

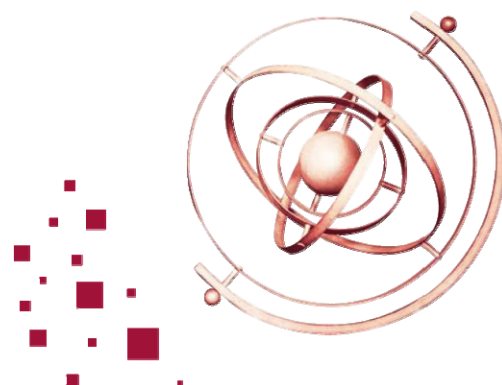
LE MEDEF Lyon-Rhône et CEFORALP présentent

# Les relations économiques France – Chine : hier, aujourd’hui et demain...



## ***Actes de la conférence du 17 septembre 2009 à Lyon***

Publication : octobre 2009





# Les relations économiques France – Chine : hier, aujourd’hui et demain...

## Actes de la conférence

Lyon, 17 septembre 2009

*Conférence organisée à l’occasion de l’Exposition Universelle  
de Shanghai 2010  
et de la sortie de l’ouvrage de Mario Capraro\*<sup>1</sup>*

Publication : octobre 2009

Rédaction : Fanny Lépinay



---

<sup>1</sup> Mario Capraro, *Le Pacte des Grands Rois*, Ed. Edite, Paris, juin 2009



# Sommaire

<b>Avant-propos</b> .....	7
<b>Ouverture de la conférence</b> .....	9
Allocution d'ouverture par Bernard Fontanel, Président du MEDEF Lyon - Rhône	
<b>La conférence et son contexte</b> .....	10
Odile Moinecourt, Directeur de CEFORALP	
<b>Les relations France – Chine, un présent empreint d'histoire : quelques repères historiques pour appréhender le contexte actuel</b> .....	11
Mario Capraro, écrivain, auteur du roman « <i>Le Pacte des Grands Rois</i> »	
<b>Partie 1 : industrie &amp; géopolitique dans les relations France – Chine, témoignages et analyses</b> .....	15
<b>Des expériences industrielles</b> .....	17
Lecture, extrait du roman « <i>Le Pacte des Grands Rois</i> » par Mario Capraro : <i>la Chine : de l'usine du monde à la deuxième puissance économique mondiale</i> .....	17
Témoignage de Robert Porcher, Président du Conseil de Surveillance de Porcher Industrie : <i>un outil industriel en France et en Chine : les clés de la pérennité économique ?</i> .....	18
Témoignage de Michel Alexandre, Président du Conseil de Surveillance de SIPPEX : <i>une PME rhônalpine se développe en installant une deuxième PME en Chine</i> .....	21
<b>Un point de vue géopolitique</b> .....	27
Lecture, extrait du roman « <i>Le Pacte des Grands Rois</i> » par Mario Capraro : <i>faut-il craindre la Chine comme nouvelle puissance mondiale ?</i> .....	27
Analyse par Régis de Gabory, Consultant en Stratégie, Géopolitique et Commerce International .....	27
<b>Partie 2 : sécurité des systèmes d'information &amp; intelligence économique : contexte, enjeux et analyses</b> .....	35
<b>PME et protection des informations</b> .....	37
Lecture, extraits du roman « <i>Le Pacte des Grands Rois</i> » par Mario Capraro : <i>la sécurité des systèmes d'information : des vulnérabilités humaine</i> .....	37

Témoignage de Benjamin Sueur, Expert Conférencier en Intelligence Economique et Sécurité des Systèmes d'Information, DCRI : <i>la SSI : une affaire qui nous concerne tous et un enjeu national</i> .....	38
<b>Intelligence économique &amp; espionnage industriel</b> .....	43
Lecture, extraits du roman « <i>Le Pacte des Grands Rois</i> » par Mario Capraro : <i>une guerre économique ?</i> .....	43
Témoignage de Laurent Delhalle, Chargé de Cours en Intelligence Economique à l'Université Jean Moulin Lyon III : <i>l'IE : l'importance de connaître ses challengers</i> .....	43
<b>Partie 3 : l'Exposition Universelle de Shanghai 2010, une opportunité pour renforcer le dialogue et tisser des relations économiques durables entre les deux nations ?</b> .....	49
Présentation de la manifestation et de son contexte par Alain Clocher, Secrétaire Général du Cercle Franco-Chinois : <i>un événement d'importance mondiale à ne pas rater</i> .....	51
<b>Partie 4 : Quelles pistes pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain ?</b> .....	53
Présentation d'une solution aux nouvelles exigences économiques : <i>les actions collectives en France et en Région Rhône-Alpes</i> par Philippe Ronot, Directeur Développement de CEFORALP .....	55
Chaque intervenant propose des solutions concrètes pour faire face à l'évolution de la donne mondiale .....	57
<b>Questions de la salle aux intervenants</b> .....	60
<b>Clôture de la conférence</b> .....	65
Allocution de clôture par Pierre Bertin, Président de CEFORALP	
<b>Annexes</b> .....	69
1. Présentation de chaque intervenant et de sa structure .....	71
2. Présentation du livre « <i>Le Pacte des Grands Rois</i> » .....	75

## Avant-propos

Organisée conjointement par le MEDEF Lyon-Rhône et CEFORALP, la conférence du 17 septembre 2009, intitulée « Les relations économiques France – Chine : hier, aujourd’hui et demain... », s’est inscrite au carrefour de plusieurs mondes réunis par un même désir : s’appuyer sur l’expérience passée commune à ces deux nations ainsi que sur leur actualité pour construire des relations futures mutuellement bénéfiques et durables.

