



# Nouvelles Routes de la Soie et entreprises françaises

## Entrer dans une logique de « coopération »

Prise de position présentée par Alain EYGRETEAU  
au nom de la Commission « Économie et financement des entreprises »  
et adoptée à l'Assemblée générale du 13 juin 2019

Avec la collaboration de Corinne VADCAR  
Direction générale adjointe chargée de la Vie institutionnelle et des Études





## SOMMAIRE

<b>Introduction - Décryptage économique des nouvelles « Routes de la Soie »</b> .....	6
> A • Les objectifs économiques assignés aux nouvelles « Routes de la Soie ».....	7
> B • Comment faire pour que l'économie et les entreprises françaises en bénéficient ?.....	8
<b>I. L'intérêt d'entrer dans une posture constructive de « coopération »</b> .....	12
> A • Les usages possibles des nouvelles « Routes de la Soie ».....	13
> B • Les préalables à une posture de « coopération » .....	17
<b>II. La nécessité d'identifier les secteurs et les entreprises en termes d'opportunités</b> .....	24
> A • Identifier les secteurs.....	26
> B • Identifier les entreprises.....	27
<b>III. Les conditions d'une « coopération » avec la Chine sur les Routes de la Soie</b> .....	34
> A • Créer les conditions-cadre.....	35
> B • Orienter les entreprises vers des angles stratégiques.....	40
<b>Liste des personnalités auditionnées</b> .....	44
<b>ANNEXE 1</b> .....	46
<b>Quelques clefs de lecture des nouvelles « Routes de la Soie »</b>	
<b>ANNEXE 2</b> .....	56
<b>Un écosystème d'entreprises autour des nouvelles « Routes de la Soie »</b>	

Pour éclairer cette prise de position, une étude de la CCIR sur les « enjeux et opportunités économiques des nouvelles Routes de la Soie » est associée et [disponible en ligne](#).



## Introduction

### Décryptage économique des nouvelles « Routes de la Soie »

En langue chinoise (一带一路 / 一带一路 ou « Yidai yilu »), la référence aux nouvelles Routes de la Soie est inchangée depuis l'origine du projet, quels que soient les divers noms qui ont pu lui être attribués. Elle se traduit par : une Ceinture, une Route, (« One Belt, One Road » en anglais), la ceinture étant l'axe ferroviaire (« Silk Road Economic Belt ») comprenant plusieurs voies ferrées et la route étant l'axe maritime (« 21<sup>st</sup> Century Maritime Silk Road »).



Source : <https://www.fournisseur-energie.com>

#### A. Les objectifs économiques assignés aux nouvelles « Routes de la Soie »

À ces nouvelles « Routes de la Soie », la Chine semble assigner deux objectifs principaux :

- 1) jouer le rôle de pôle majeur de l'économie mondiale et organiser les échanges autour de ce pôle ;
- 2) rendre l'Europe plus forte car « *le besoin d'une Europe plus souveraine est vital dans le face-à-face qui oppose la Chine et les États-Unis* », fait remarquer François Candelon\* ; la visite du Président chinois, Xi Jinping, en Europe, en mars dernier, doit aussi se comprendre en ce sens.

Certes, les Routes de la Soie portent des ambitions politiques qui renvoient à des considérations de politique interne ; elles se déploient alors que l'on observe actuellement des forces contradictoires en Chine : d'un côté, un accès un peu plus aisé au marché chinois ; de l'autre, une certaine fermeture aux idées occidentales.

Dans ce contexte, « *la dimension économique des Routes de la Soie semble mise en œuvre pour asseoir le soft power de la Chine dans une vision plutôt pacifique* », estime Claude Revel\*. Une vision pacifique ne veut pas dire que les Chinois n'ont pas d'intérêts offensifs ; leur volonté d'être dans les instances de normalisation comme l'ISO ou le CENELEC est tout à fait illustrative de cette approche offensive pour favoriser et imposer les normes et standards chinois ou participer à leur construction.

D'un point de vue économique, il faut aussi comprendre les Routes de la Soie comme des leviers de croissance pour la Chine<sup>1</sup>. Sous cet angle, l'Europe et la France intéressent tout particulièrement la Chine car elles répondent à sa double quête de technologies et de marchés. Pour ce faire, la Chine procède à de nombreuses acquisitions en Europe qui vont, désormais, au-delà des seuls secteurs stratégiques.

\* **Les personnes citées figurent, en fin de document, dans la liste des auditions.**

<sup>1</sup> Bohman, V. and C. Lungwall (2018), "The Strategic Rationale for European Engagement in China's Belt and Road Initiative", Swedish Institute of International Affairs, UIBrief, n° 6.



L'étude que la CCI Paris Ile-de-France a réalisée sur les « *Nouvelles Routes de la Soie : enjeux et opportunités économiques* » afin d'éclairer cette prise de position fait ressortir des objectifs spécifiques s'agissant de chaque voie :

- *la voie maritime* vise à faciliter les échanges économiques et commerciaux entre l'Asie, l'Europe et l'Afrique en réduisant le coût et la durée du transport car, aujourd'hui, l'important est d'être au plus près du client et de partir de ses besoins/ usages ;
- *la voie ferroviaire* porte sur le développement de l'infrastructure et des services logistiques entre l'Europe et les provinces chinoises de l'Ouest avec les trains à conteneurs et une offre de transport plus rapide que la voie maritime et moins chère que l'avion ;
- *la voie digitale* vise à installer des infrastructures numériques pour créer ou densifier les flux et surpasser les réseaux existants en vue de créer un marché digital global dans lequel la Chine pourrait imposer ses propres normes.

Concrètement, ces Routes de la Soie vont permettre de réduire les délais de livraison entre l'Asie et l'Europe, notamment via la voie ferroviaire sur laquelle les gains de temps sont aujourd'hui significatifs : moins de 20 jours par voie ferrée pour un conteneur de 40 pieds transportant des biens d'une valeur de 750 000 dollars contre 40 jours par voie maritime. De même, les coûts de transport sont réduits : ils passent, par voie ferrée, de \$8 450 en 2006 à \$ 6 350 aujourd'hui et, par voie maritime, de \$2 740 en 2006 à \$2 410<sup>2</sup>.

## B. Comment faire pour que l'économie et les entreprises françaises en bénéficient ?

Le projet des Routes de la Soie représente une « puissance de feu » considérable au plan financier depuis le déploiement du Plan Marshall au lendemain de la Seconde guerre mondiale. Or, la France se trouve, par rapport à ce projet, dans une double configuration : d'une part, elle n'est pas directement dans la « boucle » des voies maritimes et ferroviaires ; d'autre part, elle ne s'est pas engagée officiellement dans ce projet.

### ► La France n'est pas directement dans la « boucle » des voies maritimes et ferroviaires

À la différence d'autres pays européens, la France ne dispose pas de pôle logistique majeur dans le cadre de ces Routes, qu'il s'agisse des voies maritimes ou des voies ferroviaires. En revanche, la France va disposer d'un terminal de route numérique à Marseille. Grâce au câble qu'une filiale d'Orange (OINIS) amène jusqu'à la cité phocéenne, la France sera donc un terminal d'une des Routes digitales majeures. Cela intervient à un moment où la Méditerranée reprend de l'importance dans la nouvelle géographie du commerce. Dans le domaine du fret aérien, il convient aussi de noter que les Aéroports de Paris constituent un atout majeur en Europe.

Cette absence de la France dans les déclinaisons maritime et ferroviaire des Routes de la Soie pose problème au regard des besoins de transport entre l'Asie et la France. Certes, Lyon est, désormais, un terminal ferroviaire de la liaison directe avec la Chine mais celui-ci n'apparaît pas en mesure de capter des volumes de fret aussi significatifs que les hubs européens de Tilburg (Pays-Bas), Lodz (Pologne) et Duisburg (Allemagne)<sup>3</sup>.

