en Occident, d'autant que l'accès au marché financier est de plus en plus difficile.

Jean-François Di Meglio

Le problème du financement des investissements et celui du statut du yuan se rejoignent. Quel est le bien que la Chine emprunte massivement à l'étranger ? La monnaie. La Chine occupe la première place mondiale en termes d'échanges commerciaux, mais elle ne dispose pas d'une véritable devise et, par conséquent, elle emprunte les moyens de paiement occidentaux. C'est ce "trou", cette présence en creux, cette espèce de "masse noire", qui crée une capacité à financer sans contrôle. Le vrai combat ne porte donc pas sur la parité mais sur la participation de la Chine au jeu monétaire.

Philippe Crouzet

Au fond, la Chine met en œuvre la même stratégie que le Japon dans les années soixante, mais à une tout autre échelle. Nous achetons les produits chinois, nos déficits commerciaux sont stockés par la banque centrale chinoise et celle-ci "nettoie" régulièrement le bilan des banques chinoises en supprimant leurs créances sur les entreprises industrielles chinoises. Ces dernières peuvent investir sans jamais rembourser leur dette, ce qui leur permet de vendre à des prix très bas.

5 **Faire entrer la Chine dans le jeu monétaire**

Antoine Brunet

J'ai écrit un livre sur La vision hégémonique de la Chine, et je suis un peu perplexe devant la légèreté avec laquelle vous évoquez le cours du yuan. Les réserves colossales de devises accumulées par la Chine lui donnent une force de frappe financière formidable, aussi bien pour soutenir ses entreprises que pour réaliser des investissements locaux ou encore pour maintenir ses performances commerciales à l'étranger. Tous ces éléments sont constitutifs d'une concurrence déloyale qui ne se perpétue que par la négligence des pays occidentaux vis-à-vis de cette question du yuan.

Jean-François Di Meglio

Les réserves de change chinoises ne viennent pas du fait que le yuan est sous-évalué, mais du fait que les exportations chinoises sont payées dans des devises qui ne sont pas la devise chinoise. La situation ne changera que le jour où la Chine diversifiera les moyens avec lesquels elle se fait payer.

Au passage, il faut être conscient que la Chine est tout aussi ennuyée que nous par l'existence de ces réserves. Comment peut-on utiliser des réserves de change pour recapitaliser des banques dont le capital est dans une devise non convertible ? Les Chinois ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait, ce qui ferait s'arracher les cheveux à un inspecteur des finances. Ils ont disposé d'une fenêtre d'opportunité entre 2003 et 2005, moment où le commerce chinois commençait à prendre de l'ampleur et où la réserve n'atteignait pas encore 1 000 milliards de dollars, mais ils ont manqué cette occasion. Aujourd'hui, ces réserves atteignent 4 000 milliards de dollars et je ne voudrais pas être à la place de celui qui a la responsabilité de les investir. Il s'expose la plupart du temps à perdre de l'argent, et par voie de conséquence il perd également son poste au bout de trois ou quatre mois.

Philippe Escande

C'est un fait démontré que lorsqu'on a trop d'argent, on le gaspille...

6 **Le rattrapage des salaires**

Philippe Varin

Un autre aspect de la question du yuan me paraît très important, celui de l'inflation. Depuis une vingtaine d'années, l'inflation chinoise est contenue à des niveaux très bas en raison de l'arrivée continue de travailleurs migrants, qui permet de conserver des prix de production extrêmement bas. L'importation de produits chinois à des prix très compétitifs a également contribué à maîtriser l'inflation dans les autres pays, et notamment aux États-Unis. Mais l'inflation des salaires est désormais très forte en Chine, car les entreprises cherchent à stabiliser les travailleurs migrants en ville. Nous observons par exemple des augmentations de salaires de 20 à 30 % par an à Shenzhen, et de 15 % à Wuhan, dans la Chine plus profonde. Ce phénomène est appelé à se poursuivre et va peu à peu réduire la compétitivité des produits chinois.

Philippe Escande

À l'heure actuelle, un ingénieur de Shanghai coûte aussi cher qu'un ingénieur de Taiwan, et ce dernier a un salaire quasiment européen. Le rattrapage est donc déjà acquis dans certains domaines.

Sylvie Migdal (EADS)

J'ai le sentiment que les Chinois ont anticipé la réduction de leur avantage comparatif lié au coût de la main d'œuvre. Ils savent que leurs salaires vont assez rapidement rattraper ceux de l'Occident et c'est pourquoi ils se positionnent désormais sur des technologies avancées. Mais s'ils se mettent à fabriquer des avions et des hélicoptères, que restera-t-il à la France, à part les maisons de retraite et les hôtels de luxe ?

Jean-François Di Meglio

Il faut tout de même rappeler que la désindustrialisation de l'Europe n'a pas été initiée par la Chine. On se souvient du concept d'Alcatel, qui défendait la notion d'« industrie sans usine ». On peut comparer aujourd'hui la trajectoire d'Alcatel (ou celle de Vivendi) et celle de Huawei.

