

PME  
La Chine  
c'est maintenant

NB : Le présent ouvrage est une synthèse à partir des propos échangés, et ne saurait donc être tenu pour un verbatim engageant les participants.

*Textes* : Philippe Ratte

*Maquette* : David Dumand

© Fondation Prospective et Innovation, juillet 2014

© Ginkgo Éditeur pour la présente édition

ISBN : 978-2-84679-243-1

Ginkgo Éditeur

33, boulevard Arago

75013 Paris

[www.ginkgo-editeur.fr](http://www.ginkgo-editeur.fr)

Préface de  
**JEAN-PIERRE RAFFARIN**  
Vice-Président du Sénat  
Ancien Premier Ministre

# **PME**

## **La Chine**

### **c'est maintenant**

Deuxièmes rencontres de La Rochelle  
13 juin 2014  
Maison de la Charente Maritime

**GINKGO**  
éditeur



## Sommaire

---

### Préface

JEAN-PIERRE RAFFARIN,

Vice-Président du Sénat, Ancien Premier Ministre.....7

---

### Introduction ..... 11

**1964-2064 : d'un demi siècle à l'autre,**

**les relais d'une dynamique..... 11**

**2014-2064 : un avenir à partager pour la France et la Chine.. 24**

**Les tables de l'aloï ..... 31**

---

#### CHAPITRE I

### LES ENTREPRISES FRANÇAISES EN CHINE ..... 45

**Une présence en expansion..... 45**

**De la Chine au monde ..... 52**

**« La Chine n'est plus en Chine, elle est toute où je suis » ... 61**

**« Parce que c'était lui, parce que c'était moi » ..... 68**

---

#### CHAPITRE II

### QUELS INSTRUMENTS AU SERVICE DES PME ?..... 73

---

### Conclusion ..... 81



---

## Préface

JEAN-PIERRE RAFFARIN  
Vice-Président du Sénat,  
Ancien Premier Ministre

2014 est une année jubilaire pour la France et la Chine, puisqu'elle commémore l'établissement des relations diplomatiques entre les deux pays, le 27 janvier 1964.

Cette commémoration célèbre l'avenir. C'était en effet un acte de visionnaire, de la part du général de Gaulle, en pleine guerre froide et en présence d'une Chine maoïste qui allait bientôt basculer du grand bond en avant catastrophique à la révolution culturelle calamiteuse, que de s'affranchir de toutes les préventions du moment pour parier sur un avenir alors totalement improbable, mais que l'histoire invitait à prévoir.

Les trente-cinq dernières années lui ont donné magistralement raison, qui ont fait de la Chine alors prostrée la deuxième puissance du monde. 1964 pointait vers 2014 depuis un référentiel qui ne permettait absolument pas ne fût-ce que d'imaginer ce que serait notre monde d'aujourd'hui. Il y fallait un acte d'audace, mûrement calculé, et de foi en l'avenir humain.

De la même manière, il nous incombe de faire que 2014 pointe vers 2064. Cet horizon nous est tout aussi opaque et indéchiffrable que l'était

notre temps pour l'époque du général de Gaulle (un quart de siècle avant les débuts d'Internet, quarante ans avant Google, pour imaginer le gouffre qui nous sépare de ce temps-là). Nul ne sait ce qui adviendra au cours du demi-siècle qui nous sépare de cette échéance. Mais c'est une bonne raison pour l'aborder avec audace et en ayant le sens du temps long.

Les années à venir seront faites de millions de péripéties qui seront chacune jugée capitale par les commentateurs du moment, puis s'avèreront anecdotiques. En revanche, des tendances structurantes se seront dessinées, des innovations majeures auront tracé leur sillon, des permanences se seront vérifiées.

Face à cet avenir inconnu qui adviendra, la seule attitude possible est de faire preuve de résolution et de clairvoyance, afin d'adopter un comportement stratégique. Ceux qui se contenteront de faire durer le présent auront sombré dans un passé irréversible.