Parce qu’elle a réuni autour d’une même table des acteurs issus du monde industriel, mais également culturel, diplomatique ou encore institutionnel, cette conférence a permis de décroiser les débats et d’éclairer le sujet avec une vision riche d’expériences et de témoignages aussi différents que complémentaires.

Les actes de la conférence retracent la richesse de ces échanges dans un contexte où la crise économique conjuguée à la mondialisation désormais omniprésente tend à créer un sentiment de solitude et de crainte pour l’avenir.

Or, c’est précisément en rassemblant toutes les idées et tous les acteurs que nous pourront bâtir ensemble des modes de coopération plus efficaces et revenir à un horizon plus humain.



Odile Moinecourt,  
*Directeur de CEFORALP*





*« pour bien comprendre l'avenir de nos relations avec la Chine, il n'est pas non plus inutile de connaître le passé de ces relations »*

Comment garder et partager un outil industriel face au développement inéluctable des pays émergents et de la Chine en particulier ? Quel niveau de performance sera nécessaire ? Comment aider notre tissu industriel composé majoritairement de PME ? Comment préserver et partager des savoir-faire, des innovations et des avantages concurrentiels dans la compétition mondiale ? Comment appréhender le grand rendez-vous mondial que sera l'Exposition Universelle de Shanghai 2010 et ancrer des relations pragmatiques et amicales entre notre région et la Chine ?

*Un présent qui s'inscrit dans la continuité d'une histoire commune*

Pour bien comprendre l'avenir de nos relations avec la Chine, il n'est pas non plus inutile de connaître le passé de ces relations. C'est la raison pour laquelle le fil rouge de cette conférence est assuré par Mario Capraro, auteur du roman « *Le Pacte des Grands Rois*<sup>2</sup> ».

## **La conférence et son contexte**

Odile Moinecourt, Directeur de CEFORALP

*« des lectures, des témoignages d'industriels et d'experts, un débat ouvert avec le public »*

Cette conférence originale permet de réunir des intervenants d'horizons variés, rassemblés par un même intérêt pour les relations entre les nations de la Chine et de la France.

Autour de lectures extraites du roman de Mario Capraro, « *Le Pacte des Grands Rois* », des industriels ayant fait l'expérience des relations avec la Chine et des experts renommés en matière d'intelligence économique mais aussi de géopolitique ou encore de sécurisation des systèmes d'information témoignent de leurs expériences respectives.

Mario Capraro, originaire du sud de l'Italie, est arrivé en France à l'âge de 20 ans. Il a débuté sa carrière en travaillant à l'usine tout en apprenant la langue française. Tenace, il manie l'humour dans sa vie professionnelle comme dans sa vie privée. Homme de défis, engagé pendant des années aux niveaux de CEFORALP et du patronat, il va à l'essentiel et est apprécié pour ses qualités d'organisateur. Passionné d'histoire, il aime se détendre dans l'écriture de romans, d'espionnage ou thrillers, alliant suspense et économie...

« *Le Pacte des Grands Rois* » nous plonge dans des rapports de forces économiques sur l'échiquier mondial et dans les couloirs souterrains des guerres économiques. La France et la Chine ont un grand passé historique et industriel qui a marqué leurs relations depuis Louis XIV. Dans « *Le Pacte des Grands Rois* », l'auteur a puisé dans l'histoire de ces deux pays les enseignements des réussites mais parfois aussi des échecs de leurs relations.

---

<sup>2</sup> Mario Capraro, *Le Pacte des Grands Rois*, Ed. Edite, Paris, juin 2009

## Les relations France – Chine, un présent empreint d’histoire

Quelques repères historiques pour mieux appréhender le contexte actuel par Mario Capraro, écrivain, auteur du roman « *Le Pacte des Grands Rois* »



*Les mots clés*

Retracer l’histoire des relations entre la France et la Chine depuis Louis XIV en quelques pages, c’est une gageure impossible à tenir. Aussi, pour la présentation des éléments historiques, j’ai naturellement pris le parti « du romancier » et non pas celui de « l’historien ». J’ai par conséquent choisi des événements certes historiques, mais forcément partiels et synthétiques pour donner un cadre à la fiction.

*Voyage dans « Le Pacte des Grands Rois »*

Le récit se déroule de nos jours tout en faisant voyager le lecteur à des moments clés du passé ayant résolument influencé le cours des choses...

