

# Stratégie d'intelligence territoriale et développement économique en République Populaire de Chine depuis 2000

Laurent Malvezin  
Sécurité sans frontières, Directeur Asie

La stratégie d'intelligence territoriale est relativement récente en Chine et date du milieu des années 90'. La politique des « réformes et de l'ouverture » lancée par Deng Xiaoping en 1978 a donné un modèle de développement à la chinoise fondé sur les investissements directs étrangers et les exportations. La méthode : « tâter les pierres pour traverser la rivière ». En 2001, La chine a su utiliser son adhésion à l'OMC pour donner une impulsion intérieure gigantesque pour accélérer le mouvement des réformes et rationaliser son appareil de production.

Ses entreprises d'Etat ont alors connu une restructuration majeure en passant d'un mode de gestion issu d'une économie encore à cette époque largement dirigiste, à une gestion plus moderne d'entreprise privée.

La compétitivité des entreprises chinoises a commencé à être engagée dans les premières années du XXI<sup>e</sup> siècle, avec le lancement de deux politiques majeures pour comprendre leur transformation et leur essor : les politiques de développement régional, dont la « *Go West policy* », et l'internationalisation des entreprises chinoises, la « *Go abroad policy* ».

Cette double approche d'attractivité du territoire (le développement des zones économiques spéciales) et d'internationalisation des grandes entreprises a accéléré le rythme des réformes économiques, permis la modernisation des outils de gestion et de planification de l'Etat et des entreprises et a posé la question de la compétitivité de l'économie chinoise dans son ensemble.

Une politique de compétitivité à l'échelle des entreprises et au profit du développement des provinces s'est alors mise en place depuis quelques années, surtout depuis 2003, avec le lancement de la politique dite de « *développement scientifique* ». Bien que ce processus soit récent, il est possible d'en dégager la dynamique. Il est enraciné au niveau provincial mais commence à inspirer le pouvoir central pour la mise en place d'un système national de *Competitive Intelligence*, où l'entreprise privée, essentiellement la PME et la TPE bénéficiera d'un cadre et de moyens d'action dédiés, inspiré par des expériences internationales diverses, et sous l'impulsion des gouvernements provinciaux.

Des expériences récentes (2005-2010) en cluster industriels sont tentées pour dépasser la compétition inter provinces, dans un but d'intégration et d'extension des dispositifs existants à un maximum de territoires et d'ensembles régionaux. Ces politiques cherchent avant tout un rééquilibrage du développement économique chinois pour corriger les inégalités qui se sont creusées durant les 30 ans de réformes économiques, ainsi que pour renforcer la compétitivité des entreprises chinoises sur les marchés internationaux.

Laurent Malvezin  
Directeur Asie  
Sécurité Sans Frontières (SSF)  
Saint-Cloud - France

-----

Dans quel contexte politique s'insère l'entreprise chinoise aujourd'hui ? Pour mieux appréhender son environnement, deux dynamiques initiées par l'Etat central doivent être abordées ici pour planter le décor. En effet, la Chine se voit et s'affiche toujours comme un pays en voie de développement, pour diverses raisons, à la fois politique et économique. Les inégalités de développement et les politiques de correction de ces inégalités, constituent toujours et encore le cadre des réformes actuelles où l'entreprise chinoise, tournée vers les marchés exports et les hautes technologies, tente d'occuper une place centrale dans l'effort de modernisation national. C'est parce qu'elle s'insère graduellement dans un dispositif régional et surtout provincial que l'entreprise chinoise trouve les moyens de sa compétitivité, et rattrape son retard vis-à-vis des pays dits avancés.

### **Le développement par l'attractivité des territoires : le grand ouest chinois**

(Cf. carte 1, annexe)

C'est pourquoi le pouvoir central – la Commission pour le développement et la réforme (NDRC en anglais) – a poussé, depuis une dizaine d'années, à la promotion d'ensembles régionaux, par une politique volontariste d'attractivité du territoire. Cette politique de développement encourage les entreprises nationales et étrangères à délocaliser et investir dans ces régions, avec des avantages fiscaux importants. En 2000, la politique dite du « Go west » a été officiellement lancée par les autorités chinoises.

Un groupe dirigeant ad hoc au plus haut sommet de l'Etat et du parti a été créé, présidé par le Premier ministre de l'époque Zhu Rongji et son adjoint, Wen Jiabao, actuel Premier ministre chinois. Ce que l'on sait peu, c'est que cet Ouest chinois représente en réalité 71 % du territoire, plus de 300 millions d'habitants, produisant seulement 16 % des richesses nationales. Par contraste, le reste de la Chine, la « Chine utile » occupe moins de 20 % de la superficie du pays mais est pour 80 % du PIB. C'est ce déséquilibre majeur qui est visé.

