

La Chine, une puissance du XXI^{ème} siècle

Depuis la fin des années 1980, on prédit l'écroulement du régime chinois du fait de la contradiction entre une croissance économique et une évolution sociale fulgurante, d'un côté, et l'absence de changement politique, de l'autre (1). Cette façon d'entrevoir l'avenir de la Chine repose en réalité sur un dogme qui voudrait que la modernisation des sociétés suive un parcours déterminé les menant à la démocratie de marché.

En réalité, la Chine continue à produire une économie florissante alors même que la démocratie est absente, le marché est contrôlé par les élites, la corruption se développe et les inégalités sont éclatantes (notamment vis-à-vis des deux cent cinquante millions de migrants soit près de 18 % de la population... dépourvus des droits sociaux élémentaires).

Et de fait, le taux moyen de croissance (9%) produit un développement continu depuis 1978 et a conduit depuis 40 ans à sortir près de 800 millions de chinois de la pauvreté.

Le pays connaît néanmoins de puissants facteurs d'instabilité qui menacent de mettre en cause les fondements de la croissance, et en tout premier lieu, un vieillissement démographique accéléré qui demande un développement rapide de la protection sociale et des dépenses de santé. Les études chinoises, notamment le rapport « China 2030 », concluent que la combinaison des évolutions démographiques avec l'extension des systèmes de santé et retraite, conduiraient à plus que tripler entre 2010 et 2030, les dépenses publiques de retraite (passage de 2,7% à 10% du PIB), et à augmenter les dépenses publiques de santé de plus de 50% sur la même période (glissement de 2,7% à 4,2% du PIB).

La pollution massive de l'air, des sols et de l'eau ensuite, est un défi qui menace la santé publique et alimente le mécontentement de la population et de nombreuses revendications locales dans lesquelles les responsables locaux sont fréquemment mis en cause.

Enfin, des signes d'épuisement de la croissance immobilière qui a contribué de manière significative à la croissance économique et à l'emploi d'ouvriers migrants se font sentir.

Dans ce contexte, une « volonté d'assurer le grand renouveau de la nation chinoise » a été affirmée lors du 19^{ème} Congrès du Parti communiste chinois par l'homme fort du régime, Xi Jinping qui vise à faire de la Chine une « nouvelle référence » mondiale et ce dans plusieurs domaines :

- Economique et financier, où il s'agit de prôner un nouveau modèle économique davantage fondé sur la consommation intérieure que sur les exportations, l'innovation technologique avec des investissements massifs en Recherche et Développement, Intelligence Artificielle, Big Data... La Belt and Road Initiative participe de ce modèle qui vise à associer largement les pays du voisinage et même au-delà pour aussi écouler les stocks.
- Militaire ensuite, où depuis près de 10 ans, Pékin renforce son emprise sur les zones stratégiques de sa sphère d'influence, notamment dans la mer de Chine méridionale. Aujourd'hui, selon le rapport annuel 2018 du Pentagone sur la puissance militaire de la Chine, cette montée en puissance arrive à maturité : l'Armée Populaire de Libération (APL) a renforcé non seulement son armée terrestre mais aussi ses capacités navales et autres dans la mesure où elle pourrait « déprécier le fondement de l'avance opérationnelle et technologique américaine ». Par conséquent, l'APL a la capacité de contrôler ces eaux contestées et stratégiquement importantes dans presque tous les scénarios, sauf en cas de guerre totale avec les États-Unis.
- Energétique, la Chine représente 23% de la consommation globale mondiale de l'énergie, 16% de la consommation chinoise étant satisfaite par l'importation de pétrole et de gaz. Le

(1) Les entreprises françaises et allemandes en Chine : des pratiques de management contrastées dans un contexte en mutation- Sciences Po Ceri - IAE de Paris- CIRAC - E&P, 2011.

pays envisage de construire d'ici 2030 de nombreuses centrales nucléaires dont certaines flottantes.

- Diplomatie enfin, où le gouvernement chinois entend non seulement être reconnu comme la deuxième puissance économique mondiale, mais aussi comme porteur d'une vision chinoise du monde, alternative au modèle proposé par l'Occident. Basé sur des investissements massifs de l'Etat dans les infrastructures - les routes, les ports, les réseaux électriques, chemins de fer et aéroports -, il facilite le développement industriel là où l'occident favorise l'initiative privée.