Trois époques de l’histoire des deux pays sont présentes dans le roman et soutiennent l’intrigue et le message :

- le XVIIe siècle avec Louis XVI, Kangxi et les Jésuites ;
- le XIXe siècle avec les guerres de l’opium, les traités inégaux et l’asservissement de l’Empire du Milieu à l’Occident ;
- le XXe siècle avec la création de la République populaire de Chine, sa reconnaissance par la France et l’avènement de la Chine comme puissance économique mondiale.

*Première époque : XVIIe siècle*

Pendant des siècles, les deux cultures se sont quasiment ignorées. Ce n’est qu’au XVIIIe que des relations plus marquées ont été initiées. A cette époque, deux grands rois prirent en main les destins des deux plus grandes puissances : la France et la Chine. Louis XIV et Kangxi eurent le même parcours : ils accédèrent jeunes au trône, leurs règnes furent très longs et enfin, ils firent de leur pays de grandes puissances.

*« deux grands rois prirent en main les destins des deux plus grandes puissances »*

Louis XIV prit l’une des plus importantes décisions de son règne lorsqu’il nomma Jean-Baptiste Colbert Surintendant des Finances, puis Contrôleur Général des Finances à la chute de Fouquet.

Colbert réforma la justice, l’industrie et le commerce. Il aida au développement des industries traitant la laine, le drap et les tapis. Il créa celles des glaces, dentelles et autres produits de luxe. Remarquable gestionnaire, il développa le commerce et l’industrie par d’importantes interventions de l’État. Sa gestion avait pourvu la France d’une grande richesse permettant ainsi de soutenir les innombrables guerres du Roi Soleil et le financement de sa grande œuvre, le Château de Versailles.

*« sa gestion avait pourvu la France d’une grande richesse permettant ainsi de soutenir les innombrables guerres du Roi Soleil »*

Le Surintendant ne manquait aucune occasion pour déployer ses arguments en faveur du commerce dont la France avait un grand besoin.

*« – Sire, la puissance politique, militaire et économique de notre pays dépend de la masse monétaire dont il dispose ; l'essentiel est donc de gagner de l'argent par tous les moyens, disait-il.*

*– Nous devons veiller à exporter beaucoup et à importer peu. Nous ne pouvons plus avoir un commerce dans lequel on échange sans cesse de l'argent qui ne périclète pas, contre des produits qui se consomment. Nous nous appauvrissons avec nos déficits dans les échanges avec les autres pays. »*

*« grâce aux efforts de Colbert, la France bâtissait une industrie nationale »*

Ainsi, grâce aux efforts de Colbert, la France bâtissait une industrie nationale (en copiant parfois des savoir faire et en attirant des experts de l'étranger).

Le besoin d'exporter (balance extérieure...) et de commercer amena Colbert à convaincre Louis XIV d'envoyer des jésuites mathématiciens du roi auprès de l'empereur chinois Kangxi.

L'excellent travail des pères jésuites amena un début de compréhension et de rapprochement des deux cultures. Leur approche de la Chine, leurs apports dans les sciences (mathématiques, astronomie, balistique) et l'évangélisation (leur principal objectif) aboutit à la signature par Kangxi, deuxième empereur de la dynastie Qing, de l'Edit de tolérance qui permettait la conversion au catholicisme et la construction d'églises en Chine.

Tout était réuni, déjà à l'époque, pour que des relations durables et mutuellement bénéfiques s'installent.

Hélas, d'une part la France s'intéressait peu à la Chine, d'autre part, le sentiment occidental d'être supérieur et de détenir la vérité vint à bout de la patience des empereurs chinois.

*« le point de discorde principal portait sur la façon d'évangéliser les peuples »*

Il nous est difficile aujourd'hui d'imaginer exactement l'ardeur des luttes qui divisaient les différents ordres religieux en Extrême-Orient au XVIIe siècle : jésuites contre dominicains et franciscains aux Indes et en Chine, jésuites contre missionnaires au Siam et au Tonkin. Le point de discorde principal portait sur la façon d'évangéliser les peuples et notamment, la reconnaissance des rites chinois. Le Saint-Siège était constamment sollicité à prendre parti.

*« les divisions, parmi les étrangers qui venaient instruire l'empire chinois, discréditèrent la religion qu'ils voulaient introduire »*

Le Pape Clément XI envoya Thomas Maillard de Tournon, patriarche titulaire d'Antioche, qui ne put arriver en Chine qu'en 1705. Or, la cour de Pékin avait ignoré jusque-là qu'on la jugeait à Rome et à Paris. L'empereur Kangxi reçut d'abord le patriarche de Tournon avec beaucoup de bonté. Mais, quelle ne fut sa surprise en apprenant que les chrétiens qui prêchaient leur religion dans son empire ne s'accordaient point entre eux, et que le légat venait pour mettre un terme à une querelle dont la cour de Pékin n'avait jamais entendu parler. Thomas Maillard de Tournon lui apprit que tous les missionnaires, excepté les jésuites, condamnaient les anciens usages de l'empire, et que l'on soupçonnait même Sa Majesté Chinoise et les Lettrés d'être des athées. Face à l'inflexibilité de l'évêque, il le fit bannir.

