



HAL
open science

Réussir les investissements directs étrangers chinois dans les pays de la CEEC ? Etude de la spécificité des investisseurs chinois

Jean Ruffier

► To cite this version:

Jean Ruffier. Réussir les investissements directs étrangers chinois dans les pays de la CEEC ? Etude de la spécificité des investisseurs chinois. Xavier RICHER. Les investissements directs étrangers chinois et russe dans l'Europe du sud. Aspects économiques et géopolitiques, 2016. hal-01266839

HAL Id: hal-01266839

<https://hal.science/hal-01266839v1>

Submitted on 3 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

"Réussir les investissements directs étrangers chinois dans les pays de la CEEC ? Etude de la spécificité des investisseurs chinois. "

Communication pour le

Colloque international sur l'intégration des pays balkaniques à l'Union européenne

Panel : les investissements directs étrangers chinois et russe dans l'Europe du sud. Aspects économiques et géopolitiques.

Jean RUFFIER, DR CNRS, professeur IAE Lyon (jeanruffier@orange.fr)

Sofia septembre 2015

Résumé.....	2
Plan.....	2
1. Une identité nationale spécifique des investissements.....	3
Une distinction brouillée entre le privé et le public	3
Un mode inusité de pouvoir politique	5
Contrôle de la société et travail avec l'étranger	6
2. Les motivations chinoises à l'investissement étranger	7
3. Une culture de l'ignorance de l'étranger.....	11
4. Conclusion, la corruption problème, solution ou méthode ?.....	12

Résumé

Les investisseurs chinois ont plutôt mauvaise réputation, et cependant ils avancent leurs pions dans de plus en plus de pays. Leurs comportements sont souvent de nature à dresser la population contre eux, et cependant les gouvernements, voire les entreprises leur ouvrent largement les portes. Notre communication va s'efforcer de décrire qui sont les investisseurs chinois, quelle est leur formation et dans quel système de contraintes ils sont pris pour permettre à ceux qui ont à traiter avec eux de mieux les comprendre et de monter avec eux des stratégies gagnant – gagnant. Nous appuierons sur les travaux du centre de recherches sur les organisations de l'Université SUN Yatsen à Canton qui, sous notre direction, a suivi pendant quatorze ans l'industrialisation chinoise travaillant avec les entrepreneurs chinois et étrangers, publics et privés, et travaillant aussi avec les pouvoirs publics nationaux et locaux. La Chine est un pays qui a pour l'essentiel de son histoire été isolé des influences étrangères. Les Chinois découvrent le monde extérieur forts de leur argent et de leur récente réussite économique, mais faibles de leur ignorance de l'étranger. Ils sont pris dans un système qui les contrôle encore largement, et donc fait d'eux des acteurs particuliers et, plutôt, maladroits.

Le but de ce travail est de réduire le taux d'échec impressionnant caractéristique des investissements directs chinois dans l'industrie des pays européens. En effet, on peut poser beaucoup de questions sur ces investissements, mais rien n'est plus dommageable que leur échec économique, car ce sont des occasions de développement local perdues.

Plan

Dans un premier temps, nous essaierons de démêler les différents types d'investisseurs chinois. En effet, un entrepreneur privé, un représentant du gouvernement communiste, ou un citoyen soucieux de mettre son argent à l'abri de son gouvernement ont des stratégies diverses. Cependant, tous les Chinois subissent un contexte très particulier qui explique assez largement des comportements qui, sinon paraîtraient assez irrationnels. Nous analyserons ensuite assez rapidement chacun des trois types d'investisseurs en ce demandant ce qu'ils peuvent apporter, ou constituer comme risque spécifique pour les pays de la CEEC. Ensuite, nous expliquerons pourquoi le principal risque est celui de l'échec de l'investissement, et nous terminerons par un point sur la corruption.

1. Une identité nationale spécifique des investissements

Nous savons qu'en matière d'investissements internationaux les « faux nez » sont nombreux ; masquer l'origine peut réduire la ponction fiscale, mais aussi faciliter les jeux de pouvoir au sein des conseils d'administration. De ce point de vue, la délimitation de nationalité d'un investissement est facilitée par le fait que la Chine est encore peu exposée à l'étranger. Ce pays garde l'essentiel de ses avoirs chez lui, et donc il est plus facile de saisir les mouvements externes. L'autre facilitation provient de l'isolement linguistique et culturel des Chinois. Si des Chinois bénéficiant d'une éducation supérieure s'acculturent assez largement, ce n'est pas le cas pour la plupart des membres de cette culture. De nombreux pays, dont la France, disposent d'une population d'origine chinoise ancienne mais qui a conservé pour l'essentiel la langue et la culture chinoise. Les différences politiques apparaissent souvent moins fortes que les différences culturelles ; ces Chinois se sentent souvent plus proches des Chinois de Chine que des citoyens du pays qu'ils habitent. Cela est tellement vrai que le gouvernement chinois a toujours donné plus de facilités aux Chinois non nationaux pour s'installer ou investir en Chine. Les Taïwanais ont pu acheter des propriétés chinoises et des avoirs économiques bien avant les Occidentaux. Hongkong, Taiwan et Singapour ont été parmi les premiers à implanter leurs usines en Chine, et ils restent ensemble le plus gros investisseur étranger en Chine communiste. En suivant ce raisonnement, on pourrait caractériser comme chinois l'investissement en Europe d'Européens d'origine chinoise. En effet, l'argent, par le jeu de tontines et d'obligations réciproques, change de main entre Chinois sans que l'on puisse bien dire qui en est le maître.

