

## *Le Monde* 経済記事精読 (小林) 5月 (06/20)

1990年代から中国は、外国企業の下請としてモノを作る「世界の工場」となった。それが今や、欧米の先端企業と互角の製品を開発する国にまで発展。

僅か30年の間に、如何にしてそんなことが可能だったのか。その歴史的経緯を辿ります。

記事の後半、中国の輸出攻勢についての解説は割愛します。

後半を理解するのに前半は必要ですが、前半を理解するのに後半は必要ありません。

この授業に参加するには後半も読まねば... とお考えになりませぬよう。

## En trente ans, l'eldorado chinois s'est mué en piège pour l'Europe

*Le Monde* du 29 avril 2026, Bastien Bonnefous, Isabelle Chaperon et Sophie Fay

Le 9 février, le Haut-Commissariat à la stratégie et au plan sonne l'alerte : le «*rouleau compresseur*» chinois, dit-il, est en train d'écraser l'industrie européenne, notamment française et allemande. Dans son rapport, l'organisme public rattaché à Matignon décrit une puissance chinoise qui, en quelques années, est parvenue à dépasser la plupart des poids lourds industriels occidentaux. Pékin ne concurrence plus seulement les industries traditionnelles à forte main-d'œuvre comme par le passé (textile, biens de consommation bas de gamme, etc.) : la deuxième puissance économique mondiale, derrière les Etats-Unis, s'impose désormais dans les secteurs d'innovation et les productions à haute valeur ajoutée comme l'intelligence artificielle, la transition énergétique ou la défense. «*Tous les secteurs industriels soulignent un rattrapage, voire un dépassement technologique rapide, y compris dans des domaines historiquement dominés par l'Europe (chimie, robotique, nucléaire, machines-outils)*», explique le rapport coécrit par Thomas Grjebine, économiste au Centre d'études prospectives et d'informations internationales.

En quelques décennies, nous sommes donc passés du «*fabriqué en Chine*» à un «*inventé en Chine*». Et les marques chinoises sont devenues de nouveaux standards mondiaux dans les voitures électriques (BYD, Geely) mais aussi dans les smartphones (Huawei) ou le commerce en ligne (Alibaba, Shein, Temu). Dans la plupart des secteurs, les écarts de coûts de production entre le géant asiatique et les pays européens sont sans appel, «*en moyenne compris entre 30% et 40%, et [ils peuvent], dépasser 60% dans certains segments*» précise le Haut-Commissariat. Impossible de rivaliser : «*Ni la montée en gamme, ni les gains de productivité, ni les ajustements organisationnels ne peuvent compenser durablement de tels écarts*», indique encore le rapport.

Pas d'autre choix donc, selon ces experts, que de «*changer de logiciel*» pour l'Union européenne attachée au libre-échange, et de mettre en place, à

l'instar de l'Amérique trumpiste, «l'équivalent d'un droit de douane généralisé de l'ordre de 30%» contre les exportations chinoises, tous secteurs confondus. Une solution jusqu'au-boutiste qui ne fait pas l'unanimité parmi les gouvernements européens même si la plupart, comme les acteurs industriels, partagent l'inquiétude et le diagnostic.

**«Nous leur avons donné nos plans»**

Comment en sommes-nous arrivés là? Comment est-on passé, en quelques décennies, d'une Chine atelier du monde, où les pays occidentaux ont délocalisé leurs usines pour produire à bas coût et à la chaîne, à une Chine «menace systémique» pour l'avenir de la compétitivité européenne, pour reprendre les termes du rapport Draghi publié en septembre 2024? Les pays européens ont-ils été naïfs en pensant que commercer avec la Chine serait une relation gagnante pour tous, et surtout pour eux? Ont-ils fait preuve de mépris, certains que les Chinois ne parviendraient jamais à monter en gamme et à les rattraper, oubliant que ce vieil empire fut le berceau historique des «quatre techniques» (la boussole, la poudre, le papier et l'imprimerie)? Ou bien ont-ils été complices, en livrant leur savoir-faire à leurs partenaires commerciaux asiatiques en échange de gains de productivité colossaux et d'un marché potentiel d'un milliard de consommateurs?

La question agite les débats depuis longtemps. «Jusqu'où ira la montée en gamme des entreprises chinoises?», s'interrogeaient, en 2014, l'École des mines et l'École de Paris du management, lors d'un colloque, notant alors que «la Chine a aujourd'hui la capacité d'assembler, de développer et de produire massivement à peu près tous les types de biens de l'économie». Dès 2012, Arnaud Montebourg, alors ministre du redressement productif et promoteur de la «démondialisation», dénonçait «la naïveté grotesque» des Européens face aux Chinois. Quatorze ans plus tard, devenu entrepreneur et chantre du Made in France, il regrette que «nous soyons devenus les vassaux industriels de la Chine».