En l'absence de jonction des Routes de la Soie avec des hubs maritimes français, les entreprises françaises sont amenées à louer des conteneurs de fret routier ou de fret ferroviaire de l'un de ces hubs européens, plus particulièrement Duisburg ; il leur faut ensuite les acheminer vides au terminal.

C'est d'autant plus dommageable qu'un nombre croissant d'importateurs passent aujourd'hui par le train<sup>4</sup> afin de ne pas être en rupture d'approvisionnement – lorsqu'ils travaillent en flux tendu – et d'être de plus en plus réactifs auprès de leurs clients.

Par conséquent, c'est d'abord une réponse en termes de transport que pose le projet chinois de Routes de la Soie : cela passe par la mise en place d'une ligne ferroviaire directe entre la France et la Chine pour favoriser les volumes dans un sens comme dans un autre. La réalisation accélérée de la ligne ferroviaire Serqueux-Gisors serait une solution dans ce sens ; elle redonnerait aussi, à l'Axe Seine, un regain de compétitivité.

<sup>2</sup> US Chamber of commerce (2006), *Land Transport Options between Europe and Asia: Commercial Feasibility Study*, Washington cité in : Zhang, X. and Schramm, H. J. (2018), *Eurasian Rail Freight in The One Belt One Road Era*, Cranfield University, Conference Paper, June.

<sup>3</sup> Il existe ainsi un écosystème à partir de Rotterdam – Kaliningrad – Chengdu (et route entre Chengdu et Pologne via TIR) ainsi qu'un écosystème à partir de Duisburg Transport par fer qui est de six jours (15 jours par mer). La SNCF joue la carte du nœud ferroviaire de Dourges dans les Hauts-de-France.

<sup>4</sup> Le fret par avion progresse rapidement.



## › L'Europe et la France n'ont pas adopté de position officielle

Pour sa part, la Commission européenne a proposé une stratégie dite « Connecting Europe & Asia » qui vise à créer des synergies entre l'Union européenne (UE) et les pays tiers, y compris la Chine, dans les domaines des transports, de l'énergie et de la connectivité numérique, sur la base des normes et standards internationaux<sup>5</sup>. Mais il ne s'agit pas à proprement parler d'une prise de position officielle ; le texte ne fait, d'ailleurs, pas référence au projet chinois. L'UE est, par ailleurs, le deuxième actionnaire de l'Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) avec plus de 20 % du capital et des droits de vote.

À défaut d'une réponse concertée de l'UE sur ces Routes, la Chine s'emploie à désunir l'Europe en recherchant des alliés (Europe de l'Est, Portugal, Italie)<sup>6</sup> ou des pays qui résistent à la pression des États-Unis. C'est la solidarité européenne qui est mise en jeu à travers la réponse au projet chinois.

Toutefois, l'accueil réservé au Président Xi Jinping, lors de sa visite en Europe en mars 2019, en réunissant la Chancelière allemande, Angela Merkel, le Président de la Commission européenne, Jean-Paul Juncker, et le Président français, Emmanuel Macron, constitue une forme de réponse européenne. Cet accueil collégial semble, d'ailleurs, avoir été fort apprécié à Pékin.

Comme nombre de pays européens, la France a choisi de ne pas adhérer officiellement au projet chinois car il existe de vraies raisons politiques qui sous-tendent le projet. Elle est seulement membre de l'AIIB depuis 2016. Ce positionnement en retrait ou en demi-teinte repose sur des raisons qui s'expliquent aisément. Toutefois, cela pose la question du soutien au développement de projets par les entreprises françaises.

En outre, la Chine retient de cette absence de positionnement que la France ne veut pas s'engager. Il y a là un vaste malentendu de part et d'autre. C'est une opportunité manquée qui pose la question de savoir comment réinventer à l'avenir la relation franco-chinoise alors qu'il existe une affinité particulière entre la Chine et la France depuis plus de 55 ans.

## › Les coopérations inter-entreprises forment une participation indirecte « gagnante »

Si la France n'est pas directement dans la « boucle » des Routes de la Soie, elle n'en est pas totalement exclue grâce à une participation indirecte.

D'une part, elle a des interactions indirectes avec ces Routes de la Soie, notamment en Afrique compte tenu de sa présence économique et commerciale historique. De même, il y a des interactions croissantes, via le canal numérique, avec le e-commerce qui contribue au développement des échanges de biens et de services entre la France et la Chine.

D'autre part, les entreprises françaises sont dans la « boucle » de la coopération économique. L'étude que la CCI Paris Ile-de-France a réalisée pour les besoins de cette prise de position met en évidence toute une série de collaborations entre entreprises chinoises et françaises dans différents secteurs.

La croissance des échanges entre la Chine et l'Europe et l'initiative chinoise des nouvelles « Routes de la Soie » contribuent ainsi au développement de nouveaux accords de collaboration entre entreprises françaises et chinoises en France, en Chine et dans les pays tiers. Cela concerne les grandes entreprises comme les *start-up* technologiques ainsi que de nombreux secteurs d'activité tels que les transports maritime, ferroviaire et aérien, le digital, l'énergie et le spatial, le tourisme ou encore le e-commerce. Les formes de coopération vont de l'accord sur un standard jusqu'aux alliances stratégiques en passant par des joint-ventures ou des contrats commerciaux.

Par cette réflexion sur les coopérations inter-entreprises, la CCI a souhaité éclairer l'intérêt d'une participation des entreprises françaises à ces Routes. Au-delà des relations bilatérales, le canal multilatéral (institutions européennes ou internationales) peut aussi leur apporter des incitations dans le sens d'une participation.

<sup>5</sup> Dans le cadre de cette stratégie, Bruxelles et Pékin ont décidé de développer des synergies communes lors du Sommet Europe-Chine d'avril 2019 <https://www.consilium.europa.eu/media/39020/euchina-joint-statement-9april2019.pdf>

<sup>6</sup> Voir Mémorandum d'accord entre la Chine et l'Italie : [https://www.corriere.it/economia/19\\_marzo\\_12/via-seta-testo-dell-intesa-l-italia-cina-versione-inglese-traduzione-italiano-9ea09020-44c2-11e9-b3b0-2162e8762643.shtml?refresh\\_ce-cp](https://www.corriere.it/economia/19_marzo_12/via-seta-testo-dell-intesa-l-italia-cina-versione-inglese-traduzione-italiano-9ea09020-44c2-11e9-b3b0-2162e8762643.shtml?refresh_ce-cp)



## I. L'intérêt d'entrer dans une posture « constructive » de coopération

Face au projet chinois de nouvelles « Routes de la Soie », quatre postures au moins peuvent être observées par les pays européens.

Si l'on considère que ces Routes sont une histoire définie à l'avance dans laquelle l'Europe serait perdante, on optera pour **l'attitude fataliste**. De fait, la majorité des appels d'offre – qui vont de l'industrie lourde aux télécommunications – dans le cadre des Routes de la Soie sont préemptés par les entreprises chinoises.

Si l'on perçoit ces Routes comme un risque à moyen ou long terme pour les intérêts européens et français, on optera pour une **attitude fermée voire défensive**. Il est vrai que les Routes de la Soie véhiculent des marchandises mais aussi des ambitions géopolitiques.

Si l'on estime que ces Routes ne changent en rien la donne et véhiculent plus de promesses que de réalisations concrètes, on optera pour une **attitude attentiste**. De fait, entre les investissements annoncés et ceux réalisés par la Chine en Europe centrale et orientale, par exemple, il existe actuellement un important décalage.

Si l'on comprend de ces Routes qu'elles peuvent être une opportunité pour l'économie et les entreprises françaises, on optera pour une **attitude constructive** et conquérante (souvent respectée par les Chinois). Cette attitude proactive permettrait de passer du statut de récepteur de propositions à celui de porteur d'initiatives. Elle est aussi le meilleur moyen de faire des propositions concrètes et rééquilibrer les règles du jeu.