Ce point va donc dans le sens d'une spécificité de l'investissement chinois. Encore convient-il d'en déterminer la nature : l'argent peut venir de l'Etat, d'entrepreneurs privés plus ou moins en relation avec l'administration chinoise, ou encore de particuliers qui tentent de mettre une partie de leurs biens hors d'atteinte de cette même administration. Nous allons essayer d'y voir un peu plus clair dans cette distinction, tout en acceptant d'emblée que les cartes sont souvent brouillées entre ces trois catégories.

Une distinction brouillée entre le privé et le public

Le maoïsme a pratiquement supprimé la propriété privée. Encore aujourd'hui théoriquement, l'Etat est toujours propriétaire de tout le foncier chinois. Lorsqu'un particulier achète un bien immobilier, il en achète l'usage pour une durée de soixante ans, durée après laquelle cette propriété retombera dans l'escarcelle de l'Etat. Dans la pratique, dans une cinquantaine d'années, la moitié des propriétés urbaines devraient brusquement repasser du privé au public, ce qui semble socialement peu plausible.

Il y a toujours une suspicion liée à la richesse et à la propriété privée. Au début de la politique d'ouverture, il devient théoriquement possible de s'enrichir et de créer son entreprise. Mais personne n'a d'argent. Le système des unités de vie n'a permis aucune accumulation de

richesse si ce n'est à travers les divers modes de propriétés collectives. Dans les années quatre-vingt-dix le département de sociologie de l'Université SUN Yatsen s'est efforcé de faire le tour des modes de propriété des usines observées et allant de surprises en incertitudes¹. Il existe des usines d'Etat qui dépendent généralement directement d'un ministère, des entreprises militaires qui relèvent d'un corps d'armée, des entreprises provinciales, des entreprises municipales. Canton grandissant apparaissent les entreprises de district, sans que disparaissent les entreprises municipales. Le passage de municipales à district reste une interrogation. Il commence à apparaître des entreprises privées aux effectifs très réduits. Et puis il y a les entreprises collectives : l'entreprise collective est assez souvent une entreprise municipale ou de district qui passe sous gestion collective. Là un flou apparaît assez rapidement. Tout le monde sait qui est le patron, mais celui-ci n'est qu'un actionnaire parmi les autres. Généralement, si l'entreprise survit, cinq ans plus tard, il n'y a plus qu'un patron, ou une famille patron, et ce patron s'attribue tous les profits de l'entreprise. Si pour un juriste habitué à un Etat de droit, les choses apparaissent incompréhensibles, pour quelqu'un qui est habitué à voir la « *politique au levier de commande* » il s'agit du coup de force de quelqu'un qui a réussi à mettre les politiques locaux et ses cadres de son côté du fait de sa réussite comme gestionnaire. Nous avons pu vérifier cette manière de faire au sein de l'entreprise Meidi 美的, deuxième groupe électroménager chinois. Une autre manière de transformation de biens publics en bien privés consistait à créer son entreprise à l'intérieur d'une entreprise d'Etat et à lui affecter les ventes tout en faisant payer les matières premières, les machines et les salaires par l'entreprise d'Etat. Cette manière de faire n'échappait pas au contrôle politique local qui laissait faire soit par corruption, soit par désir de voir des entreprises performantes émerger.

Mais nous avons assez vite vu l'inverse, c'est-à-dire des entreprises apparemment privées dépendre directement des pouvoirs publics. On appelait cela les « *chapeaux rouges* ». Les raisons en étaient très pragmatiques. Il pouvait s'agir d'une autonomisation par rapport aux instructions nationales ou provinciales, ou de raisons moins évidentes. L'apparition des investissements étrangers a encore été l'occasion de compliquer la frontière entre public et privé. La Joint-Venture était la forme quasi obligée. Le partenaire chinois était pratiquement toujours public, même s'il pouvait prendre l'apparence du privé. Il arrivait assez souvent que le partenaire étranger soit fictif, des étudiants étrangers étant payés pour signer une convention de partenariat. Cela permettait à l'entreprise publique de bénéficier de certains régimes fiscaux, de règles dérogatoires en matière de rémunérations ou de dividendes, et de capacités de développement à l'étranger plus souples.