Les divisions, parmi les étrangers qui venaient instruire l'empire chinois, discréditèrent la religion qu'ils voulaient introduire. Elle fut encore plus décriée lorsque la cour de l'empereur sut, concernant les européens, que non seulement les missionnaires étaient ainsi divisés, mais que, parmi les négociants qui abordaient à Canton, il y avait plusieurs pays ennemis jurés l'un de l'autre. Le nouvel empereur Yongzheng proscrivit la religion

chrétienne. De plus, la cour constata que les Hollandais, les Suédois, les Danois, les Anglais de Canton quoique chrétiens, ne passaient pas pour être de la même religion que les catholiques de Macao. Tous ces éléments réunis amenèrent à interdire l'exercice du christianisme en Chine par arrêté du 10 janvier 1724. Puis, vinrent les persécutions contre les catholiques.

*« le nouvel empereur Yongzheng proscrivit la religion chrétienne »*

### *Deuxième époque : XIXe siècle*

Les trois guerres de l'opium..

Les Occidentaux, et plus particulièrement les Britanniques, importaient de plus en plus de marchandises de Chine : thé, soie, porcelaine, objets laqués... Cet état de fait créa un déséquilibre commercial. Le paiement avec du métal précieux n'était pas du goût des Britanniques qui avaient peu d'argent et beaucoup de marchandises en nature, venant principalement de leurs colonies des Indes.

Depuis le XVIIe siècle, les Portugais, puis les Hollandais, vendaient de l'opium venant de l'Inde, connu pour ses vertus pharmaceutiques.

Découvrant la dimension lucrative de ce commerce, les Britanniques décidèrent à leur tour de s'y adonner.

Ce commerce s'intensifia au fil du temps et les Anglais exigèrent de se faire payer en lingots d'argent, récupérant ainsi le précieux métal qu'ils avaient cédé dans le commerce du thé. La balance commerciale entre la Chine et l'Empire britannique s'inversa en faveur des Anglais. L'empereur décida d'interdire l'usage de l'opium par plusieurs édits mais cette interdiction eut peu d'effet : la puissance de l'argent était plus forte que la noblesse de l'esprit. Au nom de la défense du commerce, les Britanniques envoyèrent un corps expéditionnaire à Canton, déclenchant ainsi la première guerre de l'opium.

*« la puissance de l'argent était plus forte que la noblesse de l'esprit »*

Par des opérations militaires victorieuses, les Britanniques se rendirent rapidement maîtres d'endroits stratégiques. Après plusieurs vicissitudes, incompréhensions et batailles, les anglais imposèrent en 1842 le Traité de Nankin, qui marqua le début de la série des « traités inégaux ». Chaque traité octroyait toujours plus de droits aux occidentaux et leur permirent, notamment, de s'installer dans un nombre toujours croissant de ports et d'ouvrir des comptoirs de commerce, des légations et des missions catholiques. Chaque traité affaiblissait un peu plus l'Empire du Milieu et le réduisait quasiment à l'état de « colonie ».

L'un des moments les plus dramatiques et honteux pour les occidentaux fut l'incendie du Palais d'Été en octobre 1860 lors de l'expédition franco-britannique pendant la troisième guerre de l'opium. Victor Hugo manifesta son horreur vis-à-vis de l'événement dans sa « Lettre au capitaine Butler ».

*« nous retrouvons, dans les raisons essentielles de ces conflits, les échanges commerciaux entre les deux régions »*

Nous retrouvons, dans les raisons essentielles de ces conflits, les échanges commerciaux entre les deux régions.

### *Troisième époque : le XXe siècle*

Le début du XXe siècle a vu la création du PCC, Parti Communiste Chinois, ainsi que le passage et l'accueil en France de plusieurs militants qui deviendront, par la suite, de grands dirigeants du Parti (le PCC en Europe fut créé en mars 1921 avant la création du

PCC à Shanghai en octobre 1921), et enfin la création de la République populaire de Chine par Mao en 1949.

Le Général de Gaulle voulait établir des relations régulières et diplomatiques avec la « *Chine de toujours* ». Pour lui, « *avant d'être communiste, la Chine était la Chine* », c'est-à-dire un peuple riche de plusieurs centaines de millions d'habitants, à la civilisation plurimillénaire, installé sur un territoire très vaste et avec un potentiel de développement gigantesque. De Gaulle avait dit « *Il y a quelque chose d'anormal dans le fait que nous n'avons pas de relations avec le pays le plus peuplé du monde, sous prétexte que son régime ne plaît pas aux Américains...* ». Puis, le 27 janvier 1964, un bref communiqué publié simultanément à Paris et à Pékin annonçait : « *Le gouvernement de la République française et le gouvernement de la République populaire de Chine ont décidé, d'un commun accord, d'établir des relations diplomatiques. Ils ont convenu à cet effet de désigner des ambassadeurs dans un délai de trois mois.* »

*« en désignant  
Lucien Paye  
comme  
ambassadeur en  
Chine, les  
relations franco-  
chinoises avaient  
été placées à un  
très haut niveau »*

La sobriété de l'annonce tranchait avec l'audace d'une telle décision.