Dans les années 1990-2000, la question que les autorités chinoises se posaient était celle de la création de la richesse nationale. Elle s'est déplacée, depuis, vers une meilleure répartition de celle-ci, au profit des régions qui n'ont pas su ou pu, en raison de leur enclavement (les régions du centre, de l'Ouest), ou de leur passé proche (le Nord-est, l'ex-Mandchourie, annexée au début du 20<sup>ème</sup> siècle par les japonais) engrangé les dividendes des réformes.

### **Modèle de développement économique à la chinoise : des zones économiques spéciales (ZES) aux « champions nationaux »**

Cette volonté gouvernementale des réformes économiques s'est couplée à une vision modernisatrice de la société chinoise dans son ensemble. Les réformes économiques sont indissociables de l'ouverture aux capitaux étrangers. La « réforme et l'ouverture », ainsi nommée, s'est employée, depuis 30 ans, à concilier attractivité du territoire aux investissements étrangers avec le développement indigène de l'économie.

Développer les territoires, ou plutôt des provinces car, nous le verrons, c'est l'échelon administratif majeur en Chine, a été le maître mot des réformes. Une véritable compétition inter provinciale, puis, au niveau en dessous, inter municipale et inter district, a vu le jour. Des objectifs chiffrés à réaliser sur l'année en matière de FDI (Foreign Direct Investment) sont assignés à chaque entité territoriale, chaque collectivité. Les responsables de la planification, des finances et des impôts ont pour mission N°1 d'attirer des sociétés étrangères. Les ZES ont été créées tout spécialement à cette fin, accordant des conditions particulièrement avantageuses aux investisseurs, en matière de fiscalité notamment.

La première expérimentation pilote a été tentée en lieu et place de la ville de Shenzhen, qui a vu en l'espace de 20 ans sa population multipliée par trente (de 300 000 habitants en 1979 à 9 millions d'habitants en 2010). Cette première zone économique spéciale a fait la part belle aux entreprises étrangères manufacturières, de fabrication de produits électriques, électroniques etc. Les autres régions et villes côtières ont emboité le pas, encouragées par le gouvernement central à afficher le plus haut score en devises étrangères (Cf. carte 3).

Cette course au leadership et au résultat a marqué durablement les modes de gestion et de gouvernance des provinces chinoises. Elle a, au tournant des années 2000, conduit à des rivalités économiques et commerciales. Certaines provinces, plus aidées que d'autres sur le plan géographique et des ressources naturelles – le Guangdong en particulier, dans le sud du pays - ont été montrées du doigt pour faire « cavalier seul » et mener, en toute autonomie d'action, une véritable politique économique domestique et extérieure propre, déconnectée de la ligne du pouvoir central, et manifestant de l'adversité pour les provinces avec lesquelles elles étaient placées en compétition directe. Ce qui a fait dire à cette époque : la perte de contrôle de l'Etat centralisateur et, en filigrane, du parti au pouvoir, le Parti Communiste Chinois (PCC) ; et sur le plan économique, des études ont souligné la difficulté d'une diffusion de la croissance à l'ensemble du territoire chinois (1)

En 2003, le lancement de la politique dite de développement scientifique a relancé et recadré la recherche de l'innovation comme moteur de l'économie chinoise, et plus particulièrement pour harmoniser la régionalisation et la déconcentration des compétences de l'Etat aux provinces.

Depuis leur création, les zones de développement économiques et technologiques (88 en 2010) ont épousé ce changement de portage, et ont été adouées de Parcs industriels de scientifiques et technologiques (56 en 2010), tout spécialement pour atteindre un but nouveau : maîtriser les technologies dont le pays a besoin pour passer d'un statut d'atelier du monde à celui de laboratoire du monde. Cette politique d'attractivité ciblée s'est déroulée alors que d'autres manœuvres se mettaient en place : la *go abroad policy*.

En 2000, son lancement a signifié que la Chine s'apprêtait à jouer sur les deux tableaux d'une économie moderne, non seulement sur la captation des capitaux et des technologies, mais aussi sur l'exportation de sa richesse accumulée, sur les marchés extérieurs.

En effet, depuis les années 90, les entreprises d'Etat chinoises ont connu une décennie entière de restructuration, qui a débuté par le démantèlement progressif des possessions industrielles du complexe militaro-industriel chinois. La refonte des grandes sociétés d'Etat en conglomérats n'a que peu remis en cause le caractère monopolistique du secteur public sur l'économie, malgré des avancées non négligeables au profit du secteur mixte et privé. Mais surtout, avec l'adhésion de la Chine à l'OMC, en 2001, les entreprises chinoises ont été confrontées à un fait nouveau : la concurrence sur leurs marchés nationaux d'une part, exigeant d'être *réellement* compétitive.