Aujourd'hui, la Chine cherche à pousser à l'émergence de multinationales chinoises. Toutes ces firmes ont la forme d'une holding. Certaines restent de facto publiques comme l'est Bluestar, d'autres semblent plus privées comme Huawei. Huawei est une entreprise collective. En théorie, le capital est entre les mains des actionnaires, mais seul le PDG dispose d'actions A, c'est-à-dire que les autres actionnaires n'ont pas le droit de vote au conseil d'administration. Si le leadership de ce PDG semble ne pas pouvoir être remis en cause, nul

¹ Ruffier (2006)

ne peut dire ce qui se passera au moment de son départ. Le plus probable est qu'il y aura une intervention de l'Etat. Lorsqu'on regarde de près, on s'aperçoit qu'en fait, le pouvoir politique n'est jamais très loin du pouvoir des grands groupes chinois. D'ailleurs ce n'est pas étonnant, aucune richesse n'a pu se monter sans que son propriétaire ne viole la loi, et que ses fraudes ne soient enregistrées quelque part. Le pouvoir peut arrêter toute personne devenue riche dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix dans la mesure où cet enrichissement n'a pas pu se faire entièrement légalement.

Plus précisément, nous avons pu retracer la montée de millionnaires en euros. En 1980, ils n'ont rien, en 2000, ils arrivent au million d'euro, voire à quelques millions d'euros. Cela leur a demandé une énergie et une intelligence de premier ordre. Nous savons qu'il existe aussi des milliardaires chinois, c'est-à-dire des individus qui dans le même temps ont accumulé mille fois plus d'argent. Ici l'intelligence et le travail ne suffisent plus. Cela passe forcément par une proximité avec le pouvoir central. Un professeur de l'Université du peuple, (Renmindaxue 人民大学), reprenant la liste des milliardaires de Forbes, a pu retrouver pour 98% d'entre eux un lien de filiation directe avec un ministre ou un ancien ministre.

Cela dit, c'est une erreur de penser que les investissements chinois dépendent tous d'une même stratégie politique. Nous avons déjà signalé qu'une partie des investissements chinois visaient précisément à échapper au contrôle de l'administration chinoise. L'affaire BO Xilai a montré, que même au plus haut niveau de l'Etat, on peut chercher à mettre de l'argent à l'abri de l'administration.

Un mode inusité de pouvoir politique

C'est un tout petit groupe qui a pris le pouvoir en 1949. Il s'agit d'une armée qui s'est battue contre le Guomindang, puis contre les Japonais, puis à nouveau le Guomindang. Ce groupe a très peu remporté de victoires militaires, il a surtout fui à travers la Chine. Si les communistes chinois ont joué un rôle important dans la seconde guerre mondiale, ce sont les Japonais qui ont perdu après avoir écrasé l'armée de métier chinoise. Pour imposer sa loi sur l'ensemble du territoire, le nouveau régime décide de mettre un homme à lui à la tête de chaque unité économique, et d'organiser la société par unité économique : c'est ce qu'on appelle les unités de vie, danwei 单位. Chaque Chinois va dépendre d'une danwei.

Le contrôle de l'ensemble du territoire est favorisé par la tradition impériale et le mode de constitution des élites fondé sur une éducation très scolaire : être membre de l'élite, c'est d'abord avoir réussi un concours prouvant que l'on a la maîtrise d'au moins six mille caractères, et de n'avoir fait aucune faute politique. Cela étant chaque administration locale va tenter de se créer des ressources et d'éviter au maximum de les faire remonter au centre. Il suffit de traverser la Chine pour se rendre compte que les niveaux de vie, d'instruction, de libertés publiques varient considérablement d'une région à l'autre. En matière de politique industrielle, nous avons pu constater que nombre de directives centrales ont été délibérément ignorées par des autorités municipales. Un exemple connu est celui de la télévision couleur.

Le gouvernement central ayant décidé de passer à la télévision couleur a déclaré que, dans tout le pays, seules trois usines se verraient attribuer cette production. Malgré cela, la plupart des villes se sont équipées de chaînes de production de télévision couleur ce qui s'est traduit rapidement en surcapacité de production. Plus récemment, le phénomène s'est reproduit avec les panneaux solaires, la surcapacité de production des usines chinoises a largement contribué à la mondiale de ce secteur.

Un autre exemple des difficultés de l'Etat central à maîtriser l'activité industrielle est donné par l'automobile. La moitié des marques automobiles mondiales sont chinoises. Les ministères de l'agriculture, de l'armée, de l'automobile, etc... ont leurs propres usines automobiles. Nonobstant des investissements publics massifs dans ce secteur, les marques étrangères tiennent encore le haut du pavé en Chine. Pour autant, des négociations récentes, par exemple avec Dongfeng, tendent à montrer la volonté du gouvernement chinois de renforcer certains acteurs nationaux en partenariats avec des Européens².

L'Etat central est un investisseur qui peut agir dans des buts géopolitiques, ou dans une vision à très long terme. Les investisseurs municipaux n'ont pas d'ambition à ce niveau et chercheront plutôt à développer leur économie locale.