Un calendrier très précis a été élaboré par les dirigeants de la Chine pour faire en sorte d'avoir rattrapé dans tous ces domaines les Etats-Unis au plus tard en 2050, année du centenaire de l'accession du Parti Communiste au pouvoir...

Un modèle d'innovation soutenu par l'État, un écosystème et des dispositifs de soutien et d'accompagnement de l'innovation hors normes

A l'ère de la course à l'innovation, la Chine semble bien partie pour accroître son avantage sur le reste du monde. Le contexte est extrêmement favorable au développement de l'innovation technologique, y compris désormais dans les sciences « dures » comme l'informatique quantique ou l'intelligence artificielle.

Pour ne plus être l'atelier du monde, la Chine a décidé de s'orienter vers la production de produits à forte valeur ajoutée dans des domaines aussi divers que la robotique, les paiements mobiles ou la génomique. Des géants comme Tencent, Huawei, DJI (leader mondial du drone) ou BGI (séquençage génétique) ont pu profiter de la constitution d'un écosystème où l'absence de protection forte de la propriété intellectuelle a favorisé l'émergence d'un modèle d'innovation entièrement bottom-up et collaboratif.

L'innovation est élevée au rang de priorité nationale.

Ainsi, en mai 2016, Xi Jinping fixait le cap de cette priorité pour le pays et les grandes échéances associées : « La Chine doit devenir l'un des pays les plus innovants d'ici 2020 et un leader innovateur d'ici 2030, avant d'atteindre l'objectif de se transformer en puissance scientifique et technologique de premier rang mondial avant le centenaire de la fondation de la République Populaire de Chine en 2049 ». La Chine est déjà classée au 17^{ème} rang des nations innovantes par le Global Innovation Index, alors que la France est à la 16^{ème} place, la Suisse à la 1^{ère} et Israël à la 10^{ème}... Elle a dépassé pour la première fois en 2017 les États-Unis en termes de publications scientifiques. La Chine est aussi le second pays du monde pour les dépenses de R&D, juste derrière les États-Unis. Entre 2000 et 2014, le nombre de diplômés chinois en sciences et ingénierie est passé de 359 000 à 1,65 millions dépassant les américains. **L'enjeu est de passer du « made in China » au « made by China ».**

Si l'État et les grands groupes nationaux, en particulier les BATX (2), géants chinois de l'internet et de l'électronique, financent en grande partie l'innovation, c'est l'ensemble de l'écosystème qui soutient et rend possible la concrétisation de cette ambition.

Les mesures d'attractivité des talents

Le recrutement de talents fait l'objet de toutes les attentions des autorités chinoises.

Les entreprises chinoises les plus innovantes sont bien souvent créées par des « returnees », ressortissants chinois revenus en Chine après avoir passé plusieurs années dans des laboratoires de recherche étrangers.

Des mesures d'attractivité à l'égard des chercheurs installés à l'étranger ont été mises en place, comme notamment le programme « mille talents » offrant aux ressortissants chinois ou d'origine chinoise travaillant dans des laboratoires étrangers des conditions de retour très avantageuses.

De telles conditions sont aussi parfois offertes à des chercheurs étrangers qui se voient offrir la possibilité d'effectuer leurs recherches en Chine dans les meilleures conditions.

Ce qui frappe le plus dans cet écosystème, c'est l'abondance de financements et de capitaux, mais aussi un rapport totalement décomplexé au business et à la recherche de réussite sociale individuelle. Différents organes gouvernementaux interviennent directement par le biais de financements en soutien à la recherche et au développement.

Au-delà du financement, largement public, des politiques de stimulation de l'innovation

sont mises en œuvre dans différents domaines, tels que la fiscalité, l'immobilier, la propriété intellectuelle, l'**amélioration de l'attractivité pour les talents**, ou encore le développement de nouvelles plateformes d'innovation.

L'État est à l'origine du programme Torch de soutien massif à la création de high tech zones et tech parks reconnus : à Pékin, avec le Zhongguancun Science Park ; à Shenzhen (électronique, télécommunications, Tencent...) ou à Shanghai-Hangzhou-Suzhou (biomédical et circuits intégrés). Au total, près de 3 000 incubateurs ont vu le jour, dont 800 financés par le gouvernement. Le programme Torch a notamment favorisé le développement de ces parcs technologiques dans lesquels les entreprises implantées disposent d'avantages fiscaux significatifs. Ainsi, à Pékin, au sein de Zhongguancun Science Park, qui s'étend sur 335 km² et est désormais considéré comme la Silicon Valley chinoise, il y a plus de 40 écoles et universités, représentées par les Universités de Pékin et de Tsinghua. La moitié des licornes chinoises sont implantées dans la zone, qui concentre également un tiers des investissements et des financements par des fonds de capital-risque de tout le pays !