Cette transition a coûté la vie à nombre d'entre-elles. Et c'était l'un des objectifs fixés par les dirigeants chinois : accélérer le processus de *destruction créatrice*, initié avec la refonte des entreprises d'Etat (SOE pour State-Owned Enterprises en anglais), pour ne garder que celles qui sauraient devenir compétitives non seulement sur le plan domestique, mais aussi à l'international. Et pour résister au choc de la confrontation avec les entreprises étrangères, il fallait abandonner le « small is beautiful », d'autant que la Chine nourrit des ambitions à l'exacte mesure de sa perception en tant que future première puissance mondiale.

Très rapidement, ce modèle économique dominant a profité à l'avènement de champions nationaux, à vocation mondiale, et parallèlement à l'émergence d'une nouvelle forme de politique régionale de développement, prenant plus facilement en compte les synergies inter provinciales et inter régionales, pour une plus grande cohésion nationale.

### **Politique d'innovation provinciale et régionale**

Cette politique d'innovation et d'avantages compétitifs régionaux différenciés a déplacé le point focal de la compétition inter provinciale et sino-chinoise, sur un terrain plus vaste, aux règles du jeu revisitées : la compétition internationale. Pour gagner des marchés à l'export, il faut savoir serrer les rangs chez soi. Cette conclusion a motivé tous les projets dont nous allons parler maintenant au travers d'exemples. Ils ont favorisé l'apparition de clusters d'entreprises spécialisés, regroupant des entreprises chinoises et des entreprises étrangères, dans un secteur d'activité, ou regroupant plusieurs secteurs connexes.

Au niveau municipal, la Xi'an High-tech Industries Development zone (2), située dans la province du Shaanxi, au centre nord de la Chine, a été créée en 1991. Elle fait partie des 56 High-tech zone du pays. Elle regroupe 18 incubateurs spécialisés (dans l'automobile, les logiciels, les semi-conducteurs, la bio-pharmacie etc.) qui servent de base nationale de R&D. Elle abrite les principales banques commerciales chinoises pour soutenir les projets d'investissement propres à la zone et accueille aujourd'hui 50 entreprises du classement Forbes 500, dont Toshiba, NEC, Daikin, Bosch, Applied Materials... Cette zone constitue un bassin d'emploi important et a vocation à servir de hub, logistique notamment, entre les provinces côtières de l'Est et de l'Ouest.

Au niveau provincial, sans la ville de Shenyang, capitale de la province du Liaoning (Nord-est de la Chine), une conférence s'est tenue entre les principaux responsables des provinces du Heilongjiang, du Jilin, du Liaoning et de la Région Autonome de la Mongolie Intérieure. La conférence a abouti à la signature de l' "Accord-cadre de coopération entre les trois provinces du Nord-est et la région autonome de Mongolie Intérieure", promouvant, dans les années à venir, un vaste plan de construction écologique, de transports et de réseaux électriques dans la région. Destiné à éliminer les barrières commerciales régionales, cet accord indique que les trois provinces et la Mongolie Intérieure coopéreront largement dans 15 domaines, dont l'énergie, l'industrie, l'agriculture, l'ouverture vers l'extérieur et la culture.

La région du Nord-est, qui a été le berceau industriel de la nouvelle Chine, est une région stratégique pour le gouvernement chinois. Elle est riche en ressources naturelles, possède des terres fertiles, du pétrole, du charbon, du minerai de fer, etc. En 2003, le redressement de cette région a été une priorité pour le gouvernement central, qui en a fait une région expérimentale. Le gouvernement central espère faire du Nord-est le quatrième pilier de la croissance nationale, après le delta du Yangtsé, celui de la rivière des Perles et la région de Bohai. Dans cette optique, le Conseil des Affaires de l'Etat a approuvé début avril 2010 l'établissement de la zone

économique expérimentale de Shenyang. Le gouverneur de la province du Liaoning a annoncé qu'il s'agissait de la huitième zone de réforme expérimentale de la Chine. Les zones de réforme sont créées pour encourager l'innovation. Les expériences acquises sur ces zones pourront ensuite être étendues à d'autres régions (3).