L'État chinois reste très interventionniste et planificateur. L'idéologie socialiste a été un peu rapidement enterrée en Occident, lors de la désagrégation de l'URSS. La planification a été abandonnée dans nombre de pays, parce que l'idéologie du pouvoir était favorable au laisser-faire/laisser-aller, ou parce que le gouvernement n'avait plus les capacités de dicter ses instructions aux entreprises. L'État chinois reste au contraire capable de planifier, il peut mobiliser rapidement une partie importante des richesses nationales pour faire face à l'imprévu. L'État chinois garde une prérogative qu'avaient les grands États jusque vers la fin du XX^{ème} siècle : il peut décider qui a le droit d'être riche parmi ses citoyens. L'État continue à penser pour ses citoyens à la place d'eux, il continue à peser sur leur vie quotidienne décrétant combien d'enfants ils doivent avoir, s'ils peuvent ou non sortir du pays etc... etc...

Contrôle de la société et travail avec l'étranger

Le Parti communiste a toujours contrôlé de très près la vie de ses citoyens. Même les Chinois vivant à l'étranger doivent d'une certaine manière rendre des comptes et peuvent à tout moment être mobilisés ou menacés par des agents chinois plus ou moins secrets. Depuis deux ou trois ans, on voit monter une conflictualité en Chine. Dans les usines, cette conflictualité s'est traduite par un quasi doublement des salaires en cinq ans. Mais dans la société dans son ensemble, la réponse du gouvernement a surtout consisté à augmenter le contrôle social. L'appareil répressif ne cesse de prendre plus de volume et de représenter une part plus importante de la dépense publique. Le discours officiel est celui d'une lutte frontale contre les idées occidentales, lutte qui a conduit en prison des opposants inconnus, mais aussi des

² Nous voyons qu'en Bulgarie, l'existence d'une chaîne de montage d'automobiles chinoises n'a pas réussi à y faire décoller les ventes de ces véhicules, beaucoup moins prisés que les low-cost Dacia.

personnalités de la vie culturelle ou économique. La transmission d'une information ou d'une opinion jugée « *occidentale* » sur Internet est aujourd'hui susceptible de valoir de gros ennuis à son auteur. Un flou est entretenu qui fait que les citoyens ne savent pas ce qui est permis ou interdit. Mais, il est évident pour tout le monde que les contacts avec l'étranger sont risqués. Ce mode d'intervention étatique ne favorise donc pas les échanges relationnels entre Chinois et étrangers. Il s'agit donc d'un élément qui complique l'action des Chinois désireux d'investir à l'étranger.

Un très grand nombre de Chinois aisés a pris la précaution de mettre une partie de sa famille à l'étranger. C'est dire qu'ils disposent d'une base à partir de laquelle ils pourraient tenter de rebondir, si les conditions locales sont favorables. De ce point de vue, les pays où les Chinois réussissent recevront un surplus de capitaux et de dynamisme économique liés à chaque soubresaut dans les tensions politiques ou sociales.

2. Les motivations chinoises à l'investissement étranger

Nous avons interrogé un certain nombre de collègues et d'industriels chinois à Canton et à Pékin, en essayant de comprendre les motivations qui poussaient les investisseurs chinois à investir ou non à l'étranger. Il s'agit donc d'un tour d'horizon rapide et non d'une enquête scientifique solide. Mais à tout le moins l'image qui s'en dégage éclaire les stratégies mises en œuvre concrètement qui sont l'objet du point suivant.

Tous les interlocuteurs chinois confirment la volonté du pouvoir central de favoriser les investissements directs étrangers. Les blocages se lèvent nettement. Pratiquement, si l'investissement n'est pas trop élevé, on obtient facilement de pouvoir exporter ses propres devises. Les gros investissements demandent une autorisation préalable, les investissements moyens et faibles font l'objet d'une information. Les entreprises qui ont de l'argent à l'étranger sont encouragées à investir dehors. Le tournant est bien réel et les changements repérés aisément dans les statistiques internationales ont bien comme origine une décision politique.

Cette ouverture est historique. La Chine a plus brillé dans l'histoire par son isolement que par une volonté de dominer le monde extérieur. Le résultat en est que nos interlocuteurs ne sont pas vraiment prêts à se risquer à l'extérieur. Ils vont le faire par nécessité économique ou par précaution politique, mais ils ont peur de se risquer en dehors.

Plus généralement, et c'est la surprise d'un séjour en Chine, ces investissements ne semblent pas relever d'une stratégie, mais de mouvements tactiques. Seul l'achat de ressources minières et de matières premières correspond à l'évidence à une vision à long terme d'un pouvoir qui cherche à assurer le long terme et éventuellement à s'assurer le monopole de certaines ressources rares. Dans ce type d'achat, on voit la main d'un pouvoir politique qui cherche à augmenter son emprise sur le monde. Mais en matière industrielle, le pouvoir central semble laisser la main aux industriels.

De ce fait, les stratégies des investisseurs sont plus libres, plus variées, moins spécifiques du monde chinois. Essayons de décliner par type d'investisseurs, les quelques conclusions un peu rapides que nous avons pu tirer de notre tour d'horizon des investisseurs et de leurs observateurs chinois.

- **Le cas des entreprises publiques**

Nous avons parlé des investissements stratégiques visant à s'assurer des matières premières ou des ressources stratégiques. Dans ce type d'achat, on achète ce que l'on peut acheter et on ne cherche pas à rentabiliser immédiatement, donc on n'obéit pas à des motivations économiques mais plutôt à des motivations politiques nationales ou internationales.