L'exemple d'Inno Way, Zhongguancun Chuangye Street, Beijing

Il y a encore quelques années, Inno Way était une rue du quartier de Zhongguancun de Pékin abritant pas moins de 200 librairies. Aujourd'hui, elle accueille plus de 15 000 m² de locaux entièrement dédiés aux entrepreneurs et aux start-ups au cœur de la Silicon Valley de la capitale chinoise.

C'est un hub dans lequel toutes les infrastructures et dispositifs d'accompagnement des start-ups sont représentés, avec des agences apportant aux entrepreneurs des services de toutes sortes : accélérateurs, investisseurs, espaces de co-working, guichets de conseil spécialisé dans l'ensemble des domaines utiles pour les créateurs (formalités de création et d'enregistrement, finances et investissement, légal, propriété intellectuelle...). Au total, ce sont 45 agences qui sont rassemblées dans cet espace unique, parmi lesquelles Garage Café, espace de travail totalement tourné vers l'entreprenariat, 36Kr, Legend Star ou l'Incubateur d'Innovation International de Shengjing.

Inno Way – quelques chiffres clés

Depuis l'ouverture d'Inno Way en juin 2014, ce ne sont pas moins de 1900 start-ups qui ont été incubées, parmi lesquelles 222 étrangères

743 ont obtenu un financement pour un montant total de 9,1 milliards de RMB

Inno Way est une entreprise entièrement détenue par l'Etat chinois, qui illustre parfaitement bien l'interventionnisme étatique chinois dans l'innovation et sa volonté affirmée de développer l'entrepreneuriat à Beijing. Au sein d'Inno Way, Innoplanet est une plateforme d'incubation qui agit comme un agrégateur de services pour les start-ups, y compris pour les équipes étrangères désireuses de s'implanter en Chine. Les services proposés sont totalement intégrés et s'appuient sur des méthodes éprouvées permettant une incubation sur une période de 6 à 8 semaines et organisées autour d'activités de raffinement du business plan, de mentoring, de mise en relation avec de grandes entreprises et d'exposition publique lors de road shows ou d'événements internationaux.

Pour les grandes entreprises, notamment étrangères, ce n'est pas facile d'avoir une vue toujours acérée sur toutes les start-ups qui naissent et se développent en Chine. Innoplanet collabore aujourd'hui avec une trentaine d'entre elles, parmi lesquelles Airbus, Orange, Hitachi ou Siemens, pour les aider à décrypter cet environnement mouvant en produisant des benchmarks, parfois sur des domaines ou thématiques très précis, mais aussi en repérant pour elles les start-ups les plus innovantes, tant sur le plan technologique que des business models. Elle propose également des programmes d'acculturation, comme par exemple avec le comité exécutif de Skoda, et organise un nombre impressionnant d'événements et de rencontres pour permettre, notamment aux grandes entreprises, de se rencontrer, d'échanger et de comprendre comment fonctionne l'innovation en Chine.

Des entreprises occidentales qui s'adaptent et se repositionnent pour rester présentes sur le premier marché mondial et en veille sur l'innovation

Le marché chinois est un marché considérable de près d'1,4 milliard d'habitants, avec un potentiel de croissance énorme, qui est souvent regardé comme un eldorado à conquérir pour de nombreuses entreprises occidentales. Mais il reste très difficile à aborder en raison d'une régulation et de normes très prégnantes, d'une compétition féroce et de barrières culturelles et linguistiques très fortes.

La plupart des secteurs économiques sont protégés par une réglementation très restrictive de l'Etat et le blocage de la plupart des acteurs non nationaux, comme par exemple le moteur de recherche Google ou le géant du commerce en ligne Amazon, pour favoriser le développement des champions nationaux, comme ici respectivement Baidu et Alibaba. Cela impose des contraintes et des manières de travailler différentes pour de nombreuses entreprises.