### **Développement des clusters et innovation technologique**

Un certain nombre de clusters se caractérisent aujourd'hui par la concentration d'activités scientifiques domestiques en liaison avec des activités à forte intensité technologique, favorisant la venue de firmes étrangères et leurs fonctions de R&D et la création de réseaux locaux d'apprentissage et d'innovation. Le succès des systèmes d'innovation régionaux repose particulièrement sur l'effort du gouvernement central pour fournir des ressources aux différents types de zones (parcs industriels, scientifiques, incubateurs) avec une forte implication des programmes technologiques et scientifiques nationaux. Les clusters scientifique-industriels se concentrent essentiellement dans les deux grandes régions les plus développées de la Chine, autour de Beijing et de Shanghai, qui regroupent à elles seules environ la moitié des centres de R&D étrangers.

Shanghai abrite en 2004 pas moins de 140 centres de recherche étrangers et quatre parcs scientifiques, orientés vers la valorisation des technologies avancées (nouveaux matériaux, NTIC, biotechnologies). Elle concentre un tiers des projets de recherche scientifique nationaux et la production de haute technologie représente plus de 26 % de la production industrielle en 2003. Au centre même de Shanghai, la zone de Pudong compte 87 centres de R&D et 303 entreprises de haute technologie dont les productions (technologies de l'information et de la communication, bio-technologies) représentent 42,6 % du PIB de la zone. Si l'on en croit le Bureau Statistique de Pudong, la zone présente un développement impressionnant, avec un taux de croissance de 26,4 % du PIB et de 55,8 % des échanges en 2003.

Au sein de la région de BoHai Rim, Beijing, la capitale, centralise largement les ressources et les centres de décision (71 universités et 371 instituts de recherche en 2003). En 2000, Beijing comptait pour 17,4 % des dépenses de R&D en Chine. De nombreuses firmes présentent une forte croissance et développent des produits 100 % chinois en nouant des liens privilégiés avec des instituts de recherche et les universités.

La « cité de la science » de Zhongguangcun à Pékin, qui concentre les principales universités, est liée aux grands pôles de recherche mondiaux et est devenue le plus grand centre chinois de R&D. De nombreux incubateurs émergent ainsi de parcs scientifiques associés aux universités, comme le *Beijing University Science Park*. Le capital humain et technologique localisé attire aujourd'hui les firmes innovantes et les activités de R&D étrangères, comme Motorola qui compte à Beijing plus de 700 emplois répartis dans cinq centres de R&D.

Le cas de Shenzhen est différent : alors qu'à Beijing plus de 50 % des dépenses de R&D proviennent du gouvernement, à Shenzhen les fonds consacrés à la R&D sont issus à 90 % des firmes. Les firmes ont développé leur propre capacité de R&D en utilisant les technologies étrangères et en attirant de la main-d'œuvre qualifiée d'autres régions. Il n'y avait aucune université à Shenzhen avant 1983 (4).

## **La politique publique d'intelligence économique est une politique d'intelligence territoriale**

Les initiatives en matière d'intelligence territoriale s'associent à ce schéma de développement et sont menées par les collectivités elles-mêmes, selon la même méthode empirique, que l'on pourrait qualifier de bottom-up. Si l'axe, ou le cap à maintenir est fixé par les autorités centrales, ce sont les provinces qui « tâtent les roches pour traverser la rivière », le Centre donnant, in fine, son aval, pour une extension du dispositif élaboré, s'il convainc de son efficacité.

Il est, à première vue, étonnant de constater que les principales initiatives pilotes en matières d'intelligence territoriale ne se sont pas développées là où le tissu industriel était déjà très organisé, là où l'économie était la plus avancée, faisant face à une compétition déjà palpable avec les entreprises étrangères, mais au contraire aussi et surtout dans les provinces et municipalités en recherche d'outils complémentaires pour un démarrage économique plus rapide, dans des zones où les entreprises mixte et privées, principalement les PME, en avaient peut-être aussi le plus besoin.

La Chine ne n'a pas désignée un HRIE (Haut responsable à l'intelligence économique) car sa démarche est vient d'expérimentations locales. Toutefois, la mise en place graduelle d'une politique nationale, inspirée par développement scientifique et le lancement en mars 2011 du 12<sup>ème</sup> plan quinquennal chinois, dans lequel la *Competitive Intelligence* (désignée par CI infra) et tout particulièrement l'intelligence territoriale, est reconnue comme faisant partie de la chaîne de valeur, n'en est pas moins réelle.