Dans cette perspective, il faut donc allier partenariat et compétition, c'est-à-dire « être dans la coopération » recommande Claude Revel\*. Par coopération, on entend une relation de coopération stratégique entre entreprises qui sont, parallèlement, concurrentes<sup>7</sup>. Ceci implique de se battre avec les mêmes armes que les Chinois, adopter le même pragmatisme et être long-termiste<sup>8</sup>.

**C'est cette posture de coopération que la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France (CCIR) recommande sous réserve de certaines conditions d'usage.**

### A. Les usages possibles des nouvelles « Routes de la Soie »

À partir du moment où l'on s'inscrit dans une logique de coopération où la Chine est, à la fois, un rival stratégique et un partenaire, on peut alors considérer différemment les Routes de la Soie.

#### ► Un moyen de financement du développement des infrastructures

Pour l'Europe et la France, il peut être opportun de voir les Routes de la Soie comme le moyen d'une stratégie. Dans une tribune alertant les Européens sur un risque de protectionnisme envers la Chine, Antonio Costa, Premier Ministre du Portugal, a mis en avant le fait que les Routes de la Soie sont un moyen de moderniser les infrastructures ou de développer les infrastructures digitales<sup>9</sup>.

Dans bien des domaines, les pays européens n'ont plus les moyens financiers de soutenir de grands projets d'infrastructure. Plusieurs pays européens comme le Portugal ou l'Italie sont critiqués comme étant aujourd'hui des portes d'entrée des intérêts chinois. Mais force est de noter qu'il s'agit d'économies qui ont été particulièrement affectées par la crise de 2008 : dans différents secteurs, l'insuffisance des investissements publics a pu entamer la compétitivité ou l'attractivité de certains territoires. En outre, la volonté de soutenir des filières ou écosystèmes européens est parfois insuffisante.

Les investissements chinois apportent alors des réponses en termes de financements. Ils permettent d'installer ou de rénover des infrastructures qui vont redonner, le cas échéant, de la compétitivité à des métropoles, des ports ou des territoires si les acteurs qui en bénéficient ont une feuille de route qu'ils négocient adroitement en ce sens avec les acteurs chinois.

<sup>7</sup> Brandenburger, A.M. and B. J. Nalebuff (1995), "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", Harvard Business School Review, July-August.

<sup>8</sup> Cela suppose de détecter les opportunités tout en identifiant les menaces, de renforcer son pouvoir de négociation face à certains risques ou encore de trouver les des business models qui articulent concurrence et complémentarité.

<sup>9</sup> "Portugal PM warns on EU protectionism over China investment", Financial Times, March 3, 2019.



## ► Un levier de croissance pour l'économie et les entreprises françaises

Les Routes de la Soie sont aussi une opportunité de se fixer sur le long terme en termes de croissance et d'innovation. Elles peuvent avoir un effet d'entraînement pour l'économie française<sup>10</sup> et être un moyen de « croître avec ».

Pour les entreprises, ces Routes peuvent être un accélérateur d'affaires. Certes, les opportunités existeraient, en partie, sans les Routes de la Soie mais le projet chinois permet d'installer des infrastructures pour faciliter les échanges. Ce sont ces infrastructures qui facilitent cette démarche pour avoir accès aux marchés tiers comme ceux d'Asie du Sud-Est ou en Afrique. On ne peut ignorer la puissance de ce levier puisque ces opportunités d'affaires n'existaient pas avant.

Dans une logique de « coopération », les entreprises françaises peuvent donc s'inscrire dans les projets liés aux Routes de la Soie en ayant à l'esprit un ou plusieurs objectif(s) parmi lesquels<sup>11</sup> :

- la recherche de complémentarités technologiques (mutualisation de dépenses de développement) ; la coopération peut aussi aider à conserver un leadership technologique ;
- l'accès accru au marché du partenaire ou à des marchés tiers ; la coopération peut alors permettre une meilleure compétitivité sur un marché très concurrentiel, connu des Chinois<sup>12</sup> ;
- la rentabilisation d'investissements alors que le cycle de vie des produits se raccourcit ;
- le développement d'une stratégie de standardisation à l'échelle mondiale.

L'initiative chinoise accroît l'avantage concurrentiel des firmes chinoises sur les marchés mondiaux en même temps que les opportunités de coopération pour leurs partenaires internationaux quand les projets sont créateurs de complémentarité et/ou sont susceptibles d'ouvrir l'accès au marché chinois ou à de nouveaux marchés étrangers.

C'est ce que montre l'étude que la CCI Paris Ile-de-France a réalisée à partir de cas d'utilisation des Routes de la Soie par des entreprises françaises dans quatre secteurs.

Secteurs	Entreprise	Bénéfices retirés de la coopération
TRANSPORTS-LOGISTIQUE	BOLLORE LOGISTICS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantage concurrentiel sur le marché chinois du fret et complémentarité entre capacités, hubs et réseaux logistiques des deux groupes dans le monde</li> <li>• Solutions nouvelles sur les corridors ferroviaires eurasiatiques</li> <li>• Développement rapide et durable sur le marché chinois et ouverture sur les marchés d'Asie du Sud-Est</li> </ul>
	FORWARDIS BANSARD INTERNATIONAL	
INFRASTRUCTURES NUMERIQUES	OINIS (filiale d'Orange)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles capacités sur l'Asie et l'Afrique pour Orange et ses clients et, à terme, sur l'Afrique australe</li> <li>• Implantation plus en avant sur le marché mondial du smart conteneur et développement d'un standard commun</li> <li>• Opportunité unique de rentrer sur le marché chinois de l'IoT qui croît de 30 % par an</li> </ul>
	TRAXENS	
	ACTILITY	
E-COMMERCE ET PLATEFORMES B2B	WABEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité portée par la croissance de la consommation intérieure chinoise</li> </ul>
TOURISME	FAMOCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement porté par l'usage croissant du paiement par QR code en France ; offre de solutions à large échelle dans d'autres espaces géographiques pour un avantage concurrentiel accru</li> <li>• Perspectives de signature de partenariats avec d'autres villes (et institutions) de présence touristique chinoise en vue de devenir la référence locale pour les touristes chinois</li> </ul>
	EUROPASS	

Source : Larçon, J. P. et C. Vadcar, « Enjeux et opportunités économiques des nouvelles Routes de la Soie », CCI Paris Ile-de-France, Étude, juin 2019

<sup>10</sup> Dumond, J., M. Landrais et P. Offret (2018), « Les nouvelles routes de la Soie », Trésor-éco, n° 229, octobre.

<sup>11</sup> Pillot, J. (2015), Comprendre les stratégies de coopération, Xerfi Canal, 27 mai.

<sup>12</sup> Candelon, F. (2017), « Multinationales et entreprises chinoises : pour un nouveau mode de coopération », les Échos, 18 avril.



## ► Un laboratoire expérimental de coopération avec la Chine

Enfin, collaborer sur des projets liés aux Routes de la Soie peut être une opportunité unique d'avance sur une perspective à 20 ans : celle d'une Chine qui redéfinit actuellement son modèle de croissance<sup>13</sup> et qui va, dans nombre de domaines, détenir le *leadership* technologique. À titre d'exemple, la Chine représente 20 % du parc automobile électrique mondial et il y a de fortes chances pour que la révolution de la voiture électrique vienne de la Chine plutôt que des États-Unis.

Or, la logique de collaboration à long terme est celle choisie par les groupes chinois dans leur internationalisation. En outre, « *pour des raisons à la fois politiques et économiques, la Chine ne peut pas opérer avec succès à l'étranger le long des nouvelles Routes de la Soie sans une coopération très étroite avec les entreprises et les autorités locales* », note Jean-Paul Larçon\*.

Les Routes de la Soie peuvent permettre, à la France et aux entreprises, d'échanger les bonnes pratiques et d'apprendre à travailler à l'avance avec la Chine alors que ce sera une impérieuse nécessité d'ici à 20 ans. Les Routes de la Soie peuvent être l'occasion de s'y préparer maintenant.