Ainsi, **Microsoft** nous explique que la majorité de leurs produits phares a une version spécifique pour le marché chinois. C'est le cas pour le système d'exploitation Windows ou encore la plateforme cloud Microsoft Azure. En 2017, Microsoft a présenté une version bien particulière de son système d'exploitation : Windows 10 China Government Edition. Cette édition a nécessité deux ans de travail en lien avec les autorités du pays, afin d'intégrer les outils de sécurité demandés par le gouvernement chinois pour une utilisation du système d'exploitation dans l'administration. L'éditeur a retiré des fonctions inutiles aux yeux

La recherche et développement de Microsoft en Chine

- 3 groupes de R&D en Chine : Intelligence artificielle, Cloud, Expériences et devices
- 5 campus : Beijing, Shanghai, Shenzhen, Suzhou, Taipei
- Plus de 3 000 chercheurs et ingénieurs
- 1/16 : les partenaires de l'écosystème mis en place par Microsoft gagnent 16,45 \$ pour chaque \$ gagné par Microsoft
- Des activités de recherche / anticipation long-terme, d'incubation, de développement, d'accélération de start-ups et de liens étroits avec l'écosystème (clients, partenaires)

du gouvernement chinois comme OneDrive ; ce dernier garde la haute main sur le déploiement des mises à jour et il peut utiliser ses propres algorithmes de chiffrement. Si pendant longtemps Microsoft a pensé pouvoir fonctionner en Chine, où ils emploient aujourd'hui 6 500 salariés et qui constitue le plus gros hub de recherche et développement du Groupe en dehors des Etats-Unis, de la même manière que dans les pays occidentaux, le géant américain de l'informatique a dû se résoudre à adapter son modèle pour pouvoir évoluer sur ce marché stratégique, notamment en termes de recherche.

Cette adaptation passe aussi par la prise en compte de la culture du pays dans le développement logiciel. Pour réussir à adresser ce marché considérable sur le plan commercial, il est indispensable d'être implanté localement, tant sur le plan industriel que sur le plan de la recherche et développement. Pour comprendre la culture et gérer la question de la langue, il est incontournable d'être présent, avec des équipes chinoises. Cela permet notamment de construire des relations partenariales ou des accords avec des entreprises chinoises, ce qui demande d'investir du temps.

Cela permet aussi de ne pas commettre l'erreur d'analyse la plus commune concernant le marché chinois en considérant le pays comme un champion de l'imitation et de la fabrication de copies et contrefaçons, et en imaginant qu'il sera facile d'être meilleur que les produits et services locaux, alors qu'aujourd'hui la Chine est à la pointe dans de très nombreux domaines, notamment technologiques.

Cela permet surtout de profiter pleinement de ce qui fait la force et la singularité de ce marché unique : pouvoir se confronter à des centaines de millions de clients et savoir très rapidement ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas, plaît ou ne plaît pas, et ainsi ajuster ses produits ou services de manière réactive et itérative en tenant compte des retours des clients. Culturellement les entrepreneurs chinois ont tendance à mettre très vite sur le marché une première version d'un produit, puis à l'améliorer de manière incrémentale en se fondant sur le retour des utilisateurs dans une approche pragmatique et rentable. Cette façon d'innover, surnommée « Shanzai » est très différente de ce qui se pratique en Occident, où tout se fait en interne par peur de se faire voler ses idées, et où l'on teste longuement chaque produit avant la commercialisation. Ce fonctionnement est d'autant plus aisé en Chine que la science et la technologie ont une connotation positive et de ce fait, les clients ont un goût prononcé pour la nouveauté et une indulgence certaine pour l'imperfection des produits ou services fraîchement lancés sur le marché. **Cette culture du test and learn, si souvent invoquée en Europe, est une réalité en Chine.**

La recherche et développement chez BASF

▪ Au plan mondial,

1,9 millions d'euros de dépenses en 2017

10,000 salariés dans la R&D

3,000 projets de recherche en cours

800 nouveaux brevets déposés en 2017

▪ En Chine,

145 millions d'euros investis pour construire le campus de Shanghai

Plus de 600 salariés de 15 nationalités différentes

Un réseau d'excellence académique avec le Network for Asian Open Research

Une vingtaine de programmes de coopération avec des universités chinoises

Le plus grand groupe de chimie au monde, **BASF**, emploie déjà 8 000 salariés en Chine, dont 600 sur son campus de recherche et développement à Shanghai, spécialisé dans les matériaux et systèmes avancés et les éco-catalyseurs. Et il envisage de construire un nouvel établissement chimique totalement intégré (verbund) en Chine qui devrait entrer en fonction d'ici 2026 et qui nécessiterait un investissement de 10 milliards d'euros.

L'innovation du Groupe en Asie est tirée par les usages clients, en proximité du marché.