En désignant Lucien Paye, un éminent universitaire et ancien ministre de l'Education nationale, comme ambassadeur en Chine, les relations franco-chinoises avaient été placées à un très haut niveau et notamment sur le terrain culturel et scientifique. Durant l'été 1965, le voyage d'André Malraux allait le confirmer.

A cette époque, le Général avait également déclaré : « *Si nos chefs d'entreprise ne sont pas trop idiots, ils devraient quand même en profiter pour nouer des liens qui leur rapporteront, dans vingt ou trente ans, dix ou cinquante fois plus qu'ils n'auront dépensé. La Chine sera plus tard un immense marché et les premiers qui s'y installeront auront une place privilégiée.* »

Mais là aussi les choses ne se sont pas passées comme on pouvait l'espérer.

*« les choses ne se  
sont pas passées  
comme on pouvait  
l'espérer »*

Puis vint la révolution culturelle qui mit entre parenthèses les relations de la Chine avec l'Occident. Plus tard, à l'avènement de Deng Xiaoping et à l'ouverture économique de la Chine, la France fut dépassée par les pays Anglo-Saxons.

Voilà retracés, à grands traits, des événements historiques qui illustrent les relations parfois un peu chaotiques entre nos deux pays.

Nous avons, nous avons, un capital sympathie et des affinités sur lesquelles nous pouvons nous appuyer et bâtir des relations pragmatiques et amicales durables. Considérons la Chine comme le grand pays qu'il a toujours été.

# Partie 1 :

Industrie & géopolitique dans les relations France – Chine,  
témoignages et analyses



A word cloud graphic featuring various terms related to the document's theme. The words are arranged in a roughly triangular shape, with 'une' being the largest and most prominent word on the left. Other significant words include 'analyses', 'Chine', 'géopolitique', 'France', and 'témoignages'. Smaller words like 'partie', 'relations', and 'industrie' are also visible. The colors range from dark blue to light blue.

une analyses Chine géopolitique France témoignages relations industrie partie



## Des expériences industrielles

Lecture, extrait du roman « *Le Pacte des Grands Rois* » par Mario Capraro, « *La Chine : de l'usine du monde à la deuxième puissance économique mondiale* »<sup>3</sup>

*Dans son bureau, Wang Zhou recevait deux dirigeants d'un groupe textile franco-italien. Il venait de leur proposer des petits pains cuits à la vapeur, l'une des collations préférées des Chinois. Après une brève cérémonie d'accueil, Zhou les pria d'exprimer leur demande.*

*– Nous nous félicitons de notre partenariat et nous considérons qu'il est profitable aux deux groupes, commença le plus âgé. Cependant nous ne comprenons pas les raisons de l'augmentation de vos coûts.*

*– Et par ailleurs nous ne pouvons pas accepter que votre compagnie développe ses propres soutiens-gorges et inonde les marchés, ajouta le plus jeune avec la fougue et la maladresse du novice ne connaissant pas les coutumes de négociation à Shanghai.*

*Le plus ancien posa sa main sur le bras du jeune, pour le faire taire et le laisser conduire l'entretien.*

*Wang les regarda avec un sourire figé, un visage impénétrable et des yeux d'aciers. L'homme d'affaires intraitable avait pris le pas à l'ancienne tradition d'accueil et hospitalité des hôtes étrangers.*

*– Les temps changent et notre pays évolue, répondit-il. Vous lisez les journaux et vous constatez que nous avons été amenés à augmenter les salaires à Shanghai et nous prévoyons une deuxième augmentation pour la fin de l'année. La Chine peu chère est finie à terme. Nos concitoyens aiment le travail parce qu'il rapporte de l'argent. Ils le valorisent de plus en plus et nous avons un turn-over important. De plus, le consommateur chinois est prêt à payer cher ce qui est beau, il lui faut donc des revenus. Enfin nous laissons un développement contrôlé des salaires et aussi des prix pour amener notre économie à passer à un niveau supérieur. Voilà quelques raisons de notre augmentation des prix.*

*– Nous sommes venus en Chine parce que les coûts étaient très bas. Si le contexte change nos commandes pourraient aller ailleurs, avança le plus âgé, avec un semblant de calme, mais dont la menace pointait.*

*– Monsieur Martin, les temps ont changé pour vous aussi, et vous, les européens, n'arrivez pas à ouvrir les yeux. Prenons votre produit : le soutien-gorge. Aujourd'hui la majorité de ces articles sont fabriqués en Asie du sud-est et particulièrement en Chine. Pourtant c'est un des produits les plus complexes à fabriquer. Il faut assembler plus de vingt cinq éléments dans des couleurs absolument identiques et dans une symétrie parfaite. Vous êtes arrivés, il y a une dizaine d'années, en cherchant seulement une main-d'œuvre peu chère et corvéable car vous pensiez garder le management des chaînes de fabrication et surtout le savoir-faire technique et la création. Or, nous avons appris rapidement et nous sommes en mesure de vous remplacer avantageusement dans tous les domaines. N'oubliez pas que si nous étions seulement des commerçants et des agriculteurs nous sommes devenus des industriels et des hommes d'affaires. Il vous faudra nous considérer ainsi désormais.*

*[...]*

<sup>3</sup> Mario Capraro, *Le Pacte des Grands Rois*, Ed. Edite, Paris, juin 2009, extraits tirés des pages 163-165, 166 puis 166-167

– Néanmoins nous pouvons toujours fabriquer ailleurs et notamment dans le Maghreb, répéta Martin, comme s’il n’avait que cela à opposer.

