

Centre de Recherches sur la Culture Japonaise de Rennes
Observatoire des Stratégies Industrielles
Direction Générale des Entreprises

Implantation des firmes japonaises en Chine

Des enseignements pour les entreprises françaises

Mai 2005

Ce rapport a été réalisé sous la responsabilité scientifique
du Professeur Marc Humbert (Université de Rennes 1), par :

Hiroko Amemiya, directrice du Centre de Recherches sur la Culture Japonaise
de Rennes (CRCJR), maître de Conférences à l'Université de Rennes 2 (co-
rédactrice du chapitre 1),

Jean Esmein, Docteur ès Lettres, Historien-traducteur, *Senior Research Fellow*
de l'INSEAD (chapitre 3),

et Christian Milelli, Ingénieur de recherches CNRS, membre d'EconomiX –
CNRS et Université de Paris X, Nanterre (chapitre 2).

Implantation des firmes japonaises en Chine

Synthèse du Rapport

Une nouvelle dynamique pour les investissements japonais en Chine

Les relations économiques entre le Japon et la Chine ont été profondément transformées en ce début de millénaire. En 2003, Chine et Japon peuvent se regarder comme étant chacun le premier fournisseur de l'autre dans les échanges internationaux. Cela tient sans doute à l'importance des investissements directs japonais dans le domaine manufacturier. En effet, le Japon est devenu en 2001 le 3^{ème} pays investisseur manufacturier en Chine, dirigeant, pour ce secteur, plus de ces investissements vers la Chine que vers les dix pays de l'ASEAN qui constituaient jusqu'alors leur principale destination. En 2002, les filiales japonaises en Chine avaient exporté 65% de leur production, dont plus de la moitié à destination du marché japonais.

Le renforcement de la présence des entreprises japonaises en Chine est allé de pair avec un changement d'objectif pour les nouvelles implantations dont un des facteurs déterminants a été l'entrée de la Chine dans l'OMC fin 2001. Jusque là, c'est une stratégie japonaise de plateformes d'exportation qui orchestre des implantations en Chine. Il s'agit de compléter l'activité des unités de production japonaises qui dans les pays voisins façonnent une division régionale du travail. Les établissements établis en Chine y assemblaient divers composants et sous-ensembles provenant des pays de l'ASEAN et du Japon, alors que les produits finis étaient exportés vers les marchés nord-américain, européen et japonais.

La Chine est devenue pour les entreprises japonaises une troisième base de production en Asie au même titre que le Japon et l'ASEAN. Mais désormais la Chine est envisagée comme un marché. Cela implique de fabriquer pour le marché local des produits attractifs et, sur un autre plan, cela va poser la question de savoir si on y conduira des partenariats avec des universités et si on y ouvrira de véritables centres de R&D. On n'en est cependant pas encore à envisager des recherches et des productions à la frontière de la technologie.

Un contexte chinois toujours plein d'incertitudes

L'essor de l'économie chinoise s'est accompagné de l'accroissement des inégalités entre zones rurales et urbaines ainsi que de l'accroissement de la vulnérabilité du système bancaire national avec notamment le gonflement des créances douteuses. La fragilité de la structure de l'économie chinoise et des incertitudes qui l'accompagnent s'est doublée pour les investisseurs étrangers d'une incertitude résultant de l'introduction de nouvelles règles et institutions qui ne sont pas toujours acceptées et mises en œuvre par les autorités publiques au plan local et régional.

La capacité de contrôle de l'économie et plus largement de la société par un appareil d'Etat aux mains du parti communiste semble néanmoins encore établie sans que personne ne puisse pour autant assurer qu'elle se maintiendra à long terme.

L'affirmation nationaliste s'exerce plus spécifiquement à l'égard du Japon pour des raisons historiques, elle est aussi une dimension de l'insertion de la Chine dans une mondialisation que l'OMC voudrait pacifiée.

Ainsi l'entrée à l'OMC entraîne la mise en place d'une législation concernant toutes les dimensions de l'activité économique, mais les pratiques laissent encore à désirer. La copie et l'imitation, d'une part, sont beaucoup plus fréquentes que partout ailleurs, d'autre part, elles sont encore mal sanctionnées.

L'expérience japonaise en Chine source d'enseignements et de recommandations

L'expérience accumulée en Chine par les entreprises japonaises est d'abord fonction de la durée d'implantation. Elle résulte ensuite de la nature des investisseurs et plus précisément de la taille des maisons mères. Les grandes entreprises, qui ont été les premières à investir en Chine, abandonnent sous la pression de la concurrence leur approche traditionnelle qui s'appuyait sur le recours exclusif à des fournisseurs et sous-traitants appartenant au même groupe industriel. De leur côté, les PME détiennent en Chine des filiales de taille plus grande que celle des maisons mères afin de tirer pleinement avantage des faibles coûts du travail.

A partir de l'expérience des entreprises japonaises, un certain nombre de recommandations peuvent être avancées à l'attention des investisseurs français.

Si l'on va s'établir en Chine, il faut y aller pour faire ce qu'on sait faire de mieux et prendre son temps pour choisir par soi-même un partenaire. Il faut accorder une grande importance à la localisation afin de bien connaître et peser les avantages et les différentes contraintes. Il faut aussi pouvoir choisir entre plusieurs sites d'implantation. Il faut se rendre en Chine plusieurs fois et y demeurer assez longtemps. Les aides un peu trop intéressées de personnes non impliquées dans la réussite du projet sont d'emblée à écarter. Ensuite, la plus grande attention doit être accordée à l'examen des différents textes et règlements, une mention particulière devant être dévolue à la définition des obligations des partenaires.

Malgré toutes ces précautions, l'investisseur étranger n'est pas à l'abri de problèmes une fois l'implantation réalisée et les conflits sont souvent difficiles à résoudre car les lois chinoises sont encore incomplètes et même difficiles à faire appliquer dans certains cas. Dans certains domaines, comme la protection de la propriété intellectuelle, la collaboration franco-japonaise pourrait être développée. En parallèle, les entreprises françaises implantées en Chine devraient partager leurs expériences respectives à l'image de ce qui est fait sur une base plus ou moins formelle par les entreprises japonaises implantées dans la région de Shanghai.

Enfin, les Japonais ont mis en place, en 1988, avec la collaboration des Chinois un organisme original qui s'est révélé efficace pour résoudre de manière non judiciaire les conflits divers apparus entre les firmes japonaises et leurs différents partenaires chinois. L'établissement d'un organisme de ce type pourrait venir utilement compléter les services de l'ambassade et mieux soutenir l'action et les démarches des investisseurs français en Chine.

Implantation des firmes japonaises en Chine

Sommaire

	page
Introduction	6
Chapitre 1 : Les attraites et les surprises du passage en Chine	12
1.1. Pourquoi donc aller en Chine ?	13
1.2. L'ère est encore celles des pionniers et des explorateurs	17
1.3. Florilège de mauvais souvenirs	21
1.4. Comment éviter le pire et espérer le meilleur	23
Chapitre 2 : Critique de la raison économique	26
2.1. L'investissement japonais en Chine	27
2.2. Quels fondements au renforcement des relations économiques entre le Japon et la Chine ?	33
Chapitre 3 : Le traitement des doléances et des affaires qui n'arrivent pas à bonne fin	45
3.1. Les complications	45
3.2. Les moyens	48
3.3. Pour finir	52
Eléments de bibliographie	56
Annexes	57

Introduction

Ce document est un rapport d'étude sur l'implantation des firmes japonaises en Chine. Son objet est d'apporter quelques éclairages sur des questions qui permettent au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie de faire des recommandations directes ou indirectes aux firmes françaises pour une bonne efficacité de leur investissement en Chine¹. Nous pensons que cela peut contribuer au bon fonctionnement des activités économiques de notre pays et même de l'économie mondiale. Après avoir rappelé les raisons générales de l'intérêt que l'on peut porter à la Chine (1.), nous dirons pourquoi l'expérience des firmes japonaises mérite notre attention (2.) et, une fois soulignées quelques questions sur lesquelles il y a lieu de réfléchir (3.), nous pourrions indiquer quel plan nous avons choisi pour ce rapport (4.).

1. En Chine, pourquoi en Chine ?

La Chine attire. Bien que la réalité chinoise n'ait rien de miraculeux et qu'elle ne soit en aucune façon exempte des plus grands risques, elle est en tout cas et en tout point exceptionnelle.

La Chine maintenant éveillée escalade la montagne des plaisirs capitalistes mais la façade abrupte qui mène des marigots des pays du Sud vers les rivières des pays du Nord est dangereuse. Les dévissages et les chutes dans les crevasses et les ravins, les manques d'oxygène menacent. Certains prédisent l'effondrement². Pour le moment l'ascension se poursuit depuis 1992 sans trop d'événements malheureux. Pourtant la situation de l'économie chinoise inquiète en particulier le Japon en ce début 2005. La surchauffe de l'économie risque d'exiger de ralentir l'extension du marché alors que monte la menace d'insécurité sociale car s'aggravent les inégalités entre le revenu moyen des citadins et celui des ruraux : le coefficient calculé par *l'Asahi Shimbun* (15 mars 2005) est passé de 2,3 à 3,2 entre 1992 et 2004.

La Chine a décidé de commencer cette aventure en 1978. Depuis lors, sa part du commerce international est passée de moins de 1% à 5,8% en 2003. Elle devance maintenant la France, lui ravissant la quatrième place à laquelle notre pays s'accrochait depuis la fin du XIX^e siècle. Son degré d'ouverture (le ratio de la somme des exportations et des importations au PNB) dépasse 50% comme pour la France. En montant total d'exportations, la Chine devrait dépasser sous peu le Japon et devancerait déjà les États-Unis si Taiwan lui était rattachée³. Japon et États-Unis ont une ouverture sur l'extérieur plus faible (21,8% et 23,3% respectivement), tout comme l'Union européenne prise dans son ensemble (28,7%). Elle est certes loin de la Corée du Sud en cette matière (73%), mais la transformation néanmoins

¹ L'étude a été menée conformément à une note méthodologique remise à l'OSI le 6/07/04 où l'on peut lire : « L'objet de l'étude est clairement défini dans l'appel d'offres et notre réponse entend s'y conformer. Il s'agit de fournir des enseignements sur la pratique et l'expérience des investisseurs japonais en Chine continentale [...]. On observe principalement la relation entre des investisseurs japonais manufacturiers et la Chine [...] Avec notre démarche, le champ de l'étude doit être ouvert à la réelle importance des PME japonaises qui sont des investisseurs manufacturiers dynamiques en Chine ».

² Gordon C. Chang, *The coming collapse of China*, Arrow Books, London, 2002.

³ Données de l'OMC pour 2003 sauf spécification différente. Si l'on considérait l'Union européenne comme un tout, le seul changement dans les quatre premières places serait que l'UE se substituerait au leader allemand qui devance les États-Unis et le Japon. Hongkong est comptabilisé à part, mais ses exportations nettes ajoutées à celles de la Chine continentale amènent déjà à un montant total tout proche de celui du Japon

spectaculaire et profonde pour un pays de cette importance est porteuse d'implications internes et externes considérables.

L'importance considérée ici est celle de son activité productive. Son PNB en dollars courants la met aujourd'hui au sixième rang mondial, à hauteur de l'Italie ; le système de prix et de taux de change donne à cette évaluation un niveau comparativement modeste. Si on refait un calcul en parité de pouvoir d'achat son PNB la hisse au deuxième rang mondial, avec un montant près du double de celui du Japon, proche des deux tiers de celui des États-Unis. Chaque année les Chinois sont les premiers consommateurs du monde pour des produits dont la liste s'allonge ; aujourd'hui on y trouve déjà : le ciment, les téléphones portables, les réfrigérateurs, les téléviseurs, l'acier, le charbon, le coton, la viande, les céréales... vraisemblablement le pétrole et l'automobile dans moins de cinq ans.

Au-delà de ces observations générales sur la croissance, plusieurs autres caractéristiques sont du domaine de l'exceptionnel. Ainsi, ses exportations sont à plus de 90% des exportations de produits manufacturiers⁴. Si dans le passé elles concernaient des industries légères comme le textile, les chaussures, etc., aujourd'hui plus du quart sont des produits de l'industrie électronique et elles se dirigent surtout vers des pays industrialisés. 56% de ses exportations sont destinés aux quatre ensembles suivants : États-Unis (21,1%), Union européenne (16,5%), Japon (13,6%) et Corée du Sud (4,6%)⁵.

Son ouverture a redessiné dans l'industrie la carte des échanges intra-asiatiques et pour partie celle du monde. La Chine et le Japon⁶ sont devenus, l'un pour l'autre, le premier pays fournisseur : la Chine fait 20% des importations japonaises⁷ et le Japon fait 18% des importations chinoises. La Chine est devenue la première destination des exportations coréennes (17,2% des exportations coréennes en 2003 pour 0% en 1990) et reçoit de la Corée plus de 10% de ses importations, ce qui en fait son quatrième fournisseur, après le Japon, l'UE et Taiwan. Conséquence en mode mineur, en 2004 Rotterdam s'est fait doubler pour le classement mondial du tonnage du trafic de marchandises par Singapour et Shanghai⁸ qui talonne le premier.

La Chine est de très loin la première terre d'accueil des investissements directs étrangers mondiaux, même si dans les statistiques utilisées elle n'est apparue devancer les États-Unis que depuis 2002. En effet, au cours des quinze dernières années d'explosion du phénomène, plus de la moitié des investissements directs mondiaux et bien plus pour ceux dirigés vers les États-Unis et l'Union européenne (principalement en provenance des mêmes), prenaient la forme de fusions acquisitions transfrontalières qui ne créent pas de capacités nouvelles de production ; en revanche une proportion écrasante des investissements étrangers en Chine

⁴ Pour la Corée le chiffre est de 91%, pour le Mexique de 81% deux pays parmi ceux qui sont devenus, ces « nouveaux pays industriels » dénommés comme tels en 1979 alors que la Chine en était encore qu'à entrouvrir ses portes. On parle encore peu de l'Inde qui ne s'est ouverte qu'après 1991.

⁵ Il y a ici encore Hongkong à mentionner qui reçoit 17,4% des exportations de Chine pour nourrir directement ou indirectement des exportations vers les autres premiers destinataires des exportations chinoises ; au total, c'est donc pour ces cinq ensembles près de 75% des exportations chinoises qui sont concernées.

⁶ Ils ont aussi en commun d'avoir pour premier client les États-Unis dont la Chine et le Japon sont respectivement 3^{ème} et 5^{ème} fournisseur. Le déficit des États-Unis avec la Chine atteint plus de 130 milliards de dollars, presque le double de son déficit vis-à-vis du Japon. Le Japon, comme l'UE (ou la France) sont eux aussi en déficit vis-à-vis de la Chine pour des montants assez importants (17 milliards de \$ pour le Japon – en fait en excédent si on inclut son commerce avec Hongkong, 54 milliards de \$ pour l'UE et 10 milliards de \$ pour la France).

⁷ Ce n'était que 10% en 2001 : effet OMC en faveur du Japon.

⁸ Shanghai deviendra sous peu dominant : il est en train de construire le plus grand port mondial pour porte conteneurs alors qu'il est déjà le 3^{ème} du monde dans cette catégorie (derrière Hongkong et Singapour).

sont dits *greenfield*. C'est dire qu'ils ont créé des capacités nouvelles de production⁹ à tel point que plus de la moitié des exportations de la Chine¹⁰ sont le fait d'entreprises à capitaux étrangers.

On doit noter aussi l'émergence de groupes chinois de grande compétence industrielle, pour certains à capitaux publics¹¹, qui commencent à montrer une ambition mondiale. On peut citer entre autres : TCL auxquels Thomson et Alcatel se sont adossés, Baosteel, Haier, Huawei, Lenovo (ex-Legend) auquel IBM a vendu ses PC, SAIC, etc. La Chine ambitionne de placer un nombre important de ses firmes parmi les « 500 » de Fortune d'ici à 2010. Elles acquièrent des firmes et des techniques au Japon, aux États-unis et en Europe. Ces groupes ont aussi l'intention de faire de la recherche et du développement, même s'ils ne sont pas prêts de produire des innovations à la frontière des savoirs technologiques.

La Chine compte plus de 700 000 chercheurs en Chine et plus de 100 000 chercheurs chinois sont en formation dans les pays de l'OCDE (aux États-unis et au Japon surtout). Ces chercheurs¹² ne reviennent pas tous. Les ambassades de Chine à l'étranger (aux États-unis surtout) s'efforcent de les attirer par des programmes d'aide à la constitution (ou à la participation à) d'entreprises de pointe dans des parcs spéciaux. Le fait est que nombre de ceux qui reviennent vont travailler dans des entreprises étrangères originaires du pays où ils ont étudié¹³. En Chine le nombre de chercheurs est peu inférieur à celui qu'on recense aux États-unis. Les dépenses de recherche et de développement équivalent à 60 milliards de dollars ce qui place la Chine de ce point de vue au 3^{ème} rang mondial derrière les États-unis et le Japon¹⁴. Les Chinois font maintenant une part significative et surtout croissante de la production mondiale des connaissances pour l'évolution industrielle et, par exemple, ils sont au troisième rang mondial pour les travaux cités par l'*Engineering Index*¹⁵.

⁹ Même s'ils ont parfois été liés à la privatisation d'une entreprise d'Etat, cela amenait une restructuration et une modernisation de l'outil de production qui en augmentait la capacité. Au contraire les fusions acquisitions occidentales sont là génératrices de rationalisation et peut être d'efficacité qui entraînent souvent la réduction presque jamais l'extension des capacités de production.

¹⁰ Mais aussi des importations.

¹¹ Il ne s'agit pas d'entreprises d'Etat, mais d'entreprises cotées avec des participations du gouvernement.

¹² Cf. le rapport écrit par Deh-I Hsiung de NSF : "An Evaluation of China's Science & Technology System and its Impact on the Research Community", A Special Report for the Environment, Science & Technology Section, US Embassy Beijing, China, Summer 2002.

¹³ "Most talented scientists that have returned have gone to work in multinational companies or local start-up enterprises, rather than government or university research programs. Some are attracted by the improved quality of life in the major cities compared to the time they left China", Rapport cité plus haut.

¹⁴ L'Inde est un peu plus loin avec moins de 20 milliards de dollars ce qui la situe dans les dix premiers de la planète. Des évaluations différentes existent, des ratios de dépenses de R&D par rapport au PIB en dollars courants montrent un peu plus de 1% pour la Chine (0,89% pour l'Inde). Notons que les dépenses de R&D sont pour une part essentielle les salaires des chercheurs et que le nombre de chercheurs est un indice plus fiable que les montants absolus en dollars courants.

¹⁵ "China ranked 12th worldwide in major international scientific publications in 1992, but reached 8th by 1999. It ranked 17th in the Scientific Citations Index (SCI) in 1992, but by 2000 had reached 8th place for the number of papers cited. China's record in the Engineering Index (EI) is even better. As far back as 1992, China ranked 6th. By 1999, China ranked 3rd among all nations, with its share of the total increasing from 4.3% in 1998 to 7.4% in 1999", Rapport cité plus haut.

2. Des firmes japonaises, pour quoi en apprendre ?

La transformation de la Chine a reçu tout d'abord et de manière principale l'appui des entreprises occidentales, américaines, pas celui des entreprises japonaises qui ont continué de se diriger vers l'Asie du Sud Est et Hongkong plutôt que vers la Chine. Pourtant l'ouverture chinoise a été initiée sur la côte qui a fait autrefois la fortune d'Osaka et des ports du Kyûshû. L'expansionnisme japonais et la deuxième guerre mondiale ont laissé des traces de friction avec la Chine, sans commune mesure avec les tentatives avortées des anciennes invasions mongoles. Mais rien ne distingue physiquement un Japonais d'un Chinois et l'un peut passer pour l'autre dans le pays de l'autre sous réserve qu'il ne prenne pas la parole. Les langues et les cultures sont fort différentes ; si certains parlent la langue de l'autre à merveille, ils sont très peu nombreux à y parvenir et l'anglais est bien plus commun¹⁶. Cela pourrait changer car des grandes entreprises japonaises financent l'enseignement du japonais en Chine et dans toutes les universités japonaises, les étudiants chinois constituent plus de la moitié des étudiants d'origine étrangère et leur taux de retour au pays semble bien plus élevé que pour les étudiants partis aux États-unis.

Depuis peu le Japon et les firmes japonaises considèrent la Chine avec plus d'attention comme partenaire dans l'ensemble asiatique. Quand l'Occident s'inquiétait vers 1977 de la Nouvelle Division Internationale du Travail et de la concurrence des pays à bas salaire, le Japon organisait des investissements avec les « Tigres » sous une forme qui a amené des bénéfices partagés. Puis cela a changé, sans renier la priorité de fait accordée au reste de l'Asie. En effet, c'est l'essor de la Chine qui semble avoir tiré l'économie du Japon du marasme : on l'a déjà vu dans des données citées plus haut, Japon et Chine ont intensifié leurs relations au cours des années quatre-vingt-dix. Le nombre de filiales d'entreprises japonaises en Chine est passé de 120 en 1988 à 179 en 1992, puis s'est accru jusqu'à 780 en 1994 et a continué de progresser, atteignant déjà 1 573 en 1999¹⁷.

Les relations de commerce international se sont approfondies, jusqu'au point où chacun est devenu pour l'autre, le premier fournisseur. Le Japon a exporté en Chine des biens d'équipement, des matériels de transports, ses infrastructures ; il en fait venir ses vêtements et ses produits électroménagers finis. La Chine l'a aidé à faire reculer son chômage. Le président Kunio Nakamura de Matsushita Electric déclarait, en mars 2003, au *Nihon Keizai Shimbun* : *Chinese operations are the engine of growth that will make up with sluggish domestic demand*. Réciproquement, les entreprises japonaises emploient plus de 800 000 salariés chinois et la Chine a conscience de cet avantage.

¹⁶ L'utilisation partielle des idéogrammes chinois du VI^{ème} siècle par la langue japonaise permet des éléments d'intercompréhension des messages écrits ; oralement, l'apprentissage est nécessaire et parler parfaitement le japonais est très difficile. Le Chinois exige moins la perfection dans l'expression orale et est habitué aux variantes : le mandarin (de Pékin) n'est pas la langue vernaculaire de tous les Chinois et le Cantonais le pratique souvent de manière imparfaite.

¹⁷ Données du *World Investment Report*, UNCTAD. Cette évolution a été telle que 54% des firmes multinationales japonaises ont une filiale en Chine, proportion atteinte pour aucune autre destination (JETRO, 2001 : "Current and Future Prospects of Foreign Direct Investment by Japanese Companies in 21st Century") et que le flux d'investissement de l'industrie manufacturière des firmes japonaises en Chine a rattrapé en 2001 le niveau de celui destiné à l'ensemble des dix pays de l'ASEAN (voir, par ex., Motoko Iwami, *JOI bulletin*, March 2004).

3. Implantation, pourquoi s'en préoccuper ?

Le miracle chinois, l'idylle nippon-chinoise : voilà des ingrédients rassemblés pour écrire un « conte de fées ». Comment s'implanter en Chine pour un avenir radieux ? Mais, non, ce n'est pas là notre propos. Il ne s'agit pas de raconter une belle histoire mais de tirer les leçons des expériences concernant des questions à résoudre pour faire d'une implantation une réussite. Les entreprises japonaises n'ont pas pratiqué l'implantation sans douleur, il faut donc identifier quels sont les problèmes qui méritent attention et conseiller les bonnes pratiques.

Comment s'y prendre ? Nous avons interviewé plus de soixante personnes, lu ce qui est à jour, scruté les sites Internet, parcouru des zones industrielles, visité des entreprises et des administrations¹⁸. Nous retiendrons ici pour ébaucher notre plan trois petites anecdotes qui sont déjà matière à nourrir le rapport, trois mésaventures représentatives des mécomptes les plus fréquents des Japonais en Chine, si l'on excepte le type le plus brûlant que chacun connaît : l'imitation illégale.

Les deux premières anecdotes concernent un grand brasseur japonais et la troisième une entreprise de l'électronique. Suntory nous avertit de la persistance de comportements qui relèvent de la grivèlerie – un certain art que le désargenté a toujours de survivre sans payer ce qu'il doit – et du caprice du marquis de Carabas – un art de faire croire à une propriété pour laquelle il faut payer des charges. Sony nous permettra de saisir le temps qu'il reste à parcourir en Chine, pour donner au temps une valeur de marché ou pour comprendre des problèmes tels que ceux qui font dépendre le succès d'une navette spatiale de la qualité de simples joints.

Dans la première société créée par Suntory pour fabriquer de la bière avec un partenaire chinois à égalité, dans le Jiangsu, il y a vingt ans, les comptes n'étaient pas transparents. Le personnel de direction détaché par le partenaire, qui était une des compagnies chinoises publiques pour l'investissement industriel, n'était pas tenu par des consignes rigoureuses de s'expliquer sur tous ses actes. Des grossistes de la province qui continuaient à acheter de la bière sans payer, firent enfler le compte « à recevoir » jusqu'à plus de 5 millions de yuans. La solution que présenta la direction de la *joint venture* fut d'emprunter 5 millions aux banques sur la valeur présumée des immobilisations, moyennant l'évidence que les actifs financiers pouvaient être estimés de 7 millions au moins. La société chinoise de Suntory était désargentée. Elle n'avait pas de trésorerie. Les Chinois lui en trouvèrent une en faisant payer 2 millions à Suntory (le complément de 5 à 7) pour qu'elle pût emprunter en Chine l'argent qu'on substituerait aux impayés.

Les façons d'exploiter la bière de la filiale *Zhongguo Jiangsu Sandeli Shipin* se sont améliorées au fil du temps tandis que la direction japonaise de Suntory imposait peu à peu à la *joint venture* des contrôles qu'elles n'avaient pas pensé nécessaires au début. Le préjudice était venu de ce qu'au départ le directeur général chinois et la direction financière n'avaient pas reçu l'instruction de rendre des comptes mensuels à des inspecteurs envoyés du siège japonais.

¹⁸ Pour cette étude nous avons effectué des missions en Chine et au Japon en juillet, août, novembre et décembre 2004 ; les interviews ont été menées principalement en anglais et en japonais. A d'autres occasions nous avons effectué les uns et les autres d'autres missions et séjours au Japon et en Chine depuis de nombreuses années et nous suivons en permanence ce qui s'y passe.

La deuxième aventure a pour cadre une nouvelle brasserie du côté de Shanghai, celle d'une entreprise que Suntory rachète, après sa réussite dans une filiale sans partenaire qui fut sa première installation shanghaienne. On suppose que dans ces conditions Suntory a de bonnes relations avec les autorités de la grande métropole de Shanghai et secondairement avec celles des zones de développement industriel locales. Dans l'affaire du rachat de la brasserie, Suntory a appris *in extremis* que l'usine en cours d'achat est à détruire sur décision des autorités et qu'il y aurait donc lieu de payer deux choses : la démolition de l'usine existante et la construction d'une nouvelle usine propre à recevoir les installations conçues par Suntory pour rendre profitable l'entreprise rachetée...