Dans cette perspective, l'Europe doit aussi s'interroger sur ses propres ressorts et leviers<sup>14</sup>. La fragmentation de certaines politiques européennes peut poser problème face à la puissance de la Chine. Parallèlement, les sujets au cœur de l'emploi et de la compétitivité européenne doivent pouvoir être soutenus : automobile, Internet des objets et B2B tandis que d'autres – moins stratégiques – peuvent être développés en collaboration avec d'autres puissances comme la Chine.

## B. Les préalables à une posture de « coopération »

### ► S'adapter au fait que la Chine agit légitimement en tant que grande puissance

On ne peut pas reprocher à la Chine d'agir aujourd'hui comme une grande puissance : « *les États comme les entreprises vont devoir s'adapter à ce nouvel ordre* », souligne Christophe Granier\*.

Ainsi, la Chine a la volonté d'imposer des normes : elle est de plus en plus présente dans les instances internationales de normalisation. Le Président chinois, Xi Jinping, considère les normes chinoises comme bonnes et veut les faire adopter par tous. Dans ce mouvement, elle se heurte aux barrières mises en place par l'Europe. L'exercice n'est pas non plus aussi aisé qu'on pourrait le penser dans les pays tiers. La Chine utilise la taille de son marché intérieur pour construire des normes qu'elle essaye, ensuite, d'exporter sur les marchés étrangers, notamment lors de prises de participation. À titre d'exemple, la prise de participation dans EDP, l'EDF portugais, par China State Grid a été l'occasion, pour la Chine, d'exprimer un choix de standard qui est vu comme un cheval de Troie.

Elle essaie également de faire jouer le multilatéralisme à son avantage. Enfin, elle met en place de nouveaux tribunaux commerciaux internationaux<sup>15</sup> dans lesquelles « *les règles chinoises vont s'appliquer et cela risque de mettre en difficulté les entreprises* », craint Jeffrey Holt\*.

La Chine assume aujourd'hui ouvertement ce statut de puissance. Il s'agit d'accepter cela sans naïveté et surtout de tirer avantage et en jouer adroitement.

### ► Comprendre, à l'avance, les projets de la Chine

Il est essentiel de cerner les desseins chinois qui sous-tendent ces Routes. Ces dernières représentent une puissance de tir qui aura de considérables impacts, y compris pour les pays qui n'en font pas partie. Elles vont changer le paysage concurrentiel. Or, on ne perçoit pas forcément où les Chinois veulent aboutir ou bien on surestime la dimension géopolitique.

Il importe donc de comprendre la stratégie de la Chine dans les hubs maritimes, ferroviaires et numériques (ports, gares, aéroports, data centers) et d'anticiper comment cela se décline en France. Certains grands groupes identifient déjà les bases logistiques des acteurs chinois sur ces Routes. Les actions des groupes chinois doivent être décryptées une par une. Comme toujours lorsqu'il s'agit de la Chine, il est impératif de regarder en détail. Le « pipeline de connaissances » que la Chine produit avec ces projets mérite également d'être expliqué aux entreprises avec les éléments de langage pertinents. C'est de cette manière que l'économie et les entreprises françaises pourront tirer parti de ces projets.

<sup>13</sup> Baverez, N. (2019), « Pourquoi il faut aller dans la future nouvelle Chine », *Les Échos*, 25 mars.

<sup>14</sup> The Editorial Board, « The EU should not slide into protectionism », *Financial Times*, April 8, 2019.

<sup>15</sup> Il existe déjà des tribunaux étatiques pour régler les litiges : à Shenzhen pour les litiges liés aux réseaux maritimes et à Xian pour les litiges aux réseaux terrestres. Voir : Perelman, R. (2018), « La pente régalienne des Routes de la soie », *Lettre Confidentielle Asie-Futuribles*, n° 115, mars.





## ➤ Dialoguer avec la Chine pour échanger les propositions

Dans cette perspective, rentrer dans une logique de dialogue avec la Chine sur les Routes de la Soie est important. Une logique de rapports de force telle qu'observée par les États-Unis se révélerait impuissante et dommageable. L'approche frontale ne peut être la réponse au risque d'une impasse. L'approche fermée pourrait nous faire passer à côté d'un projet qui va changer la donne à l'échelle mondiale. Ce n'est absolument pas un combat qu'il faut initier avec la Chine mais plutôt un dialogue.

Certes, « *une position d'influence de premier plan est recherchée par la Chine à travers cet instrument des Routes de la Soie mais l'Europe peut y trouver beaucoup d'avantages si elle est unie et souveraine aussi bien vis-à-vis de la Chine que des États-Unis* », estime François Candelon\*. Ceci pose des questions stratégiques sur la place de l'Europe dans l'économie mondiale. « Être dépendant d'autres acteurs » ou « voir sa place réduite dans le monde », l'Europe peut œuvrer pour une autre approche faite de réalisme économique.

Dans son rapport avec les États-Unis ou la Chine, l'Europe a intérêt à se définir **ni avec** (l'objectif américain est de miner la compétitivité européenne) **ni contre** (considérer les propositions chinoises ou américaines quand elles sont constructives est absolument décisif). Elle a intérêt à tirer avantage des prétentions des deux puissances pour ses propres intérêts. C'est tout l'enjeu d'une approche concertée entre l'Europe et la Chine sur des intérêts communs.

Le modèle, c'est de parler aux Chinois, d'accepter de considérer leurs propositions, de discuter celles-ci pour rechercher des garanties et de le faire sans arrogance car « *s'ils peuvent se passer de nous, ils le font sans état d'âme* »<sup>16</sup>. C'est aussi identifier avec eux les objectifs communs sur lesquels travailler ensemble. En somme, respecter la vision chinoise mais tirer parti d'une collaboration.

---

### SE DIRE OUVERTEMENT LES CHOSES ET ÉVITER LES QUIPROQUOS

Être en contact avec la Chine sur les Routes de la Soie ne veut pas pour autant dire qu'il faille accepter les projets tels qu'ils sont définis par les Chinois. Au contraire, il faut dire les choses, y compris ce qui ne plaît pas. Il ne faut pas hésiter à aborder avec la Chine les questions qui fâchent (rééquilibrage des échanges par exemple) à condition de ne pas la considérer comme « ennemie ». Il importe aussi d'envoyer un niveau suffisamment élevé de représentation quand on dialogue avec la Chine.

Par ailleurs, il est important de balayer un malentendu. La Chine présente les Routes de la Soie comme un jeu « gagnant-gagnant ». Il faut comprendre cette expression comme un jeu où les deux partenaires y gagnent, mais pas forcément la même chose. Par gagnant-gagnant, il faut entendre une « croissance partagée ».

La Chine présente aussi ces Routes de la Soie comme un projet « inclusif » ; or, ce terme peut prêter à confusion. Il ne veut pas dire « réciproque ». Les Routes de la Soie étant un projet en construction, en mouvement, la Chine avance au fur et à mesure des opportunités : pour ce faire, elle envoie des délégations sur place ou identifie les projets en amont dans les pays tiers. C'est la raison pour laquelle elle emploie le terme « inclusif » car il est ouvert à tous. Une petite grammaire de ces Routes permet d'éclairer les développements consécutifs (Voir Annexe 1).

---

<sup>16</sup> Selon Bertrand Biard, co-Président de Manifestory cité par Pothain, V. (2019), « Chine, le rêve américain de l'événementiel ».



## II. La nécessité d'identifier les secteurs et les entreprises en termes d'opportunités

### A. Identifier les secteurs

Le sujet de la participation des entreprises aux projets liés aux Routes de la Soie pose évidemment la question des secteurs ou segments pertinents.

L'étude réalisée pour les besoins de cette prise de position a mis en avant quatre secteurs : transport & logistique, infrastructures numériques, e-commerce & plateformes B2B et tourisme. On voit ainsi que l'essor du e-commerce entre l'Asie et l'Europe ouvre des coopérations entre plateformes chinoises et entreprises françaises avec un risque relativement limité. Des PME-PMI françaises peuvent travailler avec les plateformes chinoises qui souhaitent se développer sur les marchés tiers tels que ceux d'Asie du Sud-Est. « *Il y a un vrai potentiel de flux d'importation grâce au canal cross-border du e-commerce notamment dans le sens France-Chine* », souligne Armand Mazlounian\*.