– Bien entendu, pour certains produits et des petites quantités. Mais, voyez-vous, vous ne vous rendez pas compte de ce que vous dites. Les faire fabriquer ailleurs, voilà votre faiblesse. Vous n’avez rien chez vous pour les fabriquer, plus d’industrie.

[...]

– Vous essayez de justifier vos augmentations de prix.

– Vous ne voyez que cela. Je suis en train de vous faire passer des messages. Le problème n’est pas seulement de réduire les coûts, mais de garder la possibilité de fabriquer.

Témoignage de Robert Porcher, Président du Conseil de Surveillance de Porcher Industrie : « Un outil industriel en France et en Chine : les clés de la pérennité économique ? »



Les mots clés

### Peut-on lutter contre la Chine dans le secteur du textile ?

Nous avons chez nous des usines qui peuvent produire à peu près tout. Mais, lorsque l’on se trouve en concurrence avec la Chine, cette dernière ayant des prix de revient 30 à 50% moins élevés que les prix de revient européens et américains, il n’est pas possible de lutter.

Sous l’ère du président Clinton, il avait été décidé d’ouvrir les frontières sans réserve à la Russie, la Chine et Taïwan en ce qui concerne les tissus d’habillement tout en maintenant une

protection sur les tissus techniques dans le but de ne pas créer de dépendance vis-à-vis de ces trois pays en ce qui concerne l’aerospace, l’électronique et la défense nationale. Nous étions alors protégés.

La donne a changé avec l’arrivée du président Bush. Ce dernier a fait le choix d’ouvrir pleinement les frontières pour l’ensemble du secteur du textile. Alors membre du Senate Committee Republicain Américain, j’ai rencontré le président pour lui exprimer mes craintes : « si vous faites cela, nous mourront à notre tour ».

Il a alors missionné un émissaire dans chacun des trois pays pour analyser l’évolution de leurs exportations respectives. Si ces derniers exportaient plus en 2001 qu’en 2000, il rétablirait les quotas. Ils ont exporté moins.

Aujourd’hui, la Chine a décidé de fabriquer des produits techniques. Nous sommes en relation depuis plus de trois ans pour bâtir un nouveau partenariat.

### La Chine, un pays créateur de richesse, une puissance financière

Quand on m’a invité à faire un exposé sur la Chine, j’ai accepté très volontiers. Depuis la première fois que je suis allé en Chine il y a plus de 50 ans, les choses ont énormément changé aujourd’hui. La Chine est devenue un très beau pays, très riche, très bien organisé et qui, à juste titre, fait trembler le monde dans les produits qu’elle fabrique.

« la donne a changé avec l’arrivée du président Bush »

« la Chine a décidé de fabriquer des produits techniques »

La population aujourd'hui est de l'ordre de 1,3 à 1,5 milliards d'habitants, dont plus de 800 millions de paysans qui gagnent autour de 10 USD par mois et qui vivent à peu près normalement grâce aux produits de la terre.

Par contre, vous avez à Pékin 140 000 millionnaires et 1800 milliardaires. A Shanghai 116 000 millionnaires et 700 milliardaires. Sur un total général de 825 000 personnes gagnant plus de 10 millions de dollars, 51 000 gagnent plus de 100 millions de dollars.

C'est dire que lorsque Deng Xiaoping leur a donné le conseil de s'enrichir, ils ont bien suivi ce conseil !

Ils sont donc devenu un pays financièrement très puissant : témoin la Société d'investissement au capital de 240 milliards de dollars qu'ils ont créé l'année dernière. Etant donné les réserves en dollars qu'ils ont, on peut presque dire que sur le plan financier les USA dépendent de la Chine !

*« ils sont donc devenu un pays financièrement très puissant »*

De nombreuses implantations étrangères ont été réalisées notamment Airbus et Boeing. D'autre part, IBM a vendu certains de ses brevets et l'Ecole de Management de Lyon a créé une filiale à Shanghai.

#### *Des chinois attachants et très fidèles*

Mon opinion sur les chinois : ce sont des personnes attachantes et très fidèles. Lorsque nous avons décidé d'aller construire une usine en Chine en 1993, nous avons confié la conception et la construction de l'usine à notre architecte Patrick Devereaux.