Au nombre des options stratégiques majeures figure la relation à la Chine. Depuis sept ans, la Fondation Prospective et Innovation a choisi d'en approfondir la teneur, d'en explorer le potentiel, d'en promouvoir les espérances. L'histoire semble lui donner raison : la Chine affermie dans sa stature millénaire de très grande puissance, mesure les enjeux et les responsabilités qui l'attendent, et après avoir conduit un rattrapage à marches forcées, s'apprête à façonner son propre destin, qui pèsera



sur celui du monde entier. Elle le fait avec une démarche stratégique de haut vol, patiemment, et dans un esprit de synergie avec le reste du monde.

Ce moment axial du destin de la Chine où, redevenue puissance de premier rang, elle travaille à aménager son développement durable selon les vues de sa civilisation à elle, est celui où la coopération avec elle est à la fois la plus désirable et la plus propice.

Dès l'an dernier, la Fondation, en partenariat avec le Conseil Général de la Charente Maritime, avait initié une rencontre annuelle des PME intéressées par la Chine, afin de soutenir leurs chances d'y réussir. Cette seconde rencontre fait ressortir combien les choses vont vite : l'an dernier, le thème était encore à l'insertion de PME en Chine. Cette année, on voit que déjà la ligne de crête est la coopération entre entreprises chinoises et françaises pour opérer ensemble à l'échelle mondiale, un monde dans lequel il y a certes la Chine et la France, mais sans qu'elles y jouissent d'une exclusive à leurs yeux.

La Chine est en plein changement, travaillée, sous les apparences d'une continuation de son extraordinaire rattrapage à l'occidentale, par l'une de ces transformations silencieuses dont l'essor ne se fait remarquer qu'aux abords de sa quasi-complétude, alors qu'il a fomenté de longue main à bas bruit des changements profonds. C'est le moment où jamais de faire alliance avec elle, à tous les échelons, ne serait-ce que pour accompagner sa

formidable mue. L'un des traits déjà perceptibles de cette dernière est qu'à une croissance impulsée par l'accumulation de capital en amont succède un développement piloté par la demande en aval, et que ce nouveau cours est par excellence le domaine de prédilection des PME. L'heure des PME a sonné en Chine. À nous de ne pas la manquer.

Par delà l'impérieux devoir de créer le contact avec ce monde en transformation, la fréquentation de la Chine répond en outre à un besoin capital de la France et des Français : retrouver de l'optimisme et du dynamisme collectif, retrouver le sens de l'avenir et la fierté d'y concourir en première ligne. C'était le génie du Général de Gaulle de leur communiquer cet élan et de les conduire ainsi au premier rang. C'est actuellement l'état d'esprit des Chinois.

La meilleure manière de célébrer 1964, c'est sans doute de retrouver ce sens de l'avenir et cette énergie qu'il procure pour, ici et maintenant, agir. Travailler avec la Chine en donne le goût.

JEAN-PIERRE RAFFARIN  
Président de la Fondation Prospective et Innovation

---

## Introduction

### **1964-2064 : d'un demi siècle à l'autre, les relais d'une dynamique**

Ces deuxièmes rencontres s'inscrivent dans le mouvement de grande ampleur donné cette année à la relation franco-chinoise par la commémoration de l'établissement, le 27 janvier 1964, des relations diplomatiques entre la France et la République Populaire de Chine. La France du Général de Gaulle était alors la première – et pour un bon moment la seule – des grandes puissances occidentales à avoir fait ce geste (qui impliquait la cessation des relations diplomatiques avec Taiwan), et les Chinois ne l'oublient pas.