Dans un pays qui concentre plus de 40% de la capacité globale du marché mondial de la chimie, BASF tire le meilleur parti de l'open innovation et des coopérations avec les universités chinoises pour développer des produits répondant aux usages du marché, comme par exemple Formaldpure™ qui permet de dépolluer l'air à l'intérieur des habitations, en lien direct avec les problématiques de pollution très prégnantes dans le pays. Le groupe allemand profite également de tout l'écosystème chinois pour accélérer l'intégration des technologies digitales dans les opérations de R&D. A noter aussi que ce n'est pas un hasard si le Campus Innovation BASF de Shanghai développera bientôt des activités de recherche appliquée autour de l'automobile, secteur pour lequel la Chine est définitivement à l'avant-garde des prochaines révolutions technologiques.

C'est aussi le cas de **Saint-Gobain** dont le centre de recherche de Shanghai avait pour vocation initiale de soutenir le développement et la croissance du business de l'ensemble de la zone Asie Pacifique. Le choix des axes de R&D est en effet tiré par les enjeux des marchés et des clients, les décisions et budgets de R&D sont portés par les lignes business de l'entreprise. Mais de nombreuses innovations locales, répondant aux enjeux du marché chinois, ont conduit à des innovations globales, notamment dans le secteur des abrasifs.

Le Centre de Recherche de Saint-Gobain à Shanghai

- Créée en 2005 et étendue en 2014, il emploie environ 200 salariés
- Spécialisé dans les matériaux innovants et les produits pour la construction
- 12 nouveaux produits innovants mis sur le marché chaque année
- 20 brevets par an
- Un vivier de talents pour le Groupe

L'implantation locale permet aussi aux entreprises occidentales de s'impliquer directement dans la production des normes sectorielles. C'est ce qu'explique par exemple **Michelin**, dont les activités d'innovation à Shanghai se concentrent sur la transformation de la mobilité et l'anticipation des besoins liés à la protection de l'environnement et la sécurité. Dans ce domaine, les experts s'accordent pour prédire que la Chine sera le plus grand marché au monde pour les véhicules autonomes et les services de mobilité, d'une valeur de plus de 500 millions de dollars d'ici 2030, selon une étude du South China Morning Post, journal quotidien de langue anglaise publié à Hong Kong dont le propriétaire est... Alibaba, et 500 Startups, fonds d'investissement et accélérateur de start-ups basé dans la Silicon Valley.

Ce leadership signifie que la Chine aura une influence déterminante sur le design, les normes et les ventes de véhicules autonomes dans le futur dans la mesure où les prochaines avancées dans ce secteur seront l'œuvre d'entreprises chinoises, parmi lesquelles les principaux constructeurs automobiles mais aussi les BAT* et des centaines de start-ups.

On comprend aisément l'intérêt stratégique majeur pour le 2^{ème} fabricant de pneus au monde d'être actif dans cet écosystème bouillonnant. C'est ainsi que Michelin travaille de très près avec le CATARC (China Automotive Technology & Research Center), organisme gouvernemental qui regroupe les centres de recherche dans le domaine et conseille les constructeurs.

Sur la question sensible du transfert de technologies, BASF comme Michelin expliquent que pour ce qui concerne les technologies clés, ils ont une approche permettant de fragmenter la sous-traitance de la fabrication des composants ou des systèmes, de telle sorte qu'aucun des partenaires ou sous-traitants ne connaît l'assemblage final. Sur les aspects logiciels, le développement est fait en interne lorsqu'il s'agit de projets éminemment stratégiques ou à caractère confidentiel. Dans ce paysage, ce ne sont pas seulement les industries traditionnelles ou les entreprises de l'ère internet qui sont concernées par ce repositionnement.

Même les géants du conseil adaptent leurs activités pour être à même de bien appréhender les tendances et conseiller les grandes entreprises.

Ainsi, **PwC**, l'un des quatre grands cabinets d'audit et de conseil au monde, dont le centre d'innovation est installé dans le quartier de l'ancienne concession à Shanghai, produit une enquête sur les **licornes chinoises**, alimente et fait vivre une base de données qui répertorie plus de 340 000 start-ups. Ces données sont indispensables à PwC pour continuer à apporter de la valeur dans le conseil aux grandes entreprises.