Le principal maître d'ouvrage, au niveau central, est le Ministère des Sciences et Technologies et ses organismes affiliés et, en maîtrise d'œuvre, les provinces. Les premières recherches appliquées à la CI sont en direction de la recherche scientifique (brevets notamment) car, comme nous l'avons vu plus haut, le défi chinois d'aujourd'hui est de siniser les technologies étrangères qu'elle abrite, de les protéger sur le marché intérieur puis à l'international, et développer ensuite des applications industrielles "indigènes". Le donneur d'ordre et planificateur du rattrapage technologique a donc été très vite intéressé par le développement de méthodologies et d'outils accélérant le rayonnement et la transformation de ce capital scientifique et technologique dans le patrimoine national.

Voici quelques repères et dates clés (5) :

1984 Le Sichuan Sciences & Technologies Information Centre (SSTIC) est créé dans la province du Sichuan pour le *marketing intelligence* (Cf. rapport Martre, 1994, P 104-107)

1996 : la *Commission pour les Sciences et la Technologie* de la ville de Pékin lance un programme pilote de Competitive Intelligence dans 8 entreprises de la municipalité

2000 : le *Département Sciences et Technologies* de la province du Yunnan lance un programme pilote de Competitive Intelligence

2004 : La Competitive Intelligence est reconnue comme profession et intégrée aux travaux du *Leading Group for Sciences and Technology* du Conseil des Affaires de l'Etat

2007 : création de la première plate-forme numérique de CI au niveau provincial, dans le Hunan, puis du Hunan Competitive Intelligence Center (note sur accord avec France)

2008 : la SASAC (State-Owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) valide la CI comme indicateur de performance pour les grandes entreprises d'Etat

Nous constatons l'évolution de la CI, partie des besoins à l'échelle municipale, puis provinciale, pour être validée ensuite au niveau national. Il est vrai que c'est une initiative de la Commission S&T de Pékin qui semble, si l'on regarde cette chronologie, être à l'origine de la genèse, au milieu des années 90 de l'activité CI. Les va-et-vient entre les entreprises, les universités et centres de recherche, avec les autorités politiques (parti et Etat) est une des caractéristiques de cette évolution.

Remarquons également l'apparition de la SASAC dans le processus d'affirmation de la CI au niveau national. La SASAC gère les quelque 130 plus grandes entreprises d'Etat chinoises depuis 2003.

#### **La filière MOST (bottom-up)**

Society of Competitive Intelligence of China (SCIC)  
China Society for Science and Technical Information (CSSTI)  
China Academy for Science and Technology (CAST)  
China Institute for Scientific and technological Information (CISTI)  
Ministry of Sciences and Technologies (MOST)  
Leading Group for Science and Technology

### **Les provinces et régions, et l'intelligence territoriale**

En 2003 précisément, le lancement du « *développement scientifique* » comme nouvelle matrice du développement chinois a encouragé les provinces, échelon administratif et politique directement sous la coupe du Centre, à développer leurs relations avec les entreprises, et surtout à donner une partie de l'information qu'elle détenait. En effet, le rôle traditionnel de l'Etat et des centres de pouvoir en Chine est de ne distiller aux entreprises que les informations utiles à la déclinaison des objectifs à atteindre et des nombreux programmes gouvernementaux, en parfait garant de l'exécution d'un plan par exemple, et dans le strict respect des principes d'une économie dirigiste.

Or, depuis les réformes et l'ouverture, la fonction même du gouvernement local a évolué, car l'environnement et les besoins de l'entreprise chinoise ont évolué. Il est devenu de plus en plus un pourvoyeur d'informations, plus qu'une simple chambre à directives où l'information est jalousement gardée, pour passer à une fonction de gouvernement de service (*fuwu zhineng*) qui non seulement assure le monitoring de ses activités, mais l'aide dans son développement. Selon Guo Shaoyou, un expert chinois de la CI, la force publique en Chine détient 80 % des sources d'information et plus de 3 000 bases de données différentes, réparties entre les chambres de commerce, le Bureau des Statistiques, les bureaux de la planification et du développement (6).

En Chine, la mise en place de la fonction CI au niveau local, entre les acteurs publics et privés a donné lieu à une définition préalable du champ et du mode d'intervention des acteurs locaux. Pour ce faire, l'expérience des pays plus avancés dans ce domaine que la Chine a joué un rôle de

catalyseur et de source d'inspiration, en veillant toujours bien sûr à la compatibilité de ses enseignements dans un contexte local. Par exemple, l'idée développée par Henri Dou, un des pionniers de la veille technologique et de l'intelligence compétitive en France, sur le rôle et la vertu de la CI pour la formation intellectuelle et l'augmentation des capacités d'utilisation des informations, a été mentionnée comme pouvant s'inscrire comme un objectif des pouvoirs locaux chinois, et correspond bien aux préoccupations de service public à la chinoise, qui dépassent le simple cadre de la compétition économique et commerciale. En revanche, John Wiley distingue la CI technologique et la CI commerciale. Mais cette dernière devra, selon un chercheur chinois, être renommée pour pouvoir être appliquée en Chine, car ce n'est pas du ressort des gouvernements locaux de s'occuper des aspects strictement commerciaux de la CI, mais aux entreprises. Il propose de rebaptiser le volet commercial de la CI en « CI d'environnement non technologique »(7).