L'investissement des groupes industriels publics diffère légèrement. Ces groupes achètent des sociétés dont ils ont besoin pour mettre la main sur des technologies qu'ils ne maîtrisent pas parfaitement. L'achat de technologie a été une constante des groupes industriels d'Etat chinois. Cet achat se faisait auparavant par le transfert de technologie ou l'achat de brevets. Il se fait désormais aussi par achat de sociétés maîtrisant la technologie visée. Quelle que soit l'acheteur, lorsque c'est la technologie qui est visée, la société achetée n'est pas détruite mais plutôt développée, car ce qui est visé c'est la capacité de cette société à garder une avance technologique. Pour conserver cette capacité, on préfère éviter le risque d'un transfert géographique qui se traduira toujours plus ou moins par un éclatement de la cellule créatrice. Cela dit, l'acheteur public chinois adopte généralement un profil particulièrement discret. On met rarement en place une gestion chinoise, préférant conserver la direction précédente. Cela est un peu inhabituel, car si une société à haut potentiel s'est laissée acheter, c'est souvent qu'elle n'avait pas les gestionnaires qui lui convenaient. L'explication du comportement de l'investisseur chinois tiendrait au système politique chinois. Il y a toujours un risque politique pour un haut dirigeant chinois à sortir de Chine. Ce faisant, il va immédiatement être soupçonné de vouloir fuir le pays, mettre son argent à l'étranger, ou s'attirer les bonnes grâces d'étrangers. Donc, les hauts dirigeants vont assez peu prendre de fonctions importantes à l'étranger. De plus, tout ce qui se passe à l'étranger va être scruté. Si une erreur est commise, on va se demander les motivations cachées du dirigeant chinois qui a commis cette erreur. Il est donc moins risqué de laisser les étrangers continuer à diriger leurs affaires. En cas d'échec, on pourra toujours leur renvoyer la faute.

La Chine ne s'est pas encore complètement ouverte à l'étranger, son pouvoir reste très sourcilieux et très obscur. Il ne s'expose pas.

De ce fait, être acheté par un groupe d'Etat chinois est généralement perçu comme une chance par les cadres de l'entreprise achetée. Ils ont le sentiment de se trouver en face d'un actionnaire plus aimable que le précédent. Cet actionnaire évitera les problèmes sociaux et licenciera assez rarement les anciens salariés. De plus, il laissera les mains libres à l'ancienne direction. Disposant souvent d'importantes liquidités, il n'hésitera pas à investir si on lui prouve l'intérêt à le faire, et particulièrement si cela accroît encore les capacités technologiques. Pour les cadres achetés, ils passent d'un monde en crise où on hésite à

investir, à un monde où l'actionnaire cherche à progresser, croit dans ses salariés et est prêt à mettre plus d'argent sur la table. Le revers de la médaille est que désormais l'acheté relève d'un groupe d'Etat chinois à la gouvernance opaque et aux critères de gestion pas toujours identifiables.

- **Le cas des entreprises privées**

Dans un premier temps, nous allons parler des groupes privés ayant déjà la forme de transnationales, puis nous aborderons le cas des entreprises privées encore peu actives hors du territoire national.

Nous l'avons dit, il est difficile de faire la frontière entre le privé et le public. Il existe pourtant un certain nombre de firmes transnationales apparemment privées chinoises. Leur comportement en matière d'investissement est assez classique, c'est-à-dire qu'elles suivent leurs clients, ouvrent des filiales ou achètent des concurrents pour augmenter leurs capacités de production quantitativement et qualitativement, ou pour étendre leur prospection commerciale. Autant les entreprises d'Etat sont soucieuses de leurs bonnes relations avec leur personnel, autant ces entreprises de type privé peuvent licencier, fermer un site pour des raisons économiques ou stratégiques.

Ces entreprises transnationales chinoises sont de plus en plus internationales dans la composition de leurs états-majors. En général, elles sont dirigées par un homme au modèle autocratique. Les décisions importantes sont toutes prises par lui. De ce fait, il n'était pas inutile de bien recevoir les patrons privés chinois (cf encadré 7 plus haut). Les pays habitués à traiter avec la Chine n'hésitent pas à envoyer des ministres pour rencontrer ces dirigeants et, si possible, nouer avec eux des liens personnels.

Un autre aspect qui les caractérise est leur faible ancienneté. L'absence de tradition internationale sur laquelle s'appuyer les rend plus susceptibles d'erreurs d'appréciation, de non prise en compte de spécificités locales. En Afrique du Nord et équatoriale, cette inexpérience a provoqué des réactions de rejet violentes.