Si cependant ce cadre mémoriel procure aux acteurs économiques français un climat favorable, ce sont les intérêts du présent et de l'avenir qui leur ouvrent des pistes attrayantes. Certes, la campagne anti-corruption qui bat son plein à Pékin peut compliquer un peu les choses, par exemple pour les exportateurs de cognac, dont une part de la clientèle se met à faire profil bas, mais c'est imperceptible en regard de l'appel massif dont font l'objet certaines autres productions françaises, au titre elles aussi de l'excellence, sans le cachet du luxe : on se souvient que le scandale du lait contaminé avait fait date en

Chine, et depuis lors le pays s'est tourné vers les laiteries étrangères capables de lui assurer traçabilité et qualité des produits, ce dont plusieurs régions françaises ont bénéficié. Au salon de l'agroalimentaire de Shanghai, les entreprises françaises avaient une place de choix, à la mesure de leur réputation méritée d'offrir d'excellents produits.

Il y a là un boulevard ouvert à ce renouveau des échanges dont la France a besoin pour équilibrer le déficit de 25,8 Milliards d'euros qui grève son commerce avec la Chine – le premier dans le solde négatif de sa balance commerciale. Si, avec une part de 1,18 % dans les importations de la Chine, la France est mieux placée que le Royaume Uni (0,85 %), elle n'est qu'au quart de la part allemande (4,8 %), alors que la Chine est son cinquième fournisseur, à hauteur de 7 % de ses importations en moyenne, mais par exemple 28 % dans le textile, 21,2 % dans l'électronique (sans compter tous les composants intégrés dans des fabrications venues d'ailleurs). Il y a à la fois de la marge pour accroître la part française du marché chinois, et une instante nécessité d'y travailler en présence de ce déséquilibre commercial en notre défaveur.

L'important, pour ce faire, est de bien comprendre que l'ordre des facteurs s'est inversé : le temps n'est plus où la France pouvait se croire pionnière parce que Peugeot installait à Canton une chaîne de montage de 505 familiales dont la firme de

Sochaux avait eu l'habitude d'exporter en Afrique les modèles antérieurs (403, 404). La Chine alors n'avait pas d'industrie automobile moderne, et ce transfert d'ateliers périmés passait encore pour un apport de premier choix. Désormais, c'est la Chine qui est le premier marché mondial et le premier producteur mondial d'automobiles, et c'est elle qui commande, en accompagnement de son industrie et des besoins de sa population, les ingrédients dont elle a besoin pour nourrir son développement à elle. On est passé du temps des écoulements de surplus à celui de la sous-traitance et de l'adaptation attentive au marché chinois, qui dicte ses propres besoins.

Ce retournement de posture ouvre le temps des PME : seules de très grandes entreprises à notoriété internationale pouvaient jadis sembler en mesure d'apporter à la pauvre Chine des bribes de leur supériorité industrielle. Aujourd'hui, ce dont la supériorité industrielle chinoise a besoin pour se conforter, ce sont d'une part des contributions fines qui lui font encore défaut, d'autre part des fournitures spécifiques qu'elle ne produit pas encore en quantité ou qualité suffisante, mais que sa population est désormais en mesure de s'acheter et qu'elle désire se procurer pour toutes sortes de raisons nouvelles – sécurité, qualité, image de marque, luxe, etc... Or c'est tout cela que les PME/PMI françaises sont en mesure d'offrir, et que les PME allemandes ou italiennes ont déjà su proposer.

Or, il n'y a qu'environ 1500 entreprises françaises présentes en Chine, pour beaucoup autour de grands contrats de type Airbus ou TGV, et très peu hors des grands centres économiques de la zone côtière. C'est certes là que s'est accompli le miracle chinois et qu'il continue à s'épanouir, mais l'immense marché de demain, celui en tout cas qui reste largement en friche, c'est tout le reste du pays. À mesure que les zones de prospérité nouvelle évoluent vers la maturité d'une économie moderne, tandis qu'elles font ainsi éclore de nouveaux besoins<sup>1</sup>, de nouvelles aspirations à satisfaire, *upmarket*, le front pionnier de l'économie se déplace vers l'arrière-pays encore à développer, ouvrant de ce côté des opportunités nouvelles pour les prestations dont les zones plus prospères ont un moindre besoin. Ce sont là deux marchés distincts qui se dessinent, tous deux immenses.