Les licornes chinoises

- Une licorne est une start-up dont la valorisation dépasse 1 milliard de dollar et qui a levé des fonds dans les deux années précédentes
- En Chine, on estimait à 114 le nombre de licornes à fin 2017
- Les secteurs des services aux entreprises (12% du total), du divertissement et des réseaux sociaux (12% du total), de l'automobile (11% du total) et de la fintech (11% du total) pèsent à eux seuls près de la moitié des licornes chinoises
- 36% des licornes chinoises sont basées à Beijing, 25% à Shanghai et 12% à Shenzhen
- 60% des licornes investissent plus de 20% de leur chiffre d'affaires en R&D, 26% d'entre elles investissent plus de 40% de leur chiffre d'affaires en R&D !

Mais une faiblesse de l'approche managériale

Ce contexte global influence les stratégies d'innovation des entreprises multinationales, qui comptent aujourd'hui près de 1200 centres de R&D en Chine.

Ce sont aussi les compétences managériales que les multinationales occidentales cherchent à développer et retenir. Si les entreprises chinoises cherchent aussi à trouver de bons managers, le poids de la hiérarchie y est omniprésent et le modèle de commandement militaire y est une référence constante.

En matière de management et de gestion des ressources humaines, il est un objectif largement partagé par les entreprises occidentales et chinoises : attirer et retenir les salariés qualifiés dans un marché du travail tendu.

Le fort besoin en talents de l'économie chinoise entraîne une forte mobilité notamment dans les deux premières années après l'embauche. La situation est encore plus tendue en R&D où le risque de voir partir un collaborateur se conjugue avec un risque de perte de compétences clés et de perte de contrôle de la propriété intellectuelle.

Face à ce défi qui se renforce, les entreprises chinoises deviennent de plus en plus attractives pour les jeunes talents locaux. Alibaba, Tencent, Haier Lenovo ou Huawei offrent de plus en plus salaires et progression de carrière souvent plus attractifs aux employés chinois qui peuvent aussi développer un sentiment de fierté à travailler pour un fleuron national.

Cela étant, des pratiques managériales comme la mise en concurrence de salariés sur un même projet de développement (Tencent) interrogent sur la maturité du système de management...

Dans cette situation, les entreprises multinationales adoptent des stratégies différenciées :

- BASF fait le pari de la valorisation de l'appartenance à un groupe mondial ; l'investissement dans des actions de marketing RH et de communication permet de renforcer l'attractivité de l'entreprise,
- Michelin et Saint-Gobain offrent des mobilités et des parcours internationaux aux talents chinois au sein de leurs groupes.

Le recrutement doit prendre en compte le fait que le système éducatif chinois ne délivre pas toujours des compétences parfaitement adaptées au marché du travail et privilégie les apports théoriques. Les entreprises doivent y suppléer en apportant un complément de formation sur le terrain ou en envoyant le nouvel embauché en formation externe. Les salariés chinois sont tous demandeurs de formation, considérée par eux comme un facteur de développement de carrière rapide, surtout lorsqu'elle est apportée par une grande entreprise étrangère.

La formation en Chine remplit donc plusieurs fonctions-clés : elle vient combler les défaillances du système universitaire chinois, elle permet le développement des compétences et des carrières et elle est le vecteur de diffusion des normes de l'entreprise.

Enfin, à noter que la figure du manager occupe une place tout à fait spécifique en Chine. Il faut beaucoup de temps pour développer des relations inter personnelles avec son manager et l'identité du salarié se définit souvent par rapport à celui-ci plus qu'au regard de l'entreprise.

Ainsi, cette référence au manager explique-t-elle pour partie, la difficulté des chinois à critiquer leur hiérarchie, même s'ils pensent que celle-ci commet des erreurs...

Depuis le début de leur installation en Chine à la fin des années 1980, les entreprises occidentales et en particulier européennes, au-delà de leur savoir-faire économique, ont su tirer en Chine avantage de leur savoir-faire en management en termes d'avantages intangibles (capital humain, GRH, culture industrielle...) pensant qu'il s'agissait d'un atout compétitif à développer pour les années à venir.

La nouvelle ère dans laquelle est entrée la Chine, deuxième économie mondiale, faite de vitesse de déploiement de la culture de l'innovation et de l'initiative individuelle, d'accélération du niveau d'éducation de la population, et de profusion de talents, conduit à s'interroger sur la permanence de la validité de ce modèle. De même que le régime démocratique occidental ne constitue clairement pas un modèle d'aspiration pour les dirigeants chinois, on peut s'interroger sur le fait que le management à l'européenne intéresse encore les salariés et les entreprises chinoises...qui comme en matière politique aspireront aussi à proposer leur propre modèle.