Parmi les raisons de ce choc, les partenariats noués entre les groupes étrangers et chinois. Promues dès la fin des années 1970 par le président Deng Xiaoping, le père du miracle économique chinois, ces sociétés communes en joint-venture à 50-50, imposées par Pékin aux entreprises euro-

péennes et américaines désireuses d'accéder à son marché, ont apporté aux Chinois le partage des technologies, des ouvertures d'usines sur place et la formation du personnel local. Elles leur ont aussi permis de «*s'inspirer*» des acquis étrangers car, avant d'innover, les Chinois ont beaucoup copié, adeptes du reverse engineering, qui consiste à démonter les produits pour en reproduire les composants. «*Nous leur avons donné nos plans*», dit Olivier Lluansi, enseignant au Conservatoire national des arts et métiers et conseiller industrie de François Hollande à l'Élysée de 2012 à 2014.

Depuis une quarantaine d'années, des partenariats ont été signés par des grands groupes dans l'énergie (EDF, Suez), les transports (Alstom), l'agro-alimentaire (Lesaffre, Danone), l'automobile (Renault, Stellantis) ou l'aviation (Airbus). Mais les débuts n'ont pas toujours été évidents. Le premier joint-venture, créé en 1985 par Peugeot avec la société Dongfeng dans la province de Guangzhou pour assembler des modèles 504 et 505, a même déçu les Chinois. La technologie française était jugée obsolète, la formation et les transferts de technologie insuffisants. Il a été dissous au début des années 1990.

Une autre coentreprise entre Citroën et Dongfeng à Wuhan, dans la province du Hubei, a pris le relais en 1992. Mais là aussi, les ingénieurs chinois ont déploré leurs relations avec les vieux routiers de l'expatriation envoyés par la marque au chevron, jugés trop peu à l'écoute de leurs interlocuteurs locaux. «*Les Chinois n'avaient qu'une envie : voler de leurs propres ailes et faire tout seuls. Lorsqu'ils venaient en France, ils étaient extrêmement curieux, fascinés par les technologies de pointe. Ils voulaient tous prendre le TGV*», se souvient, sous le couvert de l'anonymat, une ancienne cadre de Stellantis, qui a quitté le secteur. En s'inspirant à la fois des technologies d'Alstom, de Siemens et du Shinkansen (le système de trains à grande vitesse japonais), ils ont désormais des trains plus rapides. Ils ont surtout un géant, CRCC (Chinal Railway Rolling Stock Corporation), né de la fusion de deux entreprises étatiques en 2015, et sont devenus le premier exportateur mondial de matériel ferroviaire.

L'adhésion de la Chine à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en

2001, après quinze longues années de négociation avec les Etats-Unis et l'Union européenne, a été l'autre clé du rattrapage chinois. Les Occidentaux y ont vu un moyen d'accéder à l'eldorado chinois et de faire converger l'économie de Pékin vers l'économie de marché. Vingt-cinq ans plus tard, le constat est cruel : la Chine a su tirer profit des règles de l'OMC pour dépasser les autres puissances et le rapport de force avec l'Occident s'est inversé. L'adhésion chinoise à l'OMC est réputée avoir coûté près de 300.000 emplois à la France, dont un tiers dans l'industrie, selon les estimations des économistes. Pékin n'a pas suivi la trajectoire imaginée à l'époque par Washington ou Bruxelles. Aujourd'hui, son économie dopée aux subventions domine le monde et l'OMC est paralysée.

*«Rétrospectivement, on aurait dû être plus attentifs sur l'encadrement des subventions. On savait bien que la Chine allait se développer, mais personne n'imaginait que ce serait à un tel rythme»,* reconnaît Pascal Lamy, commissaire européen pour le commerce de 1999 à 2004 puis directeur général de l'OMC de 2005 à 2013, aux premières loges des négociations avec Pékin. Si l'ancien bras droit de Jacques Delors à la Commission européenne admet une forme de légèreté occidentale, il refuse qu'on réécrive l'histoire. *«Aujourd'hui, on dit volontiers que l'Occident est perdant face à la Chine, mais pendant de nombreuses années, il a été gagnant et en a beaucoup profité. Les pays de l'OMC, à commencer par les Etats-Unis et l'Europe, ont eu accès au marché chinois pour leurs industries automobiles, aéronautiques, agroalimentaires, etc.»*, tient-il à rappeler. Au-delà des seuls industriels, l'ouverture au marché chinois a également permis aux économies occidentales de juguler l'inflation dans leurs pays, grâce à l'importation de produits bon marché qui ont dopé le pouvoir d'achat des consommateurs.