*« j'avais engagé personnellement 50 chinois parlant plus ou moins anglais car je n'en avais trouvé que très peu parlant plus ou moins français »*

En même temps, j'avais engagé personnellement 50 chinois parlant plus ou moins anglais car je n'en avais trouvé que très peu parlant plus ou moins français.

J'ai envoyé ces chinois dans nos usines américaines pour des séjours de 3 mois jusqu'à 18 mois suivant les fonctions qu'ils seraient appelés à prendre dans la société que nous avons créée : Shanghai Porcher Industries.

Tous mes amis m'avaient dit : « Vous avez tort : ils parlent déjà un peu anglais, après leur séjour aux USA ils le parleront très bien et vous les perdrez tous ! ».

Je n'en ai perdu aucun.

Et quand 2 ans après je les ai réunis pour leur demander pourquoi ils étaient restés alors que tous mes amis m'avaient prévenus qu'ils partiraient tous. Ils m'ont répondu : « Parce que vous nous respectez et nous traitez bien ».

*« parce que vous nous respectez et nous traitez bien »*

Nous avons aujourd'hui 3 usines en Chine, à Qimpu, banlieue de Shanghai qui comprennent environ 500 personnes et un certain nombre ont été formés par ces 50 chinois du départ.

Je voudrais également vous raconter une autre anecdote : lors de ma première visite en Chine, j'y étais allé pour savoir à quoi étaient destinés les grandes quantités de tissus fins que nous leur vendions et je voulais en même temps profiter de mon voyage pour acheter des « balles de soie » en pensant que je les paierais moins cher que si je les achetais comme nous le faisons alors auprès de leurs représentants lyonnais.

*« les chinois m'ont dit qu'il ne leur était pas possible de me vendre directement parce qu'ils avaient des représentants à Lyon »*

Mais les chinois m'ont dit qu'il ne leur était pas possible de me vendre directement parce qu'ils avaient des représentants à Lyon et que je devais m'adresser à eux.

J'ai apprécié cette attitude tout en la regrettant !

Aujourd'hui, nous avons trois usines en Chine qui font un travail excellent.

Nous avons envoyé au départ trois français proches de Badinières, notre Siège Sociale à 12 km de Bourgoin Jallieu : Jean Philippe Gry, Directeur Général, de Shanghai Porcher Industries mais aussi de Porcher Industries Asia Pacific, Christian Clavel, Patron du Site de Qimpu et Ginette son Epouse, ouvrière polyvalente.

PIAP que dirige Jean Philippe Gry est une société qui a pour but de vendre tous les produits du Groupe en Chine et dans les pays limitrophes.

*Une organisation juridique chinoise très efficace*

Le Président a tous les pouvoirs, il est aidé par son Premier Ministre.

Ensuite dans chaque Ministère, dans chaque organisation, il n'y a qu'un seul communiste responsable, dans chaque entreprise c'est la même chose mais nous ne le connaissons pas. Les ordres descendent donc très rapidement et sont exécutés.

*Je voudrais aussi parler de l'esprit des chinois.*

Pour la plupart d'entre eux, ils croient vivre dans un paradis. J'ai essayé d'en détromper certains. Je n'y suis pas arrivé !

Un autre trait de caractère : les grands cadres chinois ont été rajeunis mais les anciens, ceux de 80 ans et plus sont appréciés et apportent une grande contribution.

C'est ainsi que les chinois ont reçu à bras ouvert le Professeur Montagnier, un spécialiste de la maladie du Sida qui avait été mis à la retraite en France à 65 ans !

Notre réussite en Chine est due au Président du Cercle Franco-Chinois, Jacques Van Minden qui en Chine peut ouvrir toutes les portes et c'est ce qu'il a fait pour nous et nous conseiller sur ce qu'il faut faire.

D'autre part, en France, il a accès aux plus hautes personnalités et nous aide là encore autant qu'il le peut. Je tiens à lui rendre un hommage public.

J'ajouterais qu'il est également le spécialiste des relations franco chinoises qui ne sont pas toujours excellentes mais qu'il essaye toujours avec succès de rétablir.

*« dans chaque organisation, il n'y a qu'un seul communiste responsable mais nous ne le connaissons pas »*

*« les anciens, ceux de 80 ans et plus, sont appréciés »*



*« sous prétexte  
d'un besoin  
urgent d'aller chez  
le coiffeur, ils me  
séparent de mon  
interprète »*

#### *La crédibilité à l'épreuve : un pré-requis aux négociations en Chine*

Nous sommes donc allés en Chine où j'ai commencé par voir dans quelle mesure je pouvais entrer en négociation avec les responsables de l'usine. Curieusement, ces derniers ont d'abord voulu tester ma crédibilité avant d'entamer des négociations, or je ne parlais pas chinois.

Je me suis donc entouré d'une interprète, et après deux ou trois jours de négociations, sous prétexte d'un besoin urgent d'aller chez le coiffeur, ils me séparent de cette dernière. Je me suis retrouvé seul avec un jeune chinois, directeur général de la société, qui m'a alors proposé de l'accompagner pour un massage des pieds.