### **Les pionniers de l'intelligence territoriale chinoise**

En 2005, les autorités de la province du Sichuan ont créé une plate-forme d'information au service des entreprises et des collectivités territoriales. Elle est placée sous l'autorité administrative de la Division S&T de la province, et est gérée par son Institut des S&T provincial. En 2008, une conférence (à Yibin) s'est tenue pour la création d'une plate-forme inter district de CI, en y associant une autre province, le Hunan (8). Le Yibin Technology Information Institute (YTII) et le ISTIS du Hunan, au travers de ce partenariat, ont créé l'une des toutes premières coopérations inter provinciales en Chine dans le domaine de la CI. C'est même la première du genre dans l'« ensemble régional des perles », composé des 9 principales provinces du sud de la Chine (Sichuan, Hunan, Guizhou, Fujian, Guangxi, Guangdong, Yunnan, Jiangxi, Hainan, Hong-Kong et Macao), région qui a vocation à développer un plan d'action d'urbanisme, de transports (TGV notamment) pour devenir une entité compétitive à l'échelle mondiale.

Au mois d'août dernier, le Hunan Competitive Intelligence Centre et l'YTII ont signé un accord de coopération stipulant que le centre du Hunan allait assister son homologue sichuanais dans la formation de ses personnels et dans l'analyse de ses besoins en information dans les domaines suivants : la vinification, les fibres synthétiques, la reproduction des semences, les machines industrielles etc., au profit des industriels du Sichuan. Cette forme de collaboration inter provinciale est nouvelle car elle suppose que leurs avantages comparatifs ont été étudiés en amont et que les autorités provinciales et municipales des deux cotés y ont trouvé leur intérêt, selon un calcul de maximisation des profits, pour un développement rapide de l'ensemble régional des Perles.

La province du Hunan a été la province pilote en Chine en matière de CI. Elle a été la première à créer un centre de CI, doté d'un centre pour la compétitivité des entreprises et d'un centre de compétitivité industriel inter réagissant l'un l'autre, au profit des PME de la province (9). Le Hunan Competitive Intelligence Center développe, en parallèle, une coopération internationale active, notamment avec la France, pour laquelle son intérêt se porte sur les pôles de compétitivité et les dispositifs publics d'intelligence territoriale \*.

-----

\* Au printemps dernier, l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) et le Centre d'intelligence compétitive de la Province du Hunan ont installé le comité de coopération franco-chinois d'intelligence compétitive et stratégique. Il a pour objet de définir et de suivre les projets de valorisation des entreprises et d'orienter les acteurs économiques dans leurs rôles et leurs actions utiles au développement économique chinois, français et franco-chinois.



## **La Competitive intelligence comme vecteur de croissance au profit de « hubs de compétitivité » au niveau régional et supra régional**

A un niveau inter régional également, les relations entre gouvernements locaux sont amenées à évoluer, sous la pression des entreprises, elles-mêmes contraintes d'affronter, et non plus subir, la concurrence étrangère, en Chine, ou sur les marchés internationaux.

Les trois régions motrices du développement économique chinois sont (Cf. carte 2) :

- la zone du Delta du Fleuve Bleu (ou Changjiang en chinois)
- la zone du Delta de la rivière des perles, dans le sud et le centre du pays
- la zone du Golfe de Bohai, dans le nord-est

Dès 2006, ces trois régions se sont réunies pour définir les contours d'un accord cadre de coopération inter régionale, afin d'enterrer définitivement la hache de guerre et s'organiser pour faire face à la concurrence étrangère. Le rôle de la CI a été rappelé comme faisant partie du socle d'outils, de connaissances et de méthodologie susceptible de fédérer les compétences et de mieux diffuser non seulement l'information, mais aussi et surtout les produits de la croissance.

### **Intelligence territoriale et PME/PMI**

Selon les estimations de la Chambre de Commerce et du MOFCOM, on décompte 4,3 millions de PME en Chine, comptant pour 99,8 % du total des entreprises, pour plus de 55 % de la production de biens finis et pour 66 % de la production de biens à valeur ajoutée technologique. Un plan PME/PMI 2011-2015 est sur le point d'être annoncé, au mois de mars 2011, dans le cadre du 12<sup>ème</sup> plan quinquennal. Leur développement est devenu, avec les années, la question centrale des autorités centrales chinoises. Les grandes entreprises d'Etat des secteurs monopolistiques sont désormais priées d'accompagner leur essor (les 36 nouvelles réglementations) (10).