Au-delà de ces secteurs, il existe évidemment d'autres secteurs pour lesquels les Chinois ont de vrais besoins. Deux domaines apparaissent tout à fait illustratifs : la santé et l'environnement.

#### ➤ Les synergies possibles dans la santé/médecine

Ce n'est pas tant dans la santé connectée que l'on entrevoit des coopérations possibles ou des possibilités de marché. En effet, la Chine cherche à faire émerger, dans ce domaine, ses propres champions nationaux. Pour cela, elle cherche à acheter des technologies et à acquérir des entreprises alors qu'hier, elle passait plus par des transferts de technologies. Par conséquent, il existe de nombreuses barrières réglementaires – sans compter les contrefaçons – qui rendent difficile voire impossible l'exportation en Chine d'équipements liés à la santé connectée<sup>17</sup>.

Ce sont davantage les domaines avec des savoir-faire spécifiques de l'Europe et de la France qui intéressent la Chine : les maisons de retraite et la télémédecine. Une entreprise française comme Orpéa, spécialisée dans les maisons de retraite, trouve ainsi des débouchés en Chine. Le modèle économique d'Orpéa repose sur la construction de maisons de retraite et l'offre de services. De même, « *dans la télémédecine, en s'inspirant de la France, la Chine veut développer un accès aux soins et une politique de prévention facilitée* », observe Patrice Cristofini\*.

#### ➤ Les synergies possibles dans l'environnement

L'environnement est un autre domaine à cibler dans le cadre des Routes de la Soie. Depuis deux à trois ans, les développements chinois sur la dimension environnementale sont très rapides. Pékin vient de mettre en œuvre une politique dite « Blue Sky » qui vise à faire basculer, en deux ans, les chaudières thermiques du charbon vers le gaz et à adapter les stations d'épuration aux capacités chinoises. Néanmoins, la lutte contre le réchauffement climatique lui pose un dilemme :

- soit elle avance seule mais se heurte aux limites de l'exercice car l'air n'a pas de frontière ;
- soit elle travaille avec d'autres pays pour un jeu gagnant pour tous.

C'est la seconde option qui semble privilégiée. Tout ce qui est lié à la dimension environnementale (« *China Green* ») est ouvert actuellement. Et des synergies peuvent se dessiner entre entreprises françaises et chinoises.

#### ➤ Les synergies dans les autres secteurs d'opportunité

Il faut également compter avec un ensemble d'opportunités sur des niches (produit ou service), ou sur des filières spécifiques : « *smart city* », « *smart grid* », marchés de solutions...

Il existe aussi des opportunités d'affaires dans des secteurs comme le luxe ou l'agro-alimentaire de même que dans les secteurs très réglementés sur lesquels la Chine n'a pas les bons labels.

Enfin, le consommateur chinois ayant un vrai appétit pour l'expérience, il attend plus de service. Cela ouvre la porte aux offres de services et de solutions des entreprises françaises, marchés sur lesquels la Chine n'a pas (encore) d'offre, la culture du service n'ayant pas été développée.

<sup>17</sup> Dans ce secteur, la France est bonne dans le software tandis que la Chine est bonne dans le hardware.



## B. Identifier les entreprises

De même, la participation des entreprises aux projets liés aux Routes de la Soie pose la question de la taille et du profil d'entreprise.

**Dans les grands groupes**, la sensibilisation interne est relativement forte depuis deux ans sur les projets des Routes de la Soie. Cependant, il ne leur est pas aisé de faire des propositions sur les projets labellisés (voir *Encadré Infra*). La Chine fait travailler prioritairement ses entreprises. D'autres facteurs font obstacle à toute ouverture chinoise aux grands groupes européens : dans le *hard* (construction, infrastructures), les Routes de la Soie sont l'occasion de recycler les surcapacités chinoises ; dans le *soft*, les Routes de la Soie se révèlent une vitrine des technologies chinoises inscrites au Plan 2025.

---

### LA LABELLISATION DES PROJETS « ROUTES DE LA SOIE », UN PROCESSUS ENCORE HÉSITANT

- **Le processus de labellisation n'est pas « top down »** : les entreprises se placent dans la direction en utilisant les outils existants (Silk Road Fund, Banques d'État) ; la Banque asiatique d'investissement (AAIB) est très peu mobilisée. Les entreprises chinoises leaders font remonter les projets au niveau des entreprises et des pouvoirs publics via le China Council for the Promotion of International Trade (CCIPT). Les Secrétariats généraux des Ambassades sont les portes d'entrée. Il existe également un Comité au niveau gouvernemental.
- **Le processus de labellisation n'est pas encore tout à fait structuré** : certains projets sont labellisés postérieurement à leur lancement ; d'autres sont acceptés alors qu'ils ne correspondent pas au label (banque d'investissement qui rattache tous les projets labellisés ou pas).

Sources : Asia Centre et CNECCF

En outre, la Chine cible la plupart des secteurs d'activité européens dans l'objectif de remporter la mise sur les grands groupes établis. Dans les télécommunications, la Chine semblait, jusqu'au blacklisting de Huawei par les États-Unis, avoir pris un certain avantage dans la 5G et dans toutes les applications industrielles qui y sont liées. Un même constat peut être fait dans le secteur ferroviaire où la Chine cible les marchés d'Alstom et de Siemens.

Pour les grands groupes européens, il est, par rapport au passé, de plus en plus difficile de rivaliser. « *Il est difficile de développer une Road Map industrielle en Europe au même rythme que la Chine* », constate Antoine Garibal\*. L'exemple des télécommunications est intéressant de ce point de vue. « *Le leadership développé par les acteurs chinois ces 15 dernières années laisse à penser que l'histoire va se répéter dans trois secteurs : le nucléaire, l'automobile, à travers la voiture électrique, et l'aéronautique à terme* » estime Antoine Garibal\*. Comme toutes ces industries vont être influencées par la 5G dans laquelle la Chine développe son leadership, l'impact sera d'autant plus important. Les grandes entreprises européennes sont donc conduites à adapter leur stratégie, investir plus avant dans l'innovation ou nouer de nouvelles alliances. Tel est le cas d'Alstom au Kazakhstan ou encore de Suez au Bangladesh et au Sri Lanka<sup>18</sup>.

**Dans les PME et les ETI**, la crainte – au demeurant justifiée – de transferts de technologie forcés rend difficile la perspective d'une participation aux projets liés aux Routes de la Soie. En outre, la fenêtre d'opportunité est très étroite, pour elles, entre le *hard* ciblé par les sous-traitants et le *soft* ciblé par les *start-up*.

**Dans les start-up**, la perspective de développer son activité via les Routes de la Soie semble plus évidente. En dessous de €50 millions, les Chinois n'achètent pas les *start-up* sauf s'il s'agit d'entreprises détentrices de technologies nouvelles. Pour les *start-up*, il y a, dans les Routes de la Soie, un effet de levier pour développer leurs activités sous réserve de prendre les précautions nécessaires.

**Plus que la taille, c'est le fait d'avoir une expérience en Chine ou avec les Chinois en Europe ou dans les pays tiers qui apparaît déterminant pour participer aux projets liés aux Routes de la Soie.**

Trois types d'entreprises qui travaillent ou peuvent potentiellement travailler sur ces Routes de la Soie peuvent être identifiées, selon une typologie esquissée par Sybille Dubois-Fontaine Turner\* :

- **les entreprises « cachées »** : le plus souvent les grands groupes ou bien les entreprises qui se positionnent en sous-traitants ; il peut aussi s'agir de PME ou d'ETI qui appartiennent à des consortiums ; c'est notamment le cas dans le secteur des transports ou de l'énergie ;
- **les entreprises « proactives »** : elles n'ont pas encore été contactées ou ne sont pas participantes mais, par une veille en vue d'une action à plus long terme, elles vont pouvoir saisir une opportunité ou proposer une collaboration au moment voulu ; c'est le cas de certaines entreprises citées dans l'étude de la CCI Paris IDF ; dans des secteurs comme le e-commerce ou les infrastructures numériques, grâce à des réseaux ou une expérience chinoise significative, elles ont pu trouver des axes de collaboration fructueuse ;

---

<sup>18</sup> Davesne, S. (2018), « Les entreprises françaises veulent monter à bord des grands projets d'infrastructures chinois », *L'Usine Nouvelle*, 3 décembre.