La troisième aventure a été quelque peu difficile à comprendre. Elle concerne Sony qui a rapatrié au Japon la fabrication des appareils photos numériques qui était réalisée à Shanghai. Diverses hypothèses pouvaient être émises pour expliquer cette manœuvre : une production trop sophistiquée, des fuites possibles de technologies, les faibles ventes locales ou encore la part réduite de la main-d'œuvre dans le processus de production. La réalité s'est révélée être très différente. Ces appareils photos étaient destinés principalement à l'exportation aux États-unis. A Shanghai comme au Japon (à Nagoya), selon les différentes variantes, la production était terminée le mardi et le dédouanement devait être fait le mercredi pour préparer l'expédition le jeudi. La livraison aux États-unis n'attend pas vingt-quatre heures et cela permet d'assurer les ventes de fin de semaine en tenant compte de ce qu'elles furent la semaine précédente. A Shanghai le passage en douane exigeant toujours une semaine, Sony a négocié pendant un mois pour le rendre plus court et a obtenu une fois le passage en un jour. Mais la semaine suivante le délai d'une semaine a de nouveau été imposé. Faute de pouvoir échapper à ces errements, Sony a renoncé à poursuivre cette production en Chine. De manière assez générale la valeur économique du temps n'est pas comprise par une masse d'agents. Il constitue même parfois la variable la plus coûteuse d'une production en Chine.

4. Plan du rapport

Un rapport sur l'implantation des firmes japonaises en Chine peut, en quelque sorte, raconter les trois moments de l'aventure d'un entrepreneur qui s'embarque pour le continent avec une partie de ses machines. S'il part, c'est avec des espoirs, des attentes, plus ou moins motivés par ce qu'il a lu, entendu et par ce qu'il a vécu au Japon (Chap1). Toutes ces décisions et comportements individuels forment un ensemble qui se constitue en relation entre les industries, les économies, japonaise et chinoise dont on doit percevoir la raison. Cette rationalité explicitée de l'espace économique chinois par les Japonais peut inciter, ou non, et moduler l'implantation en Chine de l'entreprise japonaise. Elle sera examinée de manière critique (Chap2). Le succès de l'opération dépendra aussi des précautions prises car le passage ne s'effectue jamais sans douleur et sans maux. L'entrepreneur voudra s'assurer qu'il existe des remèdes aux mécomptes qui pourraient être la conséquence de cette implantation. Quels sont ceux prévus pour les entreprises japonaises (Chap3) ?

Ce rapport comprend donc trois chapitres qui s'inspirent de ces trois moments. Il s'attachera surtout aux problèmes des entreprises japonaises qui ont migré en Chine pour y faire produire des biens à vendre ou à y employer et qui s'évertuent à bien réussir un travail qu'il faut conduire sous l'oeil de l'administration chinoise, en commun avec des Chinois.

Chapitre 1 :

Les attraites et les surprises du passage en Chine

Nous allons retracer ici comment se fait le passage en Chine des entreprises japonaises. Les entreprises auxquelles nous nous sommes intéressés sont pour l'essentiel des entreprises manufacturières qui vont fabriquer en Chine les mêmes biens qu'elles fabriquaient au Japon. Elles espèrent y trouver des conditions d'exploitation de leur savoir-faire qui d'un point de vue général ne leur amènent pas de surcoûts élevés (qualité des infrastructures physiques et commerciales, environnement juridique et d'affaires) mais au contraire des avantages importants dans le coût de la main-d'œuvre. Cela amène en général les entreprises mères qui sont des PME, à avoir des filiales plus grandes qu'elles mêmes¹⁹. Elles partagent souvent le rêve en général inavoué de vendre un jour en Chine sur un marché à la taille inouïe. En fait les premiers venus ont surtout envisagé de retrouver des conditions de rentabilité devenues problématiques au Japon et pour produire des biens qui y sont destinés, à leurs clients habituels ; ensuite, le rêve a commencé de se concrétiser et la vente en Chine, pour les produits intermédiaires est devenue fréquente en direction d'autres entreprises non chinoises, pas seulement japonaises et depuis peu pour le marché final chinois.

Pour raconter leur expérience, il faut commencer par rappeler brièvement les choses, certes bien connues qui ont fait naître pour le reste du monde des raisons d'aller en Chine (1.1), mais qui ont leur aspect japonais spécifique. Aller en Chine, n'allait pas de soi, comme le feraient croire des raisons d'apparente proximité ; même des évolutions politiques significatives n'ont pas suffi ; il a fallu que des raisons fortes surviennent enfin pour que l'idée du passage en Chine exerce une attraction irrésistible. Si les raisons du passage sont là, bien claires aujourd'hui, cela ne signifie pas que l'opération soit de l'ordre de la routine, cela reste de l'ordre de la performance (1.2), on en contera deux, typiques, pour en convaincre le lecteur. Et, comme il se doit, les pionniers et les explorateurs ont des mésaventures à raconter (1.3) ; nous pourrions en offrir un florilège étoffé, on en restera à relater quelques mauvais souvenirs. En revanche, nous égrènerons une liste de recommandations destinées aux entreprises françaises qui sont tentées d'aller en Chine et auxquelles on voudrait éviter autant que faire se peut, tout désagrément (1.4).

¹⁹ **Caractéristiques comparées société mère / filiale pour les PME japonaises implantées en Chine**

(Enquête du Groupe public de financement des PME – 345 réponses exploitables – moyenne des filiales, août 2000)

	<i>Entreprise parente au Japon</i>	<i>Filiale en Chine</i>
Capital social	71 Millions yen	227 Millions yen
Nombre d'employés	104	193
Chiffre d'affaires	3 049 Millions yen	487 Millions yen
Ventes par employé	29,2 Millions yen	2,5 Millions yen

Note : La moitié des filiales sont en Chine orientale (Shanghai, Jiangsu, Zhejiang) et 96% des filiales sont en Chine côtière. 54% des filiales des PME japonaises en Chine sont des filiales à 100% ; le salaire moyen dans les filiales chinoises n'est que de 15 700 yen par mois (en augmentation de 1 400 yen par rapport à 2001) ; 56% des filiales font des profits, 27% font des pertes.

1.1. Pourquoi donc aller en Chine ?

1.1.1. Basculer du politique à l'économique : la Chine, un voisin éloigné

La Chine est le pays étranger, avec la Corée, géographiquement le plus proche du Japon, et des relations économiques intenses entre Chine et Japon semblent naturelles. Encore faut-il que les conditions politiques s'y prêtent. Cela n'est pas complètement le cas.

L'essor technico-économique du Japon fait rêver les Chinois. Le *made in Japan* exerce un attrait populaire extraordinaire. Une firme japonaise nous a raconté l'histoire suivante. Un stage est offert régulièrement aux ouvrières « méritantes », stage au Japon de quelques mois, qui est entre autres l'occasion d'un gain salarial temporaire intéressant : les candidates sont toujours plusieurs fois plus nombreuses que nécessaire. L'anecdote significative se passe avant le retour en Chine. Toutes les ouvrières s'efforcent de ramener des produits du petit électroménager *made in Japan* – plus cher qu'en Chine, mais supposé de meilleure qualité – et vont jusqu'à refuser une cocotte à riz si le cordon d'alimentation est marquée *Made in China*. Ce que les Japonais emploient de Chine quotidiennement est indénombrable, de l'écriture aux nouilles chinoises, si l'adaptation japonaise a parfois mis une grande distance avec le modèle d'origine celui-ci ne peut être nié.

Fascinés les uns par les autres, Chinois et Japonais se regardent aussi avec méfiance et les oppositions nationalistes sont parfois très fortes. Les Chinois ressentent encore très vivement l'histoire ancienne d'un monde qui a bougé sans eux et qui les a soumis à des humiliations depuis la première guerre de l'opium, jusqu'à des agressions plus déchirantes et profondes pratiquées par le Japon (pas à Taiwan) en Chine continentale, en Mandchourie et durant la deuxième guerre mondiale. En août 2004, un match de finale de la coupe asiatique de football à Pékin, gagné par les Japonais sur les Chinois, a déclenché des débordements qui ont résonné de slogans nationalistes anti-japonais significatifs. On peut multiplier ce type d'exemples de réactions populaires anti-japonaises. Le Japon ne donne pas d'exemples symétriques qui seraient fondés sur un nationalisme anti-chinois populaire. En revanche, la méfiance vis-à-vis de la puissance militaire chinoise et sa revendication sur Taiwan sont très partagées par les Japonais. A cette attitude s'ajoute une réticence des officiels japonais à exprimer de manière claire et solennelle des excuses ou des regrets vis-à-vis d'événements d'avant et d'au cours de la deuxième guerre mondiale. L'opinion publique japonaise paraît indifférente à cette attitude et ce consensus du silence est mal ressenti par la population chinoise. Cette position japonaise, de même que le pèlerinage annuel (non effectué en 2005) du Premier ministre au sanctuaire où sont vénérées des victimes de la deuxième guerre mondiale dont certains personnages considérés comme des criminels, sont perçus par la Chine comme la manifestation d'un nationalisme japonais anti-chinois.

Un article publié en 2002 par un ancien éditorialiste du *Quotidien du Peuple*, aujourd'hui commentateur pour *Phoenix TV* à Hongkong, a suscité une large polémique, tant en Chine qu'au Japon, alors qu'il essayait comme il l'a indiqué ultérieurement de faire passer « l'idée que la Chine et le Japon doivent transcender les questions historiques et aller de l'avant » ; ceci lui paraissait nécessaire d'exprimer un point de vue rationnel car « l'extrême méfiance et la nervosité qui caractérisent les relations entre la Chine et le Japon font qu'il est difficile de trouver des gens disposés à parler franchement [...] j'ai le sentiment d'avoir proposé une analyse honnête de l'antipathie mutuelle qui anime nos deux peuples ainsi que des obstacles qui existent d'un côté comme de l'autre, et d'avoir ouvert la voie à une nouvelle réflexion sur la politique de Pékin à l'égard de l'Archipel ²⁰ ».

²⁰ Voir dans *Cahier du Japon*, 2005, un texte de Ma Licheng commenté et révisé par Suzuki Jôji : « Dépasser le nationalisme dans les relations sino-japonaises ». En février 2005, la position japonaise (et américaine) d'opposition à la levée de l'embargo (mis en place après les incidents de Tien an Men de 1989) sur les ventes

Au début de 2005, l'opposition du Japon à la levée de l'embargo proposée par les Européens sur les matériels militaires destinés à la Chine et son soutien à Taiwan face au durcissement affiché très officiellement par Pékin sont un signe que la tension persiste et qu'il faut compenser par de bonnes et solides raisons pour aller en Chine²¹.

1.1.2. L'attrait économique : créer une nouvelle co-prospérité

Le redémarrage des relations officielles avec la Chine après la deuxième guerre mondiale a en fait été retardé par l'instauration du communisme en Chine et par son isolement presque total jusqu'à la décision américaine de Nixon permettant au Japon de renouer avec la Chine en 1972. Les relations économiques sont restées modestes jusqu'au tournant impulsé par Deng Xiaoping qui aurait dit en 1978, à l'empereur Shōwa (Hirohito), celui de la deuxième guerre mondiale : « Le passé est derrière nous. A partir de maintenant, nous devons aller de l'avant dans un esprit dynamique et constructif²² ». Deng a visité en 1978 une usine de Matsushita et son président Konosuke Matsushita a répondu semble-t-il favorablement, visitant la Chine en 1979 et 1980. Il s'est exprimé de la manière suivante en 1979 dans le *Nihon Keizai Shimbun* : « La Chine n'est pas seulement un pays : c'est un petit monde. Elle a un milliard d'habitants et de riches ressources. Mais ces ressources sont encore à développer. La Chine doit développer suffisamment de terre arable pour faire vivre un milliard de personnes et elle a besoin de développer ses ressources pétrolières. Si le petit monde appelé Chine devient riche le reste du monde en bénéficiera. Pour parler dans un contexte plus large, en aidant la Chine à prospérer, vous enrichissez le monde. C'est la raison pour laquelle le Japon et les autres nations industrialisées doivent aider la Chine. Il y a un argument pour dire si vous investissez en Chine vous ne verrez pas de profit bien vite, mais vous ne pouvez pas dire les choses de cette façon. C'est un investissement pionnier. Si la croissance de la Chine s'arrêtait, le monde entier en ressentirait les effets²³ ».

Il faut dire que cette bonne volonté politique affichée et ces bons mots ne présentent qu'un caractère anecdotique puisqu'ils n'ont pas enclenché un investissement significatif des firmes japonaises en Chine ; elles ont préféré continuer à investir à Taiwan et dans d'autres pays asiatiques et même dans ces années quatre-vingt à s'aventurer plus fortement aux États-Unis et en Europe. Matsushita, malgré les déclarations de son président, est resté très prudent et a laissé Sanyo prendre plus de place que lui en Chine. En revanche, le gouvernement japonais a offert une aide publique au développement importante²⁴ à la Chine.

Le refroidissement occidental à l'égard de la Chine provoqué par la crise de 1989 et le massacre de la place de Tien An Men est partagé par le Japon mais ne peut être tenu pour avoir été un frein à l'investissement japonais car celui-ci était resté plus que modeste. Les firmes japonaises étaient craintives et on venait juste de mettre en place un organisme permettant d'aplanir les difficultés²⁵. La relation principale, primordiale, y compris dans le domaine économique restait celle avec les États-Unis pour un Japon qui jouissait d'un grand

d'armes à la Chine proposé par l'Europe montrent cette méfiance qui demeure forte, alimentée régulièrement par des incidents sur les eaux territoriales, etc.

²¹ C'est ainsi que l'éditorial du 15 mars 2005 du grand quotidien japonais *l'Asahi Shimbun* titre : « Prenons garde au risque des investissements en Chine ». Début avril, la publication des nouveaux programmes des manuels scolaires japonais qui minimisent selon les Chinois les exactions passées des armées japonaises à leur égard a déclenché une vague de manifestations populaires anti-japonaises.

²² Selon Ma Licheng, 2005.

²³ NKS du 26 Août 1979, citation communiquée par Shinichiro Kanno, novembre 2004.

²⁴ Cette aide sera contestée par l'opinion publique japonaise à partir des années 2000, quand la puissance économique de la Chine paraît ne plus justifier de la tenir pour un pays pauvre et alors que des importations importantes en provenance de Chine semblent désindustrialiser le Japon.

²⁵ Le JCIPO, voir chapitre 3.

dynamisme avec un modèle original et efficace depuis les années soixante, et qui n'avait nul besoin de la Chine.

Le décor a changé au début des années quatre-vingt-dix pour ce qui est de l'économie. La dynamique japonaise qui s'est muée en bulle financière est stoppée en 1991. Toutes les conséquences négatives allaient en poindre quand la Chine a relancé sa politique d'ouverture, avec les nouvelles promesses de Deng en 1992 (voir encadré ci-après) qui font naître un nouvel optimisme. Matsushita va cette fois s'installer massivement en Chine. Après l'annonce du programme automobile chinois en 1994-1995, Toyota craint d'être exclu et se décide à entrer en Chine. Après un ralentissement en 1998 (suite à la crise asiatique et aux difficultés financières nippones), la reprise des investissements japonais en Chine s'est confirmé avec la perspective de son accession à l'OMC.

Quelques dates encadrant les conditions d'investissement en Chine de 1978 à 2001

1978 Décision de Deng Xiaoping d'ouverture des mécanismes de marché.
1979 Lois sur les co-entreprises Sino-étrangères.
1980 Création de quatre Zones Économiques Spéciales, ZES en Chine du Sud (Shantou, Shenzhen, Xiamen, Zhuhai).
1981 Les activités privées sont autorisées.
1982 Le marché est reconnu un instrument de régulation complémentaire à la planification.
1984 Un régime de taxation des entreprises remplace le régime de reversement /ouverture à l'étranger dans 14 villes côtières où sont créées des ZDET (Zone de Développement Économique et Technologique). Lois sur les brevets, la propriété intellectuelle et les marques commerciales.
1985 Ouverture des trois deltas (Yang-tsé, Rivière des perles, Minnan).
1986 Loi sur l'établissement de filiales étrangères détenues à 100% dans les zones économiques spéciales. Règlements d'encouragement à l'investissement étranger.
1987 L'État contrôle le marché et le marché guide les entreprises.
1988 Ouverture de la province île de Hainan.
1989 Tien An Men. L'armée tire sur les Pékinois qui se pressent vers le lieu des manifestations.
1990 Shanghai ouvre la ZES de Pudong. Création d'une bourse des valeurs. Protection offerte contre la nationalisation.
1992 Discours de Deng Xiaoping de relance des réformes et de l'ouverture : 13 villes frontières, six ports du Yang-tsé, et le reste des capitales provinciales.
1993 Une constitution avec une économie socialiste de marché.
1995 Lois sur les quatre catégories d'investissement, première explicitation des priorités sectorielles et d'une volonté d'attirer des investissements également vers les régions centrales et occidentales ; catégories : encouragé, permis, restreint ou interdit selon les technologies, les capacités d'exportations, les zones ou la concurrence avec les industries nationales ou les questions de sécurité et d'environnement.
1997 Mort de Deng Xiaoping et retour de Hongkong à la Chine. Crise financière asiatique.
2001 Entrée à l'OMC qui devrait amener à réduire les restrictions et à installer une situation juridique comparable à celle des économies de marché libérales.
2003 Accord de partenariat économique rapproché entre Chine et Hongkong qui supprime la quasi-totalité des droits de douane de HK vers la Chine pour les produits fabriqués à HK.

Depuis 2002, chaque semaine ou presque, à Tokyo ou Osaka il y a un séminaire organisé par des consultants, des agences de développement, des chambres de commerce, des services économiques de banques, des universités, des divisions de services publics nationaux ou locaux. Ils s'adressent aux entreprises pour leur expliquer pourquoi, comment aller faire de bonnes opérations en Chine. Chaque semaine un nouvel ouvrage déchiffre et conseille l'investissement en Chine et un nouveau manuel pour pratiquer le chinois sort chaque mois au moins.

Le gouvernement japonais poursuit ses réformes et la privatisation a touché le JETRO qui va devoir bientôt s'autofinancer. Le gouvernement a également abandonné un discours volontariste de type politique industrielle qu'il faisait tenir au METI²⁶. Celui-ci voit son champ d'action réduit à contribuer à la création d'un environnement favorable à l'activité des firmes et en particulier à leur investissement national et international : aucune recommandation à faire aux entreprises sur leurs choix. Cela n'empêche pas, par exemple, le JETRO de diffuser des cassettes vidéos de *success stories* de firmes japonaises en Chine²⁷, qui vantent les avantages d'un tel investissement et égrènent les recommandations et les manières de procéder. Ce n'est pas que les fonctionnaires du METI n'aient plus un avis sur ce que devraient être les choix opportuns. Certains nous ont dit, par exemple, qu'à leurs yeux, parmi tous les choix possibles en Asie, pour de nombreux secteurs, la Thaïlande était un pays intéressant à productivité élevée, mais que ce n'était plus leur rôle de fournir ce genre d'avis ; en outre, ajoutaient-ils, la recommandation attendue par tous était de s'entendre confirmer qu'ils avaient raison d'envisager d'aller en Chine.

1.1.3. Agglomération, comportements et espoirs mimétiques

Vont-elles donc en Chine ces firmes japonaises ? Jetons un œil sur une enquête²⁸ réalisée en mars 2002 par le *National Institute for Research Advancement* sur la base d'un échantillon de plus de 600 firmes tirées au hasard dans différentes listes de firmes japonaises tenues pour avoir des implantations en Chine et en Corée du Sud. Sur 331 réponses, 312 entreprises avaient effectivement des investissements en Asie : 291 en Chine Continentale, 77 en Corée du Sud, 85 à Taiwan et 94 à Hongkong. La Chine continentale est nettement en tête. Toutefois, les firmes nipponnes maintiennent des investissements dans d'autres pays : il y a 95 entreprises disposant de filiales en Thaïlande, 81 à Singapour, 67 en Indonésie, 66 en Malaisie, 42 aux Philippines et 26 au Vietnam. Sur les 291 firmes ayant des filiales en Chine, 232 sont des firmes manufacturières aux quelles nous nous intéressons plus particulièrement.

Parmi les 291 il y a 181 firmes qui sont de grandes entreprises (de plus de 300 salariés), 69 qui sont de taille moyenne (entre 21 et 299 salariés) et 8 petites (plus 33 pour lesquelles l'enquête ne fournissait pas d'indications). L'investissement des firmes japonaises en Chine ne se limite donc pas aux seules grandes firmes industrielles.

Où vont-elles en Chine ? La concentration géographique est assez nette sur les provinces côtières²⁹ qui à 10 accueillent 93% des 678 filiales de ces 232 entreprises qui ont donc en moyenne trois établissements. Elles vont en Chine et y retournent. Shanghai à lui seul reçoit

²⁶ Seules des raisons de sécurité nationale pourraient justifier des interventions, ce qui pourrait permettre le transfert de certains pilotages au ministère des Affaires étrangères.

²⁷ On peut aussi les apprécier en boucle sur des écrans installés dans le hall attenant à leur centre de documentation et de diffusion dans leurs locaux de Tokyo.

²⁸ Cité d'après Tomoo Marukawa : "The Investment Environment of the Chinese Regions from Japanese Firm's Perspective", Institute of Social Science, University of Tokyo, sept. 2002, ronéo.

²⁹ Dans l'ordre du nombre de filiales accueillies : Shanghai, Guandong (Canton et Shenzhen), Jiangsu (Nankin), Liaoning (Dalian), Zhejiang (au sud de Shanghai), Tianjin (à l'est de Pékin), Beijing, Shandong, Fujian et Hebei (autour de Pékin).

plus du quart des filiales de ces entreprises japonaises et les quatre premières destinations concentrent les deux tiers des investissements.

Pour mille et une raisons les firmes ont souvent un comportement mimétique et ceci est particulièrement vrai dans le cas des firmes japonaises. Le mouvement étant amorcé on va en Chine parce que tout le monde y va semble-t-il et si on veut rester du nombre de ceux qui assurent leur avenir il faut faire de même et si des firmes japonaises arrivent à s'installer à tel endroit, allons y, faisons de même.

Les experts japonais recommandent de s'installer plutôt dans les Zones de Développement que dans les Zones Spéciales pour l'exportation. La constellation des villes du delta du Yangtsé (aujourd'hui appelé Changiang) ont la vedette avec Suzhou et quatre villes considérées comme promises à un fort développement : Ningbo, Nantong, Jinan et Tandong qui sont des villes de rang quasi-provincial³⁰.

Que va-t-on chercher tous ensemble en Chine ? La main-d'œuvre pas chère est le premier motif que l'on met en avant depuis longtemps. Alors pourquoi se précipiter à Shanghai qui est la zone de loin la plus chère de Chine ? Pourquoi maintenant et pas plus tôt ? Indéniablement les difficultés économiques du Japon ont poussé de nombreuses PME vers la Chine pour retrouver des conditions de productions compétitives, elles ont poussé de grandes entreprises craignant, en outre, de se faire souffler par les concurrents nord américains et européens un marché potentiellement égal à celui du Japon : la population du Japon est égale à 10% de celle de la Chine et correspond à la taille de la Chine presque industrialisée ou « riche » d'ici la fin de la décennie. Elles ont poussé de moins grandes entreprises pour ne pas perdre leurs clients qui allaient en Chine et risquaient de recentrer leur croissance ailleurs, loin d'eux et par conséquent de les laisser pour compte.

1.2. L'ère est encore celles des pionniers et des explorateurs

Comment les choses se passent elles le plus souvent ? C'est à n'en pas douter une aventure au moins équivalente à celle de la création d'une entreprise pour une PME ou pour une entreprise de plus grande taille.

1.2.1. Une PME de l'habillement

En 1996, Kobayashi Knitwear qui fabrique des vêtements d'enfants « haut de gamme » et qui est un leader sur le marché japonais a ouvert une usine à Shanghai. C'est une délocalisation. En effet dans le même moment, cette entreprise qui se trouve dans le département de Yamanashi a fermé son usine ouverte en 1988 dans l'île de Hokkaido où elle a licencié 50 personnes. L'activité de l'usine du siège mère n'a été maintenue que grâce à cet investissement en Chine où l'entreprise emploie trois fois plus de salariés qu'au Japon.

C'est le cas classique des entreprises japonaises qui bénéficiaient de la forte croissance des années quatre-vingt et qui, après l'éclatement de la bulle, se sont demandées comment résister. Les premiers équipements ont été déménagés de l'usine de Hokkaido pour être vendus à la filiale chinoise. Les autres ont été importés de fournisseurs japonais. Les équipements y restent peu sophistiqués, une des caractéristiques importantes du produit étant de coudre sur les vêtements des ornements, des appliques qui lorsqu'ils sont brodés ou/et réalisés au crochet à la main, présentent une qualité « haut de gamme » bien supérieure à celle obtenue avec des machines. Nous avons pu voir une telle machine dans l'usine de Shanghai.

³⁰ Le classement administratif des villes donne par ordre d'autonomie décroissante : les métropoles (Pékin, Shanghai, Tianjin, Chongqing), les villes de rang quasi-provincial (elles sont quinze), puis les capitales de province qui ne sont pas parmi les précédentes.

Là encore, nous avons un exemple de type de transfert d'équipement et d'appui sur une main-d'œuvre bon marché dont la contribution est essentielle pour le produit.

Mr Kobayashi a installé une *joint venture* avec une émanation de l'autorité locale avec laquelle la relation se fait une fois par an lors d'un repas ; il s'agit en quelque sorte d'un *sleeping partner* qui détient cependant 50% du capital social de la société. Pour constituer cet établissement, Mr Kobayashi sur le conseil des autorités locales a rencontré 50 entreprises en six mois. Il a choisi parmi plusieurs propositions un terrain de 5 000 mètres carrés qu'il loue et où il a fait construire une usine de 1 000 mètres carrés.

Rares sont les entreprises qui peuvent s'installer correctement en peu de temps. Mr Kobayashi a fait de nombreux séjours longs en Chine et a continué ensuite à venir chaque mois ; sur ce point les firmes japonaises ont un avantage de proximité.

La négociation du contrat a duré plusieurs mois. Il a fait traduire lui-même les différentes versions du contrat et a discuté ligne par ligne son contenu et demandé des modifications. Il avait avec lui un interprète japonais et un interprète chinois. Lors de la dernière discussion il avait en face de lui quinze personnes et la finalisation a duré trois jours de 9h du matin à 21h (23 heures le dernier soir). Au cours de cette négociation il a fait mine de s'en aller plusieurs fois. Il a en particulier obtenu qu'il y ait un conseil d'administration avec trois Japonais et un Chinois où toutes les décisions sont prises à la majorité sauf celle d'arrêter l'activité avant la fin du contrat qui requière l'unanimité. Mr Kobayashi s'apprêtait le soir de la signature à payer la somme qu'il s'engageait à verser à la signature tel qu'il était indiqué dans ce contrat, mais son interprète chinois l'en a dissuadé. De même pour les autres échéances. Bref, Mr Kobayashi n'a commencé à payer que lorsque l'usine a commencé à tourner...

C'est une pratique difficile à comprendre, mais elle a été appréciée de l'autorité locale et du partenaire qui ont été heureux de voir l'usine tourner et de recevoir enfin des paiements de la part de Mr Kobayashi, qui avait quand même apporté des équipements, des collaborateurs japonais et recruté des travailleurs chinois... Jusqu'à une époque récente, il n'était pas judicieux de payer trop vite en Chine.

Jusqu'en 1999, la production restait imparfaite avec au début plus de la moitié des vêtements à reprendre. Les tissus nécessaires étaient préparés par l'entreprise mère ou achetés par elle au Japon où les échantillons étaient réalisés (sur les croquis esthétiques des demandes des clients, la firme préparait des modèles, et des échantillons de vêtements, pour organiser le processus de production). La qualité s'est nettement améliorée et, depuis 2000, l'entreprise se fournit en partie en Chine et certains échantillons y sont fabriqués. Pour les cotons, la qualité des fournitures est assez bonne, pour les synthétiques, il y a encore beaucoup de problèmes et ils ne paient jamais un fournisseur avant d'avoir vérifié totalement la marchandise (et pas sur échantillon).

Il semble, de manière générale, qu'il y ait un double effet d'apprentissage depuis la moitié des années quatre-vingt-dix, côté japonais et côté chinois. Les entreprises japonaises implantées se sont efforcées d'adapter leurs méthodes de gestion de la ressource humaine chinoise en introduisant ce qu'il était possible des pratiques japonaises. Elles ont compris également comment interagir à leur avantage avec des fournisseurs chinois habitués à des exigences et des pratiques différentes. Du côté chinois, les personnels des entreprises japonaises établies depuis un certain temps ont vu baisser leur taux de *turnover* et ont apprécié les possibilités de formation interne et de stages au Japon qu'elles offrent en général. De la même manière, les entreprises locales qui s'y sont faites semblent avoir apprécié et répondu aux pratiques de leurs partenaires à tel point qu'elles ont pu remplacer des fournisseurs japonais habituels. Ainsi, par exemple, pour presque toutes les firmes, et cela est le cas de Kobayashi, des ouvrières sont envoyées en stage au Japon (cinq chaque année pour une durée deux mois), elles y perçoivent un salaire « japonais » et quand elles reviennent elles sont en général nommées chefs d'équipe. A l'évidence cela favorise l'apprentissage des méthodes.

La comptabilité reste vérifiée tous les mois dans la maison mère au Japon qui impute à la filiale chinoise toutes les charges qui peuvent l'être. Jusqu'il y a quatre ans elle dégageait très peu de bénéfices. Au cours des dernières années la situation s'est nettement positionnée dans le vert, mais les profits ne peuvent pas être rapatriés. Le nombre d'employés est passé de 125 à 185 et il est envisagé de construire une deuxième usine dans l'intérieur. L'entreprise a aussi demandé et obtenu l'autorisation de vendre en Chine. Elle est en négociation également avec des grandes marques de vêtements « haut de gamme » pour enfant en Europe qui sont venus voir leurs installations en Chine.

D'une manière générale, la PME qui s'installe et qui réussit se trouve assez vite confrontée à des problèmes inédits : croissance et gestion d'un personnel plus important que celui qu'elle a au Japon, et nécessité d'approfondir sa présence en Chine, en amont avec des fournisseurs, avec des extensions ou des nouveaux investissements pour sa production et, en aval, avec des exportations nouvelles ou pour se trouver des clients locaux.

1.2.2. Un fabricant de composants pour automobiles

Toyo Denso a cru dans la relance de l'ouverture chinoise par Deng Xiaoping en 1992 et a installé à Shanghai une *joint venture* avec une entreprise de la ville, devenant l'une des premières entreprises étrangères de la Zone de Développement de Song Jiang. Fin 1992, elle avait fini toutes les formalités et la production a commencé en 1993. L'essentiel du commerce était à l'exportation pour Toyo Denso Japon, mais le but était bien de se trouver là où des firmes japonaises et en tout premier lieu son client principal Honda allait développer des activités. Toyo Denso travaille avec toutes les usines Honda de Chine.

Le schéma selon lequel les entreprises fournisseurs de l'entreprise leader du *keiretsu* suivent leur client dans leurs investissements à l'étranger est ici vérifié. Ce schéma souffre cependant de nombreuses entorses aujourd'hui y compris dans les systèmes les plus fermés. Toyota, par exemple, a fini par remplacer en Chine *Fujitsu Information Systems* par une entreprise chinoise. Les fournisseurs attirés sont mis en concurrence et doivent trouver d'autres clients que leurs clients habituels.

Sanyo vend localement ses batteries pour téléphone mobile fabriquées en Chine à Nokia.

Plus généralement, les fabricants de composants et de produits intermédiaires sont mis en concurrence en Chine, avec des entreprises chinoises et d'autres entreprises étrangères, et ont même la possibilité de devenir fournisseurs d'entreprises étrangères.

Toyo Denso fait partie du club des entreprises japonaises de Shanghai où se retrouvent une soixantaine d'entreprises dont les directeurs se rencontrent une fois par mois. La situation est un peu différente de ce qu'elle était au milieu des années quatre-vingt-dix. Nous avons visité déjà l'entreprise en 2000 et le changement paraît important. Shanghai a confirmé les perspectives de croissance qui semblaient à certains excessives. Pour les Japonais qui s'installent, il y a une sorte de vie japonaise qui facilite bien des choses : un école de plus de 1 000 élèves pour ceux qui viennent en famille. Faute d'école, ce type de déplacement familial était très rare il y a dix ans. L'isolement pesait et même pour des Japonais, au contraire de ce que peuvent parfois croire les Occidentaux, le décalage culturel est important. La ville aujourd'hui compte plus de 30 000 Japonais, plus d'une quinzaine de restaurants japonais, etc. En outre, on est à deux heures d'avion du Japon.

D'une manière assez générale, les entreprises japonaises quand elles investissent à l'étranger montrent une propension élevée à se regrouper en certains sites et à s'y organiser. C'est le cas en Chine, en particulier à Shanghai, et cela permet aux firmes japonaises de bénéficier d'économies externes d'agglomération par une auto-organisation et la création de réseaux personnels.

Ici aussi les ouvrières vont en stage au Japon ; elles sont sélectionnées en fonction de leur compétence en japonais, l'entreprise assurant des cours du soir. Une quinzaine partent au Japon tous les six mois. Les postes de direction générale sont tenus par des Japonais, mais les cadres sont Chinois (une douzaine de « buchô ») et ils parlent japonais. L'entreprise a reçu plusieurs distinctions de la part de la ville de Shanghai et l'ancien maire avait été reçu au siège de l'entreprise lorsque devenu ministre il a visité le Japon il y a trois ans.

On peut donc confirmer à une échelle plus large un effet d'apprentissage bidirectionnel assez important.

Lors de la visite que nous avons faite, en 2000, la perception était différente. Il nous avait même été donné de nombreux exemples pour montrer qu'il y avait quasi-impossibilité de rapprocher tant soit peu le comportement du personnel chinois de celui du personnel japonais. Les efforts qu'ils avaient engagés et qu'ils ont poursuivis ont cependant porté leurs fruits. En particulier, le *turnover* a baissé et ils peuvent aujourd'hui récompenser des membres du personnel qui ont maintenant plus de dix ans d'ancienneté ; ils le font également pour ceux qui ont apporté des propositions d'améliorations pertinentes selon le système japonais *kaizen*.

La croissance et l'expansion sont une autre caractéristique commune à beaucoup d'entreprises installées depuis plusieurs années. En 2000, Toyo Denso employait déjà 1 150 personnes et, au deuxième semestre 2004, y travaillaient 1 600 Chinois pour 17 Japonais, soit une croissance de 40%. A ce jour, l'usine de Shanghai est encore inférieure en qualité et moins productive que celle qu'ils ont en Thaïlande mais, aux dires de son directeur, elle ne devrait pas tarder à la rejoindre (dans un ou deux ans). Pour 2010, l'usine de Chine devrait devenir, en taille, la plus importante du groupe. Ceci est lié bien sûr à l'expansion prévue de la construction automobile en Chine : on dit que la production, aujourd'hui de l'ordre de 4 millions d'unités annuelles, passerait à 10 millions. Toyo Denso envisage donc de construire une deuxième unité en Chine.

La taille du marché chinois a souvent été mal perçue. Le milliard et trois cent millions de Chinois fait rêver alors que jusqu'en 2002 on n'avait pas dépassé un marché de 40 millions de consommateurs avec un pouvoir d'achat de type classe moyenne de pays industrialisés. La croissance soutenue et l'élévation très inégalitaire des revenus font cependant que les moyennes perdent leur sens. Certains quartiers de Pékin ou de Shanghai laissent admirer des kyrielles de véhicules automobiles dont le prix d'achat représente des dizaines d'années du revenu d'un individu moyen ; un tel spectacle ne peut d'ailleurs être contemplé dans des villes de taille moyenne en France, à Rennes par exemple. D'ici à 2010, le marché utile pour les ventes des firmes industrielles et pour les services sera de l'ordre de grandeur de celui du Japon : 130 millions de personnes. Il faut noter en outre des différences structurelles avec, par exemple, le fait que la Chine est déjà devenu le premier marché mondial des téléphones mobiles. La pénétration des biens symboles de la modernité pourrait y présenter un dynamisme différentiel de type post-japonais pour les biens électroniques : on avait remarqué dans les années soixante-dix que la diffusion dans les ménages de ces biens était beaucoup plus rapide au Japon qu'en Europe. Cela était différent sur certains points en Corée du Sud qui, par exemple, au début des années quatre-vingt présentait un taux de motorisation automobile par habitant plus faible que le Maroc. Tout n'est donc pas dit, mais il y a une forte probabilité pour que l'effet taille du marché chinois qui n'a pas encore été réellement perceptible le devienne dans moins de cinq ans.

Toyo Denso fait des recherches sur les moteurs du futur et pense qu'à l'avenir il faudra concevoir des automobiles pour les Chinois et non pas pour les Américains, les Japonais ou les Européens. Pour cette raison en particulier, Toyo Denso est parmi les premières firmes japonaises à avoir installé, en 2002, un véritable centre de R&D. Le vice Président de Toyo Denso en Chine est un scientifique, professeur de l'université de Shanghai qui a poussé à la mise en place de ce centre. Pour le moment on y réalise des tests de produits conçus au Japon

et des essais sur des matériaux nouveaux ainsi que des essais de simplification de dispositifs déjà conçus, en électronique et mécanique. Parallèlement il y a un processus d'apprentissage, et des travaux de conception devraient commencer en 2005.

La plupart des entreprises japonaises n'installent, et ceci depuis peu seulement, que des centres de développement qui pour la plupart ne font que des opérations de simplification et d'adaptation sans aucune ambition de monter en sophistication. Il y en a cependant quelques unes qui l'envisagent maintenant sérieusement en procédant de manière graduelle.

La prise de conscience du réel potentiel chinois en matière de R&D est récente. Des diplômés scientifiques chinois reviennent du Japon et des États-unis, et les universités chinoises montent en qualité. Le risque de fuites et d'imitations n'en est qu'accru pour les firmes présentes sur le sol chinois. Toyo Denso s'est fait à l'idée que le risque d'être copié reste élevé en Chine, il porte plainte systématiquement mais la justice n'est pas toujours rendue et l'est souvent tardivement et manifestement sans effet dissuasif. Ceci n'est toutefois pas un obstacle qui rendrait son activité non profitable et qui stopperait son projet. D'une part, il pense que la situation en ce domaine s'améliorera, d'autre part, comme commencent à le penser nombre d'entreprises, la taille du marché va commander une autre approche que celle du passé. Après 2010, il faudra concevoir des véhicules dont le marché de base sera le marché chinois ; leur conception et celle de leurs composants devront donc se faire en Chine. Il faut s'y préparer et dès à présent se mettre en état de conduire de la véritable R&D en Chine.

Si au cours de ses premières années de présence l'entreprise n'a pas fait de bénéfices comme cela a été le cas d'un grand nombre d'entreprises japonaises, sa persévérance a été récompensée et, depuis 2001, les perspectives de croissance et d'expansion confirment les espoirs mis dans l'avenir de la Chine comme lieu d'implantation stratégique pour l'avenir de l'entreprise.

D'une manière générale depuis 2002, on n'entend plus les entreprises japonaises se plaindre de la non rentabilité de leur investissement en Chine. Cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas confrontées à certaines difficultés et qu'elles n'ont pas connu quelques mésaventures.

1.3. Florilège de mauvais souvenirs

Si les réussites sont légion, elles sont dues à une action soutenue et forte dans des conditions qui au départ sont toujours difficiles et elles sont toujours accompagnées d'incidents assez caractéristiques dont on pourrait rassembler un florilège. On se contentera d'en rapporter quelques uns en commençant par présenter un organisme qui s'efforce d'éviter les difficultés « classiques » aux entreprises japonaises qui veulent investir en Chine.

Le Technocenter de Shenzhen

Ce centre, dont la maison mère est à Tokyo, est installé à Shenzhen comme filiale d'une implantation à Hongkong. Il a été créé à l'initiative de Mr Ishii qui en est toujours le président. Il a été établi grâce à des versements d'entreprises japonaises établies en Chine (une dizaine plus une quarantaine d'individus). Les dons ont été transformés en actions et la société fait des bénéfices depuis l'année suivant sa constitution en 1992.

Le principe sur lequel a été établi ce centre était d'aider les entreprises sur les points qui les faisaient hésiter à se lancer dans un investissement en Chine.

Bien que le Technocenter ait servi de support à des investissements de quelques entreprises importantes comme Fuji Xerox, ce sont en général les PME qui s'adressent à lui. En douze ans, 37 entreprises sont passées par l'incubateur d'implantation, puis elles ont pris leur indépendance. Il n'y a eu que deux échecs. Lors de notre visite, en août 2004, il y avait 43 entreprises dans l'incubateur.

Les quatre catégories de questions qui ont été considérées sont les suivantes :

- (i) Les entreprises voudraient bien bénéficier d'une main-d'œuvre bon marché ; pour une PME c'est une issue possible pour ne pas disparaître, mais la Chine apparaît très différente du Japon et, y transférer des techniques pour entreprendre une production qui puisse évoluer, semble un défi insurmontable.
- (ii) On se demande à qui vendre, par quel moyen, à quel prix, à qui acheter ? Si seulement on pouvait avoir de l'information de la part d'une entreprise comme la nôtre qui aurait traversé l'épreuve !
- (iii) On sait fabriquer au Japon, mais ici tout le monde parle chinois, une langue que personne ne connaît dans notre entreprise et nous sommes seulement habitués à travailler avec un petit nombre d'employés que nous connaissons bien.
- (iv) Nous n'avons pas beaucoup d'argent à investir.

Sur chacune de ces questions le centre peut apporter des conseils. Il aide surtout à la préparation de l'installation et au démarrage. Il dispose d'un centre de documentation et offre des formations et des conseils sur la loi du travail, la gestion du personnel chinois, le fonctionnement administratif douanier et fiscal, la mise en place d'une usine, la rédaction des contrats. Il permet aussi de démarrer une activité en louant des locaux, bureaux, ateliers et organise de la formation à la production « à la japonaise » pour les personnels locaux, en chinois. Ainsi, des entreprises peuvent initier une production en électronique, mécanique, textile avec des personnels locaux. Actuellement, par exemple, se trouve sur le site une entreprise qui fabrique des imprimantes pour des ATM de Hitachi destinés à l'exportation vers l'Europe.

Parmi les nombreux avatars que les candidats à l'implantation ont souvent rencontrés par le passé il y a le nombre de formulaires à trouver et à remplir, en chinois et où une erreur minime peut conduire à devoir tout refaire. Il y a une certaine simplification quoique... citons un exemple. La loi d'avril 2004 permettant d'avoir, à partir de décembre 2004, des filiales de distribution de détail détenues à 100% restait inapplicable en août 2004 : il n'y avait pas encore de décrets ni de circulaire d'application, ni évidemment de formulaires pour faire la demande d'autorisation.

Les relations d'argent doivent être menées avec beaucoup plus de prudence que partout ailleurs où les pratiques commerciales sont assurées. Il faut éviter de confier de l'argent. Mr Ishii, par exemple, n'a pas été remboursé d'une somme de 400 000 yuans (environ 40 000 euros) qu'il avait avancé en confiance dans une opération commerciale. Le conseil est de toujours vendre avec paiement à la livraison car l'obligation de paiement n'est pas ressentie d'une manière très forte par celui qui reçoit la marchandise. Réciproquement, il ne faut pas se presser d'exécuter les demandes de paiement, y compris quand elles viennent de l'administration. L'entreprise Kobayashi à Shanghai nous a raconté son expérience suite à un contrôle des services du travail qui ont découvert que leurs ouvriers avaient fait trop d'heures complémentaires. Ils avaient écopé de l'amende au tarif maximum (100 yuans par heure alors que selon la loi, cela peut aller de 1 à 100) et devaient payer au total 900 000 yuans. Le directeur de l'usine a refusé de payer et est allé négocier avec le responsable du service. Il a obtenu de réduire le taux à 1 yuan de l'heure, ce qui faisait une amende de 9 000 yuans, puis il est retourné négocier. Arguant que l'entreprise n'avait encore jamais été condamnée il a obtenu que l'entreprise n'ait pas à payer l'amende. En général, les Chinois acceptent de négocier et de considérer ce qui est juste et injuste sans nécessairement se situer en application stricte de la loi. La négociation dans ces cas consiste à faire apparaître qu'il ne serait pas « juste », pour telle et telle bonne raison, de payer...

Un avatar dont la fréquence reste des plus élevée est de se faire copier. On pourrait presque dire que ne pas se faire copier pourrait être inquiétant. On répète à satiété le fait que Honda est devenu un nom commun et que l'entreprise a établi une *joint venture* avec l'entreprise imitatrice des ses motos. Toyo Denso nous a confié : « les brevets, ici, pour le moment, ne protègent pas de la copie ou de l'imitation ». Néanmoins, Toyo Denso, comme beaucoup d'autres, poursuit en justice de manière systématique les contrevenants en dépit du peu d'effets directs de ces poursuites. De manière assez générale, il y a cependant une reconnaissance des progrès dans l'établissement d'un État de droit en Chine. Jusqu'à présent ce sont surtout les relations de personne à personne qu'il faut soigner régulièrement, et non pas des relations juridiques d'application stricte de règles claires qui prévalaient. Cela change, rapidement surtout depuis l'entrée à l'OMC. Ceci étant, même en ce domaine les choses ne se transforment pas de manière aussi rapide et aussi complète que l'on pourrait croire et un haut fonctionnaire japonais décrit les choses ainsi : « l'entrée à l'OMC veut dire que la maison est maintenant ouverte ; mais il y a de nombreuses antichambres et de nombreuses pièces qui sont presque toutes encore fermées à clef... »

1.4. Comment éviter le pire et espérer le meilleur

Dans nos entretiens, les entrepreneurs, les cadres d'entreprises ou de cabinets conseils, comme les responsables ou les cadres d'agences publiques ou semi-publiques, nous ont fait part directement ou indirectement de conseils et de recommandations qui leur paraissaient à suivre pour une implantation réussie en Chine. Un travail systématique de transcription à partir de son expérience de conseil a été réalisé par Shinichirô Kanno dans un ensemble d'articles et un document de travail dont nous avons pu prendre connaissance. Ses indications ont été corroborées par les informations recueillies lors de nos interviews ; nous nous en inspirerons donc directement pour la présentation qui suit. A titre d'exemple, on terminera cette présentation en donnant la synthèse d'une enquête préalable menée par une entreprise japonaise envisageant un investissement en Chine.

1.4.1. Choix d'un partenaire

Le choix d'un partenaire est un choix crucial et exige une très grande attention.

(i) Ne pas se précipiter sur le contact intéressant offert par des relations politiques ou professionnelles : par exemple, des relations liées à des jumelages de collectivités locales ou d'entreprises ayant déjà un contrat en Chine. Les opportunistes à la recherche d'une « bonne opération » sont légion et fort sympathiques.

(ii) La chaleur amicale de la réception obtenue par votre visite en Chine ne doit pas suffire pour choisir immédiatement le partenaire désigné par l'administration. Il est fort possible que les raisons qui ont conduit à vous indiquer ce partenaire n'aient rien à voir avec les caractéristiques propres à votre opération.

(iii) Ne pas accepter les services d'un courtier professionnel : il suit ses propres objectifs et passe d'un client à l'autre et vous laissera vous débrouiller avec vos problèmes.

(iv) Il faut prendre son temps et avoir plusieurs candidats entre lesquels se donner les moyens de comparer.

(v) Ne pas omettre de vérifier le crédit du partenaire à choisir auprès des banques en particulier : les banques chinoises ont des situations difficiles qu'elles ne veulent pas voir empirer et les financements que votre partenaire se fait fort d'obtenir pour aider l'implantation lui seront refusés par la banque s'il n'est pas tenu pour honnêtement responsable.

(vi) Finalement, le choix se porte sur un partenaire. Mieux vaut en avoir qu'un seul, s'il y a des problèmes, il n'aura pas dans sa relation avec vous à se préoccuper de ce que pensent d'autres chinois partenaires.

1.4.2. Relations avec le partenaire pour implanter une usine

(i) Ne pas payer trop vite et tout d'abord ne pas payer la part du partenaire.

(ii) Bien mettre par écrit toutes les obligations concernant le partage des différents frais d'implantation.

(iii) Ne pas commencer par une opération où, même avec un seul partenaire, on va dépendre de beaucoup de Chinois : privilégier l'autonomie maximale et la relation la plus réduite possible avec le partenaire.

(iv) Choisir l'emplacement avec lui et se mettre d'accord sur la taille du projet et sur ses perspectives de croissance.

1.4.3. Nature de l'investissement

(i) Ne faire en Chine que ce que l'on sait faire et très bien faire et mieux faire que les concurrents. Se lancer dans quelque chose qu'on a jamais fait mais qui semble un « bon coup » marche parfois mais plutôt rarement. Mieux vaut tout mettre de son côté ; en outre, la bonne réputation est importante pour aplanir les difficultés en Chine.

(ii) Bien s'informer sur les réglementations qui changent inopinément. Dans le domaine de votre savoir-faire, il y a des avantages sur tel ou tel point qui durent juste quelque temps. Exemple : jusqu'en avril 2002, les fabricants d'accessoires pour l'industrie automobile étaient exemptés de droits de douane et de 17% de TVA sur les équipements qu'ils voulaient importer, avantage qui a été supprimé sans annonce préalable.

(iii) La Chine n'est plus ouverte à tous les investissements et à toutes les techniques : les autorisations peuvent piétiner et même être refusées. Même Toyota n'a pas pu produire le modèle qu'il voulait produire en Chine.

(iv) Plus largement, le fait que la Chine soit entrée à l'OMC n'a pas aboli les pratiques de *guidance* administrative et de discrimination entre les entreprises, et d'orientations vers certaines régions ou certains sites. Dans certains cas on peut résister. Mieux vaut parfois commencer par faire mine de partir.

(v) La taille de l'investissement amène souvent la PME à mettre en place une filiale plus grande que la maison mère ; il faut s'y bien préparer.

(vi) Il y a des Chinois qui poussent leur partenaire vers un investissement surdimensionné espérant profiter de sa réputation d'étranger et de sa capacité d'accès à des moyens importants en capital. Il faut éviter de se laisser entraîner, commencer plus raisonnablement. En outre, le niveau de l'investissement autorisé par le gouvernement local est limité à un certain plafond à vérifier, au-delà, il faut redemander des autorisations à des niveaux supérieurs. C'est une mésaventure qui est arrivée à Carrefour, à force d'ouvrir des magasins dans telle et telle province son importance est devenue nationale et l'autorisation de poursuivre l'activité a dû être redemandée auprès de l'autorité centrale !

(vii) Enfin, il faut cependant dimensionner le terrain, par exemple, à des possibilités d'extension ultérieure de l'usine.

1.4.4. L'implantation par elle-même

- (i) Il faut évidemment être sur place. Le personnel que l'on envoie en Chine doit être volontaire, bien payé et préparé à vivre dans cet environnement.
- (ii) Il faut bien vérifier les conditions et les contraintes d'environnement et les limites en pensant aussi à l'extension de l'usine et à la montée en exigence de la réglementation chinoise, surtout à l'égard des entreprises étrangères.
- (iii) Bien vérifier les droits d'usage du sol, l'état du terrain et celui des aménagements auxquels vous pensez avoir droit : voirie, eau, électricité, gaz, tout à l'égout, télécommunications, canalisations de chauffage public que les ZDI offrent en principe... moyennant des charges bien sûr.
- (iv) Répétons les conseils de grande prudence concernant les paiements : ne pas les faire rapidement et en revanche se faire payer sans délai...

1.4.5. Enquête préalable menée par une entreprise japonaise envisageant un investissement en Chine

- (i) Examen discret, approfondi, des matériaux sur lesquels on compte pour la production locale en Chine.
- (ii) Vérification des contraintes de l'environnement auprès du Bureau chinois qui est responsable localement.
- (iii) Certificat du droit d'usage du sol (durée maximum : 50 ans), à des prix qui sont encore à peu près les suivants :

Pudong	120-130 US\$ par m ²
Dalian	46 US\$ par m ²
Suzhou	35 US\$ par m ²
Nanjing	20 US\$ par m ²
Harbin	20 US\$ par m ²

La prise en compte d'un droit immobilier comme une valeur concourant au capital social est toujours une cause de mésententes par la suite.

- (iv) Salaires dans les entreprises japonaises en Chine (en yuans/par mois, août 2002) :

	Diplômé d'études supérieures	Diplômé des collèges	Ouvrier spécialisé	Contremaître	Chef de département	Cadre supérieur
Entreprises manufacturières	885	1 469	1 208	2 861	4 917	8 642
Entreprises non manufacturières	1 333	2 821	2 784	5 386	7 661	14 193
A Shanghai	1 149	2 103	1 777	4 155	7 045	15 415

Cinq jours par semaine, 40 heures, bonus deux fois par an d'un montant variable entre un et deux mois de salaire (les entreprises d'État chinoises accordent un bonus d'un mois, une fois par an).

Chapitre 2 :

Critique de la raison économique

Il s'agit de s'intéresser ici à l'évolution de la perception et de la représentation par les acteurs japonais de l'espace économique chinois. Les approches cognitives ont montré que les représentations sont de véritables filtres perceptifs et interprétatifs et des dispositions à l'action. Ce sont des grilles de lecture au sens commun qui ne sont pas immuables et rigides, les remises en question, par interprétation de la nouveauté, constituent en effet des « recadrages » de ces représentations.

La Chine a longtemps été perçue comme un pays dont le développement s'opérait sur une base endogène, pour ne pas dire autarcique. Il a fallu attendre la fin des années 1970, avec la politique d'ouverture et de réformes, initiée en 1978 par les plus hautes instances de l'État, pour voir la Chine rejoindre la dynamique d'ouverture et de forte croissance économique qui touchait déjà un certain nombre de pays asiatiques. Il a en résulté une nouvelle perception de la trajectoire du développement de l'économie chinoise ; celle-ci a pris place derrière celle de pays asiatiques ayant antérieurement entamé un processus d'accumulation et d'industrialisation intensives ainsi qu'une politique de promotion des exportations de produits manufacturés. Elle a ainsi permis une croissance d'une demande autonome par le biais du multiplicateur du commerce extérieur d'Harrod ainsi qu'un relâchement des contraintes pesant sur la balance des paiements.

Les moteurs de la dynamique de l'économie chinoise se différencient toutefois de ceux de l'économie japonaise car, de manière paradoxale, l'accumulation productive japonaise a été de type autocentré alors que celle de la République Populaire relève, pour une part significative, de la présence d'investisseurs étrangers : en 2004, près de la moitié des exportations chinoises provenait de filiales étrangères.

Plus largement, le mode de développement de l'économie chinoise se démarque de celui des autres pays asiatiques ayant connu une forte croissance par un phénomène de surinvestissement. En effet, la part des dépenses d'investissement par rapport au PIB en Chine frôle les 40% pour la période 1991-2003³¹, alors que cette part a été bien plus faible, lors des phases de forte croissance, tant au Japon (32%) qu'en Corée du Sud (29%) et à Taiwan (22%). La pérennité de ce mode de développement qui repose sur une accumulation primaire générant de faibles gains de productivité apparaît pour le moins problématique.

A partir des années 1980 et plus encore après le tournant de 1992 – accélération de la politique d'ouverture et de réforme à la suite de la visite de Deng Xiaoping dans les provinces méridionales – des firmes japonaises ont regardé la Chine comme un lieu de production privilégié pour des segments de production à fort contenu de main-d'œuvre. Une force de travail à bon marché et une offre de main-d'œuvre quasi-illimitée ont été les principaux facteurs d'attractivité, d'autant que les investisseurs étrangers bénéficiaient de mesures d'accueil via la constitution de zones économiques spéciales dans les zones côtières.

³¹ Pourcentage qui s'est d'ailleurs accru au cours des dernières années.

2.1. L'investissement japonais en Chine

2.1.1. La Chine : plate-forme d'exportation pour les entreprises manufacturières japonaises

Quand la Chine est devenue un site d'implantation, les firmes japonaises ont pu développer leurs réseaux de production trans-asiatiques sur une base spatiale plus étendue afin de tirer profit des différents avantages comparatifs. Dans la chaîne de production de la valeur, les implantations chinoises sont venues s'ajouter aux unités établies dans les pays du Sud-est asiatique. Ce phénomène a été un des leviers de l'essor du commerce intra-asiatique. Les incidences, en termes de délocalisation/relocalisation entre les deux grands espaces, sont toutefois demeurées faibles jusqu'au début des années 2000, même si cela n'a pas empêché le déplacement de certaines tâches vers des établissements chinois.

Dans un tel contexte, le seul dilemme auquel se trouvaient confrontées les entreprises pionnières, comme Matsushita, était de savoir s'il fallait, dans le cadre de leurs nouveaux investissements en Chine, limiter les transferts de techniques de production à des générations largement éprouvées et amorties, ou alors transposer des techniques plus avancées afin de tirer avantage des gisements de main-d'œuvre qualifiée et accroître ainsi la productivité de leurs nouveaux établissements. De manière générale, les entreprises japonaises ont transféré en Chine des procédés de production qu'elles n'utilisaient plus au Japon. Deux types d'explications peuvent être avancés. Le premier, qui est le plus trivial, consiste à invoquer l'opportunité d'un nouveau débouché pour des équipements qui n'étaient plus utilisés par les grandes entreprises et revendus jusque-là aux petites et moyennes entreprises japonaises. Le deuxième prend sa source dans la perception d'un risque de diffusion non contrôlée de leur savoir-faire par l'entremise de leurs partenaires chinois dans le cadre de sociétés conjointes qui étaient la règle.

Si la Chine s'insérait dans ce schéma d'ensemble avec un statut de plate-forme d'exportation, cela ne signifiait pas, pour autant, que la totalité de la production des filiales japonaises était exportée, car une part plus ou moins variable selon le type de biens pouvait être réservée à la consommation nationale.

Cette vision de l'espace chinois a été partagée par les autorités administratives et politiques japonaises. Des financements publics substantiels ont été octroyés à la Chine pour des infrastructures, telles que ports en eau profonde, routes, voies ferrées ou encore centrales thermiques, et ce pour un montant de plus de 20 milliards de dollars pour la période allant de 1980 à 1999³².

Les entreprises japonaises ont été poussées à la délocalisation en Chine par le renchérissement de la monnaie japonaise à partir de la libéralisation des mouvements de capitaux (juin 1984) jusqu'à la remontée du dollar et du yuan (février 1996). Un certain mouvement de délocalisation a pu donner l'impression à bon nombre d'observateurs que le Japon avait perdu la maîtrise de l'internationalisation de son appareil productif. Toutefois, le processus est rapidement revenu sous le contrôle des entreprises en raison d'un penchant naturel pour une grande prudence dans les transferts de technologies et une préférence marquée pour des investissements totalement maîtrisés par les sociétés mères³³.

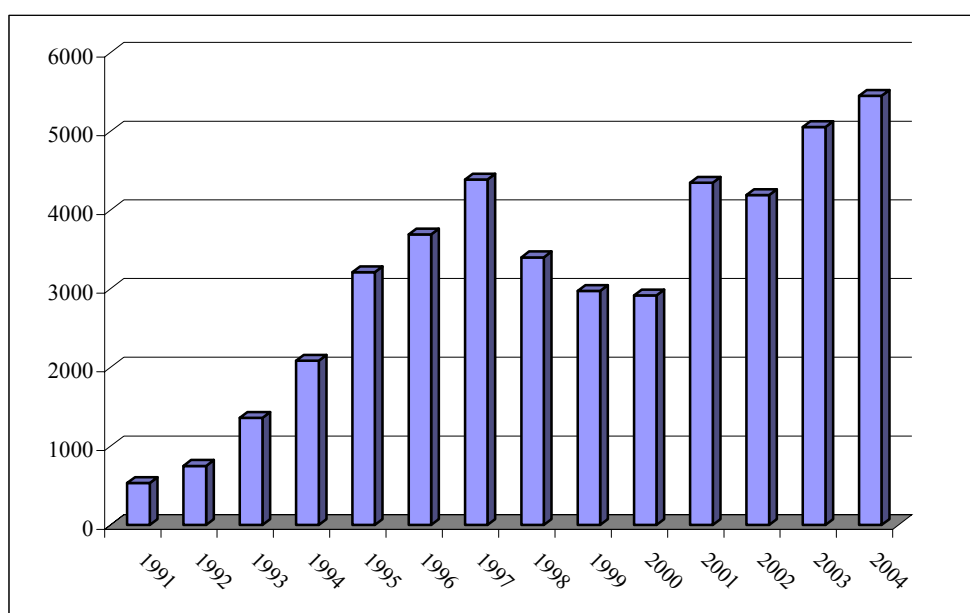
La décennie 90 a été, pour l'économie de l'Archipel, une période de croissance atone – taux moyen de 1,3%. Mais, contrairement à ce qui est habituellement avancé à propos de cette période en termes de « décennie perdue », ces années de faible croissance ont néanmoins permis néanmoins une restructuration des grandes entreprises industrielles et une réorganisation du système bancaire national. La priorité accordée à la transformation de l'économie nationale contribue à expliquer le statut quo de la « vision chinoise » où la Chine

³² Le fondement de l'aide publique au développement à la Chine a été remis en cause à la fin des années 1990 ; celle-ci prendra fin en 2008.

³³ D'après *Repères J@pon*, MINEFI-DREE/TRESOR, mai 2004.

était vue comme une base de production avantageuse pour les firmes japonaises dans des activités ou segments de production à fort contenu d'emplois peu ou moyennement qualifiés. Si la finalité des investissements japonais n'a pas fondamentalement changé durant cette période, l'intérêt en revanche de ce pays n'a cessé de croître, comme l'attestent les résultats convergents des différentes enquêtes conduites auprès des entreprises japonaises. L'évolution des flux d'investissements directs japonais en Chine reflète cet effet gravitationnel même si la Figure 1 met en évidence l'impact de la crise financière asiatique sur le comportement des investisseurs japonais.

Figure 1 : Flux d'investissements directs japonais en Chine pour la période 1991-2004 (en millions de dollars courants)



Source : *China Statistical Yearbook*

L'origine géographique des flux d'investissements directs en Chine est toutefois soumise à des phénomènes perturbateurs. La lecture du Tableau 1 met ainsi en évidence le rôle joué par Hongkong, dont une part substantielle des montants a pour origine des investisseurs de Chine continentale et des paradis fiscaux (UNCTAD 2004), conjointement aux montants « originaires » des paradis fiscaux, part qui est en forte progression depuis 1995³⁴.

Il est néanmoins possible de dégager quelques lignes de force. En premier lieu, la place centrale de Singapour dans les flux originaires de la zone ASEAN tend à diminuer : elle est passée de 85% en 2000 à 70% en 2003. En deuxième lieu, les investissements originaires de Corée du Sud progressent vivement. Ils ont ainsi dépassé, en 2004, les États-Unis et le Japon pour occuper la troisième place derrière Hongkong et les paradis fiscaux. En troisième lieu, la France perd, en 2003, la troisième place qu'elle occupait jusque-là au sein de l'Union

³⁴ Ces places sont également utilisées par des résidents chinois et par des Chinois d'outre-mer afin de bénéficier de conditions avantageuses ainsi que de titres de propriété plus solides lors de leurs investissements en Chine continentale. Cette articulation avec « l'Archipel des paradis fiscaux », composante à part entière de la mondialisation, met en évidence une autre modalité de l'intégration de la Chine au reste du monde.

européenne au profit du Royaume-Uni ; les premiers étant l'Allemagne et les Pays-Bas, pays qui confortent leur avance depuis le début de la décennie 2000. Ce constat de repli de la présence française va dans le même sens que celui qui avait été pointé lors d'une précédente étude³⁵ ; ceci est d'autant plus préoccupant que les flux d'investissement directs sont largement complémentaires des flux d'exportations comme le montrent les cas japonais, coréen ou allemand.

Tableau 1 : Principaux flux d'investissement directs étrangers en Chine selon l'origine géographique – années 1995 et 2000-2004 (en milliards de dollars courants)

Pays / Années :	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Hongkong	20,2	15,5	16,7	17,8	17,7	19
Paradis fiscaux (Iles Cayman, Iles Vierge, Samoa, Bahamas et Bermudes)	0,4	4,9	6,9	8,7	8,1	n.d.
États-unis	3,1	4,4	4,4	5,4	4,2	3,9
Japon	3,2	2,9	4,3	4,2	5	5,4
Taiwan	3,1	3,4	3	4	3,4	3,1
Union européenne	2,1	4,5	4,2	4,2	n.d.	n.d.
ASEAN	2,5	2,8	3	3,2	2,9	n.d.
Corée du Sud	1	1,5	2,1	2,7	4,5	6,2

Source : *China Statistical Yearbook*

L'attrait de la Chine était aussi imputable à l'attitude des autorités chinoises qui voyaient d'un œil favorable la venue d'investisseurs étrangers. Ceux-ci étaient perçus non seulement comme des fournisseurs de technologies et de savoir-faire managérial dans le cadre de sociétés conjointes, mais aussi comme un levier de transformation de la structure productive – soit directement par la reprise d'entreprises publiques, soit indirectement par des effets de vitrine – ou encore comme source de devises via les flux de réexportation. Mais si les effets positifs des investissements directs étrangers sur l'investissement, la production et les exportations de la Chine sont communément reconnus (Lardy 1996 ; Kueh 1992), il en est pas de même des transferts technologiques ou *spillovers* vers les entreprises nationales qui demeurent un sujet de controverse.

Des sociétés japonaises ont tiré avantage de ce nouveau contexte. Dans les années 1990, la réussite de la chaîne de distribution de vêtements Uniqlo au Japon s'inscrivait dans ce cadre de division du travail. En combinant une production chinoise extrêmement compétitive, l'usage des technologies d'information et de communication, et un marché japonais avide de

³⁵ « La présence française en Asie émergente », Etude Rexecode pour le compte de la Digitip, mars 2004.

produits bon marché, cette entreprise a développé un *business model* s'appuyant sur un renouvellement rapide des gammes de vêtements et un strict contrôle des coûts.

Si le comportement des firmes japonaises était plutôt conservateur en Chine il n'en était pas de même pour les firmes occidentales qui avaient, dans les années 1990, commencé à orienter leurs investissements et leur production vers la satisfaction des besoins des marchés régionaux car le grand marché chinois n'a pas encore d'unité.

Cela explique la prééminence de producteurs occidentaux dans un certain nombre de secteurs d'activité. Ainsi, Volkswagen a pris plus de la moitié du marché intérieur ; Nokia et Motorola occupent pour leur part une place de premier plan dans le domaine des téléphones mobiles, et Carrefour dans la grande distribution.

L'essor économique de la Chine a eu pour effet, durant les années 1998-2002, de raviver le spectre des délocalisations³⁶ et de l'évidement de la base productive japonaise. Mais ces inquiétudes se sont atténuées par la suite. Ce retournement a plusieurs explications. D'abord, la croissance de l'économie japonaise est repartie après avoir été faible et irrégulière, ensuite le chômage a régressé (4,5% à la fin de l'année 2004), enfin, le maintien de confortables excédents commerciaux après l'entrée de la Chine dans l'OMC a souligné les gains que pouvait tirer le Japon d'une plus grande intégration asiatique. Les exportations japonaises vers la Chine ont fait un bond en avant de 144%, pour la période 2000-2004, alors qu'en sens inverse et pour la même période, les importations japonaises en provenance de Chine connaissaient une croissance moindre (71%).

2.1.2. L'entrée de la Chine dans l'OMC, en décembre 2001, a entraîné une rupture dans la représentation de l'espace chinois

En 2002, on a vu un changement de perception de la Chine chez les dirigeants d'entreprises japonaises. Elle est désormais perçue comme un marché disposant d'un fort potentiel de croissance s'appuyant sur l'émergence d'une classe moyenne dans les zones urbaines. Les nouvelles implantations japonaises vont être prioritairement orientées vers la satisfaction des besoins du marché intérieur qui demeure encore fragmenté. Mais ce vaste marché est en voie de polarisation sur la base d'un approfondissement des inégalités de revenus entre les zones urbaines et les zones rurales³⁷, et ce malgré les efforts des autorités centrales pour remédier au sous-développement rural. L'administration centrale doit aussi démanteler les impôts prélevés illégalement par les gouvernements locaux qui grèvent les faibles revenus des agriculteurs³⁸.

Ce changement de perception et de stratégie de la part des investisseurs japonais s'est concrétisé par un rebond de l'investissement direct en Chine pour 2003 et 2004 (Figure 1), ce qui a contribué à accroître le niveau de la concurrence dans un certain nombre de secteurs. Celui des brasseries est régulièrement cité comme hautement concurrentiel – la plupart des brasseurs étrangers se sont retirés du marché national. C'est aussi le cas de la production de téléviseurs où les firmes japonaises ont pratiquement été évincées du marché intérieur par les firmes chinoises à la suite d'une guerre des prix. Il y avait, en 2001, pas moins de 90 entreprises industrielles disposant d'une capacité de production annuelle de l'ordre de 70 millions de téléviseurs pour un marché national de 27 millions d'unités.

³⁶ Entendues comme des transferts à l'étranger d'activités productives pour réduire les coûts, principalement du travail, dont la production est ré-importée au Japon ou vers des pays tiers.

³⁷ En 1996, le revenu annuel moyen en zone urbaine se situait autour de 5 000 yuans et en zone rurale à 1 500 yuans ; en 2002, les montants étaient respectivement de 7 800 et 2 100 yuans.

³⁸ Mais avec la décision des instances nationales de supprimer les taxes agricoles en mars 2004 pour application totale en 2006, de nombreux districts connaissent de graves problèmes financiers car ils ont beaucoup trop de personnes à charge. Par exemple, en 1999, le nombre de fonctionnaires par habitant était de 1 pour 24 au Ningxia et de 1 pour 22 dans le Qinghai, provinces particulièrement pauvres.

La première interrogation que suscite ce changement de priorité de la part des entreprises japonaises réside dans l'absence d'un véritable marché à l'échelle de la Chine. Car indépendamment des problèmes posés par l'étendue du territoire et l'insuffisance d'infrastructures de transport adaptées, les échanges de biens entre les régions chinoises demeurent soumis à de nombreuses entraves commerciales, telles que barrières tarifaires et non tarifaires. Tout au plus est-il possible d'entrevoir l'émergence de cinq zones économiques disposant d'une population de 100 à 170 millions de personnes et d'un revenu annuel moyen par tête oscillant entre 1 000 et 5 000 dollars. Il s'agit de :

- la région du Nord-est avec les villes de Shenyang et de Dalian et les provinces du Heilongjiang, Jilin et Liaoning ;
- la région du Nord avec la capitale Pékin et Tianjin, et les provinces du Hebei et du Shandong ;
- la région du centre avec les villes de Wuhan et de Chongqing, et les provinces du Hubei et du Sichuan ;
- la région de l'Est avec les villes de Shanghai, Nanjing et Hangzhou, et les provinces du Jiangsu et du Zhejiang ;
- enfin, la région du Sud avec les villes de Guangzhou et de Shenzhen, et les provinces du Guangdong, Fujian et Hainan.

Une lecture de la carte ci-dessous met en évidence, à l'exception des provinces intérieures du Sichuan et du Hubei avec les deux grandes métropoles de Chongqing et de Wuhan, la forte polarisation économique sur la façade maritime.

Carte : Les grandes zones économiques chinoises



Il faut rappeler que les freins aux échanges intérieurs ne datent pas d'hier et qu'ils ont en fait accompagné la naissance de la République Populaire : à l'époque maoïste chaque région devait être autosuffisante. La concurrence régionale initiée par la politique de décentralisation, principal ressort de la croissance économique à partir de 1978, a accru le protectionnisme existant et la Chine a conservé jusqu'à nos jours des formes de restriction aux échanges par lesquelles les différentes provinces limitent réciproquement l'accès à leur marché ainsi que le transport de marchandises.

Dans les faits, ce protectionnisme intérieur consiste en des mesures administratives prises par les autorités locales afin de limiter la mobilité des biens et des facteurs de production. Elles sont de deux types : d'une part, des restrictions à l'entrée et, d'autre part, des restrictions à la sortie. Dans ce dernier cas, la sortie d'une région de ressources telles que les produits agricoles et l'énergie tombent sous le coup de mesures de rationnement, alors que dans le cas précédent, l'objectif visé consiste à limiter l'entrée de produits manufacturés et de travailleurs afin de protéger les producteurs et salariés locaux. Au cours des dernières années, l'exercice du protectionnisme régional s'est déplacé de la régulation des sorties de ressources à la fermeture des espaces locaux. Pour ce faire, les autorités locales se sont appuyées sur un ensemble de taxes qui sont le pendant des droits de douanes. Ce dispositif a souvent été

complété par des barrières non tarifaires telles que les quotas et les certificats d'origine. L'exemple le plus souvent évoqué consiste en des mesures prises par certaines provinces pour protéger leur industrie automobile par le biais de taxes plus élevées, perçues sur les véhicules provenant d'autres provinces chinoises et de l'étranger, ainsi que l'usage obligatoire pour les taxis de voitures produites localement.

Le protectionnisme régional doit aussi être vu comme un moyen de captation de richesses par les autorités locales, d'où la forte résistance à tout changement. Il n'en demeure pas moins que ces mesures comportent un coût économique substantiel, notamment sous la forme de gaspillage de ressources. Par exemple, dans la région du Delta des Perles³⁹, pas moins de cinq aéroports ont été construits dans un rayon de 90 kilomètres sans la moindre interconnexion.

Ce protectionnisme comporte en outre un risque réel d'accentuation des disparités de développement économique au niveau interrégional.

Une réponse originale à ce morcellement du marché chinois réside dans la promotion de zones de libre-échange au plan interne. L'initiative prise en juillet 2004 de créer une *Pan-Pearl River Delta (9+2 Initiative)* vise à étendre la coordination de la coopération régionale en matière de commerce et d'investissement. Il s'agit de relier les neuf provinces méridionales du Guangdong, Fujian, Jiangxi, Hunan, Guangxi, Hainan, Guizhou, Yunnan et Sichuan avec les deux régions à administration spéciale (Hongkong et Macao), par un réseau de routes, voies ferrées et lignes aériennes. Il s'agit surtout de supprimer les barrières tarifaires et non tarifaires entre elles. Avec une population de 450 millions de personnes – soit l'équivalent de l'Union européenne à 25 – et un produit régional brut de 630 milliards de dollars, cette zone génère déjà le tiers des exportations chinoises et près de 40% de la production nationale.

Un certain nombre d'experts pensent toutefois que la réunification complète de la Chine en un marché unique pourrait prendre trente ans⁴⁰.

Le changement de représentation de l'espace chinois, opéré en 2002 par les investisseurs japonais, n'occulte pas l'intérêt de la Chine en tant que plate-forme d'exportations car elle demeure toujours une destination privilégiée pour des activités de production standardisée régies par une logique pure de concurrence par les prix.

Elle permet également l'emboîtement des stratégies d'approvisionnement du marché national et celles d'autres marchés asiatiques afin de tirer avantage des économies d'échelle. Ceci est notamment le cas de l'industrie du PC qui se caractérise au plan mondial par une concurrence effrénée par les prix, d'où la décision, courant 2004, prise par Toshiba de concentrer ses activités de production de PC à Hangzhou (doublement de la production) après la fermeture de ses sites aux Philippines et au Japon.

2.2. Quels fondements au renforcement des relations économiques entre le Japon et la Chine ?

Les relations économiques entre la Chine et le Japon n'ont cessé de progresser tout au long des années 1990 et 2000, et en 2003 chaque pays est devenu le premier partenaire commercial de l'autre : le commerce bilatéral atteignant 132,4 milliards de dollars contre 22,8 milliards en 1992. Il faut rappeler ici la divergence entre les statistiques japonaises et chinoises. Par exemple, en 2003, les statistiques japonaises, qui incluent le transit par Hongkong, débouchaient sur un déficit commercial du Japon vis-à-vis de la Chine d'un montant de 18

³⁹ Comprend Hongkong, Shenzhen, Guangzhou et Macao.

⁴⁰ *The Economist*, Nov. 20th 2004, pp. 57-58.

milliards de dollars, alors que, pour la même période, les douanes chinoises obtenaient, au contraire, un excédent de 15 milliards de dollars !

L'essor des relations commerciales, qui devrait se poursuivre entre les deux géants économiques en dépit de poussées récurrentes de tension politique entre les deux pays, s'est opéré sur la base d'une intégration croissante des flux commerciaux et des flux d'investissement direct dans un contexte général de libéralisation commerciale. C'est ainsi que la production de biens en Chine pour le marché intérieur par des filiales japonaises utilise des équipements et des composants importés du Japon, et que l'importation au Japon de biens produits en Chine (téléviseurs, lave-vaisselle, par exemple) incorpore des composants en provenance du Japon.

Le Tableau 2 met en évidence l'impact de l'essor des investissements directs japonais en Chine sur les échanges commerciaux entre les deux pays. Du côté des exportations japonaises, cela s'est traduit par une croissance de la part des équipements de production et de composants à forte valeur ajoutée, pour lesquels l'approvisionnement en Chine demeure encore difficile. En sens inverse, les machines et équipements, comme la bureautique, le matériel audiovisuel ou encore l'électroménager, ont constitué près de 40% des importations japonaises en provenance de Chine.

Tableau 2 : Principaux composants des échanges commerciaux entre le Japon et la Chine, en % du total des exportations et des importations, en 1993 et en 2003

Rang	<i>Exportations vers la Chine</i>		<i>Importations en provenance de Chine</i>	
	1993	2003	1993	2003
1er	Machines 26,6%	Matériel électrique 28,3%	Produits textiles 36,4%	Machines et équipements 37,3%
2ème	Matériel électrique 18,2%	Machines 22,3%	Produits alimentaires 15,7%	Produits textiles 23,7%
3ème	Acier 17,2%	Produits chimiques 11,6%	Machines et équipements 8,7%	Produits alimentaires 8,1%
	TOTAL (Mds \$) 17,3	TOTAL (Mds \$) 57,2	TOTAL (Mds \$) 20,6	TOTAL (Mds \$) 75,2

Source : Ministère japonais des Finances

Les acteurs et analystes japonais ont été conduits à s'interroger sur la nature des fondements et l'argumentaire économique qui pouvaient être mobilisés afin d'explicitier l'approfondissement des relations économiques entre les deux pays.

2.2.1. Une première approche s'appuie sur un retour aux avantages comparatifs

L'entrée de la Chine dans l'OMC, fin 2001, a été perçue comme un facteur décisif par les dirigeants des entreprises japonaises eu égard à leurs projets d'investissements. Même si l'intégration de la Chine ne sera véritablement achevée qu'en 2007, l'assouplissement des régulations en matière de commerce extérieur – passage d'un régime d'approbation à celui de simple enregistrement – s'est rapidement concrétisé parallèlement à l'amorce d'une baisse généralisée des droits de douane. Par exemple, depuis le 1^{er} janvier 2002, les droits de douane sur les importations de téléphones mobiles sont passés de 12% à 3%, alors que ceux touchant les automobiles ont reculé de 70% à 43,8% pour viser 25% en 2006. En conséquence, le droit de douanes moyen qui était de 13,6%, avant l'adhésion à l'OMC, passera à 9,8% en 2010.

L'engagement par la Chine, dans le cadre de l'OMC, d'une baisse programmée des barrières tarifaires et non tarifaires d'un côté, et la priorité accordée à la fourniture du marché chinois par les firmes japonaises de l'autre, conduit à revoir les mérites respectifs des stratégies d'investissement et celles d'exportation. Il faut rappeler que la justification économique des investissements directs reposait sur la présence d'obstacles aux échanges ; le surcoût qui en résultait pour les firmes étrangères était compensé par une protection du marché intérieur de la concurrence extérieure. En outre, les firmes multinationales bénéficiaient souvent d'une discrimination positive vis-à-vis des producteurs locaux : par exemple, en Chine, le taux d'imposition des bénéfices est de 15% pour les firmes étrangères et de 30% pour les firmes locales.

Dès lors où cette condition – présence d'obstacles aux échanges – n'est plus remplie, les investissements directs perdent une grande partie de leur justification et les échanges commerciaux redeviennent une solution efficiente. Elle deviendrait même incontournable dans le cas de l'établissement d'une zone de libre-échange. Mais sans attendre une telle situation de permissivité, certains analystes (Chang 2003 ; Kwan 2004) défendent l'idée que des produits, comme les automobiles, demeurent compétitifs par rapport aux produits similaires *made in China*, en raison de l'incorporation de composants importés à fort contenu technologique ainsi qu'à une plus faible productivité du travail. Il faut rappeler ici que la productivité du travail manufacturier au Japon a poursuivi sa progression tout au long des années 1990 en dépit de la situation de crise qui prévalait dans l'Archipel ; et au début des années 2000, le Japon avait même maintenu son avance en cette matière vis-à-vis de la Corée du Sud et de Taiwan⁴¹.

Le retour aux avantages comparatifs peut également se justifier par l'accroissement du risque d'investissement dans un pays aux prises avec des surcapacités de production dans un nombre croissant de domaines. On soulignera que les autorités chinoises ont décidé, en 2004, de geler tout nouvel investissement dans la sidérurgie, la production d'aluminium et de ciment, secteurs où la croissance en volume de l'investissement avait atteint respectivement, en 2003, les taux records de 97%, 122% et 93%⁴².

Un tel risque est notamment mis en avant à propos des projets d'investissement des constructeurs d'automobiles japonais en Chine, car tout retournement d'un marché encore étroit et fortement concurrentiel, laisse peu de marge à des établissements dont la production est principalement orientée vers le marché intérieur. Le recours à l'exportation s'avère difficile pour deux raisons : d'une part, en raison du maintien de droits de douane à l'entrée des marchés des pays du Sud et, d'autre part, compte tenu de l'existence de réglementations de protection de l'environnement dans les marchés du Nord qui sont beaucoup plus drastiques que dans les pays du Sud. Et si ces contraintes étaient levées, la compétitivité de filiales

⁴¹ En 2001, le produit intérieur brut par salarié employé dans l'industrie était de 55 000 dollars au Japon, 32 000 dollars en Corée du Sud et 28 000 dollars à Taiwan (OCDE).

⁴² People's Bank of China, March 2004.

fondées sur de faibles coûts de travail et un yuan sous-évalué, déboucherait sur des excédents commerciaux qui conduiraient inmanquablement à une revalorisation de la monnaie chinoise et, in fine, à une perte de compétitivité de ces productions.

Les fonctions assurées par les établissements chinois relèvent encore pour l'essentiel d'activités d'assemblage et de transformation (Roland-Holst 2003). Cela est dû à de faibles coûts du travail. En 2003, le salaire horaire moyen d'un ouvrier chinois était de 0,8 dollar alors que celui de l'ouvrier français se situait à 17,7 dollars et celui de l'ouvrier japonais à 20,7 dollars⁴³ ; ces différences n'étant pas compensées par des écarts de productivité.

Mais le positionnement sur de telles activités expose les sites chinois à une concurrence directe de la part de sites de production situés dans des pays recherchant la même stratégie tels l'Inde ou le Brésil. Il peut donc en résulter une exacerbation de la concurrence par les prix et la survie des établissements chinois conditionnée à une offre durable de biens caractérisés par des prix faibles et des marges laminées, avec une fuite en avant dans une extension poursuivie des volumes de production. Cette stratégie peut avoir à son tour un effet dépressif sur le niveau des salaires chinois compte tenu de la place des coûts salariaux dans le coût total des biens produits. Elle peut, in fine, venir buter sur des conflits sociaux importants à propos du partage de la valeur ajoutée, ou bien encore sur le ralentissement des migrations de la campagne vers les villes en raison de salaires jugés trop faibles. Des signes annonciateurs apparaissent ça et là, notamment dans la province du Guangdong où le salaire minimum a dû être augmenté, en décembre 2004, pour la première fois depuis deux ans, à la suite d'un gonflement du mécontentement social.

Par ailleurs, la remontée des filières peut être rendue plus difficile par les engagements pris par la Chine lors de son adhésion à l'OMC.

D'abord, les producteurs chinois, dans un certain nombre de branches, comme la sidérurgie, ne sont plus en mesure de suivre l'expérience historique de leurs concurrents directs japonais et coréens. Ceux-ci avaient bénéficié via les barrières commerciales d'une protection effective mise à profit pour développer leur production et en améliorer la qualité pour atteindre les niveaux internationaux. Il paraît ainsi difficile pour les sidérurgistes chinois, dans un contexte de forte concurrence, de supplanter les sidérurgistes japonais et coréens qui fournissent l'ensemble des constructeurs automobiles implantés en Chine en produits à forte valeur ajoutée, comme les plaques métalliques ayant fait l'objet de traitements spéciaux.

Ensuite, les règles de l'OMC sur les TRIPS⁴⁴ et les TRIMs⁴⁵ comportent un durcissement des conditions de transfert de technologie avec, par exemple, une interdiction du *reverse engineering*⁴⁶. Ceci peut se révéler problématique car la recherche demeure quasi-exclusivement publique en Chine, et ce, d'autant que les transferts de technologies via les filiales étrangères sont faibles ou d'intérêt modeste (technologies banalisées). Il existe toutefois une modalité de sortie par le haut, via la production de normes qui seraient reconnues et imposées sur le marché intérieur avant d'être diffusées au plan mondial. Cette stratégie est actuellement suivie par les autorités chinoises dans un certain nombre de secteurs.

La Figure 2 rend compte du positionnement de l'industrie japonaise par rapport à l'industrie chinoise selon la chaîne de production de la valeur. Cette courbe dénommée *smiling curve* a été utilisée pour la première fois, en 1992, par Stan Shih, PDG d'Acer, pour souligner que dans l'industrie du PC la valeur ajoutée s'était déplacée des activités d'assemblage vers les composants d'un côté, et la distribution de l'autre. C. H. Kwan a repris et appliqué cette

⁴³ D'après *China and the new rules for global business*, BCG-Wharton University, 2004.

⁴⁴ *Trade-related aspects of intellectual property rights*

⁴⁵ *Trade-related investment measures*

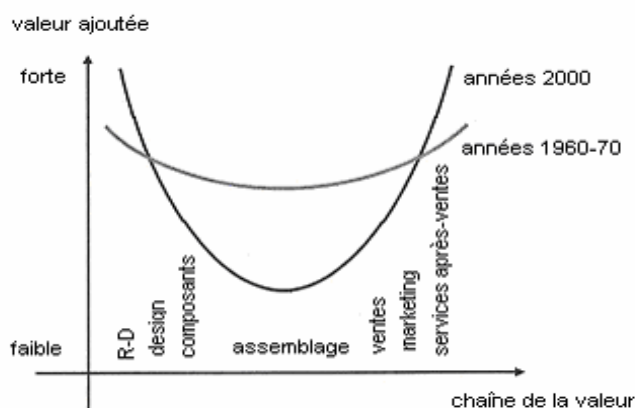
⁴⁶ Cf. *Conjoncture*, BNP-Paribas, n°11, décembre 2004.

représentation à l'échelle d'une industrie nationale et elle donne une image assez fidèle de la division internationale du travail actuelle entre la Chine et le Japon.

Il est clair que la Chine demeure majoritairement positionnée sur des activités de transformation et d'assemblage à partir d'une stratégie initiale visant à attirer les segments à faible valeur ajoutée que les firmes multinationales cherchaient à délocaliser dans les pays du Sud. On assiste, toutefois, à quelques avancées de la part de firmes chinoises dans le domaine du développement et du marketing⁴⁷. Mais, si certaines marques locales sont connues et même réputées en Chine – exemple de Lenovo pour les ordinateurs⁴⁸ – il n'y a pas encore de véritable reconnaissance internationale à ce niveau à l'exception de Haier, Huawei ou encore de TCL en France après son partenariat avec Thomson. L'explication est à rechercher dans le fait que la grande majorité des entreprises chinoises ont encore une production de type *Original Equipment Manufacturing*, situation qui n'est pas sans rappeler celle des firmes japonaises dans les années 1960, ou plus récemment des entreprises coréennes.

L'ouverture partielle, qui est observée, des réseaux de production japonais, traditionnellement fermés, aux sous-traitants chinois (ou étrangers) conforte cette relation hiérarchique.

Figure 2 : Evolution du positionnement de l'industrie japonaise selon la chaîne de production de valeur (années 1960-70 et 2000)



A contrario, le positionnement du Japon se situe majoritairement aux deux extrémités : recherche-développement, planification et design d'un côté, marketing et services après-ventes de l'autre.

Le contrôle stratégique de l'ensemble de la chaîne de la valeur s'opère, en premier lieu, au stade de l'innovation qui est à la source du renouvellement des produits et de l'émergence de nouvelles activités. De nombreux travaux empiriques ont mis en évidence le rôle clé de cette

⁴⁷ Parallèlement, le développement des implantations de filiales étrangères dans un marché de plus en plus concurrentiel est de nature à accélérer les transferts de technologies au sein de ces unités en vue du maintien et de l'accroissement de leur avantage concurrentiel.

⁴⁸ Elle vient toutefois d'acquiescer un nouveau statut après le rachat à IBM de sa division PC.

fonction pour la compétitivité des entreprises en conduisant un changement du régime de la concurrence qui n'est plus fondé uniquement sur les prix. Cette compétitivité hors-prix, qui repose sur la qualité et les performances des produits, permet aussi de répondre à un accroissement de la concurrence en jouant sur la différenciation des produits. En outre, l'innovation peut favoriser le maintien de certaines activités productives au Japon. Les stratégies développées notamment par Canon et Sharp, dont les médias se sont fait récemment l'écho⁴⁹, s'inscrivent dans ce cadre. Ces exemples rappellent toutefois qu'il s'agit de production à fort contenu technologique à partir d'une interaction étroite et continue d'activités de recherche-développement et de production proprement dite, d'où le choix d'un site unique pour tirer avantage de la proximité cognitive (Noteboom 2002).

Par ailleurs, l'innovation industrielle bénéficie au Japon du soutien d'acteurs publics qui organisent la coordination des agents via des programmes technologiques jugés stratégiques⁵⁰. Le contrôle passe, en deuxième lieu, par le marketing et les services après-vente qui permettent de mieux répondre aux attentes et exigences des consommateurs. De plus, ces activités peuvent tirer avantage de fortes interactions avec une catégorie de consommateurs localisés dans les grands centres urbains : insensibles aux prix et épris de nouveauté, ils sont une composante du processus d'innovation.

Dans cette continuité, le couplage des activités de recherche-développement d'un côté, et celles de marketing et de services après-vente de l'autre, permet aux entreprises japonaises de mieux cibler les besoins des consommateurs parallèlement à l'émergence de nouveaux besoins, ce qui constitue indéniablement une nouvelle source de compétitivité.

Il apparaît que la seule stratégie viable à terme pour les firmes japonaises réside en un renforcement de leur positionnement aux deux extrémités, là où elles disposent d'avantages durables. Aller sur le terrain de l'assemblage proprement dit, même avec des méthodes plus efficaces – économie en personnel et nouvelle organisation des tâches à l'instar de ce qui a été réalisé dans l'unité de production de lecteurs de minidisques de Kenwood à Yamagata – n'est pas une stratégie durable car son succès peut-être rapidement imité. Par ailleurs, la justification en termes de différence de productivité du travail entre salariés chinois et japonais à l'avantage de ces derniers, peut se révéler également illusoire, en raison de la marge de progression importante de la productivité en Chine⁵¹.

Le positionnement des établissements japonais aux deux extrémités de la chaîne de production de valeur semble plus solide dans la mesure où il se nourrit de connaissances tacites par nature difficilement reproductibles. Les exemples, de Toyota qui a décidé d'accroître l'automatisation de la production dans ses douze usines japonaises ou encore de Canon⁵² qui est allé plus loin dans l'automatisation de ses lignes de production, rappellent les conditions du maintien d'activités productives au Japon.

Ce constat peut être complété par la lecture de la Figure 3 qui met en évidence les deux options stratégiques dont disposent les entreprises japonaises pour maintenir leur avantage concurrentiel face à la concurrence chinoise. Elles ne sont pas exclusives mais

⁴⁹ *Financial Times*, 10/01/2005.

⁵⁰ On rappellera qu'avec 75% de l'ensemble des dépenses de R&D au plan national, la R&D privée demeure toutefois prépondérante.

⁵¹ La Chine vient d'accroître de manière sensible ses investissements dans l'enseignement supérieur à caractère technologique et scientifique (Unesco, site web).

⁵² Afin d'accroître de manière substantielle la productivité et lutter contre la concurrence chinoise, Canon a décidé d'automatiser totalement le quart de sa production de photocopieurs et de composants d'imprimantes au Japon pour la fin de l'année 2007. Cela conduira à réaffecter 5 000 postes de travail vers des lignes de production telles que des composants pour des caméras digitales, où l'automatisation est plus difficile. Afin de maintenir à terme au Japon une base de production forte, Canon s'est engagé à produire ces équipements (The Nikkei Weekly, 29/11/04).

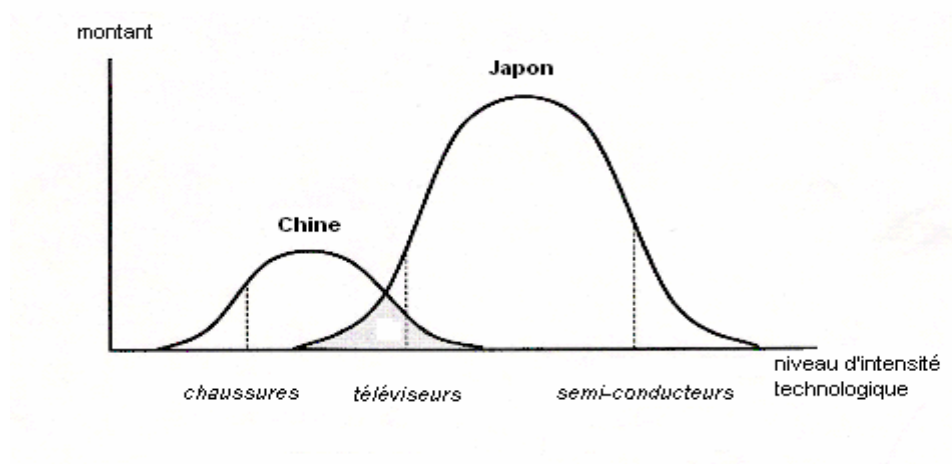
complémentaires. Selon diverses estimations, la menace que feraient peser les exportations chinoises sur les exportations japonaises au niveau mondial se situerait, en 2003, autour de 20% après avoir presque triplé depuis 1995⁵³.

Face à un tel défi, la première option consiste à déplacer la courbe vers des activités émergentes à plus grande intensité technologique, comme les biotechnologies ou les nanotechnologies. Cet impératif n'est d'ailleurs pas spécifique au Japon mais concerne l'ensemble des pays du Nord qui sont confrontés à une concurrence croissante de la part des pays du Sud. Il faut néanmoins relativiser cette contrainte. En effet, selon les statistiques officielles chinoises l'accroissement des exportations de la Chine d'un million de dollars requiert en moyenne l'importation de biens intermédiaires et de composants d'une valeur de 500 000 dollars, ce qui est en soit une performance tout à fait honorable. Mais cette part est beaucoup plus importante pour les produits à forte intensité technologique comme les ordinateurs. Ensuite, il ne faut pas confondre *made in China* et *made by China* car la moitié des exportations chinoises provient des filiales étrangères implantées en Chine⁵⁴.

Il faut rappeler ici la position de certains économistes japonais, comme Masahiko Aoki, pour qui la Chine ne constitue pas une véritable menace pour l'industrie japonaise dans un certain nombre de secteurs technologiques mais doit plutôt être vue actuellement comme une opportunité à saisir.

Une deuxième option consiste à étirer vers le haut la courbe logistique du Japon, autrement dit viser un accroissement rapide des parts de marché pour chaque nouveau produit. Mais ici aussi l'innovation peut se révéler cruciale via notamment la diffusion de nouveaux standards au plan mondial.

Figure 3 : Dynamique de la concurrence entre les industries chinoise et japonaise



⁵³ Cf. entretien avec C. H. Kwan, Tokyo, décembre 2004.

⁵⁴ C. H. Kwan, *Don't confuse "Made in China" with "Made by China"*, RIETI, 2002.

Incontestablement, l'argumentaire ci-dessus présente une cohérence d'ensemble qui n'échappe pas toutefois à un certain nombre de critiques.

En premier lieu, on voit mal les autorités chinoises tolérer un flot d'exportation de voitures à partir d'usines implantées au Japon. Membre ou pas de l'OMC, ce que les autorités nord-américaines n'ont pas accepté dans les années 1980 – avec à la clé un accord d'autolimitation imposé aux constructeurs japonais sous la présidence Reagan – les autorités chinoises ne l'accepteront pas non plus. De surcroît, la perspective d'un accord de libre-échange entre les deux pays semble s'éloigner.

En deuxième lieu, les firmes japonaises risquent de buter assez vite sur des problèmes d'emploi. Il faut rappeler que le Japon est un pays vieillissant dont la population active est à la veille d'entamer son déclin. Le recours à l'automatisation ne peut être qu'une solution partielle alors que l'apport de main-d'œuvre étrangère demeure toujours un sujet tabou dans l'Archipel.

En troisième lieu, cette approche qui s'inscrit dans le droit fil de la théorie du commerce international ne prend pas en compte l'intégration croissante des flux d'investissement et de commerce alors que celle-ci est particulièrement avancée pour les firmes japonaises qui réorganisent leurs réseaux productifs asiatiques en y intégrant leurs unités chinoises. Cela donne lieu non seulement à des mouvements de relocalisation de certaines activités des pays de l'ASEAN vers la Chine (JBIC 2004), mais aussi à une reconfiguration de ces réseaux avec l'établissement de sièges régionaux en dehors du Japon.

En quatrième lieu, si cette approche paraît séduisante elle ne peut être que partielle dans sa mise en œuvre car elle s'appuie sur les secteurs où le Japon dispose encore d'avantages comparatifs substantiels.

En conclusion, l'approche fondée sur le retour aux avantages comparatifs ne peut plus se justifier, dans le cas du Japon du moins, par la simple recherche d'excédents commerciaux. Par contre, le soutien de l'économie nationale via le maintien et/ou la création d'emplois qualifiés apparaît être un argument tout à fait recevable dans un contexte d'approfondissement de la globalisation. Il a aussi le mérite de répondre au thème récurrent dans les médias nippons de l'évidement de la structure industrielle japonaise.

2.2.2. Une deuxième approche s'inspire de la diversification des portefeuilles d'actifs

Une deuxième orientation relève principalement d'acteurs publics, plus précisément du METI⁵⁵ qui est le promoteur d'une nouvelle politique commerciale. Initiée au début des années 2000, elle s'appuie sur l'établissement d'accords bilatéraux qui permettent d'introduire des préférences commerciales dans le cadre de l'OMC. Si cette approche comporte plusieurs objectifs relevant aussi bien de la politique intérieure⁵⁶ que de la politique extérieure – place et influence du Japon au sein de l'Asie – la volonté de contenir l'expansion de la Chine en Asie paraît évidente. En effet, la Chine fait preuve, depuis 2002, d'une diplomatie commerciale active au plan régional (Mallon & Whalley, 2004) ; certains analystes placent même ce motif en tête de liste pour expliquer, et même justifier, le tournant de la politique commerciale japonaise. Il en a résulté un intérêt économique renouvelé pour la zone ASEAN qui est également courtisée par la Chine. Indépendamment de ce qui est perçu comme une

⁵⁵ Avec un département composé de 80 fonctionnaires, le ministère compte regagner une certaine influence qui a été notamment affectée par la déréglementation des secteurs de l'électricité et du gaz.

⁵⁶ Il s'agit d'utiliser la pression extérieure – une constante de la politique intérieure nipponne – pour modifier le rapport de force interne, en l'occurrence contrecarrer l'influence des lobbies protectionnistes comme l'agriculture, et faire accepter des concessions.

nouvelle source de rivalité, d'autres points ont été avancés pour justifier ce penchant. Il s'agit d'abord de l'amorce d'un processus de baisse des droits de douanes⁵⁷ dans le cadre de la zone de libre-échange de l'ASEAN⁵⁸, ensuite de la recherche d'accords préférentiels de la part de pays membres de l'ASEAN à l'image de la Thaïlande qui a ouvert, à partir de 2001, des négociations commerciales bilatérales.

Un certain nombre de comportements récents de la part du METI⁵⁹ soulignent la volonté de maintenir une diversification des pays destinataires asiatiques pour les investissements japonais. La Chine ne doit pas être la seule destination mais cette position ne peut être exprimée officiellement, compte tenu de l'état actuel des relations entre le Japon et la Chine.

Encart 1 : La nouvelle politique commerciale du Japon

La signature d'un accord commercial préférentiel (ACP) avec Singapour, en janvier 2002, a constitué une première et un tournant dans la politique commerciale nipponne, sans pour autant constituer un revirement total car l'approche multilatérale est toujours considérée comme un *first best*. Mais cette ligne doit désormais être complétée par une approche régionale (ASEAN) et bilatérale (ACP). Dénommée *multi-layered approach* elle est à peu de choses près identique à la politique défendue par les États-Unis.

Dans le cas de Singapour, l'accord dépasse le seul cadre de l'abolition des droits de douane pour inclure la libéralisation de l'investissement, le renforcement des règles de la concurrence, la garantie des droits de propriété intellectuelle ainsi qu'une coopération dans le domaine des sciences et de l'éducation ; il exclut toutefois les produits agricoles.

Par la suite, le Japon a conclu en mars 2004 un accord ACP avec le Mexique. Dans la mesure où cet accord inclut l'épineuse question de la libéralisation des produits agricoles (avec toutefois de nombreuses limites !) il a été considéré par les autorités japonaises comme un modèle pour les négociations à venir. Il a aussi servi de terrain d'apprentissage pour l'administration japonaise au contact de négociateurs mexicains expérimentés.

L'ouverture du marché japonais aux produits agricoles est incontestablement un enjeu important non seulement pour le Japon mais aussi pour les pays asiatiques voisins : le Japon importe environ 60 % des produits agricoles consommés pour un montant de 35 milliards de dollars. Mais le véritable intérêt du Japon à la conclusion d'un ACP avec le Mexique était de s'introduire dans l'ALENA et de mettre les entreprises nipponnes sur un pied d'égalité avec leurs concurrentes nord-américaines et européennes⁶⁰, notamment dans le domaine de la construction automobile. En effet, dès l'entrée en vigueur de l'accord prévue début 2005, les droits de douane sur les importations d'automobiles japonaises vont être réduits... puis abolis au bout de sept ans.

En décembre 2003, le Japon a ouvert des négociations avec la Corée du Sud qui n'ont pu aboutir : elles ont été suspendues en novembre 2004.

Enfin, depuis février 2004, le Japon a entamé des négociations avec la Malaisie, les Philippines et la Thaïlande.

Source : d'après Milelli, Accomex, n° 59, 2004

⁵⁷ Le *Common Effective Preferential Tariff* doit conduire les droits de douane à un niveau inférieur à 5% pour les échanges intra-zone de biens.

⁵⁸ Il faut rappeler que le stock d'investissement japonais y est trois fois plus important qu'en Chine.

⁵⁹ C. H. Kwan évoque une *hidden policy* (Interviews, Tokyo 12/2004).

⁶⁰ Le Mexique a déjà signé des ACP avec ces deux blocs, les États-Unis en 1994 et l'UE en 2000.

La représentation actuelle de la Chine au sein de l'administration, du milieu des affaires et dans le monde académique japonais n'est donc plus aussi « universelle » et consensuelle qu'elle l'était dans les années 1990. La vision est devenue plurielle de même que l'argumentaire économique qui la sous-tend.

L'administration, plus précisément certains départements ministériels, comme le METI, soutenus par le Premier ministre⁶¹, se sont fait l'avocat de la promotion de zones de libre-échange au niveau asiatique et plus précisément de l'ASEAN (Encart 1). Ces accords ont non seulement un impact potentiel sur les flux de commerce via l'incorporation de règles d'origine mais aussi sur la localisation des investissements étrangers ; c'est d'ailleurs tout l'enjeu de l'ouverture de négociations commerciales bilatérales pour les pays de l'ASEAN. Toutefois, l'ouverture de négociations par les autorités japonaises en vue d'un accord de libre-échange avec la Chine, n'est pas à l'ordre du jour même si des groupes de travail se sont constitués autour de l'idée d'une zone comprenant l'ASEAN, le Japon, la Corée du Sud ainsi que la Chine (ASEAN + 3).

En fait, l'administration économique japonaise exerce des pressions discrètes auprès des firmes japonaises afin que la Chine forte de son pouvoir d'attraction ne devienne pas la seule destination asiatique de leurs projets d'investissement ; ceci allant même dans des cas importants à des tentatives de dissuasion, comme le montre le comportement de représentants du METI dans le cas de Toyota qui souhaitait accroître sa présence industrielle en Chine pour y produire son modèle à propulsion hybride, la Prius⁶².

Les Japonais doivent prendre des décisions d'investissement au sein d'une zone asiatique qui se constitue pour eux selon trois grands centres de production : (i) leur base productive nationale, (ii) les pays de l'ASEAN comme plates-formes d'exportation (notamment dans le domaine de la construction automobile avec la Thaïlande), (iii) la Chine et son grand marché intérieur en formation (Encart 2). Dans ce contexte, les constructeurs d'automobiles japonais investissent en Chine continentale parallèlement au renforcement de leur présence en Thaïlande... et au maintien de leurs activités sur l'Archipel.

Un grand nombre de dirigeants d'entreprises japonaises, en dépit d'une prise de conscience de risques potentiels non négligeables – comme la fragilité chronique du système bancaire chinois –, penchent pour un renforcement des investissements en Chine afin de fournir un marché dont la prévision de croissance est celle d'un rythme soutenu jusqu'à la tenue des Jeux Olympiques de Pékin en 2008 ou même celle de l'Exposition universelle de Shanghai en 2010 (JBIC 2004).

Encart 2 : Les projets d'investissement des constructeurs d'automobiles japonais en Chine

La production d'automobiles en Chine est en plein essor : 570 000 unités en 1999, 4,4 millions en 2003 et 10 millions à l'horizon 2010. En 2003, la Chine est devenue le quatrième producteur mondial (à la place de la France) derrière les États-unis, le Japon et l'Allemagne.

Cette production vise à satisfaire l'essor d'un marché national qui avait été jusque-là confiné aux voitures officielles et aux véhicules de société. Toutefois, la propriété d'une automobile est encore un rêve pour la grande majorité des Chinois. Par exemple, le prix d'une Honda Accord est de 250 000 yuans, soit plus de 20 fois le montant du revenu annuel moyen chinois. Paradoxalement, la production actuelle ne peut satisfaire la demande qui se nourrit de l'émergence d'une classe de nouveaux riches.

⁶¹ Il n'en est pas de même pour le ministère de l'Agriculture qui défend bec et ongles les intérêts des agriculteurs japonais.

⁶² D'après des interviews réalisés en décembre 2004.

La part du marché chinois détenue par l'ensemble des constructeurs japonais s'élevait, en 2002, à 27% loin derrière le groupe Volkswagen qui était de 40%.

Honda a été le premier investisseur automobile japonais en Chine par le biais de l'établissement d'une société conjointe en 1992. Le constructeur dispose maintenant d'un réseau de distribution qui couvre l'ensemble des provinces chinoises à l'exception de la région autonome du Tibet. Honda a pris la décision, en novembre 2004, d'établir une troisième unité après celle de Guangzhou et de Wuhan, située également à Guangzhou dans une zone spéciale d'exportation ; elle sera entièrement dédiée à l'exportation (Asie et Europe).

Nissan a démarré la production de véhicules en Chine en 2003.

Pour sa part, Toyota a décidé, courant 2004, d'investir en Chine dans un autre lieu que Tianjin où elle est associée au groupe *First Automotive Works* (FAW). La ville de Guangzhou a été choisie pour produire en association avec Guangzhou Auto Group, à la mi-2006, son modèle le plus vendu, la *Camry*. L'usine est installée sur 225 hectares au sein d'une zone de développement technologique et économique à 50 kilomètres au sud de la grande métropole. L'établissement emploiera 3 000 personnes auxquelles viendront s'ajouter 7 000 autres appartenant à 10 filiales du groupe ; par ailleurs, le sidérurgiste JFE Steel construit une aciérie à proximité pour la production de plaques métalliques spécifiques.

Deux agglomérations, Tianjin et Shanghai, sont en concurrence directe avec Guangzhou comme pôles nationaux pour la construction automobile, ce qui n'est pas sans générer une surenchère dans le développement d'infrastructures et autres incitations. Par exemple, dans le cas de Toyota, il est prévu la construction d'une autoroute ainsi qu'une ligne de métro reliant la zone économique et le centre-ville de la grande métropole du sud de la Chine, ainsi qu'un projet de construction d'un port pour les cargos afin d'approvisionner le marché des grandes villes chinoises.

Sources : Asahi Shimbun 16/12/04 et Credit Suisse-First Boston 30/11/04

Pour les dirigeants d'entreprises japonaises, la conclusion d'un accord de libre-échange avec la Chine serait positive, mais pas pour les raisons généralement avancées, à savoir la suppression des obstacles aux échanges commerciaux. En effet, selon la dernière enquête du JBIC (2004), près de la moitié des firmes interviewées attendent un renforcement de la protection des droits de propriété intellectuelle, suivi de près par une levée des restrictions sur les mouvements de capitaux d'origine étrangère.

Hormis la Chine, les représentants de l'administration et les dirigeants d'entreprises japonaises partagent le même point de vue sur l'intérêt de conclure rapidement des accords de libre-échange entre le Japon et l'ASEAN, plus précisément l'ASEAN 4. Il ne fait pas l'ombre d'un doute que le lobbying exercé par un certain nombre d'entreprises, principalement les constructeurs d'automobiles, a pesé sur le tournant de la politique commerciale japonaise des années 2000.

Enfin, le thème de la sous-évaluation chronique du yuan par rapport au dollar et au yen n'est mis en avant ni par les dirigeants d'entreprises, ni par les représentants de l'administration japonaise à la différence de ce qui se passe aux États-unis. Indépendamment du souci de ménager des relations politiques passablement tendues⁶³, les acteurs japonais soulignent qu'une réévaluation rapide de la monnaie n'aura pas d'effet positif immédiat sur les soldes extérieurs des partenaires commerciaux de la Chine, en raison de l'importance de composants importés à forte valeur ajoutée, incorporés dans les flux d'exportations chinoises. Dans le cas des États-unis, il faudrait même s'attendre à une accentuation du déficit de ses échanges avec la Chine.

⁶³ Cf., par exemple, *Asia's Odd Couple*, Time, Nov. 29, 2004.

De manière générale, la réévaluation du yuan n'est pas considérée par les firmes japonaises comme un risque immédiat mais elle figure toutefois au premier rang des risques à venir – il y a consensus au Japon sur la forte probabilité d'une réévaluation prochaine mais progressive de la monnaie chinoise. L'enjeu de la réévaluation ne se situe pas tant au niveau micro-économique mais plutôt au plan macro-économique, via un ralentissement de la croissance économique chinoise et une contraction des débouchés locaux qui en résulterait pour les firmes japonaises.

2.2.3. Les limites du raisonnement économique standard

Le développement des activités industrielles par les investisseurs japonais en Chine bute sur deux problèmes perçus comme cruciaux et sur lesquels l'enseignement de l'économie standard offre relativement peu de solutions. Tout au plus, peut-on trouver dans la mouvance de l'économie hétérodoxe, notamment le courant institutionnaliste, un éclairage et un argumentaire plus appropriés. Cela est dû à la situation particulière de la Chine qui connaît un processus de transition vers l'économie de marché, et plus précisément depuis 2002, date de son entrée dans l'OMC, à partir de laquelle le pays dispose de cinq ans pour se mettre en conformité avec les règles et dispositifs contrôlés par l'organisme multilatéral.

Le premier problème invoqué a trait aux paiements tardifs, voire aux défauts de paiements. Cet aspect a été pointé de manière récurrente par les investisseurs japonais en Chine lors des différentes interviews ; il s'agit notamment d'avances faites aux Chinois qui ne sont pas remboursées ainsi que les revenus d'entreprises conjointes. Il faut toutefois relativiser l'étendue du problème car, d'un côté, les grandes entreprises japonaises disposent de moyens de pressions et de trésoreries leur permettant de faire face et, de l'autre, en dépit d'une situation, a priori, plus vulnérable pour les PME japonaises, celles-ci demeurent encore dans l'orbite des grands donneurs d'ordre japonais. Toutefois, l'ouverture des réseaux de production japonais vers des sous-traitants chinois ou étrangers constitue un risque réel pour les PME japonaises délocalisées en Chine.

Le deuxième problème qui revient tel un leitmotiv consiste dans le non respect des droits de propriété intellectuelle par les acteurs chinois : il y aurait trop de copies illégales et le marché des marques serait un véritable désordre.

Certes le gouvernement central est désormais largement acquis à l'idée de protéger les brevets, marques et copyrights⁶⁴. Il tient non seulement à respecter ses engagements internationaux mais aussi à protéger une production nationale en plein essor. Il pense aussi à la perspective de la reconnaissance et de la protection de normes chinoises au plan international et également à protéger les consommateurs locaux à l'égard de risques sanitaires et de sûreté technique⁶⁵. En revanche, l'attitude des autorités municipales et provinciales chargées de veiller au respect de ces droits reste empreinte d'un grand laxisme qui repousse le moment où ce problème pourra trouver une solution satisfaisante.

⁶⁴ En avril 2004, le vice Premier ministre Wu Yi a présenté un plan d'action d'envergure nationale en ce domaine ; la forte pression de l'administration des États-Unis n'y étant pas étrangère.

⁶⁵ En effet, la Chine ne connaît pas seulement une prolifération de copies illégales de DVD ou de CD mais aussi de médicaments, de composants automobiles...

Chapitre 3 :

Le traitement des doléances et des affaires qui n'arrivent pas à bonne fin

3.1. Les complications

3.1.1. Espace et temps

La loi chinoise est incomplète pour ce qui regarde beaucoup d'obligations, celles qui sont en rapport avec l'observation des promesses de paiement par exemple, ou bien ce qui regarde la distinction des biens publics et privés dans les exploitations, la composition du passif dans les entreprises en Chine, le droit du sol pour les entreprises, et qui plus est le droit de la propriété personnelle des inventions.

On dirait que, sur ces points, la jurisprudence chinoise manque de perspicacité comme sur un petit nombre d'autres sujets d'ailleurs. Jean Escarra⁶⁶ a fait remarquer cette singularité, il y a déjà soixante-dix ans, comme il suit :

La rareté des dispositions légales de droit privé en Chine s'explique (...) par le fait que les seuls « modèles »⁶⁷ qui intéressent l'ordre universel sont ceux qui correspondent à des institutions regardées comme essentielles pour le maintien de cet ordre. Un mariage selon les règles, une institution d'héritier correcte importent à l'ordre universel. Mais non une vente, une location, un contrat quelconque...

Et pourtant, si le tribunal est dérangé pour une plainte, l'accusé risque d'être châtié avec plus de gravité qu'il ne paraîtrait devoir l'être à nos yeux. Jean Escarra explique cette tendance en disant qu'il y a « prépondérance pour les mécanismes de l'analogie » dans les décisions des juges ; ceux-ci voudraient purger d'avance toutes les répercussions que l'intervention qu'on réclame de leur part pourrait déclencher dans l'ordre universel – en considérant qu'exposer une querelle aux yeux de tous, par la voie du tribunal, cause perturbation.

En s'exprimant au passé pour parler plus précisément de la tradition, Jean Escarra avait d'ailleurs écrit :

Le rôle du juge consistait non pas à écarter toute incrimination qui ne cadrerait pas avec les termes exacts de la loi, mais au contraire à tenter de soumettre aux dispositions répressives afférentes à l'infraction la plus voisine le fait qui lui paraissait punissable.

En raison de la prégnance de cette mentalité il faudrait essayer de ne pas aller devant la justice en Chine. On peut se souvenir aussi de ce que Loisel a dit, chez nous, au XVIème siècle :

On lie les boeufs par les cornes et les hommes par les paroles, et mieux vaut simple convenance que stipulation du Droit romain.

Comme il y a peu de Droit chinois à stipuler on doit penser que c'est par la voie de « convenance » que la recherche d'une solution se fera en Chine quand il y aura des griefs.

⁶⁶ *La Conception chinoise du Droit*, Librairie du Recueil Sirey, Paris 1935.

⁶⁷ Il considère que : « la notion de loi n'a pu se développer en Chine, car les Chinois n'ont pas en réalité conçu l'idée de loi, mais celle de modèle, et ils préférèrent naturellement celle-ci à celle-là ».

Nous verrons que les Japonais ont créé une institution pour la correction des mésententes avec des partenaires chinois, parce qu'il convient de n'aller au tribunal que dans les situations de blocage total.

Il faut bien se dire que, pour les Chinois, faire traîner indéfiniment le paiement de ce que l'on doit et imiter ce que l'on découvre – les deux choses qui reviennent le plus souvent quand on évoque les sujets de mésententes entre les entreprises – n'ont pas un caractère de faute flagrante. La loi chinoise actuelle ne réprime pas sévèrement les copieurs et les mal-payants. Ceux-ci seraient certainement sanctionnés s'il y avait des dispositions pénales assez graves pour l'inobservation des reconnaissances de dettes et des traites à leur échéance, mais il n'en existe pas encore⁶⁸. Quant à ceux-là, on sait bien que jusqu'à une date récente la Chine ne voulait pas admettre qu'un particulier pût s'enrichir d'une trouvaille – oeuvre de l'esprit ou oeuvre de métier – alors que les idées sont et doivent rester un bien public.

Ici aussi le sens chinois de la responsabilité « s'oriente beaucoup plus vers le risque que vers la faute », suivant une direction générale relevée par Jean Escarra. Or il n'y a pas de risque pour l'ordre universel dans l'acte d'imitation, la copie... Au contraire, imiter c'est répartir l'invention entre les hommes. Jusqu'à présent la pensée chinoise n'a pas conçu qu'il pût y avoir à ce sujet un enchaînement de causalité qui impliquât la faute.

Il est banal de faire remarquer qu'il y a plusieurs autres choses que le sens du Droit qui déconcertent dans les mécanismes de la société en Chine,... et déconcertent les Occidentaux plus encore que les Japonais. Les Japonais parlent sans se poser de question des rapports de leurs entreprises avec le « gouvernement provincial » et même avec le « gouvernement municipal ». Ils sont moins étonnés que nous par des empilements de gouvernements qui, pour nous, sont des pouvoirs (pouvoir central et pouvoirs locaux). Il arrive qu'il soit important pour l'entreprise délocalisée – et pareillement pour sa maison mère – de savoir si une obéissance trop poussée de leur part envers le gouvernement local ne serait pas dommageable aux rapports avec le gouvernement central. Ceci fait porter l'attention sur les dispositions qu'à ce sujet l'on prête au gouvernement central en Chine.

Après une période pendant laquelle le gouvernement central a essayé de retirer aux gouvernements locaux une partie du pouvoir financier par lequel ils exerçaient leur propre dirigisme sur l'économie,

*While not formally an agency of local government, local branches of banks often act as if they are part of the local government structure (...) The central government has responded to the situation, abolishing forty-nine local branches of the People's Bank of China in 1998 to set free state owned commercial banks from the intervention of local government...*⁶⁹

on est entré dans une autre période où les gouvernements locaux devaient s'efforcer d'atténuer les difficultés du passage au libéralisme des faibles et des isolés :

*Wen and Hu appear to be placing a greater emphasis on helping those who have lost out during the transition from socialism than their predecessors*⁷⁰.

La conséquence est pour le moment un renforcement du pouvoir à l'échelon local :

⁶⁸ Kanno Shinichiro, que nous avons interviewé le 29 novembre, explique : « pour dire les choses franchement, c'est un sport que de ne pas payer. Il y a des Chinois qui s'enorgueillissent de parvenir à ne pas régler leur dette à la date pour laquelle ils s'étaient engagés : des comptables d'entreprises font de cela un savoir-faire avec lequel ils vont se présenter à des employeurs qui les paieront plus cher ! »

⁶⁹ Trois passages en anglais sont extraits de l'article de *Critical Asian Studies* de décembre 2004 qui a été écrit par Shaun Breslin sous le titre : *Globalization, International Coalitions and Domestic Reform* ; pour commencer p. 660.

⁷⁰ *op. cit.* p. 667.

*Once more, we are drawn back to the role of local state actors. The overarching changes that have facilitated China's insertion into the global economy have come from central government decisions. But the specific incentives offered to adjust policies and practices to the exigencies of global capitalism are largely in the hands of local actor*⁷¹.

Les organisations japonaises qui assistent les entreprises japonaises en Chine pour leur éviter de faire des faux-pas et que nous détaillerons plus loin recommandent de soigner la communication avec les autorités locales. Il reste à savoir quelles autorités car, par exemple, il y a dans les provinces des Zones de développement industriel et des Zones spéciales, les premières ressemblant à un modèle rationnel, les secondes livrées à des caprices que les autorités chinoises elles-mêmes ont dénoncés.

En tout cas nous avons remarqué que les provinces qui s'accordent le mieux avec les organisations japonaises présentes sur place afin d'essayer d'enrayer la prolifération de copies sont justement celles où le nombre de copies est le plus élevé selon les statistiques du METI⁷². Cela nous fait penser que les experts japonais ont raison quand ils disent qu'il est expédient d'agir de concert avec les gouvernements « locaux ».

3.1.2. « Partir... c'est mourir un peu »

L'administration japonaise s'indigne des imitations et ne relâche pas ses efforts pour corriger l'abus qu'elles représentent. Mais décourager de prime abord les entreprises japonaises de s'implanter en Chine pour cette raison ou pour une autre « n'aura jamais été sa politique », disent les agents du METI et les diplomates japonais.

La légende officielle est qu'aujourd'hui l'administration n'influe pas sur les décisions économiques des entreprises : « elles prennent le risque s'il y en a un là où elles veulent aller », nous sommes-nous fait dire à plusieurs reprises. Il reste à voir si c'est tout à fait sincère car des membres de l'ex *think-tank* du METI (qui fut appelé RIETI⁷³ – *Keizai Sangyô Kenkyûjo*) estiment que le METI a pu avoir une politique dissimulée recommandant de s'installer en Thaïlande plutôt qu'en Chine. A présent il n'y a plus de conseillers qui poussent à un accord sino-japonais de libre échange avec le maintien des outils de production au Japon, et bientôt il n'y aura plus d'aide gouvernementale japonaise accompagnée de commandes. Dans cet entr'acte le METI ne sait plus dire s'il faut voir dans la Chine un marché ou un atelier et il paraît que de grandes entreprises qui ne veulent pas perdre un couple d'années, s'embarquent pour de bon, puisque chacun fait ce qu'il veut. Elles se dotent de bons spécialistes en Chine et les formeront à leurs usages. En interviewant l'économiste Meng Jianjun à Pékin, nous avons appris que Toyota venait de faire un don d'argent considérable à l'Institut de Technologie de Qinghua pour disposer bientôt d'ingénieurs chinois bien formés et parlant japonais.

Il faut tout de même avoir à l'esprit que la politique socio-économique dans laquelle la Chine paraît s'être engagée n'est pas la même que celle que le Japon a suivie du temps de

⁷¹ *op. cit.* p. 669.

⁷² *Chûgoku.shijo to Nihon.keizai - chûgoku.keizai no genjô to tembô*, nov. 2004, p.17. Provinces les plus souvent nommées pour la circulation de produits pirates : Guangdong 24,1%, Shanghai 12,8%, Zhejiang 11,9%, Jiangsu 7,7%, Beijing 7,1%, etc.

⁷³ Il a été question du *think-tank* du professeur Aoki, de Stanford – le RIETI – dans le Compte-rendu trimestriel des informations lues dans la presse japonaise du quatrième trimestre 2004. Quand il fut aboli, à la fin du mois de mai, le METI a mis fin à la politique qui préconisait un accord de libre-échange (FTA) avec la Chine sans pourtant revenir résolument à la politique d'investissement direct en Chine (FDI). De grandes entreprises japonaises se sont impatientées de l'irrésolution du METI. Ainsi Toyota, présumant que son intérêt sera de s'installer fortement en Chine, a brusquement décidé en novembre de donner un milliard de yen à l'Institut de Technologie de l'université *Qinghua* de Pékin pour qu'il forme des ingénieurs chinois parlant bien japonais.

sa haute croissance. Dans la plage offerte à des augmentations de salaires que la croissance rendait possibles, malgré la concurrence internationale, le patronat japonais a consenti à des augmentations substantielles de telle façon que le pouvoir d'achat des salariés concurre au développement par la consommation. La Chine n'opère pas de la même manière, probablement à cause de la question paysanne. Les étrangers y investissent nombreux, et rapidement, mais les entreprises étrangères devront faire face ensemble avec les Chinois à une série de problèmes sociaux qui se préparent.

3.2. Les moyens

Nous pouvons distinguer chez les Japonais trois niveaux qui sont porteurs de mécanismes de correction éligibles à notre recension. En fait, toutes les voies de réparation dont nous allons parler ne sont pas des issues sur lesquelles un mécanisme opère, mais il est commode de parler de mécanismes.

Un premier niveau est celui de l'ambassade ; c'est par elle que sont discutées les catégories qui sont dans les lois.

A un autre niveau on trouve une organisation, *Japan-China Investment Promotion Organization* ou JCIPO, à laquelle des entrepreneurs adhèrent pour pouvoir en tirer, chacun pour son compte, des conseils sinon même une assistance, l'organisation se dévouant à leur cause lors de querelles éventuelles. Elle dit néanmoins qu'elle se borne à grouper les cas de contentieux qu'on lui soumet, cette méthode la conduisant à débattre de cas-types quand elle prononce un réquisitoire devant l'administration chinoise. Elle n'est pas totalement engagée mais c'est la voie de recours gratuit

Enfin, il y a un troisième niveau où peut être consultée l'information, souvent payante, des avocats, et où l'on voit apparaître la notion de clientèle au sein de la solidarité. Le meilleur exemple qu'on puisse en donner est celui du « Club de Shanghai », une organisation légère regroupant des Japonais établis sur place.

Par ailleurs, comme on peut s'y attendre, les Japonais qui sont en Chine savent trouver le cadre où s'accorder, s'entendre pour se préparer par la communication à la défense de leurs entreprises. Les *businessmen* se mettent à l'abri de quelques mésaventures imprévues, plus inhibitrices en terre étrangère, en s'informant en groupe. Il y a toujours la communauté des PME, celle des grandes entreprises et celle des entreprises financières, explique le JETRO de Pékin. Quand il faut en venir à déclarer formellement le refus de faire plus de concessions, quand il faut exprimer un désaccord franc, les *businessmen* ont plus de force en groupe ; ils cherchent à convenir d'une ligne commune sur laquelle ils prennent position pour ne pas être débordés.

Les Chinois commencent à avoir un patronat et il paraît que celui-ci sera bientôt assez à l'aise dans son rôle pour communiquer régulièrement avec le patronat japonais. Les agents du JETRO à Pékin disent que l'Association des entreprises d'Etat de Chine est puissante ; il est d'ailleurs recommandé d'avoir des relations avec elle. Les associations d'entreprises publiques à Shanghai, à Canton, à Chongqing, au Sichuan, au Shandong et dans le Nord-est se trouvent ensemble réunies dans une Fédération, une ébauche d'institutions que le *Keidanren* a dès à présent reconnue. Il pense même qu'il est conséquent de la prendre comme interlocuteur. Plus à l'écart, l'association chinoise des PME a gardé jusqu'ici un caractère privé.

3.2.1. Au niveau du chapitre

Quand le ministre-conseiller chargé des affaires économiques à l'ambassade du Japon à Pékin se met en route pour porter un dossier de réclamations à l'administration chinoise, ce n'est pas pour débattre un sujet de doléance mais pour exposer un problème que son

administration a abstrait à partir d'une série de doléances prenant un caractère générique, juge-t-il : il emporte un article rempli de litiges réitérés pour lesquels il faudrait accommoder le Droit.

« Les agents du METI ne sont pas là pour intervenir durant les disputes », nous a expliqué l'un d'eux qui à Tokyo est chargé de surveiller les affaires chinoises courantes, « mais quand il faut en venir à stipuler le Droit, nos agents se déclarent, et alors c'est résolument dans le cadre de notre mission diplomatique qu'ils agissent ».

L'ambassade ne peut pas réclamer au gouvernement chinois qu'il change les lois ; mais, comme il est avéré que la loi chinoise ne reçoit pas partout la même interprétation, elle peut lui demander d'expliquer les variantes et d'indiquer des repères sur lesquels les entreprises japonaises compteront. « Si, en plus, on constate qu'un tribunal chinois interprète la loi d'une manière qui n'est pas compatible avec le droit international, l'ambassadeur interviendra directement auprès des autorités diplomatiques chinoises », nous a dit son ministre [*En l'écoulant, à notre tour nous avons pensé que la haute administration chinoise ne devait pas méconnaître les services que les ambassadeurs étrangers lui rendent si elle tient à adapter plus vite ses lois à l'esprit du libéralisme, alors qu'elle apprend à vivre dans l'OMC*].

Le ministre-conseiller pour les affaires économiques s'appuie sur le bureau du JETRO de Pékin qui se distingue des autres succursales du JETRO parce qu'il doit faire plus que ce qu'on demande d'habitude à un simple office de promotion du commerce ; devenu par nécessité documentaliste en matière de litiges commerciaux et se trouvant chargé d'abstraire les cas génériques, il doit être capable d'instruire des affaires. Son personnel est secondé par des experts qui sont de véritables spécialistes de la Chine, travaillant sous les ordres des agents du METI.

Ce bureau du JETRO est équipé pour plaider, dans les crises, mieux encore que l'organisation JCIPO que nous verrons plus loin, laquelle a pour personnel des cadres détachés des entreprises ; toutefois, le JCIPO paraît disposer de facilités plus grandes pour visiter les ministères chinois⁷⁴.

L'imitation des produits en Chine est le sujet des mésententes les plus nombreuses et elle a pour les Japonais quelque chose d'obsédant. Le bureau du JETRO à Pékin renferme un musée des copies faites en Chine ; on y conduit les visiteurs des services commerciaux de l'ambassade probablement avec l'idée que se rendre compte par les yeux a un effet émotionnel plus vif que ce que feraient de longs discours. Le ministre-conseiller lui-même nous a déclaré qu'il apprécierait que tous les pays industrialisés s'accordent en Chine avec les Japonais pour baser leurs réclamations en matière de copies sur une même procédure d'instruction ; il voudrait que tous composent de la même manière leurs dossiers à présenter aux Chinois parce que, de cette façon, « ils pourront se rendre encore plus convaincants quand ils se plaindront de copies ». Au passage il a fait état d'une réelle bonne volonté de la part des autorités chinoises de lutter contre la contrefaçon dans les grandes métropoles de Shanghai et Canton.

L'imitation chinoise qui n'est pas assez réprimée entraîne actuellement des remous dans l'administration japonaise des brevets. Le Département international de l'Agence des brevets (METI) nous en a fait part : « On entend dire à des sociétés comme Mitsubishi Electric, lésées par des abus de copies », ont remarqué les agents de brevets, « que si la protection des droits n'est pas assez bien assurée », comme c'est actuellement le cas, « il n'est même plus possible d'avoir une politique industrielle ». Aussi l'Agence réclame-t-elle

⁷⁴ Quand une « ligne » à propos de laquelle les Japonais ont réussi à se mettre d'accord pour essayer de faire changer la loi chinoise a été adoptée, l'ambassade se charge de la présenter au gouvernement chinois mais, dit le secrétariat du JCIPO à Pékin, elle est d'abord expliquée au MOFTEC et c'est JCIPO qui s'en charge.

qu'on augmente son personnel. La charge de dossiers par enquêteur est pour elle 3,6 fois plus élevée que la moyenne des pays d'Europe. « Evidemment, accroître le nombre des bureaucrates en ce moment est contraire à la politique dont on a convenu au Japon puisque la priorité dans l'action est de ramener le gouvernement à des dimensions moindres » ; « mais nous réclamons qu'il y ait un peu plus d'esprit de suite dans le raisonnement », plaident les jeunes cadres de l'Agence : « et l'on devrait convenir que la réforme des structures, qui doit nous accoutumer au libéralisme, peut bien s'accompagner de fluctuations dans l'effectif des personnes dont on aurait besoin, pour le moment, afin de faire des contrôles ».

Toutes les entreprises en Chine ne peuvent pas se payer des avocats, notamment les PME, et d'ailleurs, il n'est pas facile de trouver des avocats sachant tirer des lois chinoises un sens qui leur permette de riposter en se servant d'elles sans vergogne. C'est pourquoi bien des entreprises affligées de débiteurs chinois qui n'ont pas remboursé leurs avances – ou qui, tout simplement, ne les paient pas – se résignent à demander le remboursement des assurances à l'exportation plutôt que de lutter. Mais le METI ne se satisfait pas de cet expédient. Ses agents à Tokyo préféreraient que tous coopèrent pour que les taux de cotisation du risque-Chine diminuent : ils s'impatientent de le voir maintenu trop haut. Le ministère a toujours la mission de rendre le moins cher possible les faux-frais du commerce.

Finalement, le vice-ministre administratif de l'Économie industrielle et du Commerce intervient, et il va en Chine plus souvent qu'il ne faudrait pour discuter, avec ses homologues chinois, des avatars du commerce extérieur. Des affaires de copies et de mauvais paiements viennent s'imposer dans leurs conversations bien que ce soit encore des cas particuliers.

3.2.2. *Au niveau de la maîtrise*

Le JCIPO a ouvert « la voie du rapport privé ». On peut appeler ainsi l'activité d'une organisation établie depuis quinze ans, d'ailleurs fondée avec l'aval des pouvoirs publics japonais, qui estime n'avoir encore rien perdu de son caractère privé. Celui-ci est réputé permettre de pousser toutes les portes en Chine, même quand les relations officielles entre les gouvernements sont froides. L'organisme chinois qui sert de correspondant à JCIPO a beau être entièrement garni de personnalités officielles, la fiction du privé est commode⁷⁵. « Les Chinois jouent le jeu », nous a dit M. Kanno, l'un des fondateurs de JCIPO, « et ils le font en particulier parce que ce jeu leur permet d'apprendre paisiblement quels sont les cas pour lesquels leurs entreprises encourraient une certaine réprobation de la part de l'opinion internationale s'ils venaient à lui être exposés ».

Le JCIPO a maintenant plus de trois cent soixante sociétés adhérentes. Celles-ci lui versent une cotisation annuelle de 500 000 yens dans le cas des entreprises leaders et de 200 000 yens pour les autres. L'Association Japon-Chine pour le Commerce (*Kokubosoku kyokai*) y participe.

L'histoire et l'utilité de JCIPO se trouvent assez bien résumées dans le mémento qui suit :

I – Cette organisation a été conçue en 1988 et fondée peu de temps plus tard, sur la base d'un accord entre les deux premiers ministres Takeshita Noboru et Li Peng. Elle

⁷⁵ L'ambiguïté, entretenue de cette façon, rappelle celle qui entoura longtemps la condition des « firmes amies » – on appelait ainsi les entreprises japonaises recevant un passe-droit pour opérer en Chine à l'époque où le gouvernement chinois ne voulait pas sur son sol de sociétés d'un pays qui soutenait Taiwan au Conseil de sécurité de l'ONU.

a un caractère privé mais elle a toujours disposé du soutien du ministère des Affaires étrangères (Gaimushô) et du ministère de l'Économie industrielle (METI) au Japon. Son objet est d'offrir des consultations aux entreprises japonaises qui envisagent d'investir en Chine ; de dégager le terrain pour elles et, par la suite, d'aider à résoudre les troubles s'il arrive qu'il s'en produise à la suite de leurs investissements.

Du côté chinois, le pendant de cette organisation est le *Comité sino-japonais pour la promotion des investissements*, dont le secrétariat est logé au ministère chinois du Commerce extérieur et de la Coopération économique (MOFTEC). Les membres de ce comité chinois sont des représentants d'organisations ad hoc établies au sein du Conseil de l'État (ou Office de la présidence du conseil) pour veiller à l'introduction en Chine des investissements étrangers ; y participent les conseillers financiers de certains « gouvernements locaux » (ceux où les entreprises japonaises investissent le plus⁷⁶), qui sont particulièrement chargés des apports des économies étrangères. La présidence du Comité chinois est exercée par un des chefs de service du MOFTEC⁷⁷. Le personnel administratif de JCIPO – une vingtaine de personnes – est détaché par des entreprises adhérentes (principalement par des banques, des compagnies d'assurances et Toyota). Celles-ci fournissent également le personnel de l'organisation stationné à Pékin.

Depuis leur établissement, l'organisation JCIPO et le Comité chinois se rencontrent régulièrement au cours de sessions alternées, tandis que les secrétariats ont des contacts plus fréquents. Ils se tiennent mutuellement au courant de leurs opinions relativement à ce qu'il puisse être bon de faire pour améliorer l'environnement des investissements, relativement aussi à la politique des mouvements de capitaux et aux façons pratiques d'apporter des solutions convenables aux problèmes auxquels les entreprises japonaises en Chine font face.

II – Il est bon de donner un exemple des arguments soutenus par les Japonais lors des rencontres plénières (ou sessions).

Celui qui suit se rapporte à la session conjointe qui s'est déroulée à Tokyo en août 2001.

En premier lieu, le JCIPO a réclamé que les Chinois unifient le droit positif auquel sont soumises les entreprises à capital étranger, en le faisant appliquer par tous les gouvernements locaux dans l'ensemble du pays. En particulier, les conduites protectionnistes des provinces sont dommageables à la promotion des investissements japonais. Le JCIPO a demandé que les cours de justice locales ne fondent pas leurs décisions sur des intérêts locaux, qu'elles essayent d'interpréter le droit du sol de la même façon dans toute la Chine, et qu'elles aient partout la même position en matière de copies.

En deuxième lieu, le JCIPO a réclamé que les pouvoirs chinois concèdent aux entreprises japonaises des droits commerciaux plus larges et – pour le dire sous une autre forme – il a réclamé la libéralisation la plus large possible du droit de vendre en Chine (notamment à l'intention des filiales commerciales que fondent les entreprises de production japonaises établies en Chine, et des entreprises associées désireuses d'offrir des services après-vente payants, de plus à l'intention des holdings qui ont acquis le droit d'exporter mais n'ont pas encore l'exercice du droit d'importer). Ce faisant, le JCIPO a souligné que ses réclamations sont faites pour attirer l'attention du gouvernement central mais qu'il serait souhaitable que les gouvernements locaux y fassent attention sans attendre parce qu'elles proviennent

⁷⁶ Par exemple, le Liaoning et les municipalités de Shenyang et de Dalian.

⁷⁷ Le dernier a été Shi Guangsheng.

non pas d'hommes qui opèrent dans le silence des cabinets mais de cadres ayant des difficultés matérielles sur le terrain.

Le JCIPO a ajouté qu'apporter une solution concertée aux questions posées améliorerait sensiblement l'image des risques qui vient à l'esprit des Japonais quand se présente à eux l'opportunité de faire des investissements en Chine.

III – Pour donner une idée des résultats que le système du JCIPO et du Comité chinois ont permis d'obtenir ces dernières années :

a) 240 millions de dollars ont été remboursés à des entreprises japonaises par les gouvernements locaux après réclamation, parce que les gouvernements leur avaient donné des garanties contre le risque de non-paiement (il restait d'ailleurs plus de 350 millions de dollars à récupérer) ;

b) le taux de bonification accordé pour compenser la TVA chinoise dans le cas où les produits sont vendus à l'exportation a été augmenté ;

c) les revenus encaissés sous forme de redevances pour des transferts de techniques en Chine ont finalement été exemptés de l'impôt particulier que les Chinois appellent en anglais *business tax* ;

d) divers problèmes causés par le Registre des dépôts dans le cas des ventes de travaux à façon se sont trouvés réglés ;

e) les procédures qui étaient imposées pour les opérations en monnaies étrangères et la trésorerie afférente ont été simplifiées ;

f) les exemptions d'impôt pour les équipements importés à des fins de production ont été rétablies ;

g) le champ des opérations dont la licence peut être conférée à des holdings a été élargi ; il leur est devenu possible d'être exportateurs ;

h) diverses restrictions à l'importation des produits d'acier ont été assouplies ;

i) des charges qui avaient été perçues après avoir été imposées de façon un peu arrogante ont été remboursées ;

j) pour mieux manifester l'intention de contribuer au développement des régions centrales et occidentales de Chine dans le cadre du Neuvième Plan quinquennal, un Comité spécial de Coopération au développement du Haut fleuve Changjiang a été institué au sein de JCIPO en 1996. Il a travaillé avec le Comité de développement conjoint avec l'extérieur pour la région du Haut fleuve institué par la Commission nationale du Plan, afin d'amener des investissements dans le Hubei, le Sichuan et la métropole de Chongqing.

k) enfin, l'organisation JCIPO a joué un rôle majeur dans la création, du Parc industriel de Dalian en 1992, un parc de 200 hectares, sous administration conjointe chinoise et japonaise.

IV – Les deux organisations qui se répondent – JCIPO et le Comité sino-japonais – ont toutes les deux pour tâche de faire lever les problèmes que rencontrent les entreprises japonaises en Chine quand elles y font des investissements directs.

Les discussions auxquelles elles se livrent sont spécifiques, centrées sur des problèmes qui se sont réellement posés ; elles cherchent toujours des solutions pratiques.

Les problèmes dont la solution tarde sont repris dans les rencontres annuelles au Japon et en Chine qu'on appelle des sessions ; toutefois pour les problèmes qui viennent d'émerger ou quand il y a de simples questions à présenter, le chef du secrétariat du JCIPO de Pékin se rend au MOFTEC où il est toujours reçu immédiatement. Il peut le faire quand il veut, tous les jours si c'est nécessaire.

Les représentants de JCPIO que nous avons rencontrés sont d'avis que c'est en discutant avec les autorités locales que les entreprises japonaises doivent chercher à régler leurs différends en Chine. L'organisation leur recommande d'ailleurs de ne pas aller se fixer en dehors des parcs de développement industriel, dans des endroits où la propriété du sol est imprécise, les facilités de transport moins développées et où les chefs politiques ne sont pas familiarisés avec la culture d'entreprise. Il conviendra, disent ses représentants en Chine, de développer des relations suivies à la fois avec le comité d'administration et avec le comité commercial du parc. L'organisation dissuade en général les entreprises japonaises de faire appel au tribunal quand elles ont des litiges ouverts, et dans le cas de différend important il est recommandé de rechercher l'arbitrage du président du Comité de développement du parc. Le JCPIO ne les appuierait pas dans leurs procès, s'ils en faisaient, quoique l'organisation soit toujours disposée à leur donner des conseils juridiques, qui plus est sans les facturer.

Le JCPIO est un organisme d'accompagnement : « nous surnageons au dessus des associations professionnelles d'entreprises japonaises qui se développent naturellement en Chine », nous a dit le chef du bureau à Pékin, M. Hatakeyama. Tout compte fait le champ d'efficacité de JCPIO se découvre assez bien : « dans les actions que nous pouvons entreprendre, par exemple pour faire constater la preuve qu'il y a eu imitation, nous réussissons mieux auprès des entreprises publiques chinoises qu'auprès des entreprises privées », ajouta-t-il⁷⁸.

3.2.3. Au niveau des clercs

Le Club de commerce et d'industrie japonais de Shanghai date de 1982. Composé d'hommes d'affaires et d'avocats il a été reconnu récemment par le gouvernement chinois comme un interlocuteur à part entière, participant à des conversations dans lesquelles les résidents japonais ont lieu de faire entendre leur point de vue. C'est son dernier président, Ishioka Tôru, le gérant d'une société de C. Itoh en Chine, qui a obtenu cette qualification pour le club. L'ancienneté de la présence à Shanghai d'un certain nombre d'entreprises japonaises a permis cette reconnaissance et le gouvernement municipal a été convaincu de faire droit aux résidents japonais de longue durée qui sont de plus en plus nombreux à Shanghai (commerçants, hommes d'affaires, étudiants, etc.)

La raison d'être du club est d'intervenir quand il faut résoudre, sans admettre de décision autoritaire, toutes sortes de problèmes contingents. Beaucoup d'entreprises japonaises ont commencé à pratiquer pour elles-mêmes le marché chinois, et il faut bien se plier à la vieille règle qui recommande de se conduire à Rome comme des Romains.

Les avocats ont bâti leur carrière en aidant les entreprises japonaises qui s'établissaient à Huadong ou à Pudong, et cent fois ils ont entendu dire : « Je ne paierai pas de loyer si le Chinois ne remplit pas le contrat »... à quoi ils répondaient : « Bon ! Faites tout de même la part de l'esprit chinois d'exagération des droits et de minimisation des devoirs ».

La base du travail de l'avocat a beau être de résoudre des problèmes de droit, il n'est pas concevable de laisser les clients camper dans leur obstination, due en général à des différents provenant des différences d'usages et de culture.

⁷⁸ Interview de M. Hatakenaka, 8 décembre 2004.

3.3. Pour finir

Les Japonais ont un dispositif qui n'est pas très puissant et qui paraît avoir pour principe d'essayer d'abord de se conformer aux conditions voulues par les pouvoirs chinois.

Les entrepreneurs japonais, quand ils s'installent, sont mal à l'aise auprès de pouvoirs dont ils craignent l'arbitraire. La leçon qu'on leur donne est de se faire le plus de relations possibles en leur sein, mais ce devrait être plutôt des « connaissances utiles » que des confidents car il serait prématuré de croire que ces « relations » voient comme il faut les besoins des étrangers. Un exemple à l'appui : dans le cas d'une entreprise chinoise à reprendre parce qu'elle est dans une situation financière fâcheuse, le JETRO ne s'estime pas compétent pour dissuader d'y faire une mise de fonds importante à l'appui d'une technique japonaise pour sauver l'entreprise chinoise ; mais il dit qu'il ne faudrait pas que le rachat s'opère sous la pression des autorités locales chinoises, telles que la direction d'une zone spéciale, la direction d'un parc de développement industriel ou une municipalité. Les conseils des hommes qui exercent le pouvoir sont trop souvent inspirés par un intérêt personnel ; il est, par exemple, déconseillé de s'attacher les services de Chinois d'outre-mer trop enclins à rechercher un enrichissement personnel !

L'organisation dont nous nous sommes informés ne contrarie pas les entreprises adhérentes, même quand elle désapprouve leurs projets. Elle est néanmoins conseillère avant d'être réparatrice. Elle est composée de Japonais professionnellement experts des problèmes des sociétés étrangères en Chine, qui font bénéficier les autres de leur savoir. Ils recommandent d'intensifier la communication avec les Chinois sur place, mais ils mettent en garde contre les « connexions » qui pourraient s'insinuer à travers une confiance trop grande. Cela concerne notamment des recommandations de personnes via les réseaux sociaux, comme la famille, les cercles d'amis ou encore les membres du Parti. Il faut rappeler que le JCPIO a été créé, à l'origine, pour éviter que les firmes japonaises désireuses d'investir en Chine ne tombent sur de « mauvais » partenaires qui leur auraient été recommandés.

Des Chinois qui pensent que votre technique leur profitera vous pousseront à « faire grand » parce que vous pouvez vous procurer un capital auquel ils n'auraient pas accès. Méfiez-vous ! Il faut en effet avoir conscience que si vous vous mettez à faire hors de chez vous « plus grand » que ce que vous savez faire, vous majorez tous les problèmes que vous rencontrerez.

Parmi les principales recommandations de ces experts, on peut noter que : ni les professionnels chinois du conseil en délocalisation, ni les édiles des municipalités chinoises ne sont complètement fiables. Il faut avoir un choix de partenaires en Chine à sa disposition, et il ne faut se déterminer qu'après avoir fait une étude approfondie. Il faut encore que l'entreprise étrangère fasse ses premiers pas en Chine dans l'activité où elle a le plus de compétence et non pas dans d'autres activités qu'on lui présenterait comme profitables. Il faut enfin considérer que la *joint venture* grandira.

Souvent les Chinois disent que les Japonais sont trop lents à agir et que les entrepreneurs qui viennent d'Europe saisissent mieux les occasions qui se présentent. Cela pourrait venir de l'influence qu'une organisation de réparation comme JCPIO exerce sur les Japonais ; pourtant celle-ci est utile parce que l'initiation aux questions chinoises ne peut se faire d'un seul coup.

Il reste que les Chinois qui portent la critique sont animés par l'idée qu'il y a en Chine la chance de faire rapidement fortune, alors que les Japonais critiqués pensent que si l'on déménage on sera conduit à se fixer en Chine (quitte à garder un siège à Shanghai pour des usines qui se déplaceraient vers l'intérieur).

Ces différentes façons de voir les choses nous ont été résumées par le professeur Meng :

Les Japonais avancent en éprouvant le sol devant eux, même s'ils sont sur un pont en pierre. On dirait qu'ils veulent chaque fois s'établir pour toujours, alors que les occasions de profit qui se présentent aux étrangers sont évidemment temporaires. Ils ont l'art de collectionner les informations mais ils ne sont pas rapides en affaires.

Pour les Japonais qui pensent d'abord aux PME, l'existence d'une organisation comme JCIPO est indispensable. Le nombre des adhérents de celle-ci a d'ailleurs continuellement augmenté.

M. Kanno qui paraît lui avoir donné son âme et qui maintenant veille auprès d'elle comme un sage, dit : « les Anglais ont voulu en avoir pour eux-mêmes la réplique et ils l'ont établie en 2001 ; les Coréens ont suivi en 2003 ; les États-unis me sollicitent en ce moment car leur ambassade est assaillie de demandes d'intervention de la part de chefs d'entreprises américaines. Qu'en est-il des Français ? Ne voudront-ils pas se doter à leur tour du même type d'instrument ? »

ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

G. Chon, *China's Economic Transformation*, Blackwell Pub., 2002.

C. Gordon, *The coming collapse of China*, Arrow Books, 2002.

D. Hochraich, Croissance et contraintes de l'économie chinoise, Questions internationales, n°6, La Documentation française, Paris, mars-avril 2004.

D. Hochraich, L'intégration régionale en Asie depuis l'entrée de la Chine dans l'OMC, Les Etudes du CERI, n°106, juillet 2004.

Japan Bank for International Cooperation, *Survey Report on Overseas Business Operations by Japanese Manufacturing Companies (16th Annual Survey)*, Tokyo, November 2004.

Japan External Trade Organization, *2003 JETRO White Paper on International Trade and Foreign Direct Investment*, Tokyo, 2003.

N. Hope, M. Li, T. Yaong (eds), *How far accross the river? Chinese policy reform at the Millenium*, Stanford University Press, 2003.

S. Kanno, *Recent Business Environment for Direct Investment in China: Advice on China investment from the field*, working paper, Tokyo, November 2004.

Y. Kueh, *Foreign investment and economic change in China*, The China Quarterly n°131, September 1992.

C. H. Kwan, *The rise of China: Challenges and Opportunities for Japan*, Nomura Institute of Capital Markets Research, working paper, Tokyo, December 2004.

S. Lall, M. Albaladejo (2004), *China's Competitive Performance: a threat to East Asian Manufactured Exports?* World Development, vol. 32 (9).

R. Lardy, *The role of foreign trade and investment in China's economic transformation*, Oxford University Press, 1996.

F. Lemoine, D. Ünal-Kesenci, *China in the international segmentation of production processes*, working paper n°02, CEPPII, March 2002.

G. Mallon, J. Whalley, *China's post accession WTO stance*, NBER working paper 10649, August 2004.

C. Milelli, L'essor des accords de libre-échange en Asie, Accomex, n°59, 2004.

B. Noteboom, *A cognitive theory of the firm*, Paper for ESNIE workshop, Alternative Theories of the Firm, Paris, November 2000.

D. Roland-Holst, *East Asian patterns of comparative advantage*, ADB Institute, Research Paper, Tokyo, June 2003.

G. Show, *Knowing China 2004*, River Edge, New Jersey, 2004.

UNCTAD, *World Investment Report 2004*, Geneva, 2004.

ANNEXES

ANNEXE I – Liste des 66 personnes contactées

ANNEXE II – Un cas d’imitation

ANNEXE III – Liste d’experts offrant au Japon des services de conseil aux entreprises voulant s’établir en Chine

ANNEXE IV – Villes d’accueil pour les firmes étrangères en Chine et zones de développement industriel

ANNEXE V – L’évolution du contrôle étranger sur les filiales dans le cas des entreprises coréennes en Chine

ANNEXE VI – Recommandations relatives aux filiales en Chine, la leçon de *Fujitsu Research*

ANNEXE VII – Questionnaire utilisé lors de la mission

ANNEXE I – Liste des 66 personnes contactées⁷⁹

Cette liste est classée de la manière suivante avec entre parenthèses le nombre de personnes dans la classe correspondante.

1. CADRES D’ENTREPRISES (22)

1.1. Japonais (17)

(i) Au Japon (10)

(ii) En Chine (7)

1.2. Chinois (5)

2. PERSONNELS d’ASSISTANCE AUX ENTREPRISES (5)

3. OFFICIELS (19)

3.1. Japonais (17)

(i) Au Japon (9)

(ii) En Chine (8)

3.2. Chinois (2)

4. CHERCHEURS (16)

⁷⁹ Une personne est mentionnée à deux titres comme chercheur et comme cadre dirigeant un département de NTT, il s’agit de Kajita Naoki.

4.1. Japonais (10)

4.2. Chinois (6)

5. PERSONNEL FRANCAIS EN MISSION AU JAPON ET EN CHINE (5)

1. CADRES D'ENTREPRISES

1.1. Japonais

(i) Au Japon

KAJITA Naoki, Entreprise NTT
Directeur, Business Development Group, Global Service Business Division
Tokyo

KANNO Shinichirô, Banque Mizuho
Advisor, Mizuho Corporate Bank, China Business Promotion Division
Tokyo

KIDA Hayao, Entreprise Sanyo
Strategy Business Unit – Strategy Headquarters – International Business Group
Osaka

KOBAYASHI Hiroki, Entreprise Kobayashi Knitwear Co. Ltd.
Président
Kobayashi Knitwear Co. Ltd.
Minami-Alps City

KOSONE X, Entreprise Sanyo
Strategy Business Unit – Strategy Headquarters – International Business Group
Osaka

NAGATA Seiichi, Entreprise Suntory
Président des sociétés étrangères de Suntory et Membre du Comité de direction générale de
Suntory Ltd.
Tokyo

NAKAJIMA Atsushi, Banque Mizuho
Executive Officer, Chief Economist, Mizuho Research Institute
Tokyo

OONISHI Masao, Entreprise Matsushita
Ingénieur R&D (récemment retiré)
Nagoya

SEKI Yosuke, Entreprise NTT
Directeur, Product Management Group, Global Services Business Division
NTT Communications Corp.
Tokyo

UNO Akihiro, Banque Calyon
Délégué général
Tokyo

(ii) En Chine

ASHIZAWA Masahiro, Entreprise Shangai Khi Dress Co.
General Manager
Shanghai

FUKUSHIMA Kunio, Entreprise Toyo Denso
General Manager
Shanghai

HARADA Norio, Entreprise Solid (Sous-traitant de Sony)
Directeur Général
Solid Industrial Co.
Shenzhen

ISHII Jiro, Entreprise Moritex
Président
Hongkong

KATAKURA Kiyoshi, Entreprise Miyakawa
Managing Director
Hongkong

TANAKA Tetsuji, Entreprise Masushita
Administrateur délégué, Matsushita Electric
Dalian

UEDA Toru, Entreprise Moritex
Managing Director, China Factory
Shenzhen

1.2. Chinois

GU Changjiang, Enterprise Database Dept.
Senior Engineer & Director of Enterprise Database Dept.
CSS, Bureau de l'Association chinoise de Software
Beijing

HAN Shengzhi
Senior Engineer, CSS
Directeur, China Software Industry Association
Beijing

LIM Joseph, Entreprise Solid

Président : Solid Company Ltd.
Hongkong

WU Jean, Business Solution Center
Senior manager, Business Solution Center
Dalian Software Park Co. Ltd
Dalian

YE Michael, Business Solution Center
General Manager, Business Solution Center
Dalian Software Park Co. Ltd.
Dalian

2. PERSONNELS d'ASSISTANCE AUX ENTREPRISES

ISHII Jiro, Techno Centre Ltd.
Président fondateur, Techno Centre Ltd.
Centre de conseil et incubateur pour entreprises japonaises
Shenzhen

SATO Keisuke, JCIPO
Chief Adviser, Japan-China Investment Promotion Organisation
(Cadre de Toyota)
Tokyo

SHIMAHARA Shinji, JCIPO
General Secretary, Japan-China Investment Promotion Organisation
(Cadre de Toyota)
Tokyo

HAKII Noboru, Yamanashi Research Institute Foundation
General Manager Research
Yamanashi Research Institute Foundation
Yamanashi

HATAKEYAMA Tadahisa, JCIPO
Chief Representative
Japan-China Investment Promotion Organisation
Beijing

3. OFFICIELS

3.1. Japonais

(i) Au Japon

AMANO Shinya, JETRO
Overseas Division
North East Asia and China Department

Chef de département
Tokyo

KUMON Takashi
Overseas Division
North East Asia and China Department
Tokyo

KURODA Noriyuki, METI, Japan Patent Office
Directeur Adjoint, International Affairs Division, Japan Patent Office
Ministry of Economy, Trade and Industry
Tokyo

MAEDA Jun, METI, Trade Policy Bureau
Assistant Director, Trade Policy Bureau, Europe Division, Ministry of Economy, Trade and Industry
Tokyo

MASUYAMA Junko, METI, Japan Patent Office
Chief of Europe Section & Trilateral Coordinator, International Affairs Division, Japan Patent Office, Ministry of Economy, Trade and Industry
Tokyo

NISHIDA Takuya, METI, Japan Patent Office
Directeur Assistant, International Affairs Division, Japan Patent Office, Ministry of Economy, Trade and Industry
Tokyo

OKAZAKI Hisahiko, The Okazaki Institute
Directeur, The Okazaki Institute (Specified Non-profit Institution)
Tokyo

SUZUKI Yukihiro, METI
Directeur Adjoint, North-East Asia Division of Trade Policy Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry
Tokyo

TERAZAWA Tatsuya, METI
Director, North-East Asia Division, Responsible for Economic Relations between Japan and China
Tokyo

(ii) En Chine

ARAI Takashi
Research Fellow, Economic section, Ambassade du Japon
Beijing

ATSUMI X.
Ministre chargé des affaires économiques, Economic section, Ambassade du Japon

Beijing

HATAKEYAMA Tadahisa
Deputy General Manager, Japan-China Economic Association

HOSHINO Mitsuaki
Premier Secrétaire, Ambassade du Japon
Beijing

KITAMURA Shôji,
Senior Investment Advisor, JETRO
Beijing

KITASHIRO Akira, JETRO
Chef du Bureau de Canton (Cadre de Sony International)
Guangzhou (Canton)

NAKAI Kunihisa
Directeur, JETRO
Beijing

SONODA X.,
Secrétaire, Economic section, Ambassade du Japon
Beijing

3.2. Chinois

WANG Tiezhu
Directeur général du Bureau de l'Industrie de l'Information
Echelon départemental du Liaoning, Dalian

ZHU Yun
Coordinateur
Association des Logiciels de Chine
Beijing

4. CHERCHEURS

4.1. Japonais

ABO Tetsu
Professor of International Business
Teikyo University
Tokyo

HORAGUCHI Haruo
Professeur de management de l'innovation
Hosei University

Tokyo

KAJITA Naoki
Directeur du projet Chine
NTT Communications Corp.
Tokyo

KAMIYAM Kunio
Professor of Economics, Josai University
Sakado (Saitama Ken)

KINOSHITA Toshihiko
Professor
University of Waseda
Tokyo

MARUKAWA Tomoo
Assistant Professor of International Business
University of Tokyo
Tokyo

MATSUSHIMA Shigeru
Professeur de management
Hosei University, Tokyo
Ancien Directeur au METI (Tokyo) pour les PME

TABATA Hirokuni
Professeur de Droit du Travail
Institut de Science Sociale de l'université de Tokyo
Tokyo

TACHIHI Dennis
Professor of International Business
Tamagawa University
Tokyo

TANAKA Naoki
The 21st Century Public Policy Institute, Keidanren Kaikan,
Tokyo

4.2. Chinois

JIN Jian Min,
Fujitsu Research Institute
Tokyo

KWAN Chihung
Senior Fellow
Nomura Institute of Capital Markets Research
Tokyo

MENG Jianjun,
Faculty Fellow
Research Institute of Economy, Trade and Industry
Institut des Etudes japonaises de Technologie de Qinghua
Beijing

YANSHU Hao
Professeur de Management
Meiji University,
Tokyo

YU Yongding
Professor of Economics
Member of the State Council Monitoring Committee of PRC
Director Institute of World Economics & Politics (IWEP)
Chinese Academy of Social Sciences (CASS)
Beijing

ZHANG Yuyan ,
Professor of Political Science
Deputy director, Institute of Asian and Pacific Studies,
Chinese Academy of Social Sciences
Beijing

5. PERSONNEL FRANCAIS EN MISSION AU JAPON ET EN CHINE

Laurent CIBOT, Chambre de Commerce et d'Industrie française en Chine
Vice-Président,
Beijing

Christophe GRIGNON
Attaché commercial (Technologie de l'Information et de la Communication)
Ambassade de France, Mission économique
Tokyo

Philippe GUELLUY
Ambassadeur
Ambassade de France, Beijing

Josselin KALIFA
Conseiller commercial pour les hautes technologies
Ambassade de France, Mission économique
Beijing

Christine ZHANG
Assistante commerciale NTIC
Ambassade de France, Mission économique

Beijing

ANNEXE II – Un cas d’imitation

Il s'agit de l'usurpation du nom de l'entreprise générale de transports japonaise Segawa à Shanghai à partir d'un extrait du quotidien *Nihon Keizai Shimbun* du 6 janvier 2005.