Plus les entreprises sont petites, plus les travers liés à l'inexpérience et l'autocratie sont élevés. Si les patrons privés chinois adorent voyager et découvrir des pays, ils sont assez vite mal à l'aise face à un environnement très différent de celui auquel ils ont été habitués. Ils ont du mal aussi à donner une délégation suffisante à leur représentant dans un pays lointain. Et ils connaissent beaucoup d'échec. Ce simple constat explique que dans les interviews, la plupart des patrons privés chinois ne souhaitent pas se développer à l'étranger. Ils comprennent qu'ils pourraient y obtenir des gains plus élevés mais dans un environnement beaucoup moins maîtrisable. En général, s'ils pouvaient se passer d'un développement autonome à l'étranger, ils s'en passeraient. En 2008, le centre franco-chinois de Canton a organisé une mission en France d'une délégation d'un cluster chinois de production de jeans (cluster d'un district de Zhongshan, Dachong) composée de patrons privés et de fonctionnaires chargés de la politique industrielle afin de leur faire comprendre comment

fonctionne le textile hors de Chine (en collaboration avec l'Association Française des Industries de l'Habillement). Beaucoup de participants sont venus avec l'idée de trouver comment vendre directement leurs produits sur le marché français sans passer par les marques internationales. Nous leur avons montré l'organisation de l'industrie textile en France. Nous avons aussi exploré les moyens pour eux de se monter une agence. Il leur est apparu qu'il leur faudrait se grouper pour maîtriser un tel investissement et cela leur semblait impossible compte tenu de leur modèle de gouvernance. Ceux qui ont poursuivi un tel projet ont mis à contribution un membre de leur famille déjà implanté en France. En 2011, nous avons organisé une mission d'investisseurs cantonnais qui voulaient se former en vue d'investissement en France. La mission leur a permis de poser toutes les questions qu'ils souhaitaient à des universitaires, des organismes d'aide à l'investissement venant de l'étranger et des professionnels du secteur vitivinicole. Le groupe a été très satisfait des apports mais n'a pas concrétisé d'investissement dans le pays. Il s'est limité à acheter du vin et engager des relations commerciales pour importer du vin français.

C'est donc avec de vraies difficultés que se font les investissements chinois en Europe par les entreprises privées. Ils ne sont pas l'objet d'une stratégie murie mais d'un besoin ou d'une quasi nécessité. En général, l'investissement vise à résoudre un problème commercial ou technique. Il y a fort peu d'agents chinois pour vendre les produits chinois en Europe. Leur vente est souvent le fait d'entreprises occidentales ou d'intermédiaires qui ont leurs propres réseaux en Europe. Il est bien évident que les industriels chinois gagneraient à avoir plus d'autonomie dans la commercialisation de leurs produits. Ils s'y emploient en s'appuyant sur des relations fiables, souvent familiales, quelques fois en s'appuyant sur des intermédiaires jugés fiables par eux. Il est évident que la constitution de bases de commercialisation de produits chinois en Europe contribuerait à ce que cette production soit plus adaptée aux désirs des consommateurs. Elle serait donc un gain économique global. Ceux qui tiendront de telles bases joueront un rôle important à l'avenir dans les liens entre l'industrie chinoise et l'Europe.

Au plan technique, tous les observateurs de l'industrie chinoise notent des difficultés à investir pour monter en gamme les produits. L'achat d'entreprise à la technicité légèrement supérieure à celle des acheteurs chinois est une des manières de progresser les plus économiques et les plus sûres. Ce qui frappe, c'est que l'achat apparaît spontané. Il n'est pas l'objet d'une quête systématique mais le fruit d'une occasion, d'une rencontre. Comme si l'investisseur trouvait soudainement quelque chose qui lui manque. Il l'étudie et il l'achète car cela résout un problème, non parce que cela fait partie d'un plan ou d'une stratégie à moyen terme.

- **Le cas des particuliers**

Pourquoi acheter une activité économique à l'étranger, dans un pays loin de chez soi, voilà la question qui se pose avec l'augmentation du nombre d'IDC ces dernières années. Les motivations de l'achat peuvent être évidentes. On a décidé de se fixer dans le pays ou d'aider une relation proche à le faire. Mais elles peuvent être plus difficiles à percevoir dans la mesure où, si on n'a pas de projet d'installation dans le pays, l'achat n'est en général pas explicite. Il

s'agit d'un placement dont les motivations peuvent être variées même s'il est toujours plus ou moins question de mettre des avoirs hors de portée des autorités chinoises. Les Chinois ne disposant pas d'une monnaie convertible n'ont en principe pas la capacité d'investir à l'étranger. Ils utilisent essentiellement des gains obtenus à l'export et non rapatriés en Chine. Depuis un peu plus d'un an, les autorisations de sortie de devises sont plus faciles à obtenir. Elles ont même une relative automaticité en dessous de certains montants et pour autant qu'il s'agisse d'un investissement. Nul doute que les Chinois aisés n'en profitent. Mais on ne doit pas s'attendre à une transparence. Ici, les prête-noms sont monnaie courante et par conséquent, ces mouvements seront très difficiles à suivre dans les statistiques. On peut simplement imaginer qu'ils seront de plus en plus nombreux.