- *les entreprises « sans contact »* : en particulier, les PME – qui, à la faveur d'un maillage qui reste à construire – pourraient surtout identifier les bons partenaires et passer au statut d'entreprises « proactives » ; nombre de PME ou de *start-up* pourraient, en effet, entrer dans une logique de complémentarité avec l'offre chinoise sur les projets liés aux Routes de la Soie mais ont besoin d'être informées sur les opportunités.

Pour une entreprise qui n'a pas de partenaire en Chine – à l'exception du chef d'entreprise qui parle chinois, qui a vécu en Chine ou qui est ouvert à un partenariat avec une entreprise chinoise –, les perspectives sont plus rares.

*A contrario*, les entreprises qui ont un partenariat avec la Chine vont pouvoir ensuite tirer profit des Routes de la Soie. Dans tous les cas, cela passe par le partenaire chinois en termes d'information, de mise en contact, etc. Par conséquent, en tant qu'entreprise, il faut être très réactif pour « monter à bord » des projets liés aux Routes de la Soie.

### III. Les conditions d'une « coopération » avec la Chine sur les Routes de la Soie

#### A. Créer les conditions-cadre

##### ► Travailler en commun sur les normes et standards (y compris sur la RSE)

En matière normative et réglementaire, des pays comme la France ou encore le Portugal ont une influence sur la Chine. La Chine apprécie la France au plan juridique. En matière numérique, le fait que la France ait, très tôt, édicté la Loi Informatique et Libertés est ainsi source d'inspiration.

Dans ce contexte, la perspective de travailler avec les Chinois sur les normes techniques mais aussi sur certaines normes RSE et éthiques n'est pas irréaliste. La construction de normes communes peut être un jeu gagnant pour les deux parties. Il y a vraisemblablement quelques normes qui pourraient, à titre expérimental, être construites en commun.

En outre, l'influence normative de l'Europe et de la France est forte dans des pays d'Afrique par exemple ; l'alignement des normes se fait encore largement avec les grands acteurs européens. On le voit aussi, dans le secteur de l'électricité, avec l'alignement des pays nord-africains sur de grands acteurs européens comme EDF ; sur ce plan, l'expérience passée est un peu une barrière qui joue comme un avantage concurrentiel pour les acteurs européens établis.

Enfin, il pourrait être utile de travailler avec la Chine sur des appels d'offre « normés » dans le cadre des Routes de la Soie. Cela permettrait aux entreprises étrangères, notamment françaises, d'être sélectionnées en amont dans les mêmes conditions que les entreprises chinoises.

##### ► Travailler avec les pays tiers à partir des liens techniques

Dans les pays tiers et plus particulièrement en Afrique, la concurrence s'est extrêmement exacerbée depuis cinq à dix ans dans tous les secteurs d'activité (système énergétique, exploitation minière, matériaux de base, construction civile, banques, etc.). De grands appels d'offre y sont lancés avec des compétiteurs chinois qui sont 20 ou 30 % moins chers. Il est alors difficile de résister quand les capitaux chinois sont présents.

Au demeurant, « *jamais personne n'a investi en Afrique à hauteur des enjeux* », observe Jean-Luc Vuillemin\*. La Chine le fait, ce qui crée de vraies possibilités sur ce continent qui a de réels besoins. D'une certaine façon, « *les Routes de la Soie démarrent en Afrique* », note Antoine Garibal\*. Les Chinois apportent des financements gratuits ou à faible taux, ouvrent des lignes de crédit, ce qui représente des gains à court terme pour les économies locales. Toutefois, les Chinois n'intègrent pas les écosystèmes locaux et ne font pas forcément bénéficier les populations locales de leurs investissements. De même, il n'y a pas d'inspection sur la qualité des infrastructures par les Chinois.

Or, la Chine semble en faveur d'accords tripartites en Afrique. Pour des raisons de financement, les acteurs français ne peuvent pas toujours s'y développer seuls.

Par ailleurs, la France a un lien d'expertise très fort en Afrique sur lequel elle peut capitaliser dans sa relation avec la Chine. On voit ainsi que le modèle énergétique « à la française » est encore prédominant, notamment en Afrique de l'Ouest. Il y a matière à construire des projets sur les liens techniques qui se sont créés avec le temps entre l'Europe et des pays tiers (via les mécanismes de la coopération notamment). Les entreprises françaises peuvent ainsi être présentes sur l'assistance à maîtrise d'ouvrage.



« Les relations préférentielles des entreprises françaises, britanniques ou portugaises avec le monde francophone, anglophone ou lusophone sont un levier très utile pour les entreprises chinoises », souligne Fernanda Ilhéu\*. Et, dans le même temps, les investissements chinois dans les infrastructures chinoises ouvrent des opportunités nouvelles aux entreprises européennes dans les pays tiers. Il existe déjà six projets de partenariats sino-français en marchés tiers signés en 2016<sup>19</sup>. Il a été décidé, lors de la visite du Président Xi Jinping en France en mars 2019, de leur donner un nouvel élan.

Il peut être pertinent de travailler en amont avec les financeurs multilatéraux comme la Banque africaine de développement (BAD) ou la Banque mondiale de manière à opérer une « forme de triangulation », estime Claude Revel\*.

### ► Développer une vision commune dans la recherche

Les dimensions non monétisées ou non-monétisables méritent également une attention toute particulière. Ces aspects sont peu souvent évoqués<sup>20</sup>. Qu'il s'agisse des questions scientifiques, culturelles, etc., il y a matière à imaginer ou approfondir la coopération. La Chine dispose, en effet, aujourd'hui de capacités d'innovation extraordinaires à l'instar du XLab (équivalent du MIT américain). Les points d'excellence scientifique peuvent faire l'objet de démarches communes. C'est déjà le cas avec le spatial. L'excellence française en matière de calcul quantique – concurrente de celle des États-Unis – est un autre champ possible.

L'ouverture de centres de R&D en Chine par de grandes entreprises françaises peut aussi être un moyen d'adapter l'offre aux besoins des marchés « Routes de la Soie ». Enfin, il est intéressant de noter que les *hubs* de la French Tech à Hong Kong et Shenzhen ont été fusionnés en avril 2019 pour fédérer les efforts d'innovation des entreprises françaises présentes en Chine.

### ► Fédérer les entreprises autour des projets « Routes de la Soie »

Il existe, cependant, un prérequis pour que les entreprises françaises tirent parti des Routes de la Soie. La création d'un écosystème où seraient accueillies les entreprises, de toutes tailles, permettrait de fédérer les démarches autour du projet chinois. « Les entreprises chinoises et leurs partenaires français ont, en effet, besoin de structures de mise en relation pour accompagner leur collaboration sur de grands projets » constate Jean-Paul Larçon\*.

La question est de voir comment l'on peut mettre en place un modèle pérenne (maillage, retour d'information, mise en réseau, etc.). La constitution d'un réseau volontariste est à préférer. Tous les acteurs concernés peuvent travailler et créer ce projet global. On voit ainsi que les canaux et moyens peuvent être multiples tout autant que les acteurs intéressés (Annexe 2).

Pour capter l'information, il existe de nombreuses plateformes d'information sur ces Routes de la Soie – en chinois et en anglais – mais un important travail de compilation s'impose. Il peut être pertinent de passer par les filières/chefs de file pour mieux sectorialiser. En jouant en filières, il est également possible d'« aspirer » des PME via les grands groupes.

Toutefois, il est essentiel de développer une approche par projet et d'expérimenter, d'abord, deux à trois projets.

## B. Orienter les entreprises vers des angles stratégiques

### ► Apporter des solutions et des savoir-faire difficilement répliquables et transférables

Avec la Chine, ce n'est pas tant une approche produit ou technologie qu'il faut avoir, c'est surtout une approche solution. Nombre de solutions peuvent être apportées par les entreprises françaises en Chine et dans les pays tiers : d'une part, il n'existe pas de barrières politiques à la mise en œuvre de celles-ci ; d'autre part, elles sont particulièrement sollicitées par la Chine actuellement.

Les Chinois veulent, en effet, le meilleur partout, ce qui donne potentiellement accès aux entreprises qui ont des savoir-faire bien spécifiques. « La difficulté est, toutefois, de contribuer sans perdre le savoir-faire, la valeur », note Jean-François di Meglio\*. C'est tout l'enjeu des solutions et savoir-faire non répliquables et non transférables.

Il importe, dans ce contexte, d'être très attentif aux éléments de propriété intellectuelle et industrielle. L'approche partenariale doit, en outre, être verrouillée en matière juridique d'autant que les responsabilités et les risques portés par le partenaire européen peuvent être très élevés.

<sup>19</sup> 1/ China Datang Corp. et EDF 2/ TUS Holding CO Ltd et Engie (Asie) 3/ Shanghai SUS Environment Co. Ltd, Quadran International, CIC Capital Corp., Bpifrance International Capital (marchés tiers) 4/ China Merchants Group, China Africa Development Fund, Groupe Bolloré (Nigeria) 5/ CCCC et CMA-CGM (Nigeria) et 6/ China Harbour Engineering Company et Groupe Bolloré (Timor oriental).

<sup>20</sup> La France compte un bureau du CNRS en Chine.



### ➤ Chercher à créer de la valeur sur un ou deux segment(s) au lieu d'une approche globale

Dans le même ordre d'idées, il est préférable de se concentrer sur un ou deux segments(s) pour créer de la valeur plutôt que chercher à être dans un jeu gagnant sur toute la chaîne, en définissant clairement les objectifs de chaque partie. Ce sont ces segments qui vont permettre de créer de la complémentarité avec les acteurs chinois.

Sur ce point, trois enseignements ressortent des coopérations étudiées dans le cadre de l'étude de la CCI Paris Ile-de-France sur les enjeux et opportunités des nouvelles Routes de la Soie :

- 1) par pragmatisme, les Chinois ont intérêt à ce que des segments de valeur soient laissés à des tiers ; c'est indispensable à une certaine pérennité de la relation mais également dans un contexte politique où leurs investissements ne sont pas partout les bienvenus en Europe ;
- 2) les Chinois ont une vision stratégique et patrimoniale que leurs interlocuteurs européens et français n'ont pas forcément ;
- 3) il est essentiel de laisser son modèle en dehors du schéma de valeur chinois ; « avec les Chinois, il faut comprendre l'intérêt de son partenaire : il ne faut pas chercher à rentrer son modèle dans leur schéma de valeur », constate Jean-Luc Vuillemin\*.

**Pour toutes ces raisons, une approche segmentée et ciblée est souvent préférable à une approche globale.**

### ➤ Développer son pouvoir de négociation (« bargaining power »)

Les grands groupes français ont un pouvoir de négociation qu'ils peuvent mettre en action sur les projets liés aux Routes de la Soie. Certains d'entre eux sont en mesure d'imposer aux groupes chinois un travail de collaboration avec des acteurs locaux dans les pays tiers. Par ailleurs, les entreprises d'État chinoises bénéficient certes du soutien de leur gouvernement et d'un avantage en matière de taille, mais elles n'ont pas conquis à ce jour une part significative des marchés internationaux, en particulier dans les pays développés.

En outre, les entreprises françaises ne doivent pas non plus rester cantonnées à la seule coopération avec la Chine. « Même s'ils ont un profond respect pour le savoir-faire qu'ils ne maîtrisent pas, [les Chinois] sont dans une logique d'apprentissage au terme duquel l'entreprise étrangère n'a pas vocation à rester »<sup>21</sup>. Par conséquent, il importe de diversifier ses coopérations avec des acteurs non chinois et voler de ses propres ailes à un moment donné pour développer d'autres activités.

### ➤ Trouver les *business models* qui fonctionnent sur les projets liés aux Routes de la Soie

Le plus important dans une participation aux projets liés aux Routes de la Soie n'est pas tant, pour une entreprise, de trouver des financements que de trouver le *business model* qui fonctionne et qui sera durable.

Cette recherche de *business models* gagnants passe par la réponse à plusieurs questions : comment tirer avantage des nouvelles Routes construites par la Chine ? Comment accompagner la stratégie internationale de la Chine ? Et, a contrario, comment se faire accompagner dans sa propre stratégie internationale ? Quelles sont les solutions que l'on peut construire en commun ? Comment appréhender les acteurs chinois ? Existe-t-il une solution en local ?

Les entreprises doivent, en effet, trouver les *business models* qui allient compétition et partenariat. Cela suppose « une démarche de co-crédation de valeur dont il faut trouver le modèle », fait remarquer Léon Laulusa\*. L'exercice est loin d'être simple : « il n'est pas rare qu'un coopérateur finisse par tirer la couverture à lui afin de capturer la valeur créée par l'ensemble des parties prenantes »<sup>22</sup>.

En termes de management, il y a tout un ensemble d'implications (négociation interculturelle par exemple) pour gérer au mieux cette coopération d'autant que les usages européens en termes de management sont assez mal appréhendés par les entreprises chinoises.

Dans cette perspective, les entreprises, y compris les PME, doivent se donner un horizon suffisamment long et développer des tests de résilience (*stress tests*) par rapport à un ensemble de risques inhérents à une logique de coopération.

\*\*\*

**En conclusion**, c'est à l'aune d'un réalisme économique que la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France recommande une posture de coopération dans le cadre des Routes de la Soie. Au demeurant, « s'engager » ne veut pas dire « valider »<sup>23</sup> car ces Routes ne sont pas seulement un projet économique ; elles ont aussi une forte dimension (géo)politique. Mais la coopération entre entreprises françaises et chinoises est l'occasion de s'inscrire dans une participation constructive voire dans une vision stratégique de long terme pour les économies française et européenne.

<sup>21</sup> Selon Bertrand Briard, Président de Manifestory cité par Pothain, V. (2019), « Chine, le rêve américain de l'événementiel ».

<sup>22</sup> Pillot, J. (2015), *op. cit.*

<sup>23</sup> Okano-Heijmans, M. and T. Kamo, "Engaging but not endorsing Policy Brief China's Belt and Road Initiative", Clingendael Institute, Policy Brief, May.



## Liste des personnes auditionnées

- **François CANDELON**  
*Senior Partner and Managing Director*  
THE BOSTON CONSULTING GROUP (Shanghai-Paris)
- **Patrice CRISTOFINI**  
*Directeur du développement commercial et des partenariats*  
BEWELL CONNECT, GROUPE VISIOMED &  
Président fondateur du club Paris Shanghai du CEPS
- **Jean-François DI MEGLIO**  
*Professeur, Président*  
UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE et ASIA CENTRE
- **Sybille DUBOIS-FONTAINE TURNER**  
*Directeur général*  
COMITE FRANCE-CHINE, MEDEF
- **Antoine GARIBAL**  
*Directeur de la stratégie et du développement*  
SIEMENS SAS
- **Christophe GRANIER**  
*Co-responsable de l'Observatoire de la Chine*  
« Hors les murs »  
Avec la présence de **Ghislaine GRACIET**  
et de **Morgane RICHARD**  
CNCCEF
- **Jeffrey HOLT**  
*Ancien Directeur juridique*  
SOCIETE D'INGENIERIE GAZIERE FRANÇAISE
- **Fernanda ILHÉU**  
*Professeur, Présidente*  
UNIVERSITÉ DE LISBONNE & NSRF (Portugal's Belt & Road Think Tank)
- **Jean-Paul LARÇON**  
*Professeur Émérite, Département Stratégie*  
HEC PARIS
- **Leon LAULUSA**  
*Professeur, Directeur général adjoint chargé des affaires académique et internationales*  
ESCP EUROPE
- **Armand MAZLOUMIAN**  
*Président-fondateur*  
CENTRE FRANCO-CHINOIS ADRIFC
- **Laetitia PAYAN**  
*Strategic Development Director*  
JD.COM
- **Claude REVEL**  
*Spécialiste de l'intelligence et de l'influence économique et stratégique*  
Ex-Déléguée interministérielle à l'intelligence économique
- **Renaud de SPENS**  
*Journaliste, chercheur et sinologue*  
Auteur du Dictionnaire impertinent de la Chine, Books, 2014
- **Jean-Luc VUILLEMIN**  
*Vice-Président exécutif*  
ORANGE INTERNATIONAL NETWORKS  
INFRASTRUCTURES & SERVICES



## Annexe 1

### Quelques clefs de lecture des nouvelles « Routes de la Soie »

#### Au plan politique

- Les Chinois disent parfois qu'ils ne savent pas faire seuls pour montrer plus d'ouverture
- La Chine a un souci d'image qui l'amène aujourd'hui à plus de multilatéralisme, de coopération et de relative ouverture

#### Au plan économique

- Les Routes de la Soie sont une compétition entre acteurs chinois : que le meilleur gagne !
- La stratégie chinoise consiste à faire en sorte que les acteurs chinois rivalisent entre eux
- La perception chinoise sur ses fondamentaux est aujourd'hui moins assurée que dans le passé
- Les Chinois ont parfois des demandes simples qui ne justifient pas les craintes des entreprises

#### Au plan technologique

- La part de l'avance technologique chinoise est souvent plus rêvée qu'effective ; pour autant, il y a de vrais terrains d'avancée comme l'IA ou la 5G
- Les Chinois ont aussi besoin de se faire aider sur quelques industries

#### Au plan financier

- Avoir les poches profondes ne veut pas dire que la Chine finance facilement les projets
- La partie financement n'est pas si attractive ; en outre, les financements se raréfient sur les projets liés aux nouvelles Routes de la Soie
- Beaucoup de projets sont des projets *greenfield* (nouveaux investissements) pour lesquels se posent des problèmes de financement
- La Chine n'a pas de programme de financement mais a un programme d'acquisition à l'étranger : elle s'intéresse aux entreprises de plus €50 millions (sauf pépites technologiques)
- Quand les Chinois acquièrent des entreprises européennes, c'est pour leur ouvrir le marché chinois ; ils ne font pas de l'intégration post-fusion

#### Au plan commercial

- Les Routes de la Soie, c'est avant tout faire du commerce et financer des infrastructures pour ce faire
- Les Routes de la Soie sont un mouvement Est-Ouest qui va servir la conquête des marchés de l'Ouest

#### Au plan technique

- Aujourd'hui, les nouvelles Routes de la Soie sont une marque déposée, marquant le passage d'un côté obscur à un côté plus officiel
- L'organisation chinoise des Routes de la Soie est plus modeste qu'elle n'en a l'air mais les guichets locaux du Silk Road Fund sont importants

Source : à partir des auditions réalisées dans le cadre de cette réflexion de la CCI de Paris Ile-de-France





## Annexe 2

### Un écosystème d'entreprises autour des nouvelles « Routes de la Soie »

#### Première fonction : veille

- recueillir les informations (yc. appels d'offre, activités des « *State Owned Enterprises* » (SOE) chinoises qui se lancent sur les marchés étrangers), les analyser et les enrichir
- détecter les opportunités à travers les filiales (yc. celles des grands groupes en Chine)
- monter une base de données et la faire circuler rapidement pour communiquer
- tirer parti du pipeline chinois de connaissances (regarder très en détail)

#### Deuxième fonction : intelligence économique

- identifier les entreprises qui vont pouvoir travailler sur les Routes de la Soie
- identifier les pays attractifs pour les Chinois et délimiter les pays d'interaction
- cartographier les projets dans lesquels les entreprises françaises sont impliquées
- aller chercher le projet à sa racine via différents canaux
- référencer les équipes de *Business Development* présentes en France et en Europe (coordinateurs de projets européens qui font le lien entre marchés européens et entreprises chinoises)
- développer des approches différentes selon les secteurs
- ramener des entreprises françaises d'autres marchés, au-delà de la France et de la Chine

#### Troisième fonction : mise en réseau

- faire « matcher » les entreprises françaises et chinoises sur un marché ou sur un secteur
- tirer parti des coopérations inter-États
- jouer en filière pour sectorialiser les réponses
- dessiner des canaux de pénétration dans les projets liés aux Routes de la Soie
- avoir des liens directs avec les entreprises chinoises pour la réalisation concrète

#### Quatrième fonction : accompagnement (en partenariat avec les structures existantes) \*

- apporter des solutions aux entreprises (eu égard aux savoir-faire qu'elles détiennent)
- donner les outils utiles en termes financiers, humains, commerciaux, juridiques, etc.
- diffuser, au niveau des formations, les meilleures pratiques en termes d'affaires et aider à décrypter les clefs de négociation (Voir Institut européen Confucius des affaires - ESCP Europe)<sup>24</sup>
- développer des labels pour la formation mais aussi pour le business

#### Cinquième fonction : fertilisation croisée

- faire de la fertilisation croisée (étudiants, chercheurs, entreprises) à l'instar du consortium Ensam, Mines

#### Sixième fonction : labellisation \*\*

- labelliser les projets sur quelques filières prédéfinies

\* Cela est d'autant plus important que les négociations commerciales avec les Chinois sont un art difficile  
\*\* L'Axe Seine-Normandie pourrait être un exemple de labellisation

<sup>24</sup> L'ESCP a signé, avec Beijing Foreign Studies University (BFSU), une convention pour la création d'un Institut européen Confucius orienté « Business » (Institut Confucius des affaires) ; l'Institut a été inauguré en mai 2019 sur le campus de Paris puis sera déployé sur les autres campus européens. Il existe actuellement 11 Business Instituts Confucius dans le monde. C'est un nouveau modèle d'Institut qui travaille sur la dimension économique et commerciale, au-delà de la dimension culturelle. ESCP Europe a bénéficié d'une subvention de \$150 000 pour l'installation. Le budget de fonctionnement annuel est compris entre \$150 000 et \$300 000 (pour cinq ans au moins). La présence d'ESCP Europe sur une grande partie du territoire européen a encouragé l'idée de mettre en place cet observatoire économique des entreprises françaises en Chine et des entreprises chinoises en France et en Europe. L'Institut Confucius de ESCP Europe a vocation à devenir une véritable plateforme culturelle, économique et diplomatique entre la France, l'Europe et la Chine.



27 avenue de Friedland  
75382 Paris cedex 08

[www.cci-paris-idf.fr](http://www.cci-paris-idf.fr)

#### Contact expert

Corinne Vadcar • [cvadcar@cci-paris-idf.fr](mailto:cvadcar@cci-paris-idf.fr)  
tél. : +33 1 55 65 75 42

#### Contact presse

Isabelle de Battisti • [idebattisti@cci-paris-idf.fr](mailto:idebattisti@cci-paris-idf.fr)  
+33 1 55 65 70 65

#### Directeur de la publication

Stéphane Fratacci, Directeur général CCI Paris Ile-de-France  
Rapports consultables ou téléchargeables sur le site :  
<http://www.etudes.cci-paris-idf.fr>  
ISSN : 0995-4457 - Gratuit  
Registre de transparence de l'Union européenne  
N° 93699614732-82



[www.etudes.cci-paris-idf.fr](http://www.etudes.cci-paris-idf.fr)  
 @CCIParisIDF\_Vox