Le centre de CI du Hunan met sa *plate-forme d'information* au service des entreprises souhaitant bénéficier de ses sources d'informations. Mais les mentalités ne suivent pas toujours, et le principal frein constaté par les opérateurs chinois de CI est le manque de connaissance et le retard dans la prise de conscience de la nécessité d'une telle synergie dans l'économie d'aujourd'hui. En 2007, la municipalité de Anqing, dans la province du Hunan avait invité 300 patrons d'entreprises à assister à une session de formation sur la gestion d'information au service de l'innovation, thématique pourtant d'actualité ; aucun d'entre-eux n'avait fait le déplacement (11).

Certains chercheurs et praticiens chinois de CI proposent de créer des *clubs de Competitive intelligence*, afin de créer des communautés d'intérêt, avec les gouvernements locaux, et les grandes entreprises, et ainsi pallier le manque de coordination horizontale entre les différents acteurs publics et privés (12).

Une autre initiative pourrait voir le jour et viserait à donner plus de pouvoir au Chief Information Officer (CIO), au niveau du Board des entreprises, pour une meilleure prise en compte de l'information dans l'entreprise (13).

## **Remarques en guise de conclusion**

Les 11, 12 et 13 novembre dernier s'est tenue dans le Hunan la 16<sup>ème</sup> rencontre annuelle de Competitive Intelligence. Elle a annoncé clairement l'ambition des autorités de placer l'information, l'« intelligence », au centre de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La Compétitive Intelligence en Chine devient partie intégrante de la compétitivité des entreprises, depuis qu'elles sont massivement confrontées à la concurrence. Elle est d'ores et déjà élevée en méthodologie gagnante, dans le cadre de la politique d'innovation et de développement scientifique qui sera bientôt réaffirmée avec force par le Bureau Politique du Comité Central du PCC, au mois de mars 2011, lors du Congrès de l'Assemblée Nationale Populaire chinoise.

La place centrale qu'occuperont les PME chinoises dans le tissu économique du pays dans les années à venir renforcera indubitablement la fonction CI et la coordination entre collectivités territoriales. La Chine reste ouverte au dialogue, à la coopération, mais aussi à la « coopération » (coopération et compétition). Il serait judicieux de s'intéresser de plus près à son développement. Dans quelques années, un ensemble de pratiques d'intelligence compétitive et territoriale à la chinoise seront mises en place et affecteront indirectement la compétitivité de nos entreprises, sur les marchés tiers comme sur nos propres marchés nationaux. Comprendre cette évolution, c'est aussi une question de survie pour nos entreprises et nos économies occidentales et méditerranéennes.

## Notes

- (1) *Y-a-t-il une diffusion de la croissance chinoise dans les provinces ?* Revue d'économie du développement, Jean-François Brun, Jean-Louis Combes, Mary-Françoise Renard, 2002
- (2) *Xi'an industrial Park*, Chen Hui, présentation (ppt) présentée lors des rencontres de la coopération décentralisée franco-chinoise, Nankin, juin 2010
- (3) Ambassade de France en Chine, 05/2010
- (4) *Clusters et stratégie de développement en Chine*, Maurice Catin et Christophe Van Huffel, revue région et développement, 2008, L'Harmattan
- (5) *L'intelligence économique en Chine politique et pratique des entreprises*, intervention aux 4<sup>ème</sup> journées d'intelligence économique, Laurent Malvezin Paris, 2009
- (6) *Rôle de la Competitive Intelligence gouvernementale dans le développement économique régional*, Huang Jiahu, Département information, Ecole Normale de l'Est, Information Work, 2007
- (7) Huang Jiahu, Op cité
- (8) Yibin Daily, 24/11/2008
- (9) Intervention du Directeur du Hunan Competitive Intelligence Center, Xiao Xuekui à Paris, mai 2010, dans le cadre des échanges avec l'ACFCCI
- (10) *Chine Enjeux et Stratégie*, lettre d'information mensuelle sur la Chine, N°3 sept 2010, SSF
- (11) *Réflexions pour la création d'un système d'intelligence économique dans les PME*, Ding Xianlai, Revue S&T de Anqing, 2009-4
- (12) *Création de club de Competitive intelligence dans les régions pour les PME*, Gao Qingsong, 2009
- (13) *Discussions sur une possible stratégie d'alliance entre CIO en matière de CI et de Cluster industriels*, Xiong Li, Zengde Chao, Sept 2009, Revue Technological Development of Enterprise

## Autres Références :

Compétitivité des provinces chinoises par politiques différenciées d'innovation, Jean-Marie Rousseau, intervention au Comité France-Chine, septembre 2009.