7 **Quel modèle économique à long terme ?**

Thierry Brault (ancien salarié de Péchiney)

Plusieurs intervenants ont souligné qu'il était indispensable d'être en Chine dans la mesure où c'est désormais le plus grand marché mondial, mais je me rappelle que le même discours était tenu il y a un certain nombre d'années par les industriels français pour essayer de justifier leurs implantations aux États-Unis, avec le succès que l'on sait. Nos industriels pourraient-ils réfléchir à un modèle économique susceptible d'orienter leur avenir, plutôt que suivre des stratégies à court terme ?

Philippe Escande

Certains industriels ont quand même réussi aux États-Unis, comme Michelin. Qu'en est-il de Vallourec ?

Philippe Crouzet

Sur 20 000 salariés au total, nous en comptons 3 500 aux États-Unis, et 7 500 au Brésil. Même si le cas de la Chine est frappant en raison de sa taille, il faut reconnaître que ce n'est pas le seul pays qui souhaite que son marché soit approvisionné par des productions locales : c'est une tendance très générale, et pas seulement pour les produits qui se transportent difficilement. L'Europe, et notamment la France, ont bénéficié pendant très longtemps d'un modèle européen-centré, à base d'exportations. Ce modèle est en train d'être remis en cause, soit pour des raisons logistiques et des exigences de service rapide, soit parce que les réglementations nationales poussent à rapprocher la création de valeur ajoutée du marché final. Ceci nous renvoie à la question de la réciprocité : dans un monde qui s'organise de cette façon, l'Europe ne peut pas s'obstiner à être le dernier endroit où n'importe qui peut exporter sans limite et sans conditions.

Yvon Jacob (Ambassadeur de l'industrie)

Je constate que la Chine cherche à s'arroger le titre d'économie de marché mais que, sur de nombreux points, elle n'en respecte pas les règles, comme l'ont montré l'exemple des marchés publics ou celui du financement des entreprises. C'est ce qui a permis à ce pays d'accumuler des milliards d'excédents commerciaux, qui provoquent un grave déséquilibre avec le reste du monde, et notamment avec l'Europe. Il reste encore une arme que nous pouvons utiliser, le fait de reconnaître ou non le statut d'économie de marché à la Chine. Lorsqu'elle a rejoint l'OMC, elle disposait d'un délai de quinze ans pour se transformer véritablement en économie de marché. En 2016, les membres de l'OMC devront trancher. S'ils estiment que la Chine n'a pas fait les efforts qui lui étaient demandés, nous pourrions conserver nos outils de défense commerciale. Mais si elle obtient le statut d'économie de marché, alors nos dernières protections tomberont.

8 Comment rapatrier le résultat vers les maisons mères ?

Pierre-Henri Louvel (Caisse des Dépôts)

Alcatel a créé une joint-venture avec Shanghai Bell, mais semble avoir du mal à rapatrier les résultats à la maison-mère. Qu'en est-il pour PSA ?

Philippe Varin

Aussi bien sur l'exercice 2011 que sur celui de 2010, nous avons déclaré et rapatrié des dividendes, avec pour seule condition de payer 10 % de taxes au départ de la Chine.

Philippe Escande

Vos besoins d'investissements sont donc inférieurs à vos bénéfices ?

Philippe Varin

Nous sommes en mesure de dégager des dividendes tout en investissant dans nos deux joint-

ventures.

9 La rationalisation des capacités industrielles chinoises

Pierre-Henri Louvel (Caisse des Dépôts)

N'y a-t-il pas un risque de voir les surcapacités chinoises actuelles, dans le domaine de la sidérurgie, être réorientées vers d'autres industries, comme l'automobile ou encore vers les spécialités de Vallourec ?

Philippe Crouzet

Les surcapacités du secteur sidérurgique sont composées de deux types d'usines : certaines sont de construction récente, mais un grand nombre sont totalement obsolètes, avec des coûts de revient très élevés. Il est probable que l'effort de rationalisation annoncé par les dirigeants chinois consistera à les fermer purement et simplement.

En ce qui concerne l'accès aux procédés technologiques modernes, je ne vois que deux ou trois entreprises chinoises capables d'atteindre les niches technologiques dans lesquelles nous opérons. Mais elles ne disposeront pas avant longtemps des qualifications à l'international leur permettant de nous concurrencer dans des domaines aussi sensibles que le nucléaire ou le thermique. Malgré toutes les raisons de s'inquiéter, il ne faut pas oublier que la Chine souffre de trois handicaps importants : son énergie est chère, elle ne dispose pas de suffisamment de matières premières et le coût de sa main d'œuvre va forcément augmenter. L'avenir n'est donc pas complètement sombre pour l'Europe.

Philippe Escande

Merci pour cette note optimiste finale !

CONTACTS



ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr



ÉVÈNEMENTS & PARTENARIATS

Sounia CHANFI - 01 56 81 04 18
sounia.chanfi@la-fabrique.fr



RELATIONS PRESSE

Elisa OHNHEISER - 01 56 81 04 26
elisa.ohnheiser@la-fabrique.fr



www.la-fabrique.fr



twitter.com/LFI_LaFabrique



www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie