

Université de Lausanne

Comparaison entre

香港

et

上海

**pour une implantation
de société**

Travail réalisé sous la supervision
du Professeur F. Léonard

Jean-Christophe ZWICK

Octobre 1993

TABLE DES MATIERES

Remerciements	1
Avertissement	1
1. INTRODUCTION	2
2. CONTEXTE POLITIQUE	
2.1. Hongkong	3
2.1.1. Premier juillet 1997	4
2.1.2. Chris Patten	5
2.1.3. Le futur de Hongkong	6
2.2. République Populaire de Chine	7
2.2.1. Centralisation - décentralisation	9
3. CONTEXTE ECONOMIQUE	
3.1. Hongkong	10
3.1.1. Indicateurs économiques	11
3.1.2. Confiance en l'avenir	12
3.2. République Populaire de Chine	13
3.2.1. Développement, réformes et surchauffe	14
3.2.2. Marché des changes	18
3.2.3. Commerce international	18
3.2.4. Zones économiques spéciales	19
3.2.5. Shanghai	20
4. IMPLANTATION	
4.1. Hongkong	21
4.2. République Populaire de Chine - Shanghai	22
4.2.1. Types de sociétés ouvertes aux étrangers	22
4.2.2. Contrat de licence	24
4.2.3. Choix du partenaire chinois	25
4.2.4. Négociations	26
4.2.5. Choix de la localisation	28
4.2.6. Procédures d'implantation	29
4.2.7. Financement des investissements, bénéfiques	29
4.2.8. Main d'oeuvre	31
4.2.9. Qualité	32
4.2.10. Copies et contrefaçon	33
5. CONCLUSION	34
6. RESUME	
6.1. Eléments de comparaison entre Hongkong et Shanghai	35
6.2. Eléments de choix entre Hongkong et Shanghai	38
7. BIBLIOGRAPHIE	39

Remerciements

Avant toute chose, je souhaite exprimer ma reconnaissance aux personnalités qui ont accepté de me consacrer une partie de leur temps précieux et de me faire profiter de leurs expériences et impressions, ainsi que leurs visions de cette partie du monde. Les documents auxquels ils m'ont permis d'avoir accès m'ont également été d'une grande utilité.

Qu'ils soient ici remerciés :

M. Pierre BAROFFIO, Bobst S.A., Lausanne,
M. Mario BERNASCONI, André S.A., Lausanne,
M. Hans Peter BRUNNER, Crédit Suisse, Hongkong,
M. Claude CHABANEL, Sécheron S.A., Genève,
M. James CROT, Messieurs Pictet et Cie, Genève,
M. Jean-Claude DEGAUDENZI, Nestlé S.A., Vevey,
M. Olivier DE MEYER, Firmenich S.A., Genève,
M. Rory DOOLEY, Logitech S.A., Romanel s/ Morges,
M. Arthur DUNKEL, Genève,
M. Jean-Pierre ETTER, LEM S.A., Genève,
M. Carl EUGSTER, Riehen/Bâle,
M. Jean-Claude FROIDEVAUX, Givaudan-Roure S.A., Genève,
M. René GRAF, Firmenich S.A., Genève,
M. Hans Rudolf KUNZ, Givaudan-Roure S.A., Hongkong,
Mme KWAN Meng Foong, Genève,
M. Alexander RUEST, Genève,
M. Max ZELLWEGGER, Pacific Consult AG, Zürich,
M. Armin ZOEBELI, Firmenich S.A., Genève.

Il serait injuste de ne pas remercier également le Prof. Francis LEONARD pour ses discussions et remarques constructives, ainsi que son assistant, M. François BARBEAU, pour la mise à disposition de divers documents.

Avertissement

La situation politique et économique étant excessivement changeante dans ces régions d'Asie, il est utile de préciser que ce travail a été réalisé à partir de documentation parue jusqu'en septembre 1993, et que la rédaction a été close le 10 octobre 1993.

Il est tout à fait possible qu'une partie des conclusions apportées soit obsolète au moment de la lecture de ce travail.

1. Introduction

Marché du siècle ou miroir aux alouettes ?

La Chine moderne fait de nos jours couler beaucoup d'encre et attire l'intérêt de nombreux décideurs, soucieux de rechercher un marché qui leur permettrait d'assurer une croissance désormais inexistante dans un monde occidental déprimé.

Si la Chine est dans tous les esprits et sur toutes les lèvres, la colonie britannique de Hongkong semble délaissée. Pourquoi ?

Ce travail va tenter d'examiner quelques questions parmi celles que va (ou que devrait) se poser un entrepreneur désireux d'établir une partie de son industrie dans cette région du monde.

Après un examen des situations politique et économique, toujours utile pour comprendre le passé et ne pas être trop surpris par l'avenir, une large place sera laissée aux divers conseils et recommandations que l'on pourrait prodiguer à cet entrepreneur. Ce chapitre fait la part belle à la Chine en raison de l'engouement pour ce pays et la nouveauté de son ouverture, mais aussi à cause de la conception quasi-occidentale, et donc largement connue, des affaires à Hongkong.

La littérature publiée sur le thème de la Chine est pléthorique et souvent redondante. Pour cette raison, ce travail s'est nourri principalement des expériences de responsables d'entreprise ayant tenté l'aventure chinoise. Il ressort de ces entretiens des lignes de force convergentes lorsqu'on examine le passé et le présent, mais souvent divergentes en ce qui concerne l'avenir. Ceci est rassurant pour deux raisons : d'une part les expériences qu'un décideur risque de vivre seront probablement proches de celles de ses prédécesseurs, et, d'autre part, les prévisions en Chine sont d'une difficulté toute particulière en raison des changements imprévisibles de la direction du progrès au cours du temps, qu'on pourrait comparer au mouvement d'un balancier dont la période varie à chaque instant.

Cependant, les enseignements du passé permettent au moins de tenter de garder le cap dans un environnement tumultueux.

Le choix de comparer Hongkong à Shanghai est principalement dû à la rapide renaissance de cette dernière ville en tant que pôle financier et industriel chinois. Toutefois, dans les grandes lignes, le comportement de l'industriel occidental et les conditions socio-culturelles ne varieront pas significativement d'une région à l'autre de la Chine.

Et maintenant, en route pour ce voyage vers l'Empire du Milieu, avec escale à Hongkong !

2. Contexte politique

2.1. Hongkong

Le 26 juin 1843, à la suite de la guerre de l'opium et du traité de Nanjing (Nankin, 1842), l'île de Hongkong est cédée à l'Angleterre. Elle devient donc une colonie de la Couronne britannique. Ce statut colonial est toujours en vigueur: le gouverneur, représentant du gouvernement de Londres, est nommé par la Reine. En pratique, il avalise les décisions du Conseil législatif (LEGCO) et consulte le Conseil exécutif (EXCO) pour toutes les décisions importantes.

L'exécutif, l'EXCO, est présidé par le gouverneur et est composé de 15 membres, dont dix sont désignés et quatre sont des membres de la haute administration.

Le pouvoir législatif est représenté par le LEGCO, chambre de 60 membres, dont 18 sont élus au suffrage direct, 21 sont désignés par le gouverneur et 21 sont désignés par des associations professionnelles. Les prochaines élections auront lieu en 1995.

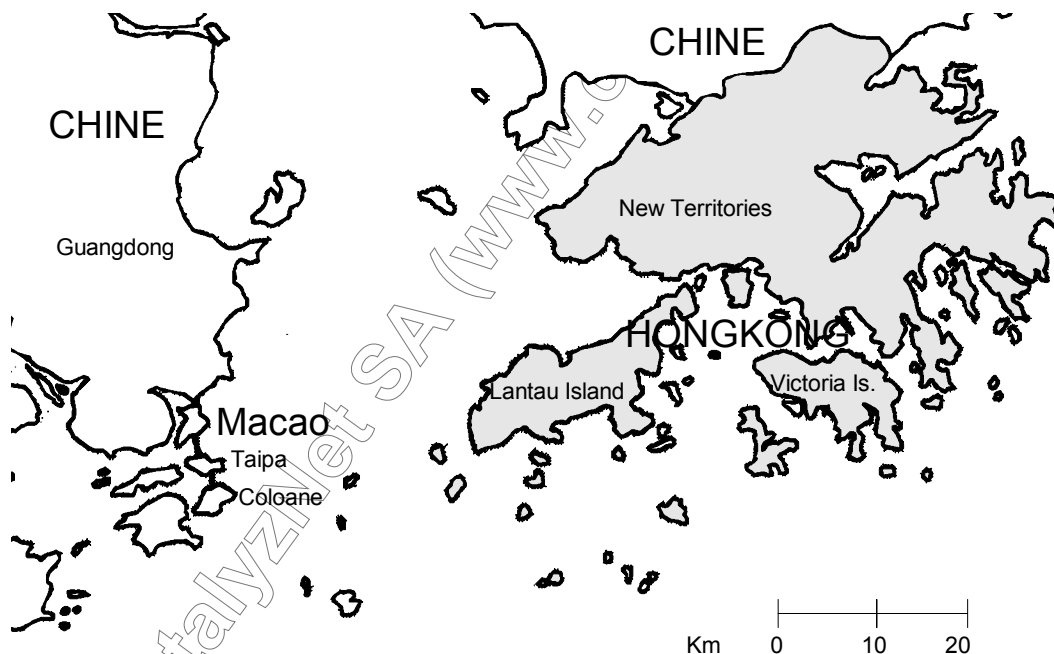


Figure 1 : Hongkong et ses environs.

Avec une population de 5.8 mio d'habitants, soit une densité de 5'390 hab/km² (Chine : 120 hab/km², Suisse : 160 hab/km²), on peut pratiquement considérer cet ensemble d'îles comme une gigantesque ville, bien que les Nouveaux Territoires aient une vocation plutôt rurale.

Les langues utilisées sont principalement l'anglais et le cantonais, mais de plus en plus de personnes apprennent le mandarin (putonghua, la langue officielle chinoise).

L'empreinte du colonisateur est forte sur tous les domaines de la vie courante, de la législation à l'organisation des transports, à l'exception notable de la prévoyance vieillesse; dans ce

domaine, la conception chinoise de la prise en charge des aînés par les jeunes de la famille tendant à disparaître, il est probable qu'une législation ad hoc soit prochainement adoptée.

2.1.1. Premier juillet 1997

C'est la date du retour de Hongkong à la souveraineté chinoise. Ce processus est somme toute relativement logique si l'on considère la dépendance actuelle de la colonie à l'égard de la Chine en ce qui concerne les ressources de base, principalement l'eau et la nourriture. Il faut également considérer la position de Hongkong comme un port de transit entre la Chine et le reste du monde. Il est à noter que dans la somme des exportations de l'île, les trois quarts de celles-ci sont constitués par des réexportations.

Le transfert de souveraineté sera réglé selon les termes de l'accord sino-britannique du 19 décembre 1984. Par ce traité, le Royaume-Uni a voulu assurer aux résidents de Hongkong une transition en douceur, afin qu'ils ne soient pas tentés d'émigrer, mettant ainsi en danger l'avenir économique de l'île.

D'après la Déclaration Commune (Joint Declaration), la Chine considérera l'ancienne colonie comme une région administrative spéciale (SAR, Special Administrative Region), et garantit d'y maintenir un style de vie "capitaliste" pendant les 50 ans qui suivront; c'est ce qu'on nomme le principe "un pays, deux systèmes".

La SAR ne dépendra du gouvernement central de Beijing que pour les relations extérieures et la défense, Hongkong conservant son propre système législatif, légal et judiciaire, et jouissant d'une totale autonomie économique, le dollar de Hongkong continuant également d'avoir cours légal. Le but est de conserver à Hongkong sa place de centre financier international.

Une mini-constitution, appelée "Basic Law", a été approuvée par le Congrès National du Peuple en mars 1990. Selon cette loi, Hongkong sera gouverné par une personnalité "acceptable" pour la Chine jusqu'à l'organisation d'un référendum destiné à déterminer si ce poste sera par la suite soumis au suffrage universel. Le problème de l'élection des membres du LEGCO au suffrage direct sera également résolu plus tard.

A travers un groupe de liaison (JLG, Sino-british Joint Liaison Group), la Chine a un pouvoir de décision sur tout ce qui touche le transfert de souveraineté. Le travail de ce groupe a été pratiquement suspendu entre 1989 et 1991. Le JLG est maintenant utilisé par la Chine pour être partie prenante dans les décisions concernant les grands projets d'investissement, en particulier le développement du port et de l'aéroport. Les craintes de Beijing de voir les réserves de la colonie absorbées par ces gigantesques projets explique l'approche excessivement prudente des futurs maîtres du territoire. Cette attitude n'est pas sans effet négatif sur la confiance des investisseurs.

2.1.2. Chris Patten

Après une lignée de gouverneurs issus de l'administration, l'arrivée de Chris Patten à la tête de la colonie a quelque peu bousculé les habitudes. Cet ancien président du parti conservateur britannique, très lié à John Major et Douglas Hurd, a décontenancé par son anticonformisme plus d'un habitué de la politique de Hongkong. L'ensemble des propositions visant à élargir l'assise démocratique du LEGCO qu'il a exposé le 14 octobre 1992 à la tribune de cette assemblée a mis le feu aux poudres.

Ces propositions, de divers ordres, comprenaient notamment:

- la création au LEGCO de 19 sièges supplémentaires élus au suffrage direct, en plus des 20 prévus par la Basic Law,
- une meilleure séparation entre LEGCO et EXCO, en restreignant la possibilité d'être membre des deux assemblées,
- l'élection des représentants des professions au suffrage direct par tout le corps professionnel, plutôt que par un collège électoral,
- le changement de l'organisation des districts, de façon à leur donner plus de pouvoirs.

La réponse chinoise a été d'autant plus violente que, selon les termes de l'accord de 1984, les Britanniques avaient convenu de consulter les Chinois avant toute décision susceptible d'influencer le futur de Hongkong après 1997.

Le gouvernement de Beijing a immédiatement répliqué à ce qu'il considérait comme une violation de la Basic Law par un durcissement de ses positions: tout contrat ou accord passé avec le gouvernement de Hongkong doit être expressément approuvé par la Chine, faute de quoi il ne sera pas honoré après 1997. Cette dispute a eu pour effet de geler pendant quelques semaines les discussions concernant le nouvel aéroport de la colonie et les projets annexes.

Ces propositions semblent d'autant plus inacceptables aux Chinois que la Basic Law assure un accroissement progressif du nombre de sièges du LEGCO élus au suffrage direct: de 18 en 1991, ils passeront à 20 en 1995, puis à 24 en 1999, pour enfin atteindre 30 (c'est-à-dire la moitié de la chambre) en 2003.

La justification donnée par Patten à ce coup d'éclat est que "la démocratie permet d'assurer la prospérité future de Hongkong"¹. En fait, ce différend sino-britannique a provoqué à la fin 1992 une baisse spectaculaire de la bourse de Hongkong, et une perte de confiance des investisseurs; on peut rêver mieux pour assurer la prospérité !

De plus, pour ce remuant gouverneur, seuls les habitants de Hongkong sont qualifiés pour rejeter ses propositions. Beijing n'ayant à son avis rien à dire dans le processus.

Ces déclarations ont aussi eu pour effet d'accentuer le clivage entre pro-britanniques et pro-chinois. Cependant, l'homme de la rue, pour qui le mot "démocratie" signifie souvent "pouvoir faire librement les affaires lucratives que l'on veut", a condamné cette attitude qui a mis en danger sa prospérité immédiate. La question du fair-play de Londres et de sa crédibilité comme interlocuteur pour les négociations a été évoquée par divers responsables chinois².

¹ "A different style", *Far Eastern Economic Review*, 22 octobre 1992, p.22, interview de Chris Patten.

² "Hongkong: fermeté de la Chine", *Beijing Information*, n° 7, 15 février 1993, p.8-10, interview de Zhou Nan, directeur du bureau de Hongkong de l'agence de presse Chine Nouvelle.

Certains analystes³, pour expliquer l'attitude du gouverneur, parlent d'une revanche de John Major sur Beijing, à la suite de sa visite en Chine de septembre 1991, où il a été le premier chef d'état occidental à devoir serrer la main à Li Peng, considéré comme un des instigateurs du massacre de Tiananmen. De toute façon, le durcissement de la politique de Londres vis à vis de Beijing a été net ces dernières années.

Depuis le début 1993, les retombées négatives de ces déclarations se sont atténuées : les discussions au sujet de l'aéroport ont repris, la bourse a poursuivi sa croissance interrompue et les investisseurs, en majorité chinois, ont repris le chemin de la colonie.

L'effet d'une poursuite de ces disputes jusqu'en 1994 étant de nature à sérieusement ébranler la confiance dans le futur du territoire, il est probable qu'un compromis soit trouvé avant la fin de l'année 1993. On se demandera alors si tout cela, outre une situation créée délibérément pour tester la détermination chinoise, n'était pas qu'un baroud d'honneur de la Grande-Bretagne; d'ailleurs, en chinois, le Royaume-Uni se dit 英国 (yingguo), le premier caractère (英, ying) signifiant brave, héroïque...

2.1.3. Le futur de Hongkong

Le passage à la souveraineté chinoise est activement préparé: traduction des lois du territoire (souvent d'origine britannique) en chinois, et adaptation de l'administration à la Basic Law; à ce sujet, les fonctionnaires supérieurs devant être d'origine chinoise, la crainte des expatriés occupant la majorité de ces positions dominantes est réelle.

Actuellement, l'opinion des résidents de Hongkong est que la Chine ne veut pas perdre les bénéfices de la bonne position économique de la colonie. La confiance en l'avenir est démontrée par l'inversion des flux migratoires: alors que les natifs de Hongkong cherchaient à émigrer en Australie et au Canada au cours des années 1988-1991, on observe actuellement un retour des émigrants de cette période, il est vrai que le nouveau passeport dont ils sont munis leur donne un degré de liberté supplémentaire.

La transition de 1997 a toutes les chances de se dérouler le mieux du monde si chacune des parties tient ses engagements; à ce point de vue, les risques semblent plutôt venir du côté britannique.

Un signe de cette confiance retrouvée pour les prochaines années est donné par le retour en force des traders américains, ceux-là même qui avaient quitté le territoire au lendemain des événements de Tiananmen; ils prouvent ainsi qu'ils croient dans le fair-play chinois.

Les discussions au sujet des grands plans d'aménagement vont certainement aboutir, Hongkong ayant un besoin vital d'un nouvel aéroport pour pallier à la congestion endémique de celui de Kai-Tak; les projets d'agrandissement du port grâce à de nouveaux terminaux pour containers sont également indispensables pour conforter Hongkong dans son rôle de plaque tournante commerciale pour la Chine du Sud. De plus, le statut de port franc de la colonie n'est pas remis en question par les accords de 1984.

La seule inconnue est l'effet qu'aura sur l'économie du territoire, et sur la confiance des populations, l'arrivée d'une force de sécurité chinoise.

L'attitude de la Chine envers le futur de Hongkong dépendra également de la succession de Deng Xiaoping.

³ Frank Ching, "Boxed in a corner", *Far Eastern Economic Review*, 17 décembre 1992, p. 16-19.

2.2. République Populaire de Chine

L'histoire politique chinoise a été de tout temps très mouvementée. Le dernier siècle n'échappe pas à la règle: il a successivement vu la chute de la dynastie Qing, la fondation de la République par Sun Yatsen en 1911, l'émergence du parti nationaliste de Chiang Kai-shek (Kuomintang, KMT) et du parti communiste, tantôt ennemis, tantôt alliés pour mettre fin à l'invasion japonaise, l'annexion de la Mandchourie à l'Empire du Soleil Levant, la fondation de la République Populaire de Chine le premier octobre 1949 par Mao Zedong, le désastreux Grand Bond en Avant, la Révolution Culturelle, la mort du grand timonier, sa remise en cause en tant que leader éclairé, etc. La liste des événements depuis 1911 est assez longue pour occuper plusieurs livres d'histoire.

Une chose est certaine: la Chine est un pays en constante transformation. Les dernières réformes en date, destinées à assurer au pays l'accès au club des pays développés, ne démentent pas cette dynamique, souvent si forte que le contrôle échappe parfois à ses initiateurs.

La structure politique du pays est celle d'une démocratie populaire à parti unique.

Le Président de la République, un rôle essentiellement de représentation actuellement tenu par Jiang Zemin, est élu par le Congrès du Peuple (National People's Congress, NPC).

L'exécutif est assuré par le Conseil d'Etat (State Council). Dirigé par le premier ministre Li Peng, il est composé des vice-premiers ministres et des ministres, au nombre d'une quinzaine. Dans ce cabinet, une personnalité marquante sort du lot: Zhu Rongji, qui a remplacé le premier ministre au début 1993 pendant que ce dernier se remettait de problèmes "cardiaques". C'est l'homme clé de l'ouverture et du développement économique grâce à sa position de président de la Commission économique et commerciale (State Council's Economic and Trade Commission); il a aussi repris le poste de gouverneur de la banque nationale chinoise (People's Bank of China). C'est donc lui qui est en charge d'imposer à nouveau un contrôle central sur un système bancaire chaotique. Bien qu'il ait une vision claire de la direction à donner aux réformes économiques, il pourrait souffrir du peu d'effort qu'il semble faire pour gagner la confiance des leaders du parti et de l'armée. Le ministre des affaires étrangères, Qian Qichen, est souvent également sur le devant de la scène, la Chine voulant asseoir sa position et sa crédibilité en tant que puissance mondiale.

Le pouvoir est exercé, en théorie, par le Congrès du Peuple (NPC), dont les 2970 membres sont élus indirectement par les provinces, municipalités, régions autonomes et par les forces armées. En pratique, le NPC approuve généralement les décisions du Politburo du Parti Communiste. Le président du parti, Jiang Zemin, est donc également un homme clé du pouvoir, et pas seulement parce qu'il ajoute à cette fonction celle de Président de la République et de président de la commission militaire (Central Military Commission). Ancien maire de Shanghai, c'est un politicien habile, avec de forts appuis dans le parti et l'armée.

Un autre membre influent du Politburo est Qiao Shi, parfois mentionné comme dauphin de Monsieur Deng.

Deng Xiaoping, le leader charismatique de 89 ans, n'a plus qu'une charge officielle: celle de président de l'association chinoise de bridge. Mais il joue le rôle du sage aïeul, figure importante dans cette culture d'essence confucéenne. Il n'hésite cependant pas à user de son influence, comme en 1992 pour relancer la campagne de réformes économiques. A n'en pas douter, le décès de cette figure unificatrice va ouvrir de sanglantes (politiquement parlant) luttes pour le pouvoir.

2.2.1. Centralisation - décentralisation

Une économie socialiste est généralement une économie planifiée par le gouvernement central. Cette situation a été celle de la Chine jusque dans les années 1980.

Avec le lancement des campagnes de réforme, une plus grande autonomie de décision a été laissée aux provinces et même aux districts. Par exemple, quand le gouvernement central a créé des zones économiques spéciales (Special Economic Zones, SEZ), les provinces et les districts ont créé leurs propres zones de développement, en leur donnant des structures calquées sur celles des SEZ.

Pour diverses raisons (dynamisme, position géographique, infrastructure, etc.), le développement des provinces a été inégal et de grandes différences sont apparues: le fossé entre riches provinces côtières et pauvres provinces agricoles du centre et de l'ouest s'est fortement creusé, donnant même lieu à certains endroits à des émeutes paysannes.

Ce relâchement du contrôle central est pour beaucoup dans la difficulté de combattre la surchauffe; de plus, certaines provinces riches (en particulier le Guangdong) commencent à discuter les sommes qu'ils doivent payer à Beijing au titre des impôts ! Le balancier est donc en train de revenir vers la centralisation, afin de garder le contrôle de la situation et d'endiguer l'anarchie de l'ouverture.

Les événements de Tiananmen en 1989 et la déliquescence de l'ex-URSS ont montré aux gouvernants chinois qu'un gouvernement central fort était nécessaire à la cohésion du pays.

La cohésion nationale, et donc territoriale, est une priorité absolue du gouvernement et du parti; toute tentative ou toute ébauche d'éclatement sera immédiatement contrecarrée par l'armée, dont le contrôle est entre les mains de Jiang Zemin, président de la commission militaire centrale.

Mais si l'on considère la taille de l'Empire du Milieu, le naturel individualiste du Chinois et les disparités qui apparaissent entre les différentes parties du pays, le maintien de cette unité ne peut pas passer que par des mesures coercitives.

3. Contexte économique

3.1. Hongkong

Par sa situation géographique, son statut de port franc et sa place de deuxième port pour containers au monde (derrière Singapour), Hongkong a joué pendant longtemps le rôle de seule fenêtre de l'Occident sur la Chine. L'ouverture de la République Populaire a confirmé ce rôle, avec cependant une orientation plus forte vers les marchés de la Chine du Sud.

Les maisons de commerce de Hongkong traitent environ 70% du commerce entre la Chine et les Etats-Unis, et un quart de ces échanges traversent directement la colonie. C'est dire si l'économie de Hongkong est dépendante des relations entre Beijing et Washington, en particulier l'octroi de la clause de la nation la plus favorisée (MFN).

Cette position de plaque tournante commerciale est évidente quand on observe l'évolution des réexportations du territoire :

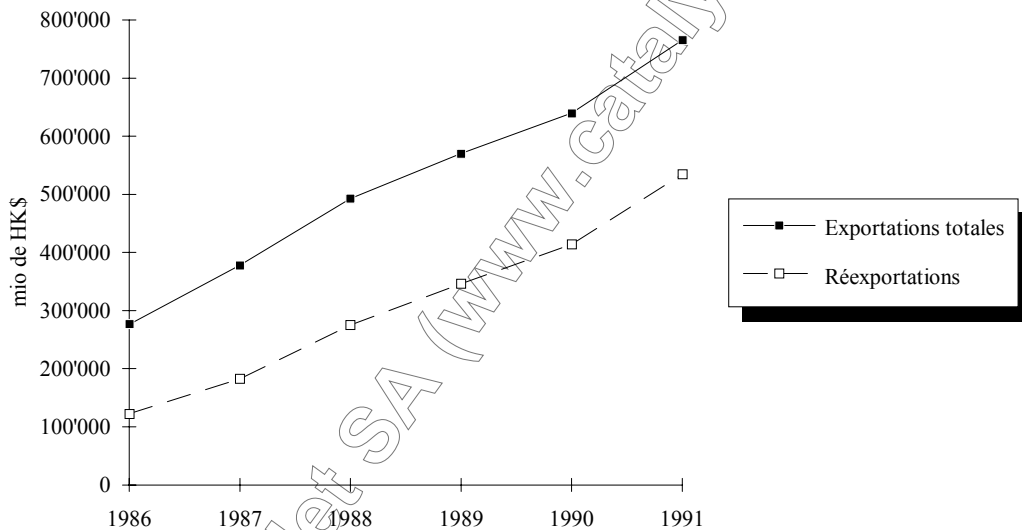


Figure 3 : Composition des exportations de Hongkong.

La Chine occupe une bonne place dans les origines et les destinations des réexportations :

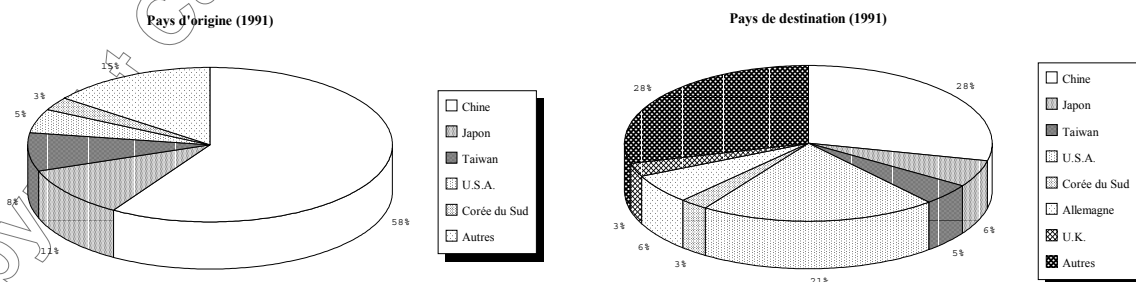


Figure 4 : Origines et destinations des réexportations de Hongkong.

En ce qui concerne les exportations domestiques (exportation de produits fabriqués à Hongkong en 1991), les principaux partenaires sont les U.S.A. (27.2%) et la Chine (23.5%), alors que les importations proviennent principalement de Chine (37.7%) et du Japon (16.4%). On le voit, l'ouverture au monde du voisin chinois a également profité à Hongkong.

Un autre effet de cette politique a été le glissement de la colonie de la fabrication de biens de consommation vers le secteur des services. En effet, les activités demandant beaucoup de main d'oeuvre ont émigré vers la Chine. Une estimation chiffre à 25'000 le nombre d'entreprises et à 3 mio les travailleurs du Guangdong qui produisent pour des firmes de Hongkong. On parle d'ailleurs maintenant de la région économique "Hongkong Plus", qui englobe la colonie et la province voisine du Guangdong. Dans cette région, le dollar de Hongkong a déjà cours (presque) légal !

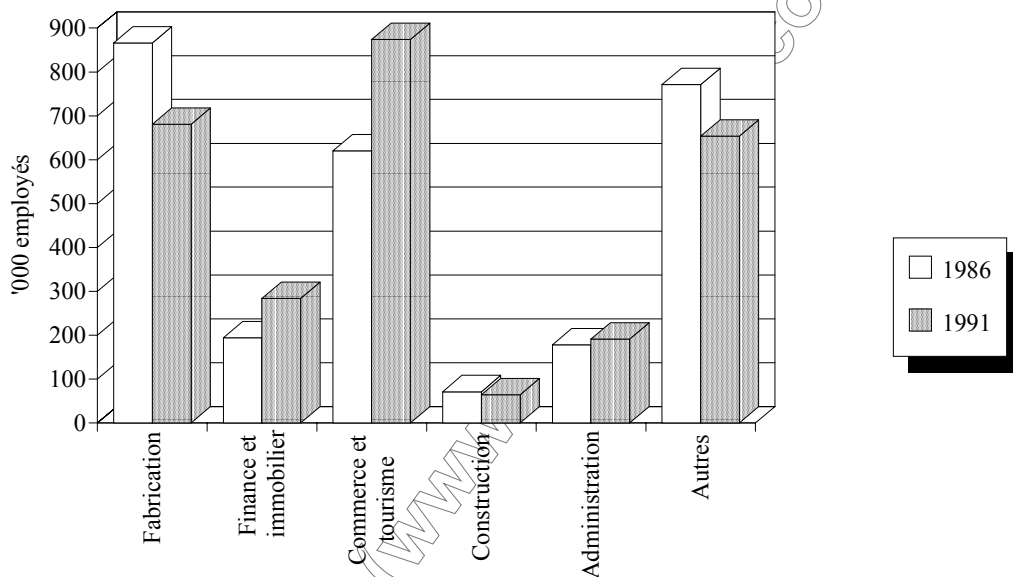


Figure 5 : Evolution du nombre d'employés par secteur d'activité à Hongkong.

Avec une main d'oeuvre de plus en plus chère et qualifiée, et un marché du travail peu abondant, Hongkong n'est plus le paradis pour fabricant de gadgets bon marché. La ville a consolidé sa position de centre commercial et financier, et c'est toujours une excellente place pour observer et déterminer une stratégie en vue d'attaquer le marché chinois.

Il n'est dès lors pas surprenant que nombre d'entreprises y aient établi leur quartier général pour l'Asie du sud-est. Le faible niveau d'imposition des sociétés et les excellentes infrastructures (télécommunications, relations aériennes) ne sont pas non plus étrangères à ce choix, malgré les coûts élevés qu'implique une présence dans la colonie et l'incertitude sur l'après 1997.

3.1.1. Indicateurs économiques

Celui qui, pour juger de la santé économique de Hongkong, observe l'évolution du marché boursier de la colonie pourrait être surpris par son extrême volatilité.

Il faut comprendre que la motivation de l'investisseur boursier de Hongkong (ceci est aussi vrai pour un Chinois) est très différente de celle de l'Occidental: alors que ce dernier attend un bon rendement global annuel, le Chinois veut des gains importants et rapides; la comparaison entre bourse et casino n'est pas si excessive ! Il n'est dès lors pas surprenant qu'un tel intervenant, attentif à chaque frémissement du marché et prompt à toute prise de bénéfice, entraîne une grande volatilité des indices boursiers. On est donc confronté à un marché hypersensible à tout ce qui touche l'avenir de Hongkong, qui monte au début de chaque réunion du JLG et qui retombe dès que les pourparlers font mine de piétiner. Il faut de plus garder à l'esprit que, dans cette ville, les rumeurs, vraies ou fantaisistes, se propagent extrêmement rapidement.

Cet engouement des résidents de Hongkong pour la bourse est principalement dû aux taux d'intérêt réels négatifs servis dans la colonie: alors que l'inflation atteint environ 8.5%, les taux sont de 6.5% (prime lending, 30 août 1993) à environ 3% (dépôt à 6 mois), proches de ceux pratiqués aux U.S.A. en raison de la liaison entre US\$ et HK\$. Ceci explique également les sommes considérables investies dans l'immobilier, souvent sous forme de cash !

Les Chinois de la République Populaire, aussi bien entreprises que privés, sont aussi de grands investisseurs, qui cherchent également à se prémunir contre l'inflation galopante qui mine leurs économies.

Un indicateur économique souvent utilisé est le PIB; celui-ci a augmenté, en termes réels, de 6% en 1992 (4.2% en 1991).

3.1.2. Confiance en l'avenir

Les investisseurs les plus confiants en l'avenir de Hongkong sont bien les futurs "repreneurs" du territoire. Les banques de République Populaire sont très actives sur le marché boursier de la colonie, et les Chinois sont parmi les plus gros investisseurs dans le marché immobilier: s'ils n'avaient investi que 130 mio US\$ en 1990, cette somme s'est élevée à 1'300 mio US\$ en 1991 et 2'000 mio US\$ en 1992 !⁴ Dans ces conditions, il n'est pas douteux qu'un financement public des grands travaux d'infrastructure (port et aéroport) soit possible.

Certains ont cru voir dans un exode des propriétaires fonciers hors de Hongkong un signe de baisse de confiance; il est plus probable que la menace d'une augmentation du droit de timbre (on parle de 600%) sur la vente d'immeubles entre résidents du territoire en soit la cause.

Cependant, l'avenir des "hong", ces sociétés de commerce de Hongkong, semble nuancé: si Swire Pacific (Cathay Pacific) s'est toujours interdit des prises de position politiques et a donc eu de bonnes relations avec la Chine, il n'en est pas de même pour Jardine Matheson (Jardine Fleming, Hongkong Land, Dairy Farm), incarnant aux yeux de Beijing le colonisateur britannique. De plus, bien que Hongkong Land possède un des meilleurs portefeuilles immobiliers d'Asie, celui-ci est essentiellement localisé au centre du territoire; le destin de cette société est donc étroitement lié à celui de Hongkong, et au bon vouloir de ses futurs maîtres, une diversification n'ayant pas donné les résultats attendus⁵.

Néanmoins, il faut garder à l'esprit que, malgré le développement de Guangzhou, Shenzhen et Shanghai, Hongkong reste une pièce maîtresse du jeu économique chinois.

⁴ Henny Sender, "Cash Dispenser", *Far Eastern Economic Review*, 22 octobre 1992, p. 26-28.

⁵ Henny Sender, "Fixed Assets", *Far Eastern Economic Review*, 8 juillet 1993, p. 22.

3.2. République Populaire de Chine

La Chine a réellement commencé son industrialisation au vingtième siècle. Tout en conservant une importante composante agricole, l'économie chinoise a été formée à l'image de celle des pays de l'Est: une industrie lourde favorisée et un secteur des services sous-développé.

La proclamation de l'"économie socialiste de marché" et l'ouverture de la Chine au monde, commercialement parlant, a dû plonger le paysan chinois dans un état de perplexité proche de celui décrit par le dessinateur Chappatte :

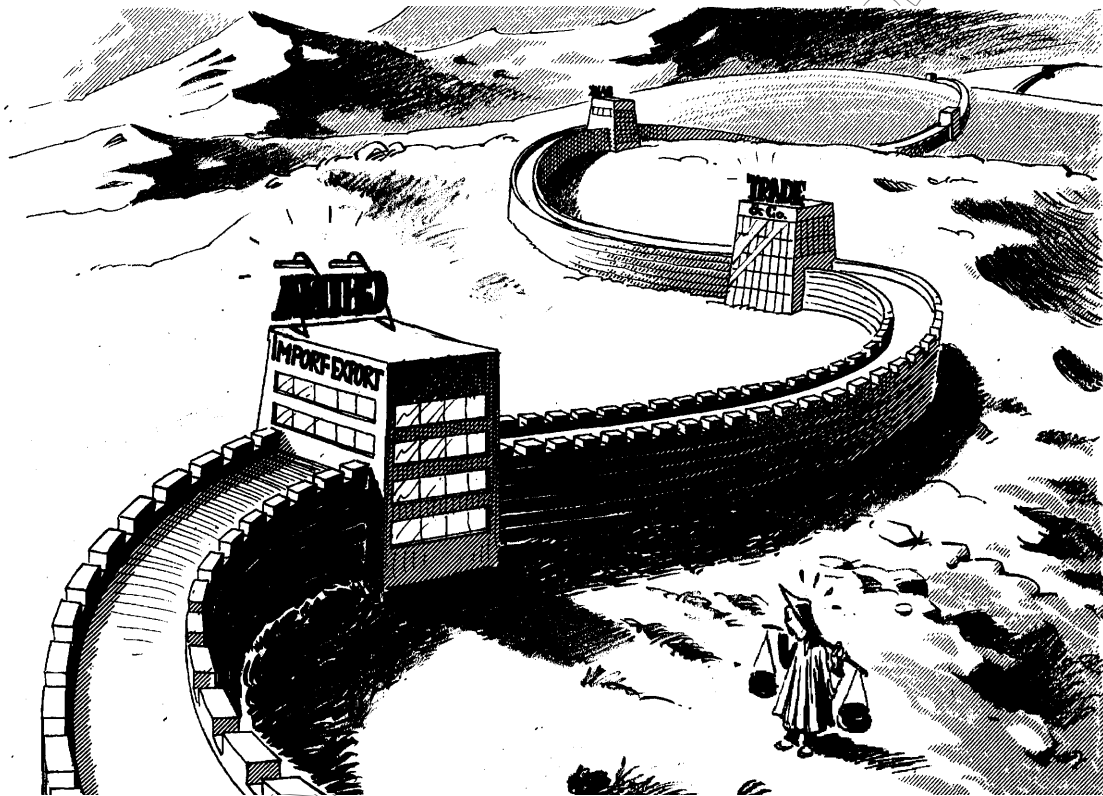


Figure 6 : Le paysan chinois face au développement économique chinois et à l'ouverture du marché ⁶.

En 1990, les 60% de la main d'oeuvre du pays étaient employés dans l'agriculture. Autrefois planifiée directement par des fonctionnaires de Beijing, le contrôle de l'Etat sur la production agricole a été considérablement réduit depuis 1978, date d'une des premières réformes économiques: la décollectivisation du système des communes populaires a permis d'augmenter considérablement la productivité et le revenu des populations rurales. C'est là que sont apparus les premiers "riches" chinois, qui pouvaient même acheter des camions afin d'aller vendre leurs récoltes en ville sur le marché libre.

⁶ Dessin de Chappatte dans l'Hebdo, 22 octobre 1992, p.9.

Le rapide développement de l'industrie dans les villes au cours des années 1980 a effacé cet avantage des campagnes: si le rapport entre le revenu du paysan et du citoyen était de 1:2.5 au début des réformes de 1978, il est descendu à 1:1.7 en 1985, pour remonter en 1991 à 1:2.4 (et certains chercheurs de l'académie chinoise des sciences sociales pensent qu'un rapport de 1:4 serait plus proche de la réalité⁷).

Cette paupérisation des campagnes n'est pas sans influence sur l'économie et la politique: à côté d'un fort exode rural (Shanghai est plein de paysans de l'Anhui voisin à la recherche de n'importe quel travail, fut-il lucratif), des émeutes se sont produites dans certaines provinces dont le Sichuan, grenier de la Chine et patrie de Deng Xiaoping.

Cette instabilité des provinces du centre est causée par plusieurs facteurs :

- l'influence de l'inflation, aggravée par une baisse du revenu agricole en raison de récoltes abondantes,
- la pénurie de cash, qui oblige les autorités locales à payer les agriculteurs avec des IOU, sorte de reconnaissances de dette sans grande valeur,
- la corruption extrême des administrations locales, levant des impôts sur n'importe quoi pour leur bénéfice personnel et punissant ceux qui ne peuvent payer.

Ces signaux d'alarme venant des campagnes sont pris très au sérieux par le gouvernement central, qui n'oublie pas que la victoire d'il y a 44 ans n'aurait pas été possible sans l'appui des paysans.

3.2.1. Développement, réformes et surchauffe

Les provinces côtières se sont rapidement développées, grâce aux SEZ et à l'ouverture de certaines villes côtières (14 Open Coastal Cities). Ces régions ont facilement pu s'enrichir grâce à l'arrivée de capitaux étrangers, attirés par une infrastructure meilleure que dans les régions du centre et une certaine habitude des contacts avec l'extérieur.

Afin de ne pas défavoriser les campagnes, le gouvernement central a encouragé la création d'entreprises villageoises (Township and Village Enterprises, équivalent de nos PME). Ceci a produit une frénésie d'appel d'investissement, où presque chaque village a créé sa zone de développement économique. On arrive à des aberrations comparables à ce qu'on peut observer dans la province de Zhejiang⁸ : région traditionnellement touristique et agricole (thé et soie), la surface occupée par les diverses zones de développement couvre les 44% de la superficie totale de la province.

Il n'est dès lors pas surprenant que Beijing décide de "déclasser" un grand nombre de ces zones créées anarchiquement dans tout le pays, afin de laisser du terrain à l'agriculture et de le protéger de la spéculation foncière. Même la province du Guangdong va fermer une centaine de zones non autorisées⁹. Toute zone de développement doit maintenant être approuvée selon une procédure impliquant un organe supérieur du pays, le Conseil d'Etat (State Council).

⁷ Lincoln Kaye, "Haves and Have Nots", *Far Eastern Economic Review*, 2 septembre 1993, p. 46.

⁸ Zhe Xin, "Zhejiang opens up to the Outside", *Beijing Review*, 26 avril 1993, p.20-22.

⁹ Carl Goldstein, "Resisting the Centre", *Far Eastern Economic Review*, 2 septembre 1993, p.42-44.

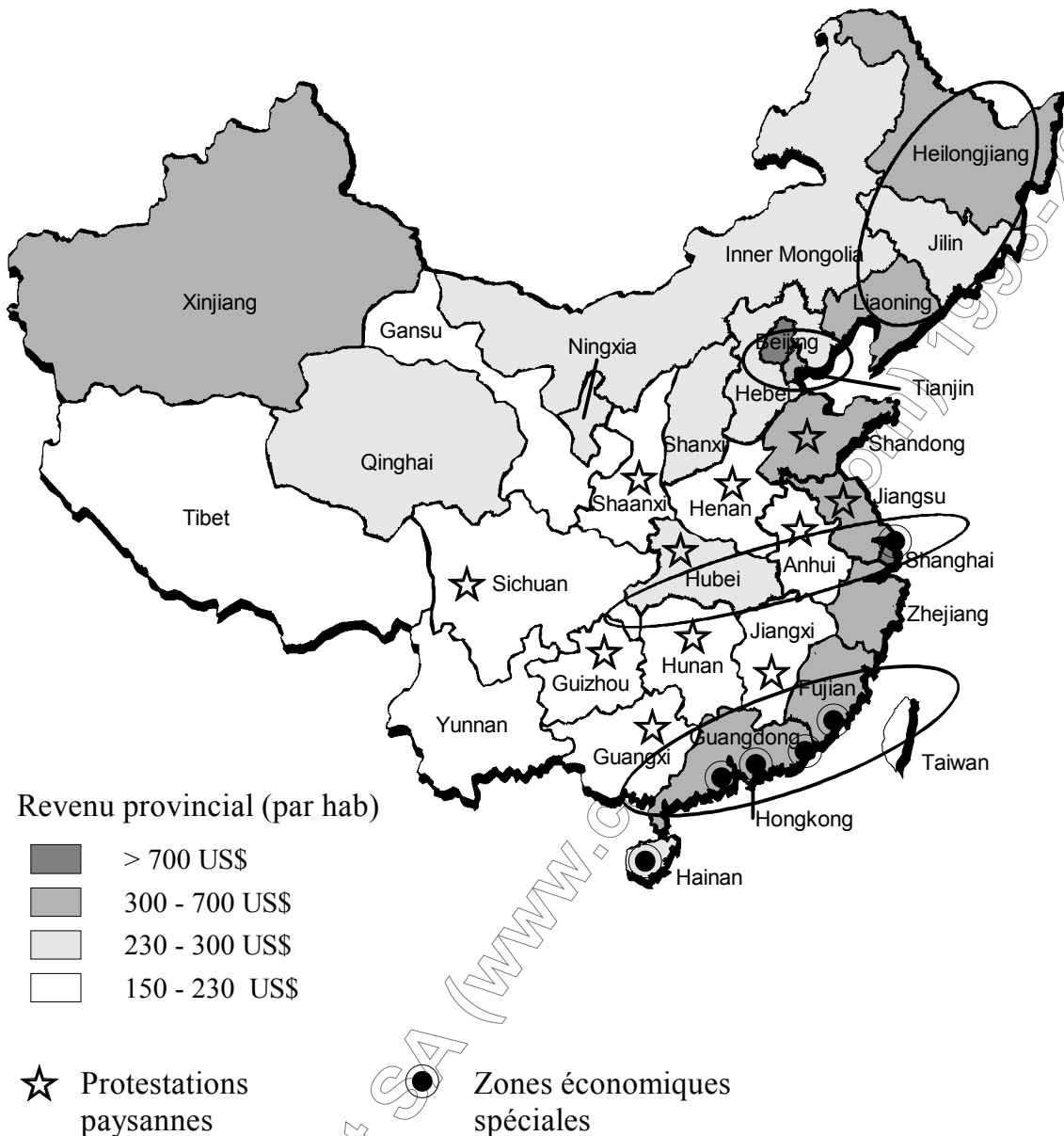


Figure 7 : Développement économique des provinces chinoises.

On peut maintenant distinguer quatre régions économiquement importantes :

- le Sud, comprenant les provinces du Guangdong, Fujian et Hainan. C'est là que le développement a commencé grâce aux SEZ et aux investissements étrangers, principalement en provenance de Hongkong.
- la région du Yangtze, dont Shanghai constitue l'ouverture sur la mer. Ne dit-on pas en Chine que cette ville est la tête du dragon, le corps étant constitué par le cours tourmenté du fleuve ? Cette région englobe, en plus de la métropole, les provinces du Zhejiang, Jiangsu, Anhui et Hubei.
- la région Beijing-Tianjin, qui bénéficie de la proximité du gouvernement central.
- Le Nord, c'est-à-dire l'ancienne Mandchourie, avec les provinces du Heilongjiang, Jilin et Liaoning. Sa proximité géographique en fait un lieu privilégié pour les investissements coréens et japonais.

A ces quatre pôles du dynamisme entrepreneurial chinois, chacun avec ses spécialités et spécificités, on peut également ajouter la province du Shandong. C'est dans celle-ci qu'est

établie la brasserie Tsingtao, la première entreprise d'Etat chinoise à être cotée à la bourse de Hongkong, et dont chaque titre a été souscrit 99 fois !

Ces quatre petits tigres seront certainement des concurrents dans la course au développement, mais cette émulation est le gage que la Chine prend le chemin de la libéralisation. En effet, la pression des provinces est trop forte pour que Beijing puisse imposer un coup d'arrêt brutal à cette longue marche vers le capitalisme.

En comparaison avec ces pôles de la croissance économique, le centre et l'ouest de la Chine font figure de pays pauvre: les infrastructures, en particulier les voies de communication, y sont sous-développées¹⁰. Il est indispensable que ces régions rattrapent une partie de leur retard, car elles constituent le pourvoyeur de sources d'énergie et de minerais non ferreux, indispensables au développement des régions côtières. La stratégie consiste à créer des entreprises dans divers domaines bien sélectionnés, puis de les offrir sous forme de joint ventures à des investisseurs étrangers une fois qu'elles sont rentables.

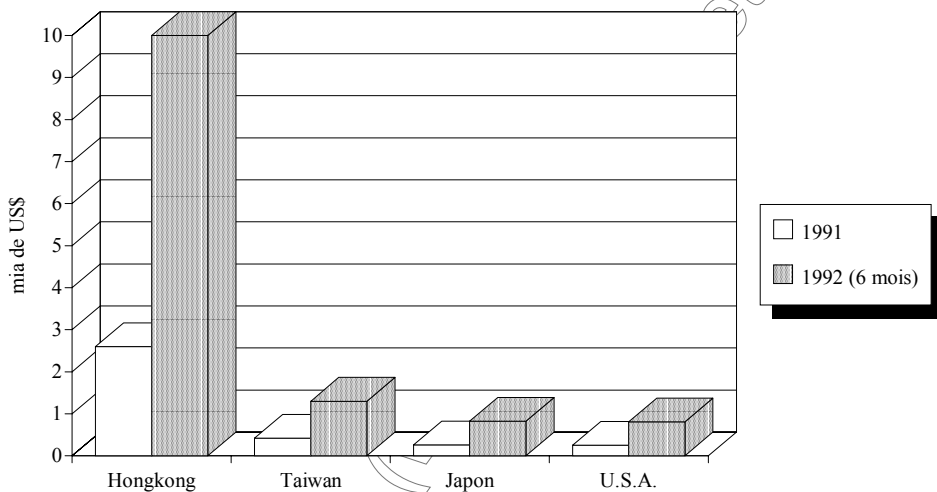


Figure 8 : Source et évolution des investissements étrangers.

Les investissements venant de l'étranger sont le moteur de ce développement rapide de l'Empire du Milieu. Notons au passage que la majorité de ceux-ci sont le fait de la diaspora chinoise, qui a aussi vu la possibilité d'un placement rémunérateur.

L'augmentation des investissements étrangers est spectaculaire. Malheureusement, la majorité de ceux-ci sont allés au secteur hautement spéculatif de l'immobilier, au détriment de l'industrie dont les rendements sont moins élevés. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que la puissante CITIC (China International Trust & Investment Corporation), qui fut un des instruments de Deng Xiaoping pour le lancement des réformes de 1979, tente de recentrer ses activités sur les secteurs de la finance et de l'immobilier¹¹.

Le train des réformes économiques, démarré par Deng Xiaoping, s'est emballé: l'augmentation du PIB a atteint 12.8% en 1992 (et même un 14% annuel dans les 5 premiers mois de 1993),

¹⁰ Han Baocheng, "Development Strategy for Central and Western Regions", *Beijing Review*, 19 avril 1993, p. 23-26.

¹¹ Tai Ming Cheung, "Middle of the Kingdom", *Far Eastern Economic Review*, 21 janvier 1993, p. 48-50.

mais le taux d'inflation urbain s'est élevé à 19% en mai 1993, et ce chiffre est probablement sous-estimé...

La lutte contre la surchauffe est devenue la première priorité du gouvernement en cette deuxième moitié de 1993.

Des actions énergiques ont été rendues nécessaires pour plusieurs raisons :

- un changement dans les habitudes d'achat des Chinois a été observée: aux biens de consommation durables, on préfère maintenant l'or et les devises pour protéger son patrimoine.
- des achats de "panique" ont été rapportés dans certaines villes.
- le prix des matériaux de construction s'est envolé, augmentant ainsi les dépenses des collectivités pour les nécessaires investissements d'infrastructure: en mai, l'augmentation **mensuelle** de l'acier, du bois et des produits chimiques s'est élevée resp. à 4.9%, 9.9% et 4%¹².

Pour couronner le tout, la balance commerciale, auparavant bénéficiaire, a accusé un déficit de 3.54 mia de US\$ pour la première moitié de 1993, principalement en raison d'une baisse du volume des exportations.

Les points principaux du plan d'austérité que Zhu Rongji doit faire appliquer afin de diminuer la demande intérieure et de baisser l'inflation sont :

- augmenter les taux d'intérêt,
- ne plus accorder de prêts pour des projets spéculatifs (hôtellerie ou immobilier),
- favoriser les prêts pour l'agriculture et les projets d'infrastructure,
- réduire les dépenses de l'Etat de 20%,
- ne plus émettre d'IOU pour payer les paysans (ce qui revient à monétiser ces IOU, et donc à trouver du cash dans le système bancaire),
- renforcer le pouvoir de la banque centrale (dont la direction a été reprise des mains de Li Guixian par Zhu Rongji, maintenant également responsable de la politique monétaire)
- tenter de réglementer les banques "privées" qui poussent anarchiquement partout dans le pays,
- envoyer dans le pays des contrôleurs afin d'assurer le respect des directives de Beijing.

Cet assainissement va certainement provoquer un ralentissement de l'économie, sans que l'effet sur l'augmentation des prix soit immédiat, bien qu'on signale déjà l'application dans les provinces de mesures visant à juguler l'inflation.

Bien que cette situation de surchauffe soit très semblable à celle observée avant les événements de 1989 et le crash économique qui a suivi, l'histoire a vraisemblablement peu de chances de se répéter. En effet, le secteur privé et celui financé par des fonds étrangers permettent d'assurer un dynamisme suffisant pour éviter un ralentissement trop fort de la croissance; de plus, les dirigeants chinois ont probablement tiré la leçon de leurs erreurs passées.

Cependant, on s'attend à une croissance du PIB d'environ 7% en 1995 (13% en 1993), avec une inflation avoisinant les 10% (20%).

¹² *Economic Focus*, Smith New Court Far East Ltd, Hongkong, 9 juillet 1993.

3.2.2. Marché des changes

La monnaie chinoise, le Renminbi (Rmb) n'est théoriquement pas convertible.

Mais un système d'échange de devises existe, que l'on décrit en parlant de marché à trois étages. Les trois possibilités d'échanger des devises contre des Rmb sont :

- l'achat dans les succursales de la Bank of China de FEC (Foreign Exchange Certificates) au taux officiel d'environ 5.7 Rmb/US\$, réservé aux touristes et aux résidents étrangers,
- l'achat dans les "swap centres" à un taux variant selon l'offre et la demande et selon le centre auquel on s'adresse (taux de 8.44 Rmb/US\$ le 5 juillet 1993 au swap centre de Shanghai), accessible aux joint ventures et aux grandes entreprises d'Etat,
- l'achat au marché noir.

Pour les joint ventures, le problème est que les swap centres, totalement indépendants les uns des autres, peuvent être en rupture de stock de devises. Il n'est pas rare qu'un tel centre ne dispose pas de plus d'un million de US\$ par jour !

Dans cette situation, on comprend aisément que l'obligation faite aux joint ventures ou aux entreprises étrangères d'équilibrer leurs besoins de devises puisse être très contraignante.

3.2.3. Commerce international

Membre fondateur du GATT, la Chine s'est retirée de cette organisation en 1950.

Il y a quelques années, le commerce avec la Chine était semé d'embûches appelées licences d'importation, barrières non tarifaires, tarifs douaniers variés (et variables selon le pays).

Heureusement, les négociations visant à la réintégration du pays dans le GATT ont grandement aidé à lever la majorité de ces obstacles.

Afin d'avoir une politique conforme à celle requise d'un membre de l'organisation, Beijing a déjà apporté les modifications suivantes :¹³

- suppression des subventions à l'exportation,
- réduction progressive des droits de douane (pour atteindre la limite de 15%, considérée comme normale pour les pays en développement),
- suppression des barrières non tarifaires,
- promulgation de lois visant à assurer la protection des investissements étrangers,
- diminution du nombre de produits nécessitant une licence d'importation.

Ce retour dans le giron du GATT permettrait à la Chine d'obtenir de la part de tous ses partenaires commerciaux un traitement équivalent à celui de la nation la plus favorisée, et ceci sans conditions. De plus, cela forcerait le secteur industriel chinois à satisfaire aux standards internationaux dans les domaines de la qualité et des normes comptables, entre autres.

Un douloureux assainissement du tissu industriel risque également de se produire, conduisant à la disparition d'entreprises non rentables. L'ère de la "production planifiée [qui] a causé des allocations irrationnelles de ressources, une faible efficacité et du gaspillage"¹⁴ semble révolue.

L'avenir de Hongkong sur le plan du commerce international n'est pas lié à la réintégration de la Chine dans le GATT, cette organisation considérant Hongkong comme un territoire douanier autonome, même après 1997.

¹³ Li Ning, "La Chine se rapproche du GATT", *Beijing Information*, n°6, 8 février 1993, p. 13-16.

¹⁴ Hou Ling, "American Investment in China", *Beijing Review*, 26 avril 1993, p. 12-13.

3.2.4. Zones économiques spéciales

Les réformes économiques de 1980 ont donné naissance aux zones économiques spéciales (SEZ): ces entités devaient être des fenêtres sur le monde extérieur et une source d'idées pour le progrès économique ¹⁵.

Situées dans les provinces du Guangdong (Shenzhen, Zuhai et Shantou), du Fujian (Xiamen) et sur l'île de Hainan, ces zones ont joué un rôle clé dans le développement de la Chine du Sud.

Ces territoires, laboratoires de l'ouverture de la Chine sur le monde, se sont fortement développés en attirant les capitaux étrangers grâce à des facilités qui n'étaient pas disponibles dans le reste de la Chine.

Les réformes instituées dans les SEZ étaient souvent en contradiction avec les lois chinoises en vigueur, mais adaptées à un marché international :¹⁶

- prix de marché,
- embauche du personnel sous contrat,
- vente aux enchères de terrain,
- location de bâtiments comme locaux commerciaux,
- introduction de l'actionnariat dans les entreprises,
- création de la bourse des actions et valeurs,
- démarches administratives simplifiées.

Les SEZ ont produit en 1991 le neuvième des exportations totales du pays et ont attiré le quart des investissements étrangers.

Ces zones ont donné l'occasion à la Chine de montrer au monde qu'il lui était possible d'avoir une stabilité politique permettant plus de dix années de développement.

Chacune de ces zones a sa spécialité: si Shenzhen, à l'origine un petit village de pêcheurs, est devenu une copie à la chinoise de Hongkong, Xiamen (Fujian) est un des ports les plus importants de Chine, situé en face de Taïwan; il est à noter que la province du Fujian est celle qui attire le plus d'investissements de Taïwan. La SEZ de Hainan, créée en 1988 seulement, est une de celles qui connaît la croissance la plus rapide, ceci à cause de l'accent qui a été mis sur la qualité des infrastructures: alors que l'électricité n'était disponible que grâce à des générateurs, c'est maintenant la partie du pays la plus électrifiée, assurant aux investisseurs potentiels une fourniture d'électricité sans coupures (ce qui n'est de loin pas le cas dans les autres régions du pays).

Malheureusement, ces villes champignons que sont devenues les SEZ portent les stigmates de toute croissance rapide: une certaine anarchie dans la répartition géographique des activités, des atteintes à l'environnement en raison de réglementations peu contraignantes (les règlements touchant l'environnement sont depuis peu plus sévères). Ce sont les villes de l'argent facile et rapide. Il faudra des catastrophes comme celle de Shenzhen à fin août 1993, où l'incendie d'une usine s'est propagé rapidement aux entreprises avoisinantes, sans que la cause ni les produits fabriqués soient connus; l'événement a permis de se rendre compte également de certaines carences d'organisation.

¹⁵ "SEZs urged to Speed Reforms", *Beijing Review*, 26 avril 1993, p. 5-6, discours de Jiang Zemin à Haikou (Hainan) le 13 avril 1993.

¹⁶ Deng Shuling, "La zone économique spéciale, une expérience réussie", *La Chine au Présent*, juillet 1992, p. 21-27.

En fait, ces SEZ sont à considérer comme des parcelles d'un pays développé, comparables à ce qu'on pourrait trouver dans une zone industrielle européenne. Que ces parcelles de terrain soient situées sur le territoire de la République Populaire de Chine ne change pas grand chose; elles représentent probablement ce qu'on pourra voir pratiquement partout en Chine d'ici une cinquantaine d'années.

3.2.5. Shanghai

Il n'est pas douteux que Shanghai reprenne bientôt sa place de grande métropole asiatique et internationale¹⁷. Déjà sous les dynasties Tang (618-807) et Song (960-1279), la ville était une importante place financière et commerciale pour la Chine. En 1936, on estimait que la moitié de la fortune du pays était basée à Shanghai.

Dès le début des années 1980, trois zones de développement ont été créées : Minhang pour l'industrie de transformation, Hongqiao pour la finance et le commerce international et Caohejing pour les industries high-tech. A ces zones, il faut ajouter celle de Pudong, dont la création est plus récente mais les plans plus ambitieux : Pudong regroupera, entre autres, des centres financiers (avec le nouvel emplacement de la Bourse de Shanghai), des zones de haute technologie, des terminaux portuaires et un port franc.

Le fort développement de Shanghai est rendu visible par le boum immobilier, pas seulement limité à Pudong. L'ouverture de la bourse, la cotation de titres accessibles aux étrangers (B-shares) et l'ouverture d'un marché des futures (principalement pour les métaux) montre l'essor du milieu financier.

Même si la Bourse de Shanghai a joué un rôle expérimental, elle atteint maintenant des standards internationaux. L'arrivée sur cette place financière de banques britanniques, dont le but est d'occuper le marché du commerce des actions chinoises, va certainement encore hâter ce processus d'internationalisation.

Le revers de cette médaille du développement rapide est la faiblesse des infrastructures, qui n'ont pas grandi en même temps que les activités beaucoup plus lucratives: les transports sont congestionnés, l'accès à la zone de Pudong ne se fait que par un pont, les télécommunications s'améliorent (il est par exemple possible d'avoir une ligne louée depuis l'Europe) mais sont toujours insuffisantes. Heureusement, comme dans la plupart des grands centres de Chine, l'accent va être mis sur les investissements d'infrastructure, c'est-à-dire la construction de routes et l'amélioration des transports publics (création ou extension des métros). Les approvisionnements en énergie, particulièrement l'électricité, doivent également rapidement être améliorés.

Shanghai ne doit pas être vu comme un concurrent de Hongkong, mais plutôt comme un complément, destiné à jouer pour le bassin du Yangtze le rôle de Hongkong pour la province du Guangdong.

¹⁷ Wu Yunpu, Xu Tongfu, "Shanghai Replays Role as an Oriental Metropolis", *Beijing Review*, 2 mai 1993, p. 12-18.

4. Implantation

4.1. Hongkong

Pourquoi et comment aller s'implanter à Hongkong ?

Pourquoi ?

Malgré l'incertitude de l'après-1997, cette ville reste un bon choix comme base pour l'Asie du sud-est.

Sa position géographique, ses excellentes relations aériennes avec les pays voisins et le haut niveau de qualité des télécommunications disponibles en fait une place idéale pour l'établissement de quartiers généraux pour cette région du monde.

Il est vrai que, dans ce domaine, la concurrence de Singapour est forte, tant les atouts de cette dernière sont semblables, l'incertitude politique en moins.

Hongkong restera vraisemblablement une fenêtre de choix sur la Chine et son marché en pleine expansion. On choisira également de s'installer sur le territoire pour observer ce marché chinois, ou pour y implanter une centre de services et conseils pour cette partie de l'Asie.

Dans les critères de choix, on considérera également les coûts élevés des locaux et de la main d'oeuvre, généralement hautement qualifiée mais peu abondante.

Cependant, le fait de se trouver dans un port franc, où les impôts sur les sociétés sont raisonnables (17.5% sur les profits faits à l'intérieur de la colonie), peut contrebalancer certains désavantages.

On remarque que Hongkong n'est plus le lieu où implanter une production intensive en main d'oeuvre. Les seules exceptions se trouvent dans le secteur des appareils électroniques, activité demandant une main d'oeuvre hautement qualifiée pour faire des produits à forte valeur ajoutée.

Comment ?

Hongkong est régie par des lois d'origine britannique, ce qui explique la facilité de formation d'une société, que les investisseurs soient ou non étrangers.

La procédure est simple et relativement rapide: il suffit de respecter les "Registration Requirements of Companies Ordinance" et satisfaire aux lois, par ailleurs de plus en plus sévères, de protection de l'environnement (Building Ordinance, Environmental Protection Development).

4.2. République Populaire de Chine - Shanghai

Pourquoi diable vouloir aller s'implanter en Chine, alors que c'est si facile de s'installer à Hongkong, tant vanté pour sa position de fenêtre sur la Chine ?

Pourquoi ?

Il y a certainement beaucoup plus de raisons de ne pas se frotter au marché chinois que d'y aller¹⁸. Mais les raisons de se jeter à l'eau ne manquent pas d'un certain intérêt :

- la Chine représente un marché immense, non seulement par sa population de plus d'un milliard d'individus (donc de consommateurs en puissance), mais aussi par tous les projets que le pays devra mener à bien afin de devenir un pays développé. C'est probablement *le* marché du troisième millénaire¹⁹.
- l'incertitude sur l'avenir de la Chine est certainement moins grande que pour Hongkong.
- avec un programme de développement aussi ambitieux, la Chine a besoin des investissements étrangers. Ceux-ci sont donc facilités et encouragés.
- certains secteurs d'activité peuvent offrir un rendement exceptionnel, mais leur origine spéculative n'est pas forcément un gage de longévité.
- les Chinois n'aiment pas avoir trop de partenaires dans le même domaine. Une présence sur le marché peut donc être une façon de bloquer l'accès à ses concurrents.

De toute façon, la présence sur le marché chinois, même si elle n'est pas immédiatement rentable, permet de connaître les subtilités du pays et de développer un réseau de relations, une des choses les plus utiles dans l'Empire du Milieu.

4.2.1. Types de sociétés ouvertes aux étrangers

Il y en a quatre types principaux :

- les entreprises totalement en mains étrangères (WFOE, Wholly Foreign Owned Enterprise),
- les "Cooperative Joint Ventures" (CJV),
- les "Equity Joint Venture" (EJV),
- les représentations (RO, Representative Office).

Chacune de ces sociétés a ses caractéristiques propres. Nous allons tenter de les exposer ici.

La législation chinoise dans le domaine des sociétés et des investissements étrangers variant beaucoup, il est recommandé de ne considérer ces informations que comme indicatives. On trouvera des informations plus précises en consultant les cahiers *Investing, Licensing and Trading Conditions Abroad* (The Economist Intelligence Unit, London, remise à jour trimestrielle), ou en s'informant directement à Beijing auprès du MOFERT (Ministry of Foreign Economic Relations & Trade) et du SAIC (State Administration for Industry & Commerce), deux administrations réputées pour leur efficacité.

¹⁸ Pour ceux qui veulent de bonnes raisons d'écarter la Chine de leurs projets d'investissements.

Henny Sender, Jonathan Friedland, "Think Twice", *Far Eastern Economic Review*, 9 septembre 1993, p. 46-49.

Danielle Hennard, "Parcours semé de pièges", *Bilan*, n°9, septembre 1993, p. 59-62.

¹⁹ "The Mediterranean is the ocean of the past, the Atlantic the ocean of the present and the Pacific the ocean of the future", John Hay, Secrétaire d'Etat des U.S.A., 1905.

L'ambassade suisse à Beijing, et en particulier l'ambassadeur E. Schurtenberger, peuvent également fournir d'intéressantes informations.

Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)

C'est souvent la solution la plus simple, car les pré-négociations sont réduites au minimum, et il n'y a pas besoin de trouver un partenaire chinois.

C'est le seul type de société qui permette d'avoir le contrôle absolu du management et une protection du know-how. L'investisseur détermine lui-même l'emplacement (le plus souvent dans une SEZ), la taille et le nombre d'employés de la future usine.

Bien que, selon la législation chinoise, un étranger ne puisse pas acheter du terrain, il lui est possible de le louer pour une longue durée.

La création d'une telle société est évidemment soumise à l'approbation des autorités chinoises, qui l'accorderont d'autant plus volontiers que la nouvelle entreprise remplit les critères suivants:

- conduire au développement de nouvelles technologies,
- améliorer qualité et variété des produits existant en Chine,
- produire des biens que les Chinois ne savent pas faire,
- diminuer les importations,
- exporter partiellement ou totalement la production.

Certaines activités ne sont pas encore ouvertes aux étrangers (presse, finance, communication, etc.), mais les négociations avec le GATT auront à terme pour effet de faire disparaître ces restrictions.

La création d'une WFOE n'est cependant pas recommandée à un nouveau venu sur le marché chinois, surtout s'il est occidental. La fondation et le démarrage d'une telle société est souvent plus long et difficile qu'avec un partenaire chinois. Certains problèmes peuvent apparaître dans le domaine des ressources humaines, ou même lors des relations avec les autorités. Dans ce cas, la connaissance de la mentalité chinoise est essentielle pour une solution, sinon rapide, du moins satisfaisante. Le recours à un manager connaissant l'entreprise-mère et d'origine chinoise (Hongkong, Taiwan ou Singapour par exemple) est vivement recommandé. C'est ce qu'une entreprise consultée appelle le concept de "l'expatrié local".

Cooperative Joint Venture (CJV)

C'est une société mixte, régie par un contrat, dans laquelle chaque partenaire apporte une partie de ce qui est nécessaire pour le fonctionnement. Généralement, le partenaire étranger apporte les fonds, le know-how et le management, alors que le partenaire chinois apporte les terrains et la main d'oeuvre.

Un apport non négligeable de la partie chinoise, pour autant qu'elle ait été judicieusement choisie, est également sa connaissance du marché et ses relations dans le gouvernement local ou central. Il n'est pas rare que des entreprises chinoises dépendent directement d'un ministère.

Dans ce type d'association, chaque partenaire est responsable des risques de ce qu'il apporte.

Tout ce qui concerne la répartition des bénéfices, l'utilisation du savoir-faire, la durée de l'association et la répartition des tâches dans le management doivent bien sûr faire partie intégrante du contrat d'association.

Equity Joint Venture (EJV)

C'est en fait une société à responsabilité limitée, dont les parts du capital sont réparties entre les différents partenaires. L'apport de parts peut consister en capital, en équipement, en terrain, en technologie, etc. Les risques, et naturellement les bénéfices, sont répartis en fonction de la proportion des parts détenues par chaque partenaire.

Le management est assuré conjointement.

Généralement, la part de l'investisseur étranger doit être au minimum de 25%, et ne devrait pas dépasser 50%. Cependant, cette limite supérieure est négociable.

Les Chinois imposent généralement à ces sociétés (comme aux CJV) d'exporter la majorité de leur production, sauf si l'entreprise tombe dans une des catégories mentionnées pour les WFOE; à nouveau, ce point sera sujet à négociation.

Les joint ventures (CJV ou EJV) sont généralement fondées pour 50 ans, renouvelables ensuite.

Dans la mesure du possible, l'investisseur étranger devra s'assurer une participation majoritaire, afin de pouvoir garder un meilleur contrôle sur le management, le savoir-faire et l'utilisation des brevets et marques de fabrique.

L'étranger qui est partenaire minoritaire conserve un certain droit de veto, mais s'il est majoritaire, il peut diriger cette entreprise dans un style occidental.

La composition de la direction est évidemment fonction de la répartition du capital. Cependant, quand cela est possible, on optera pour la solution d'avoir un directeur occidental avec un adjoint chinois destiné à reprendre le poste directorial après quelques années, qui donne généralement de bons résultats.

Representative Office (RO)

C'est la structure qui permet le mieux de "sentir" l'ambiance du marché chinois. Ces bureaux, dont l'activité est liée à celle de la maison-mère, ne doivent pas générer de gains autrement que par le biais d'honoraires, de ristournes ou de commissions.

Leurs activités sont limitées à :

- la collecte d'informations sur le marché,
- l'organisation de visites et autres services aux acheteurs et vendeurs potentiels,
- la coordination avec d'autres sociétés du groupe.

Ce peut être le moyen de définir la stratégie pour une future implantation de la maison-mère.

4.2.2. Contrat de licence

Ce type de contrat se heurte à une différence culturelle: si, pour un Occidental, la licence est une relation entre preneur et cédant de licence, un Chinois considère la technologie comme une commodité que l'on peut acheter et utiliser librement. Il en résulte souvent des problèmes liés à la durée du contrat; le renouvellement de celui-ci est généralement peu probable.

Il est évident que la licence est le moyen le plus facile d'entreprendre une fabrication en Chine. Les aspects financiers sont généralement intéressants, les risques et l'engagement du donneur de licence sont faibles. Cependant, celui-ci n'a que peu de contrôle sur la technologie et le savoir-faire. La qualité, et son contrôle rigoureux, est également un point que le donneur de licence doit constamment assurer.

De plus, à l'expiration du contrat (d'une durée de 10 ans au maximum), sa présence en Chine risque de cesser, avec l'inconvénient notable d'avoir un concurrent supplémentaire sur le marché.

C'est pourquoi beaucoup d'entrepreneurs préfèrent directement se lancer dans une joint venture, même si le contrat de licence permet d'observer le marché chinois.

4.2.3. Choix du partenaire chinois

Le partenaire chinois dans une joint venture est un personnage (ou une organisation) clé. C'est lui qui va apporter sa connaissance et l'expérience d'un marché généralement inconnu à l'investisseur occidental : ce partenaire connaît, par exemple, les lois non écrites à respecter. Par ses relations avec les autorités, il va faciliter l'obtention des autorisations nécessaires. Un mauvais choix peut entraîner l'échec de la joint venture, avec les pertes financières que l'on peut imaginer.

Plusieurs points importants sont à examiner avant le choix définitif de ce partenaire :

- ses qualifications industrielles; elles recouvrent la qualité de l'équipement qu'il peut mettre à disposition, la qualité et l'importance de sa main d'œuvre, sa capacité de mettre en oeuvre de nouveaux procédés.
- ses relations politiques; elles vont déterminer la taille des problèmes potentiels que l'on va rencontrer dans les procédures d'approbation et d'autorisation. Il faut garder à l'esprit qu'il n'est pas rare qu'une grande entreprise d'état soit directement sous l'autorité du ministère; dans ce cas, le team de négociateurs comprendra un nombre important de fonctionnaires.
- son accès aux sources de financement et au marché des devises. Ce point est crucial, en raison de l'obligation faite aux sociétés d'équilibrer leurs besoins en devises.
- sa possibilité d'apporter déjà un débouché sous la forme d'un marché existant. Dans ce cas, il ne faut pas se contenter de vagues promesses, mais demander à voir les listes des ventes des deux années précédentes; on pourra ainsi juger également de la qualité de sa comptabilité (si il en existe une).

Devrait-on préférer une entreprise d'Etat comme partenaire ? Un tel critère devrait rester secondaire : si une telle entreprise jouit, en principe, du soutien de l'Etat, le risque d'être confronté à d'anciens réflexes bureaucratiques est élevé. De plus, l'Etat incite actuellement ces entreprises à agir comme des entités privées; à moyen terme, ceci signifie certainement un abandon du soutien coûteux de l'Etat.

On comprendra encore mieux l'importance du bon choix du partenaire selon les critères énoncés ci-dessus quand on sait que l'Etat cherche à vendre ses entreprises les moins rentables...

Il est beaucoup plus facile d'établir une joint venture avec un partenaire qui a l'habitude de travailler avec des étrangers. Un tel interlocuteur se trouvera en général plus facilement dans le Sud, où les décideurs ont déjà des réactions occidentales, apprises de leurs voisins de Hongkong. Cependant, on n'est pas à l'abri d'une (bonne) surprise, même en Mandchourie !

Comme partout, un partenaire intéressé et motivé est un gage de succès.

4.2.4. Négociations

Une entreprise multinationale parle de la loi des trois P pour mener une négociation en Chine : **Politesse, Patience et Persévérance.**

Ces trois ingrédients sont certes indispensables, mais ils sont inutiles sans une forte motivation initiale : une fois que la Direction d'une entreprise a décidé de s'implanter en Chine, cela doit être un processus irréversible. Il faut savoir dès le début que le chemin risque d'être long, difficile et parfois décourageant. L'entreprise doit avoir les possibilités financières d'assumer un gel momentané ou un ralentissement du processus. On ne va pas en Chine "pour voir", il faut réussir; un abandon en cours de route fermera probablement ce marché pour plusieurs années, et de plus, on aura "perdu la face", chose ô combien importante et grave en Asie !

Une fois que l'on s'est lancé dans l'aventure, il faut mettre toutes ses forces en jeu pour atteindre le but fixé. Pour une implantation en Chine, l'entreprise est condamnée à réussir, même si cela doit sembler être pour les premiers temps une victoire à la Pyrrhus.

Les négociations avec les parties chinoises sont toujours présentées comme difficiles et longues. C'est souvent vrai, mais il faut considérer certains points qui permettent de relativiser cette lenteur :

- on discute avec des gens qui ont constamment entendu pendant leur éducation que le capitalisme était une incarnation du mal. Leur expérience d'une économie de marché date au plus d'une dizaine d'années, ils ont donc beaucoup de choses à apprendre.
- dans une économie planifiée, la notion de profit est inexistante, c'est la notion de volume de production qui est importante. Il ne faut donc pas hésiter à expliquer ce qu'est un prix, un coût, et comment on peut les calculer; on peut penser que de telles explications sont une perte de temps, mais elles permettent de nouer le dialogue sur des bases de compréhension communes : on parle de la même chose avec les mêmes mots.

Au début d'une négociation, il faut tout d'abord évaluer les connaissances de son interlocuteur et se mettre à sa place.

Comment organiser la partie occidentale des négociateurs ?

Les recettes ne sont pas différentes de celles que l'on enseigne dans les business schools :

- le chef de la délégation doit être clairement identifié. Il doit coordonner toute la discussion, qui passe à travers lui; mais il peut déléguer certaines questions spécifiques (techniques par exemple) à l'un de ses collaborateurs.
- le chef de la délégation doit avoir une bonne expérience de l'Asie.
- un ordre du jour doit être fixé et suivi.
- il faut fixer un temps limite aux discussions.
- il est bon de mentionner dès le début les quelques points qui ne seront pas négociables.
- le point sur l'avancement des pourparlers doit être fait périodiquement.
- dès qu'un point a été approuvé, il faut immédiatement le mettre par écrit et discuter ce procès-verbal; une fois approuvé, il ne faut pas y revenir. Ceci revient à tout faire pour éviter d'éventuels malentendus.
- il est bon d'expliquer certaines choses par des images simples.
- en cas d'impasse, proposer une pause.
- il est de toute première importance d'être cohérent, de ne pas dire blanc alors qu'on avait dit noir un moment avant; les Chinois sont des auditeurs attentifs, et c'est le meilleur moyen de perdre toute crédibilité.

- il est recommandé de privilégier les discussions techniques aux aspects financiers, ces derniers étant plus faciles à négocier s'ils sont basés sur des arguments concrets, plus facilement accessibles aux interlocuteurs chinois. De toute façon, toute exigence doit être motivée.

Plus que dans tout autre pays, il est essentiel d'établir avec ses interlocuteurs un réel climat de confiance. Un manager, citant ses expériences de négociation de contrats de vente, utilise les discussions techniques pour établir ce climat de confiance; il peut ainsi cerner les besoins réels de ses partenaires, et éviter ainsi de les submerger avec de nombreuses et coûteuses options. Les discussions de prix en sont aussi grandement facilitées.

On notera de grandes différences régionales en ce qui concerne la vitesse d'avancement des pourparlers : si l'interlocuteur du Sud peut parfois même surprendre des Américains par sa rapidité, le directeur d'une usine d'Etat du Nord pourra faire preuve d'un dogmatisme assez grand. Il ne faudra pas oublier de conserver à l'esprit que ces deux personnes ont eu un vécu "capitaliste" très différent.

L'âge est souvent mentionné comme facteur de succès. C'est de moins en moins vrai en ce qui concerne les négociations. Le fait de conserver une stabilité au groupe de négociateurs, d'être cohérent, d'utiliser des mots simples mais justes, et d'avoir une bonne compétence professionnelle dans le groupe est plus important que de posséder des tempes grises.

Par contre, pour la direction de l'exploitation d'une usine en Chine, l'âge est une qualité primordiale : les ouvriers auront un plus grand respect pour une personne mûre, donc, à leurs yeux, expérimentée.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, la langue n'est pas un grand obstacle; le passage par un interprète permet à chacun de faire des apartés avec les membres de sa délégation, en étant sûr que l'autre partie ne comprend pas. L'usage du suisse-allemand est particulièrement apprécié par certains négociateurs suisses, sûrs que l'interprète ne comprend pas cet idiome. Paradoxalement, conduire des négociations avec un occidental parlant chinois provoque de fréquentes interruptions de séance.

Pour gommer les problèmes linguistiques et culturels, une entreprise a négocié son implantation à Shanghai à travers son directeur de Taiwan, lui-même d'origine shanghaienne. En plus d'être une solution pratique, c'est particulièrement habile quand on connaît l'esprit de clan des Chinois. En effet, ce n'est pas tout à fait par hasard que Jiang Zemin pousse le développement de la région de Shanghai, lui qui, natif de la province voisine du Jiangsu, a assumé le rôle de maire de Shanghai. Rong Yiren, vice-président de la République et fondateur de la CFTIC, a aussi assumé la charge de vice-maire de Shanghai; il est également natif du Jiangsu...

4.2.5. Choix de la localisation

Les critères de choix pour la localisation d'une implantation en Chine sont principalement les mêmes que partout ailleurs : il faut se situer à proximité des fournisseurs et de la clientèle, ou à défaut être proche de voies de communication; le couple produit-marché joue donc un rôle déterminant.

La localisation du partenaire chinois, dans le cas d'une joint venture, va aussi devoir être considéré. Il est en effet recommandable de ne pas tout de suite investir dans la construction d'une nouvelle usine, mais de commencer plutôt la production dans les locaux du partenaire local; les risques seront ainsi diminués.

On a vu que quatre grandes régions se distinguaient dans cette nouvelle carte économique de Chine :

- le Sud. Historiquement la première région ouverte aux investissements étrangers grâce à l'ouverture des SEZ, on y trouvera des partenaires "occidentalisés", dont l'approche du business est celle que l'on trouve à Hongkong. C'est probablement une des régions les plus faciles pour un investisseur étranger, principalement pour y établir une WFOE, généralement dans le cadre d'une SEZ. C'est également la région qui possède les liens commerciaux les plus étroits avec Taiwan.
- Shanghai et le bassin du Yangtze. Le développement extrêmement rapide de cette région en tant que centre financier et industriel la rend pratiquement aussi attractive que le Sud. Elle permet également une ouverture sur les provinces à vocation agricole du Zhejiang ou de l'Anhui, facteur de choix important dans le domaine de l'industrie du food processing. Shanghai constitue probablement la meilleure alternative à Hongkong en ce qui concerne l'implantation d'activités financières.
- Beijing et Tianjin. Cette région recèle un grand potentiel humain. De plus, un tissu important d'entreprises d'Etat permet d'y trouver de possibles partenaires. Cependant, la proximité du gouvernement central rend parfois les négociateurs plus attachés à certains points de doctrine que dans le Sud ou à Shanghai, régions plus libérales.
- La Mandchourie est certainement de ces régions la plus récemment ouverte aux investisseurs étrangers, constitués principalement de coréens et de japonais pour des raisons géographiques. Cette région a une forte tradition d'industrie lourde (acier, charbon, etc.), mais son agriculture est également importante. Le réseau ferroviaire très dense a été construit lors des invasions russes et japonaises de la première moitié du vingtième siècle. C'est à proximité de Harbin (Heilongjiang) que Nestlé a construit sa première usine en Chine pour traiter le lait de la région.

L'implantation dans une zone économique spéciale (SEZ) peut aussi être envisagée.

Mais est-il facile et avantageux du point de vue de l'investisseur industriel de s'établir dans une SEZ ?

Les prix du terrain, bien que complètement équipé, sont notablement plus élevés que dans les différentes zones de développement du reste du pays.

Les procédures d'acceptation du projet d'installation semblent différentes d'une zone à l'autre, et il n'est pas toujours facile d'y trouver le partenaire idéal pour créer une joint venture. Par contre, ce peut être un lieu intéressant pour une WFOE.

La main d'oeuvre et le logement y sont plus chers qu'ailleurs.

Par contre, les incitations fiscales sont avantageuses, et les infrastructures de bien meilleure qualité que partout en Chine.

Cependant, l'installation dans une de ces zones n'est intéressante que pour une industrie intensive en main d'oeuvre peu qualifiée, et dont la production est destinée à l'exportation.

Une stratégie possible est la fondation d'une joint venture au Guangdong, peut-être dans une SEZ, ce qui permet d'emmagasiner une certaine expérience de la Chine, puis de s'installer ensuite sous la forme d'une WFOE à Shanghai.

4.2.6. Procédures d'implantation

Les procédures varient d'une zone à l'autre, mais suivent généralement toutes le canevas présenté à la figure 9, même dans le cas d'une WFOE, les principales différences résidant dans des délais de réponse variables et des informations de détail exigées ou non.

Les documents clé sont :

- l'étude de faisabilité, qui doit être particulièrement détaillée. Dans la pratique, cette étude a déjà été en grande partie réalisée avant la décision stratégique de la Direction d'aller en Chine. Elle est ensuite complétée lors du choix du partenaire chinois, dans le cas d'une joint venture. La connaissance acquise sur place des données spécifiques au marché chinois y seront également intégrées.
- le contrat d'association est également de première importance dans le cas d'une joint venture. Il doit mentionner tous les détails des accords obtenus lors de la négociation avec la partie chinoise.

La rédaction de ces documents peut prendre plusieurs mois, mais ils déterminent l'avenir et la réussite d'une implantation en Chine.

4.2.7. Financement des investissements, bénéfiques

Il y a de nombreuses manières de financer les capitaux propres d'une joint venture en Chine. Chacun des partenaires peut faire des apports en nature, par exemple en apportant de la technologie, du savoir-faire, des machines, des bâtiments et des terrains. La valeur de ces actifs sera bien entendu sujette à négociation...

On peut également se tourner vers le marché financier :

- la bourse est en pleine expansion.
- le partenaire étranger peut choisir une banque de son pays, mais il est préférable de porter son choix sur un établissement représenté dans la région où il compte s'établir; le financier sera ainsi mieux à même de donner des conseils par sa connaissance de la région. A l'heure actuelle, les banques étrangères ne sont pas autorisées à faire des prêts en Rmb.
- pour financer les actifs circulants, on peut se tourner vers les banques commerciales chinoises qui accordent des "revolving credit lines".

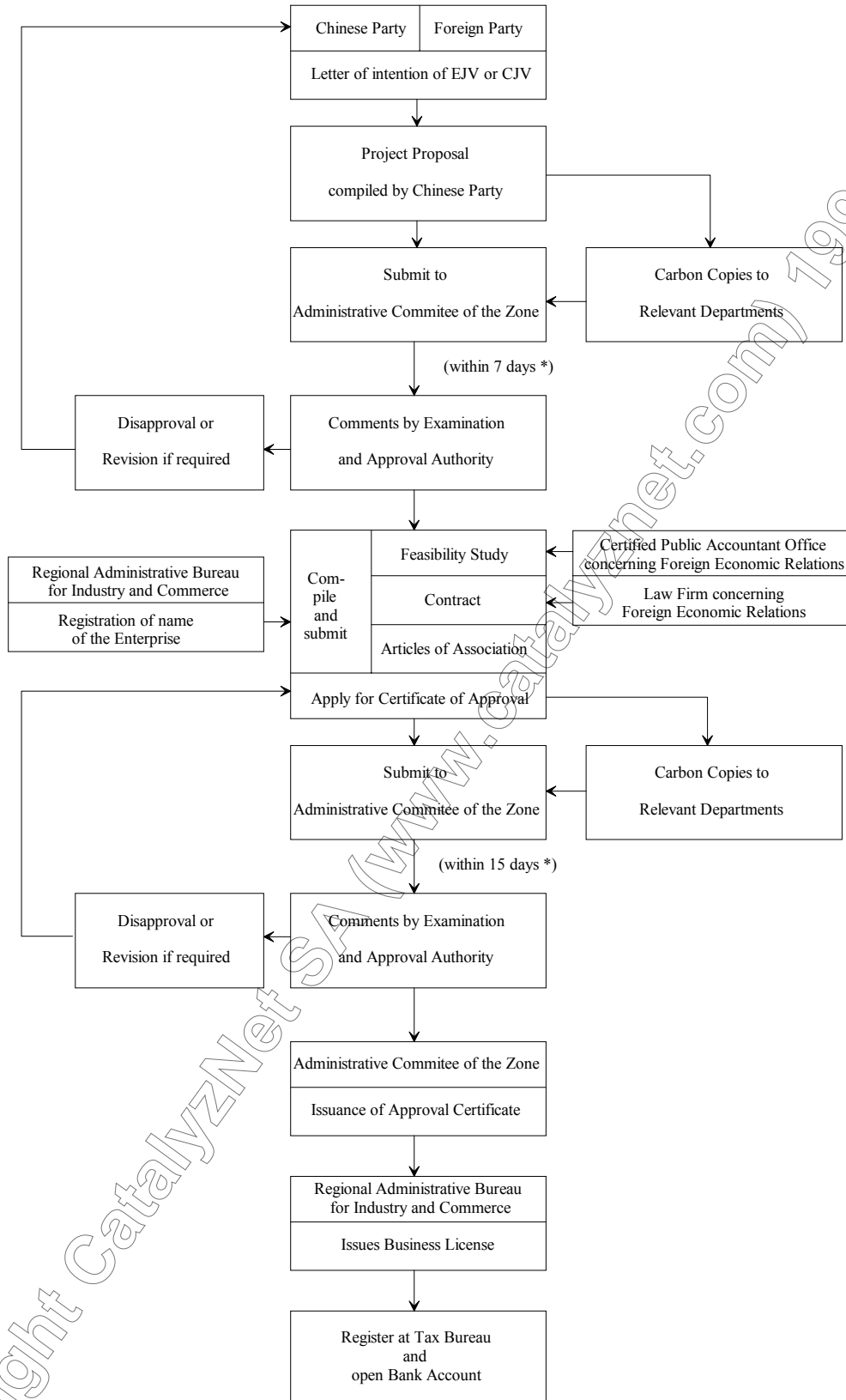


Figure 9 : Procédure d'approbation d'une CJV (cooperative joint venture)²⁰.

²⁰ tiré de *Investment Guide*, Shanghai Outer Gaoqiao Free Trade Zone United Development CO. Ltd, Shanghai, 1992.

Le cash, issu de "bas de laine" bien garnis, est aussi une source de financement fréquemment utilisée par les Chinois. Nul doute que cette forme de financement a de beaux jours devant elle si le contrôle des crédits devient trop serré.

Les principaux problèmes surgiront au moment de l'exploitation, principalement lors du rapatriement des bénéficiaires, à cause de la sévérité du contrôle des changes et au peu de devises disponibles dans les swap centers. Les joint ventures doivent donc générer les devises dont elles ont besoin en exportant une partie de leur production ou en vendant sur le marché chinois en devises (souvent assez difficile). Cette obligation d'équilibre incite beaucoup de sociétés à emprunter en Rmb et non en devises, ou à réinvestir les bénéfices en Chine, ce qui est particulièrement bien vu par les autorités locales...

Mais un investissement en Chine est-il vraiment rentable ?

Généralement oui. On peut toujours trouver des exemples de flops retentissants, mais on murmure aussi que Schindler a récupéré son investissement initial en 5 ans. Une étude américaine²¹ portant sur 306 joint ventures a montré que les deux tiers d'entre elles avaient eu un ROI annuel de plus de 10% sur 5 ans, et que seulement 12% perdaient de l'argent.

La fiscalité est également intéressante :

- les dividendes payés à l'investisseur étranger ne sont pas imposés,
- les royalties ne sont imposées qu'à 10% environ (peut en fait varier entre 0 et 20%),
- il existe une convention de double imposition avec la Suisse.

En outre, il est possible de faire des prix de transfert avantageux.

La rentabilité est donc principalement, comme partout dans le monde, une fonction de la qualité de la gestion de l'entreprise.

4.2.8. Main d'oeuvre

Une des raisons du succès actuel de la Chine est sa main d'oeuvre abondante et bon marché.

Il est vrai qu'il est tentant de réduire ses coûts de production de cette manière. Il est possible de produire moins cher en Chine, mais on n'y produira pas dix fois moins cher parce que les salaires y sont dix fois moins élevés qu'en Europe ! Il faut considérer tout ce qui compose ou influence les coûts de fabrication :

- la main d'oeuvre est bon marché,
- l'efficacité globale est plus faible,
- les coûts du contrôle de qualité, nécessitant souvent des expatriés, est élevé,
- le coût des pièces détachées et de certains matériaux est souvent plus élevé en Chine,
- en Chine, les sous-traitants sont disponibles en moins grand nombre et leur fiabilité est plus faible, ce qui entraîne des coûts de stockage importants,
- il peut y avoir de grandes différences régionales en ce qui concerne les salaires, la disponibilité de personnel qualifié, etc.
- les infrastructures peuvent être de mauvaise qualité (p. ex. coupures d'électricité),
- les frais fixes d'opération peuvent être très élevés (un bureau est aussi cher à Shanghai qu'à Hongkong),
- les salaires augmentent plus vite que l'inflation (!).

²¹ citée par *Investing, Licensing and Trading Conditions Abroad - China*, The Economist Intelligence Unit, London, février 1993.

Lors des négociations avec les officiels, il faut faire attention aux chiffres articulés pour le coût de la main d'oeuvre: ils sont généralement sous-estimés et ne tiennent pas compte des charges sociales; il est prudent de considérer le chiffre indiqué comme constituant le 30-40% du coût réel. Il ne faut pas oublier que les charges sociales et les avantages peuvent renchérir un salaire de l'ordre de 30 à 50% (et même 100% pour du personnel très qualifié).

Avec le développement de la demande (souvent non satisfaite) de personnel qualifié, le "job hopping" est fréquent, et s'en prémunir coûte cher.

Les syndicats sont une composante importante du paysage social chinois. Ils sont rarement agressifs (comme on pourrait l'entendre dans les pays latins), mais ce sont des interlocuteurs incontournables qu'il faut impliquer à chaque stade de négociation et tenir constamment au courant.

En fait la fabrication en Chine est avantageuse dans le cas de produits nécessitant une abondante main d'oeuvre non qualifiée, ou pour des procédés de fabrication standardisés.

Il est toujours dangereux de ne baser une stratégie que sur le coût de la main d'oeuvre. Il suffit de voir ce qui se passe actuellement en Corée ou à Hongkong, où l'accroissement du niveau de vie est tel que les produits fabriqués n'y sont plus concurrentiels, et où les fabricants déménagent en Chine ou au Vietnam. Ce dernier pays est d'ailleurs, tout comme la Malaisie, sur le plan de la fabrication de masse, un sérieux concurrent pour la Chine.

De plus, il n'est pas sûr que les gouvernants chinois voient d'un bon oeil leur pays transformé en usine à gadgets bon marché; il sont beaucoup plus intéressés aux nouvelles technologies qu'aux pistolets à eau.

4.2.9. Qualité

La qualité doit pouvoir être assurée, et doit être à un niveau internationalement acceptable pour des produits destinés à l'exportation. Se hisser à ce niveau de qualité et s'y maintenir demande de grands efforts.

Ce n'est pas une mission impossible, mais c'est un chemin coûteux: frais de formation des cadres locaux chargés des contrôles, formation qui aura souvent lieu à la maison-mère donc hors de Chine, frais des contrôles et coût des déchets.

Le contrôle de qualité est de toute première importance pour les contrats de licence. Dans ce cas, on s'assurera, si possible, de ne transférer la technologie que par étapes, afin de s'assurer que chaque étape est maîtrisée avant de mettre la suivante à disposition. Le donneur de licence doit également s'assurer le droit de retirer l'autorisation d'exploitation en cas de qualité insuffisante.

Ces problèmes de qualité ne sont pas différents de ceux qu'ont rencontré les entreprises s'étant établies à Taiwan il y a 10 - 20 ans.

Les Chinois sont de leur côté conscients qu'ils doivent aussi gagner la bataille de la qualité. Certaines entreprises sont d'ailleurs certifiées ISO 9001 (Quindao Liebherr, appareils électro-

ménagers²²), alors que d'autres ont adopté des normes comptables leur permettant d'offrir des titres à la bourse de New York (usine de véhicules légers Jinbei de Shenyang, province du Liaoning, 80 mio de US\$).

Comme pour beaucoup de choses, il est probable que l'on soit surpris de la rapidité d'adaptation de la Chine.

4.2.10. Copies et contrefaçon

La copie de ses produits est la hantise de tout entrepreneur; à cet égard, la réputation de l'Asie n'est pas sans tache. On peut avancer des raisons culturelles : en Extrême-Orient, la copie est un hommage à l'expérience du maître et sa fidélité une mesure du savoir-faire de l'élève. Dans le domaine industriel, les motivations sont plus mercantiles. Bien que "l'industrie" de la copie ait été lucrative par le passé, cet attrait tend à diminuer avec l'introduction et le respect de législations sur la propriété intellectuelle et industrielle. La Chine est en train d'aligner ses lois concernant les brevets et trademarks sur les normes internationales. De plus, les juges chinois tendent à donner raison aux défenseurs étrangers dans ce domaine.

Cependant, la meilleure protection contre les contrefaçons reste l'incorporation dans le produit d'une grande quantité de savoir-faire ou d'une partie dont le contrôle de la production reste à la maison mère; l'informatique est ici d'un grand secours. Par contre, le remplacement fréquent du produit par une version améliorée n'est pas efficace en Chine, où l'on se soucie encore peu des "modes" technologiques.

Et si, malgré toutes ces précautions, on voit apparaître sur le marché chinois des copies de ses produits, ce sera d'une part une bonne raison de remettre en question sa politique de sécurité, et d'autre part une satisfaction relative : on ne copie pas les produits médiocres !

²² Li Ning, "Les entreprises chinoises se dirigent vers le GATT", *Beijing Information*, n°6, 8 février 1993, p. 17-20.

5. Conclusion

La Chine est sans doute le marché du futur. Ne pas y aller maintenant signifie laisser le champ libre à ses concurrents directs pour les vingt prochaines années. C'est un peu le nouveau pays de la ruée vers l'or, même s'il faut tenir compte du frein apporté par les mesures de lutte contre la surchauffe.

Aller en Chine implique des efforts constants de patience et de persévérance. Une fois la décision prise, il faut accepter de suivre ce qui peut être un véritable chemin de croix : la rédemption est à ce prix et arrivera tôt ou tard.

Celui qui découvre cet immense pays, très varié et peuplé d'individualistes, doit s'attendre à des déconvenues, tout comme celui qui a fait l'expérience du Japon des années 50. C'est pourquoi la décision de se jeter dans la gueule du dragon doit être mûrement réfléchie.

Mais où s'implanter ?

L'échec est assuré si l'on utilise des critères de choix irrationnels en raison de la différence culturelle; aller à Shanghai parce qu'on se souvient des descriptions embrumées du Bund par Malraux est puéril !

Les critères de choix doivent être ceux que l'on appliquerait pour s'installer n'importe où ailleurs :

- en fonction du produit,
- en fonction du marché potentiel,
- en fonction de la disponibilité des matières premières,
- à proximité des sources d'approvisionnement de ces matières premières, ou, à défaut,
- près des voies de communication

Comme ailleurs, la décision doit être appuyée par un business plan, qui définira les besoins et les ressources à allouer à ce projet. Il convient néanmoins d'être prudent avec les modèles utilisés en marketing, rarement applicables pour le marché chinois.

Cependant, au cours du processus d'implantation, il faudrait tenter de raisonner comme un Chinois, et de laisser certains automatismes occidentaux au vestiaire; il est par exemple très important de privilégier une vision à long terme. Mais il ne faut jamais cesser d'être attentif et critique.

L'appui total et sans réserve de la Direction est primordial. Sans celui-ci, cette longue marche vers le capitalisme chinois risque de se terminer, comme pour la plupart des camarades de Mao Zedong, par la disparition.

La rapidité de la croissance au cours de ces dernières années a été exceptionnelle. Un ralentissement (ou un essoufflement) est probable. "Tout n'ira pas aussi vite que l'on pense" disait un des interviewés; la règle des trois P (Politesse, Patience et Persévérance) restera certainement toujours applicable...

Genève, le 10 octobre 1993.

6. Résumé

6.1. Eléments de comparaison entre Hongkong et Shanghai

Hongkong

Shanghai (ou Chine)

Système politique

Colonie britannique.

République socialiste à parti unique.

Evolution du système politique

Retour à la Chine en 1997, en ayant un statut permettant de conserver pendant au moins 50 ans un "style de vie capitaliste".

Probablement pas beaucoup d'évolution, si ce n'est une accentuation du concept "d'économie socialiste de marché".

Système économique

Système de type libéral, avec un interventionnisme de l'Etat sinon inexistant, du moins non contraignant.

Economie originellement planifiée. Une autonomie de plus en plus grande est laissée aux gouvernements provinciaux, mais une reprise en main de certains secteurs afin d'éviter des dérapages est possible.

Situation économique

Boum immobilier, malgré l'incertitude d'après 1997.
Inflation de 8.5%.
Croissance du PIB (réel) de 5.2% (1992).

Surchauffe de l'économie, mesures d'austérité vont rentrer en vigueur (principalement restriction du crédit).
Inflation de 15.1% (près de 20% dans les villes).
Croissance du PIB (réel) de 12.8% (1992).

Monnaie

Le dollar de Hongkong, dont le cours est de 7.8 HK\$/US\$ (juillet 1993)

Le Renminbi, dont le cours officiel (fixe) est de 5.7 Rmb/US\$, le cours des swap centres (flottant) est de 8.44 Rmb/US\$ (5.7.1993 à Shanghai) et le cours au marché noir variable...

Hongkong

Shanghai (ou Chine)

Ressources naturelles

Aucune.

Gisements pétroliers dans le Xinjiang, charbon et acier dans les provinces du centre.

Agriculture

Pratiquement inexistante sur la colonie (à l'exception des Nouveaux Territoires), dépendance par rapport à la Chine pour la nourriture.

Occupe plus de la moitié de la population active, mais touchée par l'exode rural. Autosuffisance dans la majorité des domaines.

Principaux secteurs d'activité

Fabrication (appareils électriques et électroniques), finance, immobilier, commerce international.

Agriculture, fabrication (biens de consommation de masse et durables), industrie lourde, un peu de services (finance et commerce international en développement).

Main d'œuvre

Qualifiée, éduquée, mais peu abondante et chère.

Souvent peu qualifiée et bon marché, abondante. Par contre, une main d'œuvre qualifiée avec des standards occidentaux (postes de direction) est rare et chère.

Protection légale (brevets, trademarks)

Généralement bonne, bien que des contrefaçons soient signalées de cas en cas.

Améliorations visant à atteindre un niveau acceptable sur le plan international, tendance actuelle à protéger les intérêts étrangers.

Commerce international

Port franc, et considéré comme territoire douanier indépendant par le GATT.

En négociation pour réintégrer le GATT, la Chine a beaucoup progressé vers les exigences de cette organisation en supprimant bon nombre de barrières non douanières et en harmonisant ses tarifs douaniers.

Hongkong

Shanghai (ou Chine)

Infrastructures

Télécommunications, transports terrestres et aériens très développés, un des plus grands ports pour containers au monde. Un nouvel aéroport devrait encore être construit avant la fin du siècle. Electricité disponible pratiquement sans limite. Par contre, la colonie est totalement dépendante de la Chine pour son approvisionnement en eau potable.

Le transport de fret est pratiquement impossible par route (longues distances), difficile par rail car les chemins de fer sont déjà surchargés par le trafic des passagers, assez facile par mer (cabotage assez répandu). Les transports urbains sont fréquemment congestionnés, et les télécommunications sont en développement. Les transports aériens doivent aussi être améliorés. Les infrastructures sont typiques d'un pays dont la croissance, récente, a été rapide. La disponibilité de l'énergie est un réel problème.

Investissement étranger

Pas d'incitations particulières, mais procédure facile et taux d'imposition raisonnables.

Bienvenu sous forme de joint ventures ou de sociétés à capitaux entièrement étrangers. Nombreuses incitations, variant en fonction de la province, du secteur d'activité, de la possibilité d'exporter et du lieu d'implantation.

Existence de zones de développement où l'investissement étranger est particulièrement favorisé. La croissance anarchique de ces zones peut faire douter de la permanence des avantages consentis.

Les négociations peuvent être longues et difficiles.

6.2. Eléments de choix entre Hongkong et Shanghai

Hongkong

Shanghai (ou Chine)

Avantages

- Liberté du commerce (peu de réglementations).
- Faible taux d'imposition des sociétés.
- Pas de contrôle des changes.
- Infrastructure moderne et très développée.
- Travailleurs stables et éduqués.
- Acquisition facile de terrains et de locaux.
- Financement facile, car système bancaire développé.
- Marché potentiel énorme et en développement.
- Main d'oeuvre non qualifiée abondante et bon marché.
- Volonté politique, certainement irréversible, d'attirer les capitaux étrangers pour pouvoir développer le pays.
- Disponibilité de zones de développement.
- Probablement la puissance économique du troisième millénaire.

Désavantages

- Incertitude politique.
- Coûts d'opération élevés (main d'oeuvre, location de terrains et locaux).
- Système d'imposition complexe, variant en fonction du lieu, du produit et même de l'interlocuteur.
- Réglementations changeantes et pas toujours appliquées.
- Contrôle des changes, devises pas toujours disponibles.
- Infrastructure en développement, n'a pas suivi l'expansion économique.
- Cadres qualifiés rares et chers.
- Développement anarchique de certaines zones de développement.

Type d'implantations envisageables

- Quartiers généraux régionaux (pour l'Asie du sud-est).
- Centre de service et de contrôle pour la région.
- Base pour le commerce avec la Chine du Sud, ou pour l'observation de ce marché.
- Industries intensives en main d'oeuvre non qualifiée.
- Activités nécessaires au développement des infrastructures.
- Implantation stratégique, visant à occuper le marché avant l'un de ses concurrents.

7. Bibliographie

Pour avoir une idée des interprétations locales des événements, à lire en gardant à l'esprit l'origine des auteurs :

- *Far Eastern Economic Review*, Hongkong (revue hebdomadaire).
- *Beijing Review*, Beijing (revue hebdomadaire).
- *Beijing Information*, Beijing (revue hebdomadaire).
- *La Chine au Présent*, Beijing (revue mensuelle).
- *The Economist*, London (revue hebdomadaire).

Pour des informations détaillées à l'usage des investisseurs, et pour suivre les indicateurs économiques :

- *Country Report - China, Mongolia* et *Country Report - Hongkong, Macau*, The Economist Intelligence Unit, London, n°1/1993 (remise à jour trimestrielle).
- *Country Profile - China, North Korea* et *Country Profile - Hongkong, Macau*, The Economist Intelligence Unit, London, 1992-1993 (remise à jour annuelle).
- *Investing, Licensing and Trading Conditions Abroad - China*, The Economist Intelligence Unit, London, février 1993 (remise à jour trimestrielle).
- *Investing, Licensing and Trading Conditions Abroad - Hongkong*, The Economist Intelligence Unit, London, décembre 1992 (remise à jour trimestrielle).
- *Doing business in the People's Republic of China*, Price Waterhouse, novembre 1988, et supplément d'août 1990.
- *Doing business in Hongkong*, Price Waterhouse, mars 1992.

Pour des relations d'expériences d'implantation industrielle en Chine :

- Gilbert Etienne, Jean-Luc Maurer, Christine Renaudin, *Suisse-Asie, Pour un nouveau partenariat, Inde, Pakistan, Chine, Indonésie*, Editions Olizane/CRAM, Genève, 1992.
- Rémy Montavon, *La première implantation industrielle de Nestlé en Chine, Nestlé Shuangcheng Ltd*, Nestec S.A., Département communication, Vevey, 1992.

Il peut aussi être utile d'avoir des informations sur les différentes zones de développement :

- *Investment Guide*, Shanghai Outer Gaoqiao Free Trade Zone United Development CO. Ltd, Shanghai, 1992.
- *Shenzhen Investment Guide*, Shenzhen Municipal Investment Promoting Centre, Shenzhen, 1992.
- *Investment Handbook* et *Regulations on Guangzhou Free Trade Zone*, Administrative Committee of Guangzhou Free Trade Zone, Guangzhou, 1992.

The Economist Intelligence Unit Ltd (Dartford, Kent, UK) publie également divers ouvrages dignes d'intérêt, en plus de ceux cités plus haut :

- dans le cadre des Research Reports : *China Market Atlas*, *Unlocking China: a Key to Investment regions* et *Operating Joint Ventures in China*.
- dans le cadre du Reference Service : *China Country Risk Service* (trimestriel), *China hand* (mensuel), *Financing Foreign Operations - China* (annuel), *China Country Forecast* (trimestriel, prévisions sur 5 ans) et *Business China* (newsletter bimensuelle).