L'avenir des échanges franco-chinois ne pose donc aucun problème du côté de la demande chinoise, qui est très grande, en expansion et en diversification, et que c'est donc du côté de l'offre française que se trouvent les éventuels bridages à débloquer. Cette offre existe, elle est réputée, mais pour se concrétiser en marchés effectifs, il lui faut satisfaire à trois conditions complémentaires : être

---

1. Au salon nautique de Dalian, le contraste est fort entre l'ampleur de l'exposition et le petit nombre des anneaux dans le port, malgré l'essor récent des installations de plaisance. De toute évidence, le savoir-faire d'une région comme Poitou-Charentes est une ressource qui a de l'avenir en Chine !

compétitive par les prix en comparaison d'offres équivalentes venues de pays comparables, ce qui ne va pas de soi ; être adaptée au marché chinois, ce qui suppose presque toujours (sauf pour les produits de luxe, achetés au contraire pour leur type expressément étranger) des transformations significatives<sup>2</sup> ; enfin, atteindre le consommateur (ou du moins le prescripteur) chinois chez lui, ce qui ne se fait pas en restant chez soi.

C'est sur ce dernier registre que les collectivités locales peuvent apporter une contribution appréciable – les deux premiers étant par excellence du ressort des entreprises elle-mêmes.

C'est ainsi que la région Poitou-Charentes a choisi de créer un partenariat avec deux provinces chinoises de l'ex-Mandchourie, le Liaoning et le Jilin, fort éloignées du Sud prospère, et d'y établir dans la capitale régionale, Shenyang, un bureau permanent, animé par un français parlant le chinois et un chinois francophone.

De la même manière, la région Champagne-Ardennes a choisi de se concentrer sur le Sichuan et d'établir elle aussi un bureau dans sa capitale, Chengdu, 4<sup>e</sup> ville de Chine et métropole de

---

2. C'est ce que PSA a parfaitement compris, en créant en Chine même un centre de recherche et de design, en créant aussi en Chine, et spécialement pour la Chine, une ligne spécifique de modèles de luxe, déclinée ensuite vers le bas (la gamme DS), enfin en repensant sa stratégie mondiale à partir de ce marché porteur.

l'Ouest, où se tient l'une des plus grandes foires commerciales du monde. Cette démarche mérite d'être racontée, car elle a ciblé les deux bouts de la chaîne : tout d'abord se sont amorcées des relations exploratoires, sous forme de jumelages universitaires, assez faciles à établir et qui ont la vertu de favoriser l'apparition de capacités indispensables à toute évolution ultérieure : des jeunes bien formés, bilingues, connaissant bien l'un et l'autre pays. Puis la région a cherché systématiquement à identifier au Sichuan des équivalents de ses propres pôles d'excellence ou de compétence, comme le graphisme par exemple, dont Reims et Chaumont sont des foyers connus, mais qui trouve aussi à Chengdu un site très dynamique. La foire aux vins et spiritueux qui se tient dans cette ville est forcément un grand rendez vous pour les producteurs de Champagne. Charleville est la capitale mondiale de la marionnette, et le Sichuan est fort d'une riche tradition dans ce domaine. Ayant ainsi sélectionné un certain nombre de centres d'intérêt commun, la région s'est employée à mettre de son côté toutes les forces en ordre de bataille : en présence des tuyaux d'orgue que sont les innombrables entités distinctes mises au point chacune pour faire avec justesse une chose et une seule, il s'agissait de créer un jeu de clavier (et pédalier) capable de tirer de tout leur buffet toutes les partitions voulues. La région s'est ainsi donné mission, depuis son siège de Châlons en Champagne, de réunir, fédérer, associer, toutes les instances régionales, privées et



publiques, ayant vocation à concourir à la présence française à Chengdu et dans l'Ouest chinois.