Pour ceux qui ne connaissent pas la Chine, il faut savoir que le massage des pieds est différents des massages thaïlandais : il est très vigoureux !

*« il est essentiel  
d'apprendre à se  
plier aux  
coutumes  
locales »*

Pendant le massage, le directeur général a tenté de connaître le prix que je souhaitais mettre dans le rachat de l'usine afin de savoir si ce dernier correspondait à leurs attentes. Il semble qu'il ait perçu un terrain d'entente puisqu'à l'issue du massage, lorsque j'ai retrouvé mon interprète à qui l'on avait offert une séance chez le coiffeur, nous avons poursuivi les négociations. Il est essentiel d'apprendre à se plier aux coutumes locales !

Je suis revenu en Chine plusieurs fois, toujours pendant l'épidémie de SRAS, pour poursuivre les négociations. Ils ont apprécié le fait que je revienne alors que les avions étaient désertés. Je suis devenu crédible à leurs yeux grâce à cela.

#### *Un audit surprenant*

*« L'audit a révélé  
que la société  
possédait 5  
appartements  
mais pas les murs  
de l'usine »*

Malgré ma connaissance des affaires, j'ai tout de même décidé de conduire un audit de la société chinoise. Ce dernier a révélé que la société avait cinq appartements mais qu'elle ne possédait pas les murs de l'usine.

Cette situation était liée au fait que les cadres chinois étaient logés par l'Etat et que par conséquent, il était considéré que leurs logements appartenaient à la société. En ce qui concerne les murs de l'usine, ils appartenaient au parti.

J'ai donc bien entendu fait changer cette situation car je ne souhaitais pas acquérir des appartements !

Il est essentiel de prêter attention à ce genre d'éléments en phase de négociation, en s'entourant notamment d'un bon cabinet d'audit.

#### *Des négociations sous pression*

Les négociations étaient relativement avancées et j'avais exigé que le Directeur Général reste au sein de l'entreprise. Lors de ma troisième visite en Chine, je me suis retrouvé seul après avoir libéré mon interprète afin qu'elle puisse rejoindre sa famille à Shanghai, qu'elle n'avait pas pu voir depuis longtemps. Je n'avais plus qu'à signer les contrats le lendemain.

Il faut savoir que lorsque l'on fait des affaires avec la Chine, les documents officiels sont en toute logique rédigés en chinois. Même si les textes font l'objet de traductions en langue anglaise, la version chinoise est celle qui revêt une dimension légale. Il faut donc s'assurer que les textes anglais ont été traduits de manière fidèle à l'original.

Le jour de la signature, j'avais rendez-vous à l'hôtel à 10 heures du matin. 10 heures passèrent, puis 11 heures, puis finalement, ils vinrent me chercher à 11 heures 30. Nous nous sommes rendus dans un bureau où ils m'ont alors annoncé qu'ils n'étaient plus d'accord pour que le Directeur Général reste dans l'entreprise.

*« nous nous sommes rendus dans un bureau où ils m'ont alors annoncé qu'ils n'étaient plus d'accord »*

Je n'avais plus l'interprète à mes côtés et la communication en anglais était difficile entre nous. Face à ce revirement de situation, j'ai refusé de signer les contrats. Ils ont essayé de me persuader pendant plus d'une heure sans que je ne cède. Brusquement, le Directeur Général est venu me voir pour m'annoncer que nous allions déjeuner au restaurant.

Ils ont alors fait venir un professeur de l'Université de Xian parlant le français. Autour du repas, nous avons repris la discussion. Je n'ai toujours pas cédé et ai déclaré que sans le maintien du Directeur Général, je ne signerais pas.

Après de longues minutes de discussion, l'un des politiques présents au déjeuner s'est levé et m'a dit qu'ils étaient d'accord et prêts à signer avec le Directeur Général. Il a donc fallu que je subisse la pression et que je ne cède pas. Ils ont cédé de leur côté car ils avaient besoin de nous. Le représentant politique avait besoin de montrer que l'investissement de 4 millions de dollars n'avait pas été vain. De mon côté j'avais également besoin d'eux mais je possédais un avantage de taille : l'argent.

*« lorsque l'on collabore avec des chinois, il est essentiel de posséder en permanence un point fort, parce que, eux, ils en ont »*

Lorsque l'on collabore avec des chinois, il est essentiel de posséder en permanence un point fort, parce que, eux, ils en ont. Il est important de conserver un moyen de pression.

*Une répartition stratégique des activités, objectif : maintenir la valeur ajoutée en Europe*

Aujourd'hui, l'entreprise compte environ 50 personnes en France et 80, en Chine. En France, nous fabriquons la matière première qui sert à fabriquer les poches. C'est cette matière première qui fait partie de la Pharmacopée européenne et qu'ils ne peuvent donc pas copier. C'est là que réside la principale valeur ajoutée du produit.

Je fais fabriquer les poches médicales en France qui sont ensuite livrées pour être finalisées (*nombreuses opérations de finitions*) dans les pays en zone dollar, où la main d'œuvre est abondante et moins chère. Ainsi, je conserve la