Segawa Express a une filiale à Shanghai, en association avec une entreprise chinoise. Cette filiale opère sous le nom de Shanghai Baoli Segawa. Elle a maintenant intenté des poursuites contre deux entreprises qui se sont donné le nom (en caractères chinois) de Segawa ainsi que la marque de fabrique du transporteur et qui ont entrepris de détourner à leur profit une partie de la clientèle.

Le Bureau municipal du contrôle administratif des ateliers et commerces de Shanghai s'est effectivement saisi de la plainte du transporteur au mois de décembre et il entame à présent une enquête.

On apprend que cette affaire a eu des antécédents.

Auparavant Segawa avait déjà fait menacer de poursuites, par un avocat, huit transporteurs qui usurpaient son nom ; cependant les autorités concernées avaient fait dire qu'il était vain de vouloir s'en prendre à de très petits exploitants.

ANNEXE III – Liste d'experts offrant au Japon des services de conseil aux entreprises voulant s'établir en Chine

Experts qui interviennent dans des séminaires de formation à la pratique des affaires en Chine

<u>Sujet d'expertise</u>	<u>Nom</u>	<u>Provenance</u> <u>Organisation à laquelle</u> <u>l'expert appartient</u>
Usages des entreprises	CHIANG Dianhong	<i>Coudert Brothers Japan's Practice Group</i> ⁸⁰ en Chine
Comptabilité chinoise	TAKAHASHI Katsu	Expert-comptable, Cabinet d'audit <i>Tomatsu</i>
Questions monétaires	KUWATA Yoshimochi	Président de <i>Mizuho Information and Research Institute</i>
Fiscalité	MIURA Satoshi	Expert-comptable du département chinois, Cabinet d'audit <i>Tomatsu</i>
Gestion du personnel	SOGA Kishi ou Tattoshi	Avocat, Cabinet <i>Cast Itoga</i> ⁸¹
Gestion du personnel	OBUCHI Aiko	Avocate, Cabinet <i>Cast Itoga</i>
Réglementation chinoise des licences techniques	HO Liangming	Avocat, Cabinet général <i>TMI</i>
Propriété intellectuelle	ENDO Makoto	Avocat, Cabinet <i>Mori, Hamada et Matsumoto</i>
Transports généraux	MOMOSE Jun	Manager Chine-Asie du Service des expéditions et passages en douane de la compagnie de transports <i>Sankyū</i> ⁸²

⁸⁰ Tokyo, Minato.ku, Atago 1-chome 3-4, Japon, 105-0002

⁸¹ Tokyo, Minato.ku, Akasaka 1-chome 12-32, Japon, 107-6036

⁸² Tokyo, Chûô.ku, Kachidoki 6-chome, 5-23, Japon, 104-0054

ANNEXE IV – Villes d'accueil pour les firmes étrangères en Chine et zones de développement industriel

Les experts japonais recommandent qu'on s'établisse dans les zones de développement industriel plutôt que dans les zones spéciales pour l'exportation, lesquelles furent créées avant les zones de développement et dans une effervescence croissante qui mit du désordre dans les événements. Les zones spéciales sont devenues très nombreuses ; elles ont fleuri à l'initiative de toutes sortes de communautés, fréquemment petites, avec des régimes variés dont il serait difficile de se faire une idée sans une étude particulière sur place. En outre les experts japonais s'accordent pour dire que leur inconvénient dominant à l'heure actuelle est que les prix y sont devenus relativement élevés.

Parmi les zones de développement industriel, la constellation des villes du delta du Changjiang (autrefois appelé Yang-tsé) et celle de Suzhou sont les plus connues. Après viennent les métropoles de Shanghai, Beijing (Pékin), Tianjin et Chongqing, puis les zones des quinze villes de rang quasi-provincial parmi lesquelles Ningbo, Nantong, Jinan et Tandong sont en vedette.

A Suzhou se trouvent installés Canon, Motorola, Matsushita Electric, Fujitsu, Hitachi Seisakusho, Epson, Siemens, Meiki, Philips, Dupont de Nemours, Alcatel, Samsung semi-conductors, NEC, Sony, Hewlett-Packard, Hitachi Seiki, Sumitomo Electric et des Taiwanais de toutes sortes (ACER s'y est établi depuis longtemps).

Dans le classement des villes que pratique l'administration chinoise, les quatre grandes métropoles sont suivies par quinze villes provinciales habilitées à prendre, dans quelques domaines, des décisions exorbitantes du contrôle du gouvernement préfectoral : ce sont Shenyang, Dalian, Changchun, Harbin, Jinan, Qingdao, Nanjing, Hangzhou, Ningbo, Xiamen (Amoy), Wuhan, Guangzhou, Shenzhen, Xian et Chengdou.

Le classement administratif des grandes villes donne, par ordre d'autonomie décroissante, les métropoles, les villes de rang quasi-provincial, les capitales de provinces qui ne figurent pas dans la catégorie précédente, les villes régionales, enfin les capitales de xian équivalant à des chefs-lieux de cantons de grande taille.

L'effet contingent du développement industriel décidé peut faire beaucoup plus que l'importance politique d'une ville pour le marché qu'elle représente. Par exemple, Tianjin est une métropole, celle dont le PIB par tête est le plus élevé (il atteint 25.874 RMB), mais Suzhou, qui n'est qu'une "ville régionale", se fait connaître par un chiffre qui est presque double : 47.700 RMB.

Les quatre villes de rang quasi-provincial qui semblent avoir le plus de chances de réaliser un développement comparable à celui de Suzhou présentent les caractéristiques suivantes :

	Population (milliers)	Superficie (km2)	PIB (milliards de RMB)	PIB par tête	Industries représentatives
Ningbo	5490	9365	177	3400\$	Le premier rang en Chine pour les téléphone mobiles
Nantong	7770	8544	101	12923RMB	Les industries textiles. Par ailleurs un berceau des industries modernes
Jinan	5740	8180	137	23632RMB	Industries lourdes. Industries ferroviaires. Camions
Tandong	2400	14917	23	8403RMB	Les textiles chimiques de Tandong

Ningbo est aussi actif que Shanghai et on l'appelle souvent en Chine « le petit Shanghai » ; les industries manufacturières et le transport maritime sont ses fleurons. Le niveau de l'éducation y est élevé. Il y a parmi les Chinois d'outre-mer une grande famille de Ningbo.

A Nantong, qui sera comme une ville adjointe de Shanghai quand le grand pont du Changjiang sera construit, la sécurité de la ville est très grande. Le gouvernement y est ouvert et coopératif. La qualité du personnel des entreprises locales est souvent mentionnée par les employeurs.

La réputation et l'éclat de Qingdao lui ont fait éclipser Jinan qui a pourtant le mérite supplémentaire d'être à l'intérieur des terres. La distribution des produits à partir de Jinan est plus facile qu'à partir de Qingdao. L'esprit combatif de la population ajoute à la qualité du travail.

Tandong est la plus grande ville frontière de la Chine. Cette ville sera la première à bénéficier de la solution du problème nucléaire coréen et à tirer enrichissement de l'ouverture de la Corée du Nord. Tandong est le pendant de Sinuiju.

ANNEXE V – L'évolution du contrôle étranger sur les filiales dans le cas des entreprises coréennes en Chine

C'est seulement en 1995, plus de dix ans après les premières délocalisations des Japonais, que la Corée du Sud a donné des autorisations d'implantation en Chine à quelques-unes de ses sociétés. Les attributaires ont d'abord suivi le modèle japonais, jusqu'à la crise des monnaies asiatiques, mais par la suite les entreprises coréennes ont pu se donner en Corée des dirigeants plus jeunes que les japonaises, et la participation de capital étranger chez elles a été sensiblement plus forte qu'elle n'est en général au Japon⁸³. Il en a résulté une certaine évolution dans la *gouvernance* appliquée aux succursales coréennes en Chine.

1. Le cas de Samsung Electronics

Le capital investi en Chine par Samsung Electronics est déjà de 2,6 milliards de dollars. Il augmentera car la société veut faire de la Chine son principal terrain d'action à l'extérieur. Elle y fabrique déjà tous les produits les plus porteurs de résultats de son catalogue, depuis les appareils de haute fidélité et les téléviseurs extra-plats jusqu'aux appareils de téléphonie mobile et aux circuits intégrés⁸⁴, avec l'ambition de porter à 14 milliards de dollars le montant de ses ventes en Chine en 2005.

Il y a quelques points à retenir au sujet des méthodes de gouvernance que Samsung Electronics applique en Chine.

1.1. Accélération des décisions opérationnelles locales en conséquence d'un transfert de compétence poussé.

Samsung Electronics laisse les filiales décider de leur propre organisation et de leurs plans de gestion, de leur politique de personnel, de leur politique de nouveaux produits..., se réservant seulement les décisions financières et les créations/acquisitions/ventes d'activités instituées ou de fusions avec d'autres.

1.2. Les objectifs de l'exploitation sont désormais chiffrés.

Depuis 2004 les filiales ont à réaliser un montant de profits et un taux de profit déterminés, basés sur l'analyse des résultats d'un an et la notion abstraite de risque ou chance des opérations industrielles et commerciales dans lesquelles les filiales s'engagent.

Les rémunérations des directeurs généraux de filiales évolueront d'après ce que le siège pensera de l'écart de leurs résultats par rapport aux objectifs.

1.3. Dualisme du personnel coréen et japonais, qui est semblable à celui du cas japonais, sans chance d'équivalence entre les deux origines, mais avec une acculturation poussée du personnel coréen en Chine.

Les *managers* des filiales sont encore tous des Coréens détachés du siège, mais il faut désormais qu'ils soient plus jeunes et qu'ils maîtrisent la connaissance de la langue et des moeurs chinoises.

1.4. Les inspections du siège sont conduites principalement relativement aux chiffres de la gestion financière.

⁸³ Alors que l'âge moyen des présidents des cent premières entreprises japonaises est 63 ans, le président de Samsung Electronics a été nommé à 54 ans. La participation étrangère dans Samsung Electronics a atteint 54,75% en 2002.

⁸⁴ Et depuis 2002 les ordinateurs portables, produit pour lequel Samsung Electronics veut prendre 10% du marché chinois.

Autant qu'on puisse en juger l'idée qu'on se fait à Séoul d'une bonne *gouvernance* repose sur le degré de confiance qu'on peut mettre – et qu'on met d'habitude – dans les gestionnaires détachés.

Cette vue-là est encore influencée par la manière de faire japonaise.

2. Le cas de LG Electronics.

Comme Samsung Electronics, LG Electronics a exécuté ses premières délocalisations en Chine en 1993. Le montant total des capitaux investis avoisine maintenant un milliard de dollars. LG voudrait arriver à vendre en Chine pour 10 milliards de dollars en 2005. Son appareil industriel compte désormais 16 sociétés de manufacture et un centre de R-D en Chine. Les produits sont des équipements audiovisuels pour les ménages, des DVD, des terminaux portables et d'autres produits venant des techniques de l'information. La concurrence avec les produits audio-visuels chinois a entraîné une lutte de prix qui ne peut pas s'achever sans dommages.

LG Electronics en est venu à appliquer à ses établissements en Chine des méthodes de gouvernance dont on retiendra ce qui suit :

2.1. De la même façon que Samsung Electronics, LG Electronics installe en résidence des administrateurs du siège et délègue aux filiales, pour leur permettre d'aller plus vite, le plus grand nombre possible de décisions de terrain, à l'exception de celles qui, relatives aux investissements locaux, sont considérées comme des décisions financières contingentes. De plus, les cadres détachés restent longtemps sur place (par exemple, l'avant-dernier directeur général des filiales de LG en Chine y a fait un séjour de huit ans) ce qui est certainement favorable à une politique à long terme.

2.2. Sinisation des caractères techniques.

Parmi les 11.000 employés de LG Electronics en Chine il y a plus de 700 chercheurs. LG compte sur une adaptation poussée de ses produits au pays en question – et sur la simplification des produits qui peut en résulter – pour abaisser un peu les prix de vente [*Les entreprises étrangères, européennes et japonaises, ont plutôt tendance à faire faire par leurs services domestiques les études d'adaptation au marché chinois*]. On peut donner comme exemple les fours à micro-ondes de LG Electronics qui ont pris 25% du marché à ceux du constructeur chinois Galantz (*Gelanshi*).

2.3. Sinisation du personnel.

La politique de LG Electronics en Chine est devenue un modèle de sinisation. Sur les sept sociétés commerciales de LG en Chine, trois ont déjà leur comptabilité confiée à du personnel chinois et la même chose sera faite pour les quatre autres en 2005.

Du point de vue de la *gouvernance* appliquée aux filiales en Chine, on peut dire que les sociétés coréennes et les sociétés japonaises accordent la même confiance à leurs expatriés mais on doit ajouter que les Coréens allouent une plus grande latitude de décision à leurs expatriés qui sont choisis et formés pour exercer des fonctions plus longues. Leur sinisation est plus poussée. Il y a une différence dans la familiarisation avec le pays hôte des administrateurs et des techniciens expatriés.

ANNEXE VI – Recommandations relatives aux filiales en Chine, la leçon de Fujitsu Research

Considérations sur les formules de *gouvernance* à faire appliquer par les cadres des entreprises en Chine et recommandations aux entreprises japonaises qui délocalisent des activités

(Observations de Jin Jianmin sur l'état des méthodes de gouvernance des entreprises japonaises)

A lire ce texte on a l'impression que les entreprises japonaises ont encore peu d'expérience du contrôle des filiales dans un pays aux lois imparfaites.

Les maisons mères du Japon auraient probablement divers avantages à pousser la sinisation de leurs cadres d'administration et de leurs techniciens plus loin qu'elles ne le font mais elles en auraient aussi un à indiquer aux responsables de leurs filiales jusqu'à quel point leurs comptes rendus d'exploitation devraient être détaillés.

On peut dire qu'il y a eu des progrès faits en ce qui concerne la délégation de pouvoirs de décision aux responsables des filiales en Chine, mais les entreprises japonaises sont toujours en retard en ce qui concerne l'observation des actes des dirigeants des filiales et les méthodes de l'évaluation de leurs résultats. Il faudrait qu'elles s'attachent plus à la codification et à la clarté des tableaux de bord des filiales, au renforcement des moyens d'observation des actions des responsables, et d'un autre côté, à l'internationalisation de la vision des directeurs dans les comités de direction générale des maisons mères.

1. Voie d'approche de la sinisation - Alignement

Il faut d'abord faire en sorte que le siège et les points d'appui à l'étranger partagent le sens d'une même mission (mission dont le siège tire à la fois une stratégie pour le marché global et une stratégie pour le marché local, en l'occurrence le marché chinois). Dans ces conditions, ce qu'on voudra mettre en oeuvre pour la gouvernance à appliquer aux points d'appui paraîtra plus une question de technique qu'une question de stratégie.

A partir du moment où on se retrouve dans des problèmes techniques, les expériences faites par les autres multinationales apparaissent fécondes et elles peuvent servir d'exemple.

2. Suggestions adressées aux entreprises japonaises

2.1. Rédiger des instructions explicites concernant la délégation de compétences.

Cette sorte de directives écrites est trop rare dans le cas des entreprises japonaises alors qu'elle leur rendrait de grands services. On peut considérer que l'absence de directives est fréquemment la cause de ce qu'on leur reproche : être lentes à prendre des décisions sur place. Les responsables deviennent en général plus dynamiques quand ils ont une vision exacte de l'étendue de leurs compétences et cela vaut pour les responsables du siège autant que pour ceux de la périphérie.

2.2. Fixer des objectifs dont il sera possible d'observer l'écart ; faciliter ainsi l'acte de s'engager par rapport à eux. Il y a des objectifs chiffrables comme le chiffre d'affaires et les profits, d'autres qui ne le sont pas, comme la satisfaction de la clientèle, l'accroissement du nombre de prospects, la pénétration de la marque et le degré de formation des employés. Le siège détermine des indicateurs de performance en se fondant sur les uns ou les autres mais il

est capital de se mettre d'accord entre siège et responsables locaux lorsque l'échelle des performances est changée.

2.3. Il y a lieu de tenir compte de tout ce que le siège peut observer dans le *management*. Les entreprises européennes et américaines sont exigeantes en matière de comptes rendus. Elles font des enquêtes périodiques ; elles envoient des émissaires du siège ; elles chargent des commissaires extérieurs de contrôler la gestion ; elles pratiquent elles-mêmes des contrôles informatiques. Il faut reconnaître que la plupart des entreprises d'origine de capital japonais en Chine ne s'avisent pas comme elles le pourraient des moyens de pratiquer des contrôles informatiques.

2.4. Définir clairement le système d'évaluation des résultats *a posteriori* car il arrive souvent que le siège et les gestionnaires qui sont sur place ne voient pas les résultats de la même façon. Il faut pouvoir faire une évaluation d'où les proclamations d'intentions et l'amour-propre soient absents mais où on l'on découvre seulement le pointage des indicateurs de performance sur lesquels on s'était mis d'accord. A ce sujet il est bon de demander l'opinion de tiers impartiaux. Semblablement il est recommandable que, du côté de la maison mère, il y ait une commission composée de responsables de toutes les divisions et pas un seul supérieur hiérarchique pour juger.

2.5. Définir le mécanisme des intéressements. Donner des primes aux expatriés est important ; ces primes sont plus importantes que les compléments de salaire octroyés aux embauchés sur place et, pour que la gestion faite soit bien expliquée au siège par les éléments détachés, les primes aux gestionnaires doivent être convenues d'avance, dans les détails.

2.6. Il y a une certaine progression à observer dans l'organisation de la sinisation. Les entreprises japonaises ne savent pas bien expliquer à un personnel qui n'est pas japonais comment elles conçoivent le contrôle de la gestion. Il ne faut pas imposer en une fois le contrôle à la manière moderne mais plutôt l'installer graduellement au sein d'un personnel qu'on ne fera pas étranger tout d'un coup. D'ailleurs on sait bien que les coûts de transaction sont moindres quand on se sert de son propre personnel plutôt que de personnel extérieur. La progression graduelle consistera sans doute à employer d'abord des Japonais recrutés sur place pour compléter l'équipe de gestion, et ensuite des Chinois d'outre-mer ou du personnel de tierce nationalité avant d'employer des Chinois.

Détails sur lesquels devrait porter toute enquête sur l'état de la *gouvernance* d'entreprise.

I. Où en est la sinisation de la gestion ?

(1) *Observer si la compétence a été maintenue au siège ou transférée aux filiales en ce qui concerne les actes suivants :*

- a) Plan de gestion à moyen/long terme
- b) Budget annuel, programmes
- c) Plans d'investissement (territoire, domaines d'activité pour lesquels est accordée l'initiative)
- d) Modifications de l'organisation de l'entreprise qui revêtent une certaine importance
- e) Nouveaux produits, développement de nouvelles techniques
- f) Fermeture d'activités existantes et fermeture d'exploitations
- g) Opérations en commun avec d'autres entreprises, fusions, acquisitions
- h) Choix des fournisseurs, choix des distributeurs
- i) Modifications de la gestion des ressources humaines

- j) Initiative de nommer des personnes à des postes importants de la gestion
- k) Approvisionnement de capitaux, compétence à ce sujet.

(2) Reconnaître à quelle sorte de procédure on recourra s'il y a matière à conflit entre siège et filiale(s) pour la gestion et d'autre part savoir qui doit décider en dernier lieu.

(3) Enregistrer le mécanisme qui a été adopté pour la consolidation des comptes de groupe si les comptes sont effectivement consolidés.

II. Définition des objectifs de la gestion pour le (ou les) chef(s) d'opérations de filiale(s) en Chine

(1) Définition des objectifs

- a) Nature des objectifs (financiers ou commerciaux, objectifs immatériels aussi)
- b) Supports de la définition des objectifs, facteurs désignés
- c) Rôles respectifs du siège et de la direction locale dans la désignation des objectifs

(2) Evaluation des résultats

- a) Périodicité de l'évaluation (trimestrielle, semestrielle, annuelle ou plus)
- b) Indicateurs retenus
- c) Participation éventuelle de tiers à l'évaluation
- d) Les constatations auxquelles auront conduit l'état des indicateurs auront-elles des conséquences pour la carrière du (ou des) directeur(s) général (ou généraux) de filiale(s) ?

III. Contribution du siège à l'exploitation de l'entreprise en Chine ; systèmes de surveillance et d'information

(1) Contribution du siège à l'exploitation

- a) Y a-t-il au siège un département qui s'occupe spécialement d'aider la (ou les) filiale(s) en Chine en ce qui concerne la gestion, les modèles de produits, la technologie, les ressources humaines et d'autres services ?
- b) Cette contribution du siège à l'exploitation est elle offerte ou payante ?

(2) Pratique de la surveillance

- a) Y a-t-il au siège un département qui s'occupe spécialement d'observer la (ou les) filiale(s) en Chine dans leur gestion ?
- b) Objets fixés à l'observation de la gestion de filiale(s) – par exemple : surveillance des finances, surveillance d'autres caractères
- c) De quelle façon informera-t-on la (ou les) filiale(s) des observations retenues et comment s'informera-t-on soi même des dispositions qu'elles auront prises à la suite des remarques ?
- d) Y a-t-il une surveillance exercée par des organisations tierces ?

ANNEXE VII – Questionnaire utilisé lors de la mission (version française)

Les politiques et les stratégies d'investissement direct

- 1) Quels sont les services du ministère de l'Economie industrielle du Japon (METI) qui s'occupent de l'implantation des entreprises japonaises en Chine et des entreprises chinoises au Japon ? Quelle sorte d'instructions sont-ils appelés à donner ?
- 2) Dans une sorte de planification qui serait faite au METI, y a-t-il un bureau qui émette des recommandations aux entreprises sur les techniques à garder au Japon ? Est-ce fait à partir de calculs de productivité ?
- 3) Comment sont prises les décisions de délocalisation en Chine (ou ailleurs) ou de maintien au Japon dans les plus grandes entreprises japonaises ? Y-a-t-il un service qui conseille la direction générale ?
- 4) Dans les grandes maisons de commerce (*shôsha*) qui assistent un assez grand nombre d'entreprises industrielles japonaises en Chine, y a-t-il une formation spéciale à l'intention des ingénieurs commerciaux pour les activités que la maison développe au profit des entreprises japonaises investissant en Chine ?

La perception du contexte industriel et du marché chinois

- 5) En Chine, l'association de capital des entreprises japonaises dans des *joint ventures* avec des autorités publiques locales devrait-elle être déconseillée ?
- 6) Quels sont les avantages et les inconvénients qui demeurent quand on compare une implantation dans une zone spéciale à une implantation dans le domaine commun en Chine, à une implantation dans les provinces de l'intérieur ?
- 7) Des associations publiques d'entreprises commencent à exister en Chine soit pour le progrès commun des techniques et la socialisation des connaissances (associations professionnelles), soit pour l'émulation partagée des intérêts des entreprises en présence des pouvoirs locaux (associations régionales). Est-ce que les entreprises japonaises ont intérêt à y participer ?
- 8) Quels obstacles reste-t-il pour la distribution aux consommateurs finals chinois des produits fabriqués sur place par les entreprises japonaises, en dehors des matières premières, des automobiles, des médicaments, des assurances et des produits financiers ?
- 9) Quelle est la politique de l'entreprise japonaise en Chine pour fidéliser les techniciens chinois et se préserver de la tentation d'une partie d'entre eux de faire défection dans une entreprise chinoise pour y exploiter les connaissances acquises ?
- 10) Les entreprises japonaises cherchent-elles encore à s'implanter avec leurs réseaux en Chine ? Pouvez-vous citer des entreprises japonaises sous-traitantes qui, après avoir été

entraînées à produire en Chine au profit de leurs entreprises donneuses d'ordre (maîtresses) délocalisées, ont été remplacées là-bas par des sous-traitants chinois ? Comment ont-elles redéfini leur stratégie ?

11) Dans les usines japonaises en Chine, quelles sont les formes de relations entre l'équipe de direction de l'usine et le personnel chinois pour promouvoir le dialogue.

12) Les entreprises japonaises ont-elles des problèmes de relations avec les cadres chinois influents ?

13) Dans les entreprises japonaises en Chine, lorsqu'il y a des mésententes avec des partenaires chinois, quelles en sont le plus souvent les causes, a) pour les Japonais, b) pour les Chinois ?

14) Que manque-t-il à l'appareil des lois chinoises pour que les entreprises japonaises s'installent en Chine avec plus de confiance ?

15) Quels sont les tribunaux chinois chargés de résoudre les conflits des directions d'entreprises étrangères a) avec les collectivités publiques territoriales chinoises, b) avec les autres entreprises chinoises, c) avec les autres entreprises étrangères d) avec le personnel chinois ? Quels sont les délais ordinaires de décision des tribunaux ?

Relations commerciales et financières internationales

16) A l'heure actuelle, quelles institutions sino-japonaises de remède aux conflits existe-t-il dans les deux pays à part les tribunaux ?

17) Y a-t-il des activités industrielles qui ne se laissent pas délocaliser en Chine parce qu'elles s'attendent à une réévaluation du yuan ? Peut-on citer des exemples d'entreprises ?

18) Y a-t-il des activités qui reviennent au Japon soit en raison de progrès dans les technologies et l'automatisation qui les concernent, soit en raison de calculs touchant à la réévaluation du yuan ?

19) Les flux d'importations et d'exportations industrielles entre le Japon et la Chine sont-ils en train d'être restructurés par les investissements des firmes japonaises ?

20) La formation de chercheurs et d'ingénieurs chinois dans les universités japonaises a-t-elle commencé à influencer la R-D en Chine et incité à y localiser des centres de développement ?