Deux idées-force gouvernaient cette initiative : d'une part, proposer des structures d'échange modestes, mais efficaces, capables de développer dans la région (et au delà) cette connaissance intime et complexe de la réalité chinoise sans laquelle il est chimérique d'espérer aller y faire des affaires durablement. Et d'autre part valoriser un atout commun à toute la région, à savoir la plateforme aéroportuaire de Watry, extrêmement bien placée et équipée pour établir une ligne directe avec Chengdu, dont le site à 3 000 km à l'ouest de Shanghai appelle de toute évidence une vocation d'étape d'entrée en Chine : actuellement, les vols venus d'Europe commencent par aller jusqu'à la côte, puis revenir 3 000 km en arrière, ce qui est absurde et concourt en outre à l'engorgement des hubs de la côte Est. Il y a là un gisement de productivité et d'expansion auquel les considérations écologiques, économiques et financières concourent pour une fois conjointement à donner des perspectives prometteuses.

Pour faire la promotion de ce projet de ligne courte entre l'Europe et l'Ouest chinois, la région a veillé à accueillir à Watry avec tous les égards voulus le premier secrétaire du PCC pour la région du Sichuan (qui, à la tête de 86 millions d'habitants, aurait statut de chef d'état dans plus de la moitié des pays du monde, bien moins peuplés).

On sait en effet le poids déterminant du politique dans ce pays : on veut y traiter d'affaires économiques avec des partenaires économiques, et c'est bien ainsi que tout finit par se faire, mais on est certain d'y échouer si on n'a pas pris en compte d'abord le fait que rien ne se fait en Chine sans le consentement explicite ou tacite de l'Etat et de ses représentants. Il faut avant toute chose avoir vu le gouverneur, et aussi le vice-gouverneur et toutes les autorités qui exercent le pouvoir réel, et avoir su le faire en respectant attentivement les formalismes voulus, à égale distance d'une obséquiosité qui inspire le mépris et d'une désinvolture qui provoque la crispation. Ce ne sont pas des démarches accessoires, ni superflues, ni importunes : c'est une partie intégrante d'un processus hors duquel le contact ne se fait pas – quand on se rend outre-atlantique, on veille à se munir d'un adaptateur pour les prises de courant, et on ne fulmine pas contre le fait que les installations y sont à d'autres normes que les nôtres : c'est un peu pareil, mais dans l'ordre culturel et symbolique. C'est à celui qui arrive de s'adapter pour que le courant passe.

Moyennant cette sagesse élémentaire, qui consiste tout bonnement à bien se conduire, rien ne s'oppose à ce qu'une région française d'1,35 millions d'habitants se porte à la rencontre d'une région de 86 millions de Chinois, car les attentes réciproques se croisent avantageusement, voire harmonieusement : les entreprises françaises

cherchent à élargir leur clientèle, et parmi 86 millions de Chinois en train de s'enrichir, il y a toutes chances d'en trouver l'occasion, tandis que cette vaste population chinoise pour sa part recherche des produits et services que notre pays produit (encore) mieux que le leur, en quantité et qualité. Il y a un réel appel des Chinois à venir leur proposer ce que, peut-être, ils finiront par produire demain, mais qui pour l'instant ne se trouve que chez nous au degré voulu de valeur. Attendre demain pour leur y donner accès serait une faute irréparable, car d'autres l'auraient fait, avant qu'eux mêmes ne s'en chargent et ne finissent par nous faire une concurrence redoutable chez eux et sur tous autres marchés. C'est maintenant qu'il faut y aller, s'implanter, s'inscrire dans le paysage chinois et y participer à la croissance, non plus comme fournisseur éventuel seulement, mais comme acteur de plein exercice.

Pour cela, les ordres de grandeur étant ce qu'ils sont, un pays comme la France, a fortiori une région si elle entend seconder ses entrepreneurs, doivent absolument éviter toute dispersion, et cibler une ou plusieurs régions, regrouper leurs forces, potentialiser leurs atouts. Les collectivités, voire la nation toute entière, multiplient en vain les contacts si elles le font sans être escortées d'entreprises – l'immense Chine n'a pas vraiment de raison de s'amouracher d'une petite région d'un pays grand en tout comme deux de ses villes, si