*«Une puissance née dans l'export»*

Louis Gallois a lui aussi vécu en première ligne cette période d'ultradynamisme : ancien PDG de la SNCF (de 1996 à 2006) puis directeur d'Airbus Group (de 2007 à 2012), il a présidé le conseil de surveillance de PSA de 2014 à 2021. *«On a peut-être accéléré le développement de la Chine dans tel ou tel domaine grâce aux transferts de technologie, mais à partir du moment où on voulait vendre, on était bien obligés de se plier à certaines de leurs demandes»*, résume-t-il. Avec le recul, l'ancien haut fonctionnaire note une forme d'idéalisme des Américains et des Européens : *«Ils étaient engagés dans la mondialisation heureuse et pensaient que la Chine serait un partenaire parmi d'autres, que son entrée dans l'OMC allait l'aligner sur nos standards avec le respect des normes de sécurité, de santé, de pollution, etc. Cela n'a pas été le cas»*.

Mais le réveil chinois aurait été le même, dit-il, avec ou sans l'aide des pays étrangers : *«Les Chinois travaillent, ils ont du talent, des niveaux de qualité, de prix, de technologie et d'innovation tout à fait exceptionnels. Le nombre d'ingénieurs formés chaque année en Chine est gigantesque et le pouvoir central a su anticiper et planifier de manière extrêmement efficace»*.

Hervé Machenaud et Sven Forest, à l'époque directeur de la branche Asie Pacifique d'EDF et ingénieur chez EDF, se souviennent très bien de l'arrivée du groupe en Chine pour construire la première centrale nucléaire de Daya Bay près de Guangzhou et de Hongkong. Le contrat a été signé en 1983, la construction a débuté en 1986. Mais Hervé Machenaud, surnommé *«le Chinois»* chez EDF, récuse la moindre naïveté. *«En France, c'est [le groupe américain] Westinghouse qui a construit la première centrale du parc nucléaire français à Fessenheim. Nous avons appris avec eux. Nous avons construit la deuxième avec leur soutien. Puis nous avons amélioré la technologie et avons construit seuls les autres centrales. Nous savions en allant en Chine qu'ils feraient comme nous, cela n'avait rien de naïf»*, explique-t-il.

Les Chinois ont appris des Français, puis ils ont continué seuls la construction de leur parc nucléaire. Souvent en maintenant les contrats avec des fournisseurs français qui avaient suivi EDF et créé des filiales en Chine. Après la catastrophe de Fukushima en 2011 qui a plongé le secteur dans une période d'incertitude, la Chine est repartie plus vite que l'Eu-

rope. *«Si naïveté il y a eu, elle était à Paris où l'on a sous-estimé la capacité des ingénieurs chinois»*, note Sven Forest, aujourd'hui retraité.

La planification par le Parti communiste chinois, sans contre-pouvoirs syndicaux ou politiques possibles, a permis le développement de la recherche et la naissance de nombreux groupes, dopés aux subventions publiques et favorisés par une politique monétaire du yuan ultracompetitive. En 2005, les entreprises à capitaux étrangers représentaient 58% des exportations chinoises : ce n'était plus que 22% en 2024 contre 58% pour les sociétés à capitaux chinois. Décennie après décennie, la Chine est devenue un ogre économique prêt à dévorer le monde. *«C'est une puissance née dans l'export, vivant pour l'export, et pensant le monde comme une extension naturelle du marché chinois»*, explique Nicolas Dufourcq, directeur général de la Banque publique d'investissement (Bpifrance). Au point que ce dernier appelle aujourd'hui l'Union européenne à se fermer temporairement pour se réarmer industriellement, sinon *«le tsunami chinois détruira toutes les PME industrielles de la Pologne à la Bretagne»*, prévient-il.

Le bras de fer est devenu tellement inégal que des voix montent pour que les Européens appliquent désormais la stratégie de Pékin et conditionnent l'accès au marché européen aux groupes chinois à la création de coentreprises locales avec transfert de technologie. *«Le modèle de la Chine, fondé aujourd'hui principalement sur les exportations, va forcément évoluer, notamment dans le contexte actuel. Le pays pourrait accélérer son implantation à l'étranger, et cela pourrait passer par des coentreprises et des transferts de technologie par exemple. C'est aussi une opportunité à saisir pour notre industrie»*, plaide François Jackow, directeur général d'Air liquide, numéro deux mondial des gaz industriels.