En période de crise sociale ou politique, ce type d'investissement ne peut qu'augmenter. Plus la Chine s'ouvrira et plus les Chinois auront l'habitude de l'étranger, plus ce type de mouvements financiers va augmenter en volume. En effet, même si ces mouvements sont difficiles à saisir statistiquement, il est évident que leurs montants vont augmenter.

3. Une culture de l'ignorance de l'étranger

La principale difficulté de l'internationalisation des entreprises chinoises tient à la difficulté pour les Chinois de prendre en compte les étrangers. Les Européens, comme les Américains ont appris depuis de nombreux siècles à gérer leurs relations avec les étrangers parce qu'une partie d'entre eux vivaient à l'étranger et que beaucoup d'entre eux avaient des contacts fréquents avec les étrangers. Se comporter avec un étranger oblige à accepter des modes de conduites qui sont différents de ceux que vos parents vous ont inculqués. Il faudra donc plus d'une génération pour que les Chinois soient capables d'une ouverture au monde équivalente à celle de l'Occident.

La plupart des habitants de la planète apprécient que les personnes qui s'installent chez eux leur témoignent de l'intérêt et du respect. La socialisation est d'autant plus facile si les étrangers s'efforcent de se comporter comme les locaux. De ce point de vue, les Chinois semblent en retard sur la plupart des investisseurs étrangers. Ils ont du mal à accepter d'autres formes de relations sociales que celles qui prévalent en Chine. En gros, les Chinois sont mal préparés pour se faire accepter et respecter par les étrangers. Ils ont en France la chance de tomber sur un pays qui s'intéresse particulièrement à la Chine, son histoire et sa culture. Mais, l'impression des Français est que les Chinois ne font pas d'efforts pour s'adapter à leurs interlocuteurs.

4. Conclusion, la corruption problème, solution ou méthode ?

Un des rejets actuels de la Chine porte sur l'accusation de corruption. La corruption serait le problème majeur du mode de fonctionnement chinois. C'est d'ailleurs ce que dit le président XI Jinping dont la lutte contre la corruption est un axe majeur. Ayant suivi la question depuis plus de 25 ans, nous dirions que le problème chinois est plutôt l'absence d'état de droit, la corruption étant simplement une solution pratique à ce problème. D'ailleurs, depuis deux ans que XI Jinping lutte contre la corruption on observe surtout deux effets. D'une part, il a éliminé, sous l'accusation de corruption, tous ceux qui pouvaient s'opposer à l'accroissement de son pouvoir. D'autre part, on constate une certaine paralysie de l'économie, notamment parce que les fonctionnaires refusent de prendre des décisions. Et il faut les comprendre. Faute de règles, si une entreprise demande une décision, elle ne peut l'obtenir du respect des lois, mais de la bienveillance d'un fonctionnaire, ou responsable politique. Il n'est donc pas rare que l'entreprise remercie ce fonctionnaire. Cela n'est pas systématique car le fonctionnaire peut agir par bienveillance et par sentiment que cette décision est bonne non seulement pour l'entreprise qui la demande, mais aussi pour la collectivité. Aujourd'hui, un fonctionnaire qui prend une décision favorable à une entreprise est systématiquement suspecté d'avoir touché de l'argent pour cela. Comme la campagne contre la corruption a besoin de toujours plus de coupables, peu de fonctionnaires sont donc prêts à prendre le risque d'une accusation, même s'ils pensent que ces décisions seraient positives pour la nation. Et c'est pour cela que de moins en moins de décisions sont prises, ce qui n'aide pas le pays à réussir la modernisation de son économie.

Revenons à notre question initiale ; il y a une raison bien simple au fait que les capitaux chinois soient si souvent bien accueillis malgré la réputation mauvaise attachée à ce pays. Les entrepreneurs chinois veillent à avoir une bonne relation personnelle avec les autorités. En Chine, on ne saurait réussir dans les affaires sans avoir des liens d'amitié ou d'intérêt suivi avec une personne bien placée dans le système politique. Les entrepreneurs chinois transportent ce modèle avec eux. Il va de soi que cela marche mieux dans les pays où les arrangements personnels passent devant le respect strict des règlements. Ce mode de fonctionnement est généralement dénoncé sous le terme de corruption. Essayons de voir comment ce système fonctionne concrètement et les capacités qu'auraient les acteurs à passer à un autre système. Prenons le cas d'un entrepreneur privé chinois de taille moyenne. Il doit sa réussite à une énergie considérable au service de son entreprise et à un entregent : en gros les petits patrons chinois que nous côtoyons depuis une vingtaine d'année passent une grande partie de leur vie à développer des relations personnelles avec des personnes dont peut dépendre l'avenir de leur entreprise : responsables politiques et clients. Ils répondent aussi sans hésitation aux sollicitations de leurs fournisseurs. En gros, une des raisons du développement de leur entreprise est que de plus en plus de personnes ont d'intérêt à ce qu'elle se développe, tout en ayant les moyens de faciliter ce développement. Ce système est assez efficace et il n'est nullement incompatible avec une amélioration des performances

industrielles. Ce serait une erreur de penser que la corruption permet prioritairement à des incapables économiques de s'enrichir aisément. Elle constitue un mode de fonctionnement qui est d'autant plus efficace que la performance industrielle est au rendez-vous.