## Annexe : cartes

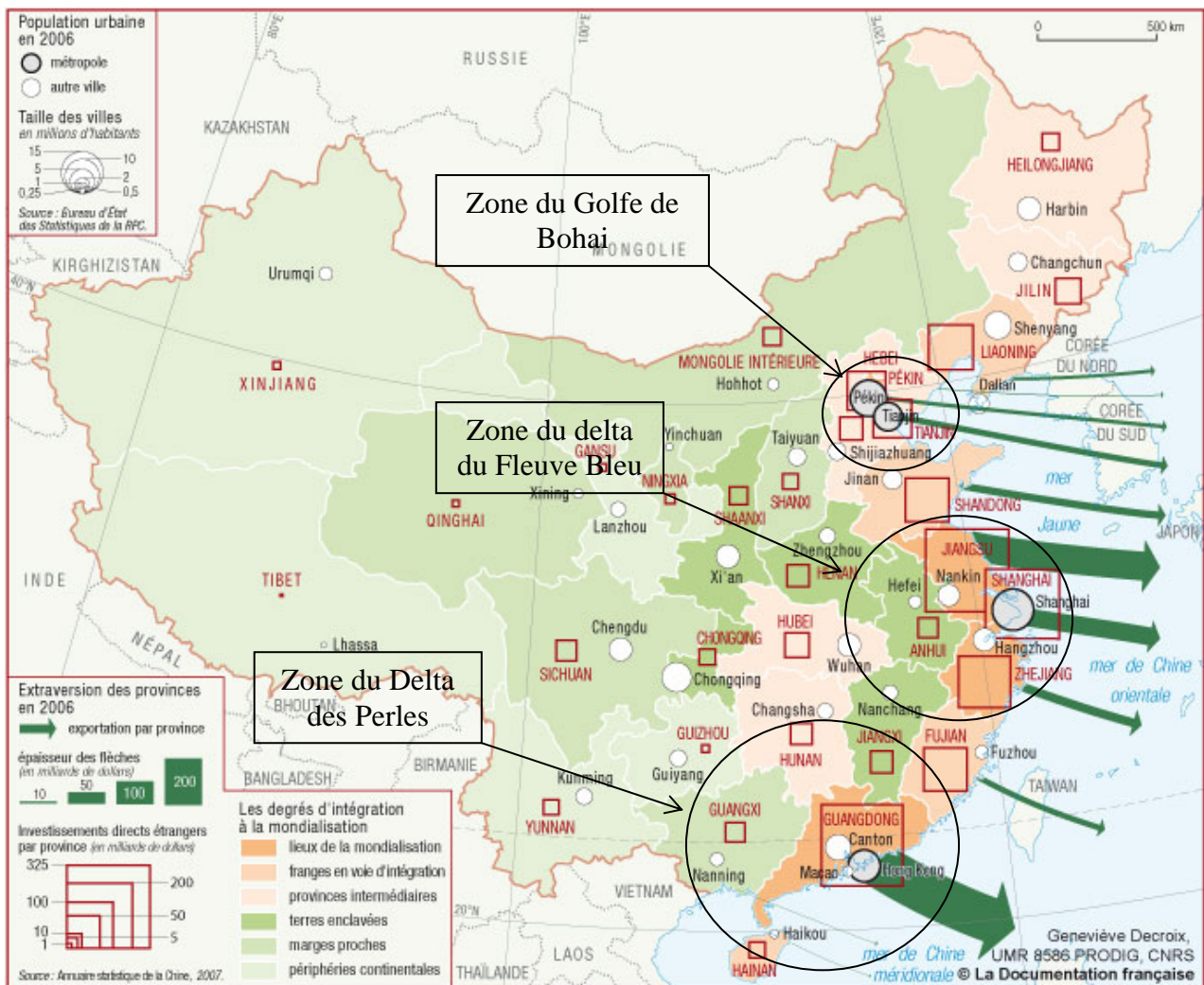
**Carte 1** : le développement de l'Ouest chinois depuis 2000



La politique de développement de l'Ouest en Chine depuis 2000

Source : La Documentation photographique n°8064

Carte 2 : Le développement régional en Chine



Les territoires chinois dans la mondialisation en 2007

Source : La Documentation photographique n°8064



**Carte 3 : les zones économiques spéciales et les zones de développement économique et technologiques**

**Figure 3. China: Special Economic Zones**