*«Nous devons les traiter comme ils l'ont fait avec nous pour combler leur retard technologique»*, embraye M.Dufourcq. Une intransigeance d'autant plus nécessaire que les droits de douane américains décidés par l'administration de Donald Trump ferment le marché états-unien aux produits chinois, qui ont donc un besoin vital de vendre au reste de la planète et en particulier aux 450 millions de consommateurs européens. Dans une note pour l'Institut Montaigne publiée en mars 2025, l'historien et sinologue François Go-

dement préconise un tel changement de méthode : *«La fenêtre d'opportunité pour les investisseurs étrangers s'est refermée en Chine durant cette dernière décennie, sous le coup de la stratégie d'autosuffisance économique et d'indigénisation des technologies étrangères conduite par Xi Jinping (...). Un "Deng Xiaoping inversé" doit renverser les rôles entre l'Europe et la Chine»*, écrit-il.

Le déséquilibre est tel que ce sont les Européens qui avouent désormais vouloir apprendre des Chinois. Y compris sur les technologies nucléaires. Le monde à l'envers? *«Lorsque les ingénieurs chinois étaient venus se former sur le nucléaire en France, ils se désignaient entre eux comme la "dream team". Nous venons d'envoyer la première "dream team" d'ingénieurs français en Chine pour se former aux meilleures technologies chinoises»*, relate, sous le couvert de l'anonymat, un proche d'EDF. Rien de plus logique, en fait. Lorsque la Chine s'est convertie à l'atome, au début des années 1980, la France était au sommet de son propre programme de construction de centrales, lancé par le plan Messmer en 1974. Entre le début du chantier de la deuxième tranche de la centrale de Civaux (Vienne), en 1991, et celui de l'EPR de Flamanville (Manche) en 2007, seize ans se sont écoulés pendant lesquels la Chine a mis en service plus de dix réacteurs. Elle en exploite désormais 61.

### **«Rester vigilant»**

De façon plus générale, les nombreux patrons français qui sont allés visiter des usines en Chine ces derniers mois sont revenus bluffés et effrayés, notamment sur leurs avancées en matière de robotique. *«Si la Chine a beaucoup copié par le passé, elle est aujourd'hui une force motrice en matière d'avancées technologiques et nous apprenons beaucoup de nos partenaires locaux. Mais Air liquide possède aussi son propre Campus innovation à Shanghai qui fait partie de notre écosystème mondial et favorise l'émergence de nouvelles solutions»*, témoigne M.Jackow qui précise : *«C'est aussi au niveau opérationnel que des pistes d'amélioration sont intéressantes à étudier, voire à adopter. Ainsi, dans le cadre d'une acquisition d'une entreprise chinoise de conditionnement de bouteilles de gaz, nous nous sommes rendu compte que d'importantes économies de coûts pouvaient être faites»*.

Même ceux qui ont conservé leur leadership se méfient : *«En matière de*

*transition énergétique, les industriels chinois sont parvenus à rattraper leur retard. Sur le traitement de l'eau et le recyclage, l'Europe a conservé son avance technologique mais il faut rester vigilant pour ne pas être "BYDisé"», assure Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia, qui est «très attentive à ce que font [leurs] concurrents chinois». Ainsi, Everbright Environnement, partenaire historique de Suez, concurrence les deux multinationales françaises sur les marchés d'Asie, du Vietnam ou d'Ouzbékistan.*

Après la crise financière de 2008, c'est Dongfeng, son partenaire chinois, qui a volé au secours de PSA, à court de liquidités, en entrant à son capital aux côtés de l'Etat. Le groupe automobile chinois pourrait le faire une deuxième fois, en produisant en Europe dans une usine Stellantis des modèles électriques pour échapper aux droits de douane. Cela permettrait à l'entreprise franco-italo-américaine d'occuper ses usines en surcapacité. Des ingénieurs chinois ont visité à deux reprises depuis le début de l'année les usines de Rennes et Madrid. En parallèle, Stellantis a acquis en 2023 20% d'une start-up chinoise très prometteuse, Leapmotor, dont elle distribue les voitures en Europe, en envisageant d'utiliser sa technologie sur les modèles électriques. Stellantis détient 51% de sa filiale commerciale à l'international.

Preuve que les groupes chinois ne sont pas opposés aux transferts de technologie ou aux coentreprises s'ils y trouvent leur compte. En acceptant l'entrée à son capital de Stellantis, Leapmotor peut profiter de son réseau de distribution pour sortir de Chine. De quoi l'aider à contourner les difficultés que certains constructeurs asiatiques rencontrent lorsqu'ils installent une usine en Europe et affrontent le maquis des normes administratives, enquêtes publiques, respect du droit social et bientôt règles de contenu local. Le retour du grand balancier, en quelque sorte.