Nous pourrions dire que ce système de constitution de réseaux de relations personnelles autour de l'entreprise est essentiel lorsque les acteurs économiques n'ont pas confiance dans le système judiciaire. En effet, lorsque l'on manipule des sommes d'argent importantes, on ne peut exclure qu'un des partenaires ne vous vole au point de vous mettre en difficulté. Dans un Etat de droit, vous pouvez vous appuyer sur l'institution judiciaire pour que vos partenaires soient dissuadés d'employer des comportements trop agressifs. Les problèmes avec vos partenaires devraient trouver des solutions convenables au simple énoncé des conséquences pour eux d'un recours à l'institution juridique. Le problème se complique lorsque le recours à l'institution juridique s'avère lui-même trop long, trop coûteux, ou très incertain dans son issue. Alors, les arrangements personnels entre acteurs économiques et acteurs politiques restent la solution économiquement la plus performante.

Si nous parlons ici d'apprentissage technologique c'est pour signaler que le fonctionnement de l'Etat de droit implique une connaissance fine du droit par tous les acteurs. Cette connaissance est naturellement à la portée des groupes puissants et bien installés qui ont leur cabinets juridiques à même de trouver immédiatement les solutions juridiques à toutes les actions nouvelles que souhaitent enclencher les industriels. Mais la plupart des patrons chinois n'ont pas les moyens de recourir à de tels cabinets. Ils n'ont eux-mêmes qu'une formation juridique très limitée, surtout quand il s'agit du droit d'un autre pays. Changer de modèle leur sera difficile et demandera une longue période d'apprentissage.

C'est ce que m'expliquaient des industriels chinois un peu échaudés par leurs tentatives de développement dans un pays européen : « *Chez nous en Chine, c'est la liberté : on fait ce qu'on veut. En Europe, on est toujours bloqué par une réglementation particulière dont on ne comprend pas le sens.* ». Il faut les comprendre. Par exemple, un patron chinois qui veut doubler ses capacités de production, va immédiatement se mettre à agrandir ses bâtiments selon ce qui lui paraît le plus fonctionnel. Il ne va pas s'interroger sur la réglementation concernant les agrandissements. Cette dernière change tout le temps et il n'a pas le temps de s'informer. Et un jour, il va recevoir un agent des services de l'urbanisme qui va lui dire qu'il n'a pas suivi les directives, ou un fonctionnaire d'un service de l'environnement qui va lui signifier qu'il n'a pas respecté les normes environnementales ou de biodiversité. Alors, il va mettre en action son entretenu, ses relations et il va chercher à résoudre ce problème. En Europe, s'il n'est pas dans les clous, il n'aura comme issue que de démolir son extension. On peut bien sûr regretter les dommages causés à l'environnement par ce mode. Mais il est évident qu'il permet une action économique. Les pouvoirs publics des régions les plus dynamiques de Chine ont compris cela, et plutôt que de miser sur une plus grande intelligence des patrons chinois, ils ont décidé de renforcer le système de clientélisme. Dans de nombreux cas, nous avons vu que l'administration mettait un ombudsman à la disposition de chaque entreprise stratégique. La fonction de cette personne était de régler les problèmes de l'entreprise avec l'administration, et de l'avertir des limites qu'elle ne pourrait pas franchir. Le patron fait assez facilement son ami de l'ombudsman, et on se retrouve dans un modèle

qu'on peut appeler clientéliste, mais qui ressemble au duo dirigeant technique – dirigeant politique que la Chine socialiste avait mis au sommet de chaque organisation économique.

Notre conseil serait que les pays européens, et particulièrement ceux qui ont une tradition socialiste, adopte ce système pour mieux encadrer et faciliter la réussite des investissements directs chinois. Mettre un ombudsman parlant chinois à la portée de chaque entreprise chinoise qui s'installe et certainement le meilleur moyen d'éviter les échecs, ou les rejets de ces investissements. Or ce type d'action est finalement à la portée de nombreux pays : il suffit d'avoir chez soi des ressortissants chinois bilingues, disposant d'une bonne formation en gestion. Ces personnes peuvent utilement conseiller les investisseurs chinois et leur éviter de nombreuses erreurs tant légales que psychologiques. Ce service peut même faire l'objet d'une rémunération par les investisseurs chinois, lesquels feront plus facilement confiance à quelqu'un qu'ils paient. La région d'accueil veillera à ce que ces conseillers aient accès aux différentes instances administratives locales pour pouvoir faciliter la compréhension entre les investisseurs chinois et les administrations locales.

Les régions qui accueillent des concentrations importantes d'entreprises chinoises devront faciliter l'intégration des Chinois en leur fournissant non seulement des traducteurs, mais des explications, des formations à l'interculturel, du coaching, de l'accompagnement. Les pays qui pallieront aux absences chinoises en ce domaine sont ceux qui ouvriront la voie aux investisseurs au moment où ces derniers commencent à envisager de sortir du cocon national où ils sont enfermés depuis tant de siècles.