



**HAL**  
open science

# LES MULTINATIONALES CHINOISES : À LA RECHERCHE D'UN LEADERSHIP SOUS L'ÉGIDE DE L'ÉTAT ?

Dominique Barjot

► **To cite this version:**

Dominique Barjot. LES MULTINATIONALES CHINOISES : À LA RECHERCHE D'UN LEADERSHIP SOUS L'ÉGIDE DE L'ÉTAT?. Mondes et Cultures, 2020, Tome LXXX (1-2-3-4), p. 412-429. hal-04001497

**HAL Id: hal-04001497**

**<https://hal.sorbonne-universite.fr/hal-04001497>**

Submitted on 22 Feb 2023

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

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

# **LES MULTINATIONALES CHINOISES : À LA RECHERCHE D'UN LEADERSHIP SOUS L'ÉGIDE DE L'ÉTAT ?**

Document 4

Dominique BARJOT

Vice-président de la section 2 de l'ASOM

Sciences politiques et administratives

## **Introduction**

La croissance impressionnante de la Chine s'est appuyée dans les années 2000 et 2010 sur la montée en puissance des entreprises multinationales de pays émergents (CMNE), plus communément désignées sous l'appellation de global challenger (Boston Consulting Group). Si elles ne se limitent pas à la Chine, comme le montre l'exemple des groupes brésiliens (Petrobras, Votorantim, Natura), indiens (Mittal, Tata Group), mexicains (Bimbo, Cemex), nigériens (Dangote Cement) ou russes (Gaprom, Rosneft, Rusal, Severstal), c'est bien dans ce pays que sont apparues puis se sont imposées les groupes les plus puissants, d'abord sur le plus à l'international. Mais ce développement spectaculaire s'inscrit dans un contexte tout à fait spécifique. Il s'agit en effet le plus souvent d'entreprises d'État dont les finalités ne répondent qu'imparfaitement au modèle canonique de la firme tel qu'analysé par les économistes industriels et les gestionnaires anglo-saxons.

## **1/ DES ENTREPRISES GÉANTES SOUVENT LIÉES À L'ÉTAT**

La Chine apparaît en effet comme un pays d'entreprises géantes, au point de disputer à leurs homologues américaines le leadership mondial.

### **1-1/ La montée en puissance des firmes chinoises**

Les entreprises chinoises se sont imposées parmi les plus importantes mondiales, ceci, en dépit d'un degré d'internationalisation encore relativement faible. En 2019, selon *Fortune*, l'on comptait trois entreprises chinoises parmi les dix plus importantes du monde :

Tableau 1 : Classement 2019 par chiffre d'affaires des dix plus grosses entreprises mondiales  
(en milliards de dollars)

Rang	Noms	Pays	Chiffres d'affaires	Résultat net	Employés (1000)
1	Walmart	États-Unis	523,9	14,9	2200
2	<b>Sinopec</b>	<b>Chine</b>	<b>407,0</b>	<b>6,8</b>	<b>583</b>
3	<b>State Grid</b>	<b>Chine</b>	<b>383,9</b>	<b>8,0</b>	<b>908</b>
4	<b>China National Petroleum Co</b>	<b>Chine</b>	<b>379,1</b>	<b>4,</b>	<b>1344</b>
5	Royal Dutch Shell	Pays-Bas	352,1	15,8	83
6	Saoudi Aramco	Arabie Saoudite	329,8	88,2	79
7	Amazon	États-Unis	296,2	10,6	798
8	Volkswagen	Allemagne	282,8	15,5	671
9	BP	Royaume-Uni	282,6	4,0	73
10	Toyota Motor Corp.	Japon	275,3	19,1	360

Source : *Fortune* 2019.

En 2019, la Chine était le pays le mieux représenté dans la liste des 500 plus grandes entreprises mondiales. L'on dénombrant en effet un total de 133 firmes chinoises (y compris Hong Kong, Macao et Taiwan) contre 121 pour les Etats-Unis, 53 pour le Japon, 31 pour la France, 27 pour l'Allemagne et 22 pour le Royaume-Uni.

Ces entreprises se situaient aux tous premiers rangs mondiaux dans un grand nombre de secteurs. Quatre notamment apparaissaient comme dominés par la Chine. Le premier est celui de l'énergie. Non seulement, la Chine possède aujourd'hui les deux plus grandes compagnies pétrolières mondiale, Sinopec (2<sup>e</sup> dans le classement *Fortune* 2019) et China National Petroleum Company (4<sup>e</sup>), mais elle se place aussi au premier rang mondial pour le transport et la distribution de l'électricité grâce à State Grid Corporation of China (3<sup>e</sup> selon *Fortune* 2019). La Chine domine aussi dans l'industrie de la construction (*vide infra*), avec trois entreprises placées aux 50<sup>e</sup>, 80<sup>e</sup> et 100<sup>e</sup> rang mondial. Il en va de même dans le secteur bancaire : l'Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) est la première banque du monde par le total de ses actifs et par son chiffre d'affaires, se classant au second par le montant de sa capitalisation boursière. Elle est suivie par la China Construction Bank (respectivement seconde, seconde et quatrième mondiale selon les mêmes critères), trois autres banques chinoises tiennent encore le haut du pavé mondial : la Bank of China (troisième, quatrième et huitième rang mondiaux respectivement), la Bank of Communication (dixième rang mondial par son chiffre d'affaires) et l'Agricultural Bank of China. La Chine s'affirme aussi de plus dans le domaine des assurances (Ping An Insurance Group et China Life Insurance et China Life Insurance, troisième et sixième assureurs mondiaux en 2019).

Enfin la Chine s'est imposée comme un leader de l'électronique et de télécommunication. Non seulement elle domine désormais de façon écrasante, l'électroménager (Midea Electric, Green Electric et Haier sont désormais premier, second et

troisième fabricants mondiaux par le montant de leur chiffre d'affaires), mais encore elle conquiert d'années en années, une part croissante du marché de la téléphonie mobile avec Huawei Technologies (17% du marché mondial en 2019, numéro deux derrière Samsung et devant Apple), Xiaomi, le groupe le plus dynamique (quatrième mondial avec 8% de parts de marché) et les marques Oppo (8%) et Vivo (7%), respectivement aux cinquième et sixième rang mondial. Si l'on sait que ces deux marques appartiennent toutes à BBK Electronics, leur maison mère, il est probable qu'ils dépassent Apple. La Chine peut en effet s'appuyer sur de puissants opérateurs téléphoniques, tels que China Mobile Communication (numéro 3 mondial en 2019 par le volume de son chiffre d'affaires, mais au second rang par sa capitalisation boursière) et China Telecom (septième rang mondial).

## **1-2/ La priorité aux impératifs de défense : une incitation aux surcapacités de production ?**

L'électroménager ou la téléphonie mobile bénéficient à coup sûr de la compétitivité chinoise. Mais celle-ci s'émousse au fur et à mesure que s'élèvent les salaires et dans les coûts de production, comme le montre l'exemple de l'industrie textile du Guangdong. C'est que d'autres facteurs poussent à l'augmentation de la production. Tel est le cas des industries de défense (le budget de la défense a été multiplié par trois de 2007 à 2017). En dépit d'une dépendance encore marquée envers la technologie russe (chasseurs, sous-marins, destroyers), la Chine devient de plus en plus autonome : entre 2011 et 2015, elle a été le troisième exportateur mondial d'armes, notamment en direction du Myanmar, du Bangladesh et, surtout, du Pakistan. Un indice de cette montée en puissance de l'industrie chinoise réside dans l'accession de China North Industry Corp., d'Aviation Industry Corp. of China, de China Aerospace Science and Industry Corp. (CASIC) et de China Aerospace Science and Technology Corp. (CASC) respectivement aux quatrième, cinquième huitième et neuvième rangs des industries du secteur de l'aéronautique, de l'aérospatiale et de la défense.

La montée des impératifs de défense a ainsi beaucoup profité à l'industrie chinoise de l'aluminium. Aujourd'hui, la production mondiale en est dominée par la Chine, elle-même principal consommateur au monde. En 2016, sur les six principaux producteurs mondiaux, trois étaient chinois (Hongqiao, leader mondial, Shandong Xinfra, numéro 4 et Chalco, n° 5), un russe (UC Rusal, numéro 2), un canadien (Rio Tinto Alcan, numéro 3) et un américain (Alcoa, numéro 6). Il est intéressant d'analyser la performance de cette industrie à travers l'étude comparée des principales entreprises chinoises du secteur : Hongqiao Group Limited (Shandong, mais dotée d'une société holding internationale à Hong Kong), groupe créé en 1994 ; Aluminium Corporation of China Limited ou Chalco, de Beijing, fondée en 2001 ; Chiping Xinfra Aluminous Products, établie à Yichang, dans la province du Hubei, depuis 1994 et China Zhongwang Limited, deuxième plus grand groupe d'extrusion d'aluminium au monde et le plus grand en Asie et en Chine. D'autres entreprises sont également apparues qui ont échoué par la suite : Asia Aluminum (Hong Kong, 1992, en faillite dès 2009) et Shandong Qifeng Group Co Ltd, en faillite lors de la crise de 2017. Les sources d'entreprises disponibles pour Chalco (2002-2018), Hongqiao (2007-2018) et China Zhongwang Limited (2011-2016)

font ressortir des modèles de développement très différents, à l'avantage de Hongqiao, mieux intégrée au marché financier mondial, mais aussi une grande fragilité financière, que montre bien l'exemple de Chalco. L'étude de l'industrie chinoise de l'aluminium requiert cependant une confrontation avec les statistiques internationales (World Aluminum datas, STATISTA) ainsi que les informations chiffrées ou qualitatives livrées par les rapports d'activité des grands groupes concurrents (Alcoa, RTA, UC Rusal), souvent très complets. Il en ressort que l'industrie chinoise de l'aluminium a développé d'énormes surcapacités de production, sans que nécessairement elle puisse produire à des prix de revient vraiment compétitifs, d'où la nécessité de subventions d'Etat.

L'industrie chinoise des constructions navales ressort de la même problématique. C'est à partir de la crise asiatique de 1997-1998 que la Chine a opéré sa percée sur le marché mondial, jusque-là dominé par le Japon, puis la Corée du Sud. Devenue troisième producteur mondial dès 1998, tombée deux ans plus tard au quatrième rang, elle regagne une place en 2005 (avec 14,5% des parts de marché), puis s'impose en tant que leader mondial dès 2010, position retrouvée en 2017, 2018 et 2019 (35% du marché mondial). Elle se heurte cependant à vive résistance de la part du Japon (21,8% du marché mondial en 2010, 20% en 2017) et surtout de la Corée du Sud (31,3% de ce même marché en 2010, mais 33% en 2014-2015, et 31% en 2017). La Chine souffre en effet, face au Japon et à la Corée du Sud, d'un retard technologique et de productivité, à quoi s'ajoute la supériorité coréenne en matière d'économie d'échelles. Éclatée en un nombre trop grand de compagnies, toutes à capitaux d'État. En 2016, la fusion de Mitsubishi Heavy Industries (MHI) avec trois autres compagnies japonaises (Imabari Shipbuilding Co., Shima Shipbuilding Co., Ltd et Namura Shipbuilding Ltd) donne naissance au numéro deux mondial du secteur, où les groupes sud-coréens disposent de positions fortes (Hyundai Heavy Industries Co. ou HHI, numéro 3, Samsung Heavy Co., numéro 5, Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering Co. ou DSME, numéro 6). Dans un contexte marqué par une forte contraction de la demande mondiale, la toute puissante State-Owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC), chargée du contrôle et de la gestion des actifs d'État, initie la fusion des deux plus importantes sociétés chinoises du secteur, la China Shipbuilding Industry Corp. (CSIC) et de la China State Shipbuilding Corp. (CSSC), respectivement numéro un et numéro trois mondial. En résulte la constitution d'un géant mondial, le China Shipbuilding Group, à laquelle répond aussitôt une fusion parallèle en Corée du Sud, celle de HHI et de DSME, nouveau numéro deux mondial derrière le nouveau CSG. Il s'agit de faire face à la concurrence japonaise et sud-coréenne, mais aussi de répondre aux besoins d'une marine de guerre chinoise devenue la seconde du monde derrière celle des États-Unis, mais devant la Russie, le Royaume-Uni et le Japon. Pour cela, il faut renforcer le processus de rattrapage technologique.

### **1-3/ Percée dans les technologies de pointe**

La Chine fournit aujourd'hui 35% des navires, 50% des réfrigérateurs, 60% des téléviseurs, 70% des panneaux solaires du monde, mais aussi 80% de ses ordinateurs et 90%

de ses téléphones portables. C'est le résultat d'une stratégie nationale donnant la priorité à la recherche développement<sup>1</sup>. De 2005 à 2016, les dépenses de R&D ont été multipliées par cinq, passant de 1,3 à 2,1% du PIB (et même 2,2% en 2017). Le nombre de chercheurs a été multiplié par près de 3 depuis 2000. En 2015, ils étaient 1,6 millions, soit quatre fois moins que la totalité des pays de l'OCDE. En revanche, chaque année, 40% des entrants à l'université optent pour des carrières scientifiques contre 20% seulement dans les pays occidentaux développés. Si la recherche est financée à 77% par les entreprises, c'est l'État qui fixe les axes stratégiques et met en place les infrastructures nécessaires, notamment les parcs *high-tech*. Les résultats de cet effort, comparable en ampleur à celui de l'ensemble de l'Union européenne, impressionnent. La Chine est le pays qui dépose le plus de brevets (environ 35% de la demande mondiale). En la matière, les leaders sont ZTE et Huawei, respectivement numéro 1 et 2 mondiaux. En revanche, la quasi-totalité de ces brevets ne concernent que le marché intérieur. De plus, elle dépose moins de 5% des brevets triadiques déposés simultanément dans l'UE, aux États-Unis et au Japon. Pourtant les percées technologiques décisives sont réelles, notamment dans l'informatique (en 2017, record mondial de la puissance de calcul, notamment grâce au Sunway Taihulight, aux performances record et conçu avec des composants chinois cryptage quantique par satellite), mais aussi en matière de génétique (clonage), d'aérospatiale (sonde lunaire change 3 et change 4).

La Chine n'a pas encore achevé son rattrapage » technologique, car elle reste encore majoritairement dépendante des technologies étrangères. C'est pourquoi Xi Jinping a fixé en juin 2017 d'atteindre à 70% de technologies autochtones en 2026, au lieu de 30 à 40% en 2016. Il existe en effet quatre voies d'innovations technologiques : la R&D autonome des entreprises et des institutions chinoises ; l'achat direct de licences à l'étranger, très coûteux ; l'acquisition de technologies établies au moyen de prises de participation ou par le rachat de sociétés qui les détiennent ; le transfert de technologies à grâce à la participation chinoise dans des coentreprises. Or la Chine souffre d'un désintérêt pour la recherche fondamentale (5% du total contre 18% aux États-Unis et 12% au Japon) au profit d'efforts très concentrés sur la recherche appliquée (18%) et le développement (77%). En résulte le lancement de programmes visant à accélérer le progrès technologique et l'innovation : ainsi Made in China 2025. Visant à transformer la Chine en superpuissance manufacturière et inspiré des programmes Industry 4.0 allemand, il définit dix secteurs prioritaires (aéronautique, ferroviaire, véhicules à énergies nouvelles, nouveaux matériaux, produits biopharmaceutiques et dispositifs médicaux). Dans cette perspective, il mise massivement sur la robotique, prévoit la création de 40 centres d'innovation industrielle dans des domaines comme la biomédecine et se fixe de rattraper son retard en matière d'intelligence artificielle.

La Chine est ainsi devenue un géant numérique : en 2016, elle réalisait 42% du commerce électronique mondial. Elle le doit en particulier à l'alliance d'Apple avec Foxconn,

---

<sup>1</sup> Claude Meyer, *L'Occident face à la renaissance de la Chine. Défis économiques, géopolitiques et culturels*, Paris, Odile Jacob, 2018, p. 40-43.

groupe taiwanais à partir de 2004 pour l'assemblage des composants de l'iPhone et de l'iPad<sup>2</sup>. Dans un premier temps, il s'agit d'un partenariat très large impliquant le Japon, l'Allemagne, Samsung et la Chine. Mais la stratégie d'Apple de conquête des marchés émergents l'oblige à accroître la part des fournisseurs chinois pour préserver des marges record. Le décès de Steve Jobs (1955-2011), fondateur de la firme à la pomme, la révélation des conditions de travail très dures de la main-d'œuvre de Foxconn, les ennuis fiscaux d'Apple et la montée de la concurrence chinoise (Samsung, Lenovo, Huawei, Xiaomi), tout cela conduit à un repli partiel sur les Etats-Unis.

Tous les grands de l'informatique américaine (Cisco, Dell, Hewlett Packard) ont délocalisé de façon massive leur production d'ordinateurs vers la Chine. Ils ont ouvert ainsi la voie à leurs concurrents chinois : ainsi Lenovo. Fondé en 1984 par Liu Chanzhi, soutenu dès l'origine par l'Etat chinois (15% du capital), l'entreprise s'impose sur la scène mondiale par le rachat, en 2005, de la division informatique personnelle d'IBM, conquiert 35% du marché chinois, puis se lance sur les marchés émergents. Avec l'appui de fonds de pension américains, le groupe établit un partenariat, en 2010, avec le japonais NEC, rachète un an plus tard l'allemand Medion AG et, dès 2013, supplante Hewlett Packard et Dell, devenant ainsi le leader mondial des PC, puis acquiert en 2017 l'activité ordinateurs de Fujitsu. Ayant pris position sur le marché des tablettes, face à Samsung et Sony, Lenovo rachète, en 2014, le groupe américain Motorola, accédant ainsi au quatrième rang des fabricants de Smartphone. En dépit de son alliance avec Google, il ne peut s'imposer sur ce marché face à la montée de ses principaux concurrents chinois.

Parmi eux, il y a Huawei. Fondé en 1987, à Shenzhen, par Ren Zhengfei, ancien colonel de l'Armée populaire de libération, le groupe s'impose d'abord comme un fournisseur de réseaux de télécommunication aux opérateurs. Allié à China Mobile, il s'implante à l'étranger, dès 1997, opère une percée dans l'Union Européenne (Pays-Bas, France, Royaume-Uni, puis Allemagne). En 2007, il échoue à racheter le fabricant US d'équipement réseau 3Com, en raison de l'opposition du gouvernement américain, qui l'accuse de cyber-espionnage pour le compte de la Chine. Dès 2010 cependant, il s'impose comme le deuxième fournisseur mondial en réseau de communication derrière Ericsson. La même année, il réalise 65% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Grâce à un intense effort de recherche-développement et à une efficace stratégie de dépôt de brevets (numéro 1 ou numéro 2 mondial), il accède, en 2018, au *leadership* mondial en matière de fabrication d'équipement télécoms (31% du marché), notamment grâce à son avance dans le domaine de la 4G. Il effectue aussi une percée spectaculaire sur le marché du smartphones : numéro deux sur le marché chinois dès 2013, il supplante Lenovo, avant d'accéder, en 2018, au rang de numéro 2 mondial derrière Samsung et devant Apple. Au premier semestre 2020, il prend même le dessus sur le groupe coréen, lequel conclut alors une alliance avec Xiaomi, le plus performant de ses concurrents chinois.

---

<sup>2</sup> Jean-Michel Quatrepoint, *Le choc des Empires. Etats-Unis, Chine, Allemagne, qui dominera l'économie-monde ?*, Paris, Gallimard, 2014, p. 31-40.

Xiaomi naît en 2010, à l’initiative de Lei Jun. Il s’impose rapidement comme l’un des principaux producteurs chinois de smartphone : dès 2013, il contrôle 5% du marché national, se plaçant au sixième rang derrière notamment Samsung, Lenovo et Huawei. Il le doit au « Riz Rouge », l’iPhone chinois, produit deux fois moins cher que celui d’Apple, à son choix en faveur d’Android, au recrutement de l’un des hauts dirigeants de Google et à un actionnariat international (dont l’américain Qualcomm). Classée comme la plus jeune entreprise du classement *Fortune* 500, cette start-up accède en 2018, au quatrième rang mondial de producteurs de smartphone. Autre exemple d’ascension spectaculaire, MediaTek se crée en 2011. Dès 2013, l’entreprise contrôle 50% du marché chinois des composants de smartphones, fournissant en particulier Huawei et Lenovo, mais aussi une masse de petits équipementiers.

Emblématique est la réussite d’Alibaba, leader chinois de l’e-commerce. La firme a été fondée par Jack Ma. Né en 1964, ce modeste professeur d’anglais découvre Internet à Seattle en 1995. Avec le soutien du Ministère du Commerce, il crée Alibaba en 1999. Misan sur la sécurisation des achats et des paiements des consommateurs et des entreprises, il propose des financements sur mesures au PME. Rapidement il écarte eBay et PayPal de Chine, bloque Amazon, grâce à Taobao, son site chinois, qui couvre près de 100% du marché national. Avec l’appui des diasporas chinoises, Alibaba entre en bourse en 2007 évince Yahoo de son capital, et trouve les actionnaires lui permettant, face à Amazon, de réunir son internationalisation. Il multiplie aussi, en 2012, les rachats : ainsi Fanatics (articles de sports) et ShopRunner (service de livraison rapide). En 2010, il lance Aliexpress.com, portail orienté vers les particuliers étrangers. Coté au NYSE depuis 2014, Alibaba promet le recours à la *blockchain* pour assurer la traçabilité des produits alimentaires. En 2019, il est toujours numéro un du commerce en ligne en Chine devant JD.com et Pinduoduo, toutes deux filiales de Tencent, son grand concurrent.

## **2/ UNE INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION HYPERTROPHIÉE AU SERVICE DU RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE LA CHINE**

Les performances technologiques de la Chine s’expriment notamment à l’occasion des grands chantiers d’infrastructure : ceux suscités par les Jeux Olympiques de Pékin, en 2008, ou par l’Exposition Universelle de Shanghai, en 2010, ceux du barrage des Trois-Gorges sur le Yangzi Jiang, édifié de 1994 à 2012, ou bien encore ceux de la ligne ferroviaire à grande vitesse Lanzhou-Urumqi, réalisée de 2009 à 2013 par exemple. Ces grands chantiers sont exécutés en général par de très puissances entreprises d’État, ou dont le contrôle lui est assuré. Elles sont nées elles-mêmes d’un énorme effort national de construction de logements et d’infrastructures.



## 2-1/ Un énorme effort de construction de logements et d'infrastructures

Le bâtiment et les travaux publics constituent en effet une majeure pour la création d'emplois en Chine : en 2018, branche employait officiellement 55,6 millions de travailleurs contre 33,2 en 2008, soit une croissance de 5,1% par an en moyenne (source : Statista). Selon IBIS World, le nombre de travailleurs atteindrait même 59,9 millions en 2020. Sa part dans la population active totale (776 millions d'actif en 2018 selon Statista) serait donc d'environ 7,7% du total, contre 6,7% de la valeur ajoutée brute du pays, ce qui atteste d'une productivité inférieure à la moyenne des branches et notamment à celle de l'industrie.

### *A/ Un énorme marché en expansion, mais en voie de ralentissement*

L'essor du BTP a été en Chine porté par l'ampleur des investissements nationaux, lesquels ont progressé plus vite que le PIB de 1978 (environ 38% du PIB) à 2012 (50% environ), puis ensuite au moins jusqu'à l'arrivée au pouvoir de Xi Jinping. Il en a résulté une explosion de l'investissement immobilier, passé de 2,5% du PIB en 1996 à 17% en 2017<sup>3</sup>. Elle s'explique par l'urbanisation massive, l'absence de placement alternatif pour les ménages, les conditions fiscales et d'accès au *hukou*, discriminant entre citadins et ruraux. De plus, pour financer leurs dépenses d'infrastructures, les gouvernements locaux dépendent des ventes de terrain à hauteur de 40 à 45% de leurs revenus. Il en a résulté, dès 2005, l'apparition de bulles immobilières, qui, en retour, ont provoqué des mesures restrictives visant à limiter la spéculation immobilière. En 2016, des mesures restrictives ont été adoptées pour limiter les effets d'éviction sur l'investissement productif et contenir les risques sociaux liés à la hausse des prix. Même si les autorités disposent de capacités importantes d'intervention en matière de foncier, de logement et de crédit, les risques systémiques à long terme se sont aggravés. Selon la Banque mondiale, l'accroissement du crédit à immobilier a été l'une des causes essentielle des ralentissements de gains de productivité de l'économie chinoise dans les années récentes. Source majeure de corruption, l'immobilier se caractérise par un rendement décroissant du capital investi.

Depuis 1978, l'industrie chinoise de la construction a connu une croissance annuelle moyenne de 16,6% selon le Bureau national de la statistique. Dans le même temps, la proportion d'entreprises appartenant à l'État a rapidement décliné, passant de 20% à 2,5%. Dans les années récentes le rythme de croissance de la branche s'est progressivement ralenti : de 2006 à 2016, son taux de croissance s'est encore maintenu aux alentours de +11%, mais en suite, il a beaucoup fléchi (+6,8% de 2013 à 2017, +3,5% en 2017, +4,5% en 2018, +4,0% en 2019). Néanmoins, l'activité du BTP demeure considérable en Chine : en 2018, elle a édifié près des deux tiers des immeubles de plus de 300 mètres de haut livrés dans le monde et 60% en 2019. Par ailleurs, les grands programmes d'infrastructure se poursuivent de façon active (+8,0 % en 2019 contre +3,8% l'année précédente), notamment au profit du chemin de fer

---

<sup>3</sup> "Les mutations économiques de la Chine depuis 20 ans", *Trésor-éco*, n° 250, mai 2020, p. 1-12.

(TGV Fuxing Pékin-Shanghai à 300km dès 2017), aux routes et voies navigables et aux aéroports (nouvel aéroport de Pékin), compensant le reflux du cycle immobilier.

*B/ Conséquence : développement de surcapacités dans les industries de base*

Le boom prolongé de la construction et, de façon plus large, de l'investissement a eu pour conséquence le développement d'énormes surcapacités de production dans les industries de base. La Chine a produit ainsi, en 2019, 53,3% de l'acier mondial (contre 46,6% en 2009), soit beaucoup plus que l'Union Européenne (9%), que l'ALENA (7,6%), l'Inde (5,7%) et le Japon (3,6%). Il en a résulté la constitution de groupes géants :

Tableau 2 : **Les dix plus importants groupes mondiaux producteurs d'acier en 2019** (en millions de tonnes)

1	ArcelorMittal	Luxembourg	97,3
2	<b>China Baowu Group</b>	<b>Chine</b>	<b>95,5</b>
3	Nippon Steel Corp.	Japon	51,7
4	<b>HBIS Group</b>	<b>Chine</b>	<b>46,6</b>
5	Posco	Corée du Sud	43,1
6	<b>Shagang Steel Group</b>	<b>Chine</b>	<b>41,1</b>
7	<b>Ansteel Group</b>	<b>Chine</b>	<b>39,2</b>
8	<b>Jianlong Group</b>	<b>Chine</b>	<b>31,9</b>
9	Tata Steel Group	Inde	30,2
10	<b>Shougang Group</b>	<b>Chine</b>	<b>29,3</b>

Source : Worldsteel association.

En 2019, les groupes chinois se situaient aux second, quatrième, sixième, septième, huitième et dixième rang mondial. Parmi les vingt premiers se trouvaient encore Shandong Steel Groupe (11<sup>e</sup>), Hunan Valin Iron & Steel Groupe (13<sup>e</sup>), Benxi Steel (19<sup>e</sup>) et Jianxi Fangda Iron and Steel Group (20<sup>e</sup>).

Ces grands groupes se livrent à une vive concurrence afin d'écouler leurs excédents sur le marché mondial à des prix de *dumping*, d'où les mesures protectionniste adoptées par l'UE et les États-Unis. De ce fait la sidérurgie est aujourd'hui l'un des secteurs industriels les moins attractifs pour les investisseurs mondiaux, d'où la nécessité de restructurations en chaîne. La constitution de China Baowu Steel Group l'illustre bien. Fondé en 1998 à Shanghai et premier producteur d'acier chinois, Baosteel Group est née de la fusion de Shanghai Metallurgical Holding Group et de Nanjing Meishan Group. En 2007, le groupe Baosteel prend une participation de 69,1% au capital de Xinjiang Bayi, puis, un an plus tard, de 51% dans celui de Shaoguan Iron and Steel Group. Ayant acquis, en 2014, en *joint-venture* avec Aurizon, l'entreprise minière australienne Aquila, Baosteel fusionne en 2016 avec Wuhan Iron and Steel. Toujours contrôlé par l'État chinois, le groupe, désormais appelé Baowu Steel Group acquiert, en 2019, fortes participations dans Magang Group (51,1%) et dans Maanshan Iron and Steel (45,5%). Enfin, en 2020 le groupe fait l'acquisition de 51% du capital de Taiyuan Iron and Steel. Le second producteur chinois Hebei Iron and Steel (HBIS) est aussi né d'une fusion réalisée en 2008.

La situation apparaît *grosso modo* symétrique s’agissant du ciment<sup>4</sup>. Une fois encore, la Chine est le plus gros producteur mondial, couvrant, en 2017, 50,4% du total selon Cembureau Global Cement/US Geological Institute. L’on comptait ainsi, en 2019, trois producteurs chinois et un taiwanais parmi les dix plus importants au monde :

Tableau 3 : **Les dix plus importants cimentiers mondiaux par le volume annuel de leur production en 2019**  
(en millions de tonnes)

Rang	Compagnie	Pays	Production annuelle	Capacité de production annuelle
1	LafargeHolcim	Suisse/France	286,6	386,5
2	<b>AnhuiConch</b>	<b>Chine</b>	<b>217,2</b>	<b>288,0</b>
3	<b>CNBM</b>	<b>Chine</b>	<b>176,2</b>	<b>406,0</b>
4	Heidelberg Cement	Allemagne	121,1	129,0
5	Cemex	Mexique	87,1	93,0
6	Italcementi	Italie	76,6	77,0
7	<b>China Resources Cement</b>	<b>Chine</b>	<b>71,0</b>	<b>78,3</b>
8	<b>Taiwan Cement</b>	<b>Taiwan</b>	<b>63,7</b>	<b>69,0</b>
9	Eurocement	Russie	45,2	50,0
10	Votorantim	Brésil	45,0	54,4

Source : Datis Export Group.

Dans le ciment aussi il existe de forts excédents de capacité, comme le montre le cas de CNBM (30% seulement d’utilisation de ses capacités de production). Il existe cependant de très fortes disparités, notamment en matière de rentabilité (faible chez CNBM, très élevé pour Anhui Conch en comparaison des grands groupes mondiaux). En revanche, d’une manière générale et faute de restructurations suffisantes, les entreprises cimentières chinoises souffrent d’un important gap de productivité par rapport à leurs concurrents européens (LafargeHolcim, Heidelberg Cement, CRH) et mexicain (Cemex)<sup>5</sup>. Ces entreprises chinoises d’ailleurs ont beaucoup de peine à s’internationaliser.

## 2-2/ À la recherche d’un leadership mondial

Depuis le lancement, en 1978, par Deng Xiaoping du programme *Reform and opening up*, la Chine s’est dotée d’une industrie de la construction et des matériaux de construction sans égale au monde. Avec le ralentissement de la croissance nationale, l’outil se trouve de plus en plus disponible pour des ambitions géostratégiques et financière grandissantes.

<sup>4</sup> Dominique Barjot, « L’ascension des entreprises cimentières brésiliennes : l’exemple du groupe Votorantim », in Delorme Prado (Luiz Carlos) & Moraes Vodopives (Hildete de) (eds.), « Concurrence et régulation au Brésil », *Entreprises & Histoire*, n° 99/2020, p. 79-106.

<sup>5</sup> Dominique Barjot, “The European Oligopoly of Cement between Competition and Cooperation (1880s-today)”, in S. Fellman & M. Shanahan (eds.), *The Influence of International Cartels: Beyond the Market*, Routledge, 2020 (sous presse).

## *A/ Des ambitions géostratégiques grandissantes*

Les dirigeants chinois se fixent deux objectifs géostratégiques liés. Il s'agit en premier lieu de s'imposer en Asie, en stabilisant les frontières et en consolidant l'intégralité territoriale, en dépit des litiges avec l'Inde dans l'Himalaya (d'où l'importance du corridor économique sino-pakistanaï, afin de relier, sur 2500km, posés par la situation à Hong Kong et par les relations politiques avec Taiwan, enfin des contentieux territoriaux en mer de Chine. La Chine promet aussi une approche libre-échangiste multilatérale. En dépit des ambitions japonaises, le retrait des États-Unis du Partenariat transpacifique, en janvier 2017, a ouvert la voie à l'accord de Partenariat régional économique global (RCEP) signé le 15 novembre 2020. Il crée la plus importante zone de libre échange du monde entre la Chine, les dix États de l'ASEAN (Indonésie, Thaïlande, Singapour, Malaisie, Philippines, Vietnam, Birmanie, Cambodge, Laos et Brunei), le Japon, la Corée du Sud, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. La Chine a également posé les bases d'une coopération économique et sécuritaire à travers l'Organisation de Coopération de Shanghai (OCS) qui associe, autour de la Chine, la Russie, le Kazakhstan, le Kirghizstan, l'Ouzbékistan, le Tadjikistan, plus récemment l'Inde et le Pakistan. Elle entretient aussi des relations économiques étroites avec le Japon et la Corée du Sud et du Nord.

En même temps et en second lieu, la Chine affirme de plus en plus ses ambitions de puissance globale. Il s'agit d'abord de développer ses échanges économiques, le pays étant en excédent commercial avec toutes les régions du monde hormis l'Australie. Elle s'intéresse à l'Afrique, où jouant de la solidarité entre pays en voie de développement, elle finance massivement les infrastructures, tout en s'interdisant toute ingérence dans les affaires intérieures des États. Comme en Amérique latine, elle y exporte des produits manufacturés et en importe des ressources naturelles et des ressources agricoles. Ayant supplanté les États-Unis comme premier partenaire économique du Brésil, dès 2008, elle est entrée alors en tant que quarante-huitième membre au sein de la Banque interaméricaine de développement. Premier partenaire commercial de la Chine, l'Union Européenne apparaît surtout comme un marché, mais aussi, de plus en plus, comme une destination privilégié pour les investisseurs chinois : ainsi, en 2015, le rachat par ChemChina de l'italien Pirelli, puis, en 2016, de Syngenta, société chimique et agroalimentaire Suisse.

Avec la Russie, les objectifs géostratégiques priment sur l'économie. Pékin en est cependant le premier partenaire commercial (ventes de gaz, exportations d'armes par la Russie). La Chine y est aussi le premier investisseur : en 2015, Sinopec y a acquis ainsi 20% du capital du pétrolier russe Sibur ; deux ans plus tard, CEFC China Energy prend une participation de 14% dans Rosneft, second producteur russe d'hydrocarbures. Quant aux États-Unis, ils sont à la fois le rival planétaire et un partenaire économique majeur : second partenaire commercial de la Chine, elle est pour eux le premier, avec un énorme déficit commercial. Parce que plus d'un tiers des réserves chinoises sont placées en bons du Trésor chinoises, la Chine est, de loin, le premier créancier des États-Unis (20% de leur dette extérieure total). Enfin, les États-Unis constituent la seconde destination des investissements chinois après l'UE. Il s'agit de sécuriser

les ressources (sables bitumineux, gaz et huile de schiste), de conquérir des parts de marché, de contourner les barrières tarifaires, mais aussi d'acquérir des technologies (d'où l'opposition du gouvernement US, dès 2005, au rachat du pétrolier local Unocal par le groupe chinois CNOOC ou plus récemment, en 2019, les actions engagées contre ZTE et Huawei pour atteintes à la sécurité de l'État).

Derrière tout cela, la Chine semble proposer un nouvel ordre mondial. Au consensus de Washington de 1989 (liberté des marchés comme condition du développement, pluralisme politique et démocratie comme fondements de l'expansion économique) s'oppose désormais, de plus en plus, un consensus de Pékin, qui gagne en influence dans les pays les moins avancés. Il repose sur les principes suivants : non-ingérence dans les affaires intérieures, généreux soutien financier aux pays en voie de développement, postulat que le libéralisme économique n'implique pas le libéralisme politique. Il sous-entend que seul un gouvernement autoritaire peut assurer la sortie du sous-développement, sur la base d'une étroite association entre ce mode de gouvernement, la planification et l'économie de marché. À partir de la crise mondiale de 2007-2008, la Chine s'est dotée d'instruments *ad hoc*, susceptibles d'offrir une alternative à la Banque mondiale et à la Banque Asiatique de Développement (BAD), contrôlée par les États-Unis et le Japon<sup>6</sup>. En 2014 est née Nouvelle Banque de Développement des BRICS (NDB), ayant son siège à Shanghai, puis, en 2015, la Banque Asiatique d'Investissement pour les Infrastructures (BAII), dominée par la Chine (43% des droits de vote). Ces institutions financières ouvrent la voie à la réalisation du plan One Belt, One Road (OBOR) des « nouvelles routes de la soie » lancé en 2013 par Xi Jinping, devenu ensuite, en 2016, Belt and Road Initiative (BRI). Il s'agit, à travers ce plan, de financer, jusqu'en 2049, un gigantesque programme d'infrastructure concernant toute l'Eurasie (62% de PNB, 70% de la population et 75% des réserves énergétiques du monde).

### *B/ La Chine, nouveau banquier du monde ?*

La Chine, en effet, n'exporte pas que ses marchandises, mais aussi ses capitaux. En 2016, ses investissements dans le monde représentaient 11% du total mondial (contre 25% pour les États-Unis) et 10% du PNB chinois. Il s'agit avant tout de réduire sa dépendance à l'égard de l'étranger, absolue, mais aussi de combler le retard technologique et d'accélérer l'internationalisation de ses entreprises. Même si leur progression s'est accélérée depuis 2016, les investissements directs chinois à l'étranger sont loin d'absorber toutes ressources financières du pays : c'est ainsi que 70% de ses réserves sont placées en dollar, pour l'essentiel en bons du Trésor américain. aux sources de la puissance financière de la Chine se trouvent des

---

<sup>6</sup> Dominique Barjot et Pierre Lanthier, "The Asian Development Bank: a global bank at the service of regional growth", in Judith Clifton, Daniel Diaz Fuentes, David Howard and Lara Gómez (eds.), *Regional Development Banks since the Second World War*, Oxford, Oxford University Press, 2020, p. 70-96

capacités d'épargne exceptionnelles (30% du stock mondial), les chinois épargnant 27% de leur revenu disponible moyen, soit deux ou trois fois plus que le reste du monde.

Pour autant, la Chine ne s'est pas imposée comme une puissance financière mondiale. En premier lieu, son système financier est, pour l'essentiel, propriété de l'État : les banques accordent ainsi les trois quarts de leurs prêts à des entreprises publiques ne fournissant qu'un tiers de la production. Ce système financier « jugulé, déséquilibré, coûteux et potentiellement instable » (Rapport de la Banque mondiale de 2012) pousse les entreprises privées à se tourner vers la finance informelle (*Shadow banking*). En second lieu, le Yuan (Renminbi) ne joue qu'un rôle négligeable au niveau mondial : moins de 2% des paiements mondiaux contre 40% pour le dollar US et 34% pour l'Euro en 2017. Cependant, depuis 2010, l'usage commercial de la devise chinoise connaît un développement rapide. La monnaie chinoise est aujourd'hui l'une des trois monnaies les plus utilisées dans le commerce international. De plus, en septembre 2016, le FMI a décidé de l'inclure dans le panier du DTS, la monnaie de réserve de ce même FMI aux côtés du dollar américain, de l'Euro, de Yen japonais et de la Livre Sterling.

### **3/ LES ENTREPRISE CHINOISES DE CONSTRUCTION : UN LEADERSHIP MONDIAL**

Aujourd'hui, l'industrie mondiale de la construction est dominée par les entreprises chinoises.

#### **3-1/ Des entreprises géantes tentant de dominer le marché mondial**

Depuis la fin des années 2000, les entreprises chinoises se sont imposées au premier rang mondial dans le secteur du bâtiment et des travaux publics<sup>7</sup>. En 2019, parmi les dix plus grandes firmes de construction (ou *contractors*), l'on comptait sept firmes chinoises : China State Construction & Engineering Corp. (180 milliards de dollars US de chiffre d'affaires, numéro 1 mondial), China Railway Group Ltd (154,9 milliards de dollars US, n° 2), China Railway Construction Corp. (123,4 milliards, n° 3), China Communication Construction Group Ltd (89,5 milliards, n° 4), Power Construction Corp. of China (57,0 milliards, n° 5), China Metallurgical Group Corp. (43,6 milliards, n°8) et Shanghai Construction Group (40,2 milliards)<sup>8</sup>. Trois européens peinaient à leur faire face : Vinci (France, 54,6 milliards, n° 6 mondial), Grupo ACS (Espagne, 45,0 milliards, n° 7) et Bouygues SA (France, 33,2 milliards, n° 10), Hochtief (Allemagne, 30,2 milliards) se plaçant au 11<sup>e</sup> rang mondial. Pour faire bonne mesure, parmi les vingt premières entreprises mondiales, l'on comptait encore quatre entreprises chinoises : China Energy Engineering Corp. N° 12, Beijing Urban Construction

<sup>7</sup> Zhou Xiaolan, « The Chinese Construction Industry in the Remaking since 1978 in the Context of the Important Reforms », *Revue française d'histoire économique*, n°1, 2014, p. 128-145.

<sup>8</sup> « ENR TOP International Contractors », *ENR Rankings: Top 250 Global Contractors*, p. 5, enr.com/toplists/2020-Top-250-International-Contractors-Preview

Group Co. Ltd, n°13, Shaanxi Construction Engineering Holding Group, n°17 et China Chemical Engineering Holding Group Corp, n° 18. Elles faisaient face à deux groupes japonais (Obayashi Corp., n° 15 et Kajima Corp., n° 19), un autrichien (Strabag SE, n°14), un français (Eiffage, n°16) et un suédois (Skanska, n° 20).

L'internationalisation des champions chinois est le fruit d'une stratégie de long terme, qui puise ses racines dans la théorie des « Quatre modernisations (industrie, agriculture, défense, sciences et techniques) », la politique de modernisation et d'ouverture promue par Deng Xiaoping à partir de 1979 et poursuivie par ses successeurs, Jiang Zemin (*going global*), Hu Jintao, puis Xi Jinping. Les sociétés d'ingénierie ou de BTP apparaissent comme de grands bénéficiaires de cette stratégie. Néanmoins ces grandes entreprises chinoises ne l'ont pas nécessairement emporté sur leurs concurrentes européennes, voire américaines, japonaises ou sud-coréennes, compte tenu de leurs niveaux de rentabilité et, surtout, de productivité. C'est que ces grandes compagnies chinoises demeurent largement axées sur leur marché intérieur. En effet, si l'on se limite aux seules activités menées à l'international, le classement mondial 2019 apparaît très différent<sup>9</sup>. Les Européens préservent leur domination : 1 – Grupo ACS (39,0 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'international), 2 – Hochtief (29,3 milliards de dollars), 3 - Vinci (25,0 milliards), 5 – Bouygues (17,1 milliards), 6 – Strabag (Autriche, 15,7 milliards), 9 – Skanska (Suède, 12,9 milliards), 10 – Technip FMC (Royaume-Uni, 12,8 milliards). En revanche, les entreprises chinoises sont rentrées dans le rang : 4 – China Communication Construction Group (23,3 milliards), 7 – Power Construction Corp. Of China (14,7 milliards), 8- China State Construction & Engineering Corp. (14,1 milliards). Il en ressort de manière claire que les leaders européens n'ont pas nécessairement perdu la partie.

### **3-2/ De grandes entreprises à capitaux publics et puissamment appuyées par leur pays**

Derrière le leader chinois, CSCEC, se trouvent six entreprises, dont cinq contrôlées par l'État central<sup>10</sup>. La China Railway Construction Corporation (CRCC) a été créée en 1948<sup>11</sup>. Partiellement cotée aux Bourses de Shanghai et de Hong Kong, établie à Pékin, elle employait en 2017 plus de 261.000 salariés et réalisait plus de 2,7 % de marges bénéficiaires. Présente à l'étranger, dans soixante pays, elle a mis à son actif notamment la construction de la première ligne du métro de La Mecque et fourni celui de Montréal en voitures à deux étages. L'essentiel de son activité concerne cependant l'immense réseau ferroviaire chinois. Entrée en bourse à Shanghai et Hong Kong en 2007, elle est contrôlée par l'État. Son grand concurrent, la China Railway Group Ltd, est elle-même cotée en bourse à Shanghai et Hong Kong, mais contrôlée par le gouvernement chinois à travers son actionnaire principal, la China Railway Engineering

---

<sup>9</sup> "ENR TOP International Contractors", *ENR Rankings: Top 250 Global Contractors, Ibidem*, p. 5.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Zhou Xiaolan, « The International Activities of the Chinese Construction Industry under the Context of China's Entry into WTO: The Case of China Railway Group Limited », communication à la session S 10080 – *Multinational from Emerging and Developing Countries: Historical Roots*, 17<sup>th</sup> World Economic History conference, Kyoto, Japan, 3-7 August 2015.

(CREEC). De création récente (2007), la CRG s'est, elle, spécialisée dans la construction de trains à grande vitesse. En Chine, mais aussi à l'étranger (Londres-Birmingham, bientôt Manchester et Leeds). Elle appartient toujours au groupe de la CREEC, fondée quant à elle en 1950 et établie à Pékin. Cette dernière est par ailleurs particulièrement active en Afrique, notamment en République démocratique du Congo, et contrôle quelques trente-et-une filiales.

La China Communication Construction Company Limited (CCCC) n'a été constituée qu'en 2005. Elle-même contrôlée par l'État à travers une société holding, elle emploie 118.000 salariés. Exerçant une activité diversifiée dans le domaine des infrastructures de transport (autoroutes, ponts, tunnels, trains à grande vitesse, aéroports et ports maritimes), elle est en partie cotée à la bourse de Shanghai. Très présente à l'étranger, elle y contrôle deux importantes filiales, l'une en Australie, John Holland Group, l'autre aux États-Unis, Friede & Goldman, spécialisée dans l'offshore. La CCCC y a aussi réalisé de grands chantiers, notamment au Cambodge, en Indonésie, en Italie (port de Venise), à la Jamaïque, au Kenya, en Malaisie, au Mozambique, au Pakistan, au Sénégal, en Serbie et au Zimbabwe. Elle s'est fait connaître par quelques réalisations d'exception : le plus haut pont du monde, le Dudge Bridge, en Chine, la plus haute route pavée du monde (The Pakistan Karakoram Highway) et le Beijing-Shanghai High Speed Railway.

La Power Construction Corporation plus connue comme SEPCO) est née en 1952. Contrôlée elle aussi par l'État, disposant de nombreuses filiales, elle a réalisé d'importants chantiers d'hydroélectricité au Brésil et de transport à haute tension en Zambie. La China Metallurgical Group Corporation date, quant à elle, de 1982. Spécialisée dans les installations industrielles de tous types et ouverte à l'international, elle est cotée en partie aux bourses de Hong Kong depuis 2009, mais demeure contrôlée par l'État. Elle a créé une filiale commune avec Baosteel Group en 2008. Elle est en outre la seule entreprise publique autorisée à produire du papier et à le vendre en Chine comme à l'étranger.

Dans ce panorama, la Shanghai Construction Group Corporation (SCGC) constitue un cas à part. En effet, elle appartient au Gouvernement municipal de Shanghai, mais sous la tutelle de la State-Owned Assets Supervision and Administration Commission. Fondée en 1994, elle a contribué de façon décisive à l'aménagement de la grande métropole chinoise. Elle s'est dotée d'une filiale pour l'étranger, la Shanghai Corporation for Foreign Economic and Technological Cooperation (SEFCO Group). Ayant acquis une mine d'or en Érythrée en 2011, cette dernière s'est intéressée ensuite au Canada (travaux de tunnel à Edmonton), à la Tanzanie, pour un important programme d'édification de casernes, et aux États-Unis, où elle a racheté, en 2015, le Hyatt Regency Orange County.



### 3-3/ Un leader mondial : la CSCEC

Fondée en 1957, en tant que société d'État, la China State Construction & Engineering Corporation offre un excellent exemple d'entreprise multinationale de pays émergent (ou EMNE)<sup>12</sup>. Depuis 2007 elle s'est pourvue d'une filiale, la China State Construction Corporation, cotée depuis 2009 à la Bourse de Shanghai : à cette date, avec 7,3 milliards de dollars US, l'introduction de son capital avait été la plus importante au monde. Il s'agissait de la mise en œuvre des dispositions de la loi de 1993 sur l'introduction des entreprises en bourse. Cette loi a doté la filiale ainsi admise à la cote d'un conseil d'administration, lui-même issu de l'assemblée générale, mais aussi d'un comité de surveillance constitué de membres du Parti communiste chinois, ainsi que d'un comité de gestion, constitué de cadres dirigeants et syndicaux. Toutefois, même si le capital de la filiale se répartit entre 74 actionnaires, 57,6 % de ce capital demeure aux mains de la maison-mère. À travers celle-ci et le comité de surveillance, la CSCEC se trouve elle aussi sous l'étroite tutelle de la SASAC. Cette même CSCEC de 2007 contrôle à son tour de nombreuses filiales, notamment la China Overseas Land and Investment, la China Design International, la China State Construction International Holding et Far East Group.

La CSCEC est organisée selon un modèle classique de *staff and line* avec cinq divisions opérationnelles majeures (planification et conception, développement de projets, achat d'équipement en leasing, négoce, construction et *facilities management*) et douze entités fonctionnelles, parmi lesquelles huit bureaux d'ingénierie et quatre bureaux d'études, à quoi s'ajoute un laboratoire national de recherche propre à l'entreprise. Celle-ci joue un rôle majeur en Chine en matière de transfert de technologie, d'innovation technologique et de création de normes techniques. En effet, elle a inventé, par exemple, la *sliding mode technique* (une technique originale de coffrages glissants) lors de la construction du Centre commercial de Shenzhen dès les années 1990. Depuis 2007, elle a déposé 2924 brevets, dont 484 d'invention. Elle les a mis en œuvre par exemple à Shanghai (World Financial Center, 408 m, en 2008). Elle pilote aujourd'hui huit programmes de recherche nationaux. Elle a aussi imposé en Chine l'utilisation de sa technologie BIM (*Building Information Management Modeling*). Elle participe au comité de modernisation de l'industrie de la construction au sein de la Société d'architecture de la Chine et du Conseil stratégique pour l'innovation technologique dans l'industrialisation du bâtiment. De plus, l'entreprise, si elle emploie dans le monde quelques 1,2 million de salariés, fournit aussi un effort de formation considérable en faveur de son personnel (près de 257.000 personnes formées en 2016, dont 5 % de diplômés du supérieur et 52 % de bacheliers), tout en se situant à la pointe en matière de recherche de la parité hommes-femmes. Affichant des objectifs de « construction verte » et de lutte contre la pauvreté, elle s'est engagée dans un processus de rattrapage technologique et organisationnel (s'inspirant

---

<sup>12</sup> Moustafa Benberrah, *L'asymétrie socio-politique d'une coopération économique. L'implantation dominatrice de la China State Construction Corporation (CSCEC) en Algérie*, thèse de doctorat, dir. Josepha Laroche, université Paris I Panthéon Sorbonne, Ecole doctorale de science politique, 2020.

notamment de Vinci et Skanska), de dépôt de brevets et de marques commerciales tout en développant son réseau de sous-traitants et de cotraitants (*joint-ventures*).

Bien qu'assez peu internationalisée (7,8 % de son chiffre d'affaires à l'exportation en 2019 contre 26 % pour la China Communication Construction Group et 57 % pour la Power Construction Corporation), la CSCEC a beaucoup travaillé à l'étranger. Plus que des investissements directs étrangers chinois par ailleurs en expansion, elle bénéficie de l'internationalisation grandissante du Renminbi, d'une politique chinoise favorable à la libéralisation des échanges (Belt and Road Initiative pour contrer la stratégie américaine) et du soutien d'institutions financières puissantes (Banque Asiatique d'Investissement pour les Infrastructures, Asian Infrastructure Investment Bank). Elle bénéficie encore du soutien indéfectible des ministères des Affaires étrangères et du Commerce (MofCom) chinois, mais aussi des banques publiques et commerciales (Exim Bank surtout, China Construction Bank, Industrial and Commercial Bank, Bank of China). Grâce aux références acquises en Chine, à Shanghai (Shanghai 21st Century Tour, quatrième tour la plus haute du monde, 632 m), à Beijing (National Aquatic Center, ambassades), à Guangzhou (aéroport), Shenzhen et Hong Kong, mais aussi Shenyang et Xi'an. Sa percée à l'étranger a été précoce, dès les années 1970 au Koweït, dès 1985 aux États-Unis à Atlanta, puis en Floride, à New York et en Caroline du Sud, où elle s'est intéressée notamment à la promotion immobilière.

Elle est présente aujourd'hui dans quarante-quatre États du monde. Tel est le cas en Afrique : Algérie (Grande Mosquée d'Alger), Botswana, Égypte (Cairo International Conference), Éthiopie (Centre de Conférences et bureaux de l'Union africaine), Tunisie et Zaïre, aujourd'hui République démocratique du Congo (Stade des Martyrs à Kinshasa). La CSCEC a été active en Australie, en Asie du Sud-Est (Cambodge, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam) et dans le Golfe (Abu Dhabi, Dubaï, Irak, Qatar et, par extension, Pakistan). L'entreprise s'est aussi intéressée à l'Europe (Espagne, Moscou en Russie), à l'Amérique du Nord (New York, Caroline du Sud), centrale (Bahamas, Barbade) et du Sud (Argentine). Mais son intérêt pour les grandes opérations de promotion immobilière (le plus grand projet de ce type au monde aux Bahamas en 2011) et ses relations parfois peu claires avec les États (Algérie) lui ont valu d'être suspectée de corruption : ainsi, de 2009 à 2015, la CSCEC a été « blacklistée » (placée sur sa liste noire) par la Banque mondiale pour cause de collusion aux Philippines.

## **Conclusion**

La montée en puissance des grandes firmes chinoises ne fait aucun doute. Néanmoins, elle suscite des résistances de plus en plus vives, notamment en raison de l'omniprésence du contrôle de l'État sur leur activité. C'est ce que révèle l'affaire Huawei, leader mondial des réseaux de télécommunications (194.000 salariés en 2018, année où la firme a dépassé Apple

sur le marché des smartphones)<sup>13</sup>. Fin 2018, Meng Wanzhou, directrice financière du groupe et fille du fondateur, est arrêtée au Canada, avec menace d'extradition aux États-Unis pour cause de violation de l'embargo vers l'Iran, et placée en résidence surveillée à Vancouver. En 2019, les États-Unis accusent Huawei d'espionnage. En réalité, il s'agit d'éliminer le groupe chinois des appels d'offres publics pour l'installation de la 5 G. En mai, les autorités américaines placent Huawei sur liste noire et interdisent aux entreprises américaines de lui vendre tout produit (microprocesseurs Intel, puces Qualcomm, logiciels Google, etc.). Huawei livre ses derniers smartphones sans You Tube et Play Store et retarde la sortie de son produit haut de gamme, le Mate 30.

Les problèmes ont aussi des causes internes. En effet, le développement du e-commerce a poussé peu à peu les grandes chaînes de supermarché à quitter la Chine : ainsi Carrefour et Metro en 2019 ? Tesco début 2020, puis Auchan en octobre 2020<sup>14</sup>. Arrivé cinq ans plus tard que Carrefour sur le marché chinois (2000 au lieu de 1995), Auchan s'y était associé, dès 2001, avec le groupe Taïwanais Ruentex au sein d'une filiale commune, la coentreprise Sunnart (36 % du capital chacun). En 2017, Ruentex revend ses parts à Alibaba, désormais partenaire d'Auchan. Alibaba apparaît, de fait, comme le meilleur partenaire sur un marché marqué par le boom de l'e-commerce. Mais, pour Auchan, le risque est évident de se trouver marginalisé, d'où la revente de ses parts. Les deux partenaires y trouvent leur intérêt : Auchan s'offre les moyens de réduire son endettement et de se développer dans de nouveaux pays ; Alibaba renforce ainsi sa percée dans le commerce physique (Hema Fresh, Beijing Easyhome Furnishing). Se confirment ainsi deux tendances de fond du marché chinois : la numérisation et la concentration au profit d'acteurs locaux de plus en plus puissants s'adressant à des consommateurs hyperconnectés. Alibaba en est l'un des principaux bénéficiaire avec un chiffre d'affaires en hausse de 34 % en 2019 et des marges bénéficiaires accrues.

Les ambitions d'Alibaba ont peut-être indisposé les autorités chinoises<sup>15</sup>. Numéro un mondial du paiement en ligne, la filiale Ant Group d'Alibaba, devait procéder le 5 novembre dernier à la plus grosse introduction en Bourse, jamais réalisée à Shanghai et Hong Kong, avec un montant de 34,4 milliards de dollars US. Mais, à moins de 48 heures de l'événement les autorités chinoises de régulation ont signifié leur interdiction de l'opération. Officiellement, il s'agit de freiner le développement des services financiers en dehors du secteur bancaire et d'éviter « une grave contagion des risques<sup>16</sup>. L'hypothèse peut cependant être avancée que l'objectif était de freiner l'expansion du groupe privé devenu trop puissant. D'ailleurs, l'annonce de la suspension de l'introduction d'Ant Group a fait fortement chuter l'action Alibaba à Wall Street. Il est clair que l'un des blocages majeurs de développement

---

<sup>13</sup> Frédéric Lemaître, «Le géant chinois des télécoms Huawei sous sanctions américaines », *Le Bilan du monde. Edition 2020*, Paris, Le Monde, 2020, p. 189.

<sup>14</sup> Olivier Detroyat, « Après vingt ans de présence, Auchan cède la place la place à Alibaba », *Le Figaro*, 2 octobre 2010, p. 22.

<sup>15</sup> « Suspension douloureuse d'une IPO historique », *AFP*, 05/11/2020.

<sup>16</sup> « Ant Group : l'IPO historique du bras armé financier d'Alibaba reporté », *AFP*, 03/11/2020.

«économique chinois réside aujourd’hui dans la difficulté pour les autorités du pays à concevoir un passage du capitalisme d’État au capitalisme tout court.

## BIBLIOGRAPHIE

Ilan Alon, John Child, Li Shaomin, John R. McIntyre, “Globalization of Chinese Firms: Theoretical Universalism or Particularism”, *Management and Organization Review*, 7 (2), 2011, p. 191-200.

Geneviève Barré, *Quand les entreprises chinoises se mondialisent : Haier, Huawei et TCL*, Paris, CNRS Éditions, 2016.

Dominique Barjot (ed.), “Theory and Empirical Performance. Economic Paradigm and Performance in the Long Run (18<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> century)”, *Revue Française d’histoire économique – The French Economic History Review*, n° 11-12 (n°1-2, 2019).

Dominique Barjot (dir.), « Entreprises et entrepreneurs d’Asie », *Entreprises et Histoire*, n° 90, avril 2018.

Dominique Barjot, “Why was the world construction industry dominated by European leaders? The development of the largest European firms from the late 19th to the early 21st centuries”, *Construction History International Journal of the Construction History Society*, vol.28, n° 3 (2013), p. 89-114.

Dominique Barjot (ed.), “The Construction Industry in the 20th Century: an International Interfirm Comparison”, *Revue Française d’histoire économique – The French Economic History Review*, n°1, sept. 2014.

Dominique Barjot (dir.), « Les entreprises françaises d’ingénierie face à la compétition internationale », *Entreprises et Histoire*, n° 71, juin 2013.

Jean-Pierre Cabestan, *La Politique internationale de la Chine : Entre intégration et volonté de puissance*, Paris, Presses de Sciences Po, 2015.

Nicolas Collett, Artie W. Ng, Jay Chatzel, K. F. Lau, Douglas Macbeth, “Dynamics of Chinese Emerging Multinationals in Cross-Border Mergers and Acquisitions”, *Journal of Intellectual Capital*, 13 (3), 2012, p. 416-438.

Corinne Eyraud, *L’Entreprise d’État chinoise. De “l’institution sociale totale” vers l’entité économique ?*, Paris, L’Harmattan, 1999.

Doug Guthrie, “Organizational Learning and Productivity: State Structure and Foreign Investment in the Rise of the Chinese Corporation”, *Management and Organization Review*, 1 (2), 2005, p. 165-195.

Colin Hewes, Eng Chew, “The Cultural Transformation of Large Chinese Enterprises into Internationally Competitive Corporations : Case Studies of Haier and Huawei”, *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 9 (1), Feb. 2011, p. 67-83.

Huang Yasheng, *Capitalism with Chinese Characteristics. Entrepreneurship and the State*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press, 2008.

Fan Jianting, *The Development of the Construction Industry and the Evolution of His Organization*, Shanghai, The Press of Shanghai University of Finance & Economics, 2008.

Claude Meyer, *L’Occident face à la renaissance de la Chine. Défis économiques, géopolitiques et culturels*, Paris, Odile Jacob, 2018.

Jean-Michel Quatrepoint, *Le choc des Empires. États-Unis, Chine, Allemagne, qui dominera l’économie-monde ?*, Paris, Gallimard, 2014.

Alan M. Rugman, LI J.?, “Will China’s Multinational’s Succeed Globally or Regionally?”, *European Management Journal*, 25 (5), Oct. 2007, p. 333-343.

Wang Yiwei, *The Belt and Road Initiative. What will China offer the World in its Rise*, Beijing, New World Press, 2016.

Zhang Kevin H., “Rise of Multinational Chinese Firms”, *The Chinese Economy*, 42 (6), 2009, p. 81-96.

Zuo Xuejin, Cheng Hansheng, *State-owned Enterprise Governance in China: An International Comparative Perspective*, Shanghai, Social Science Academic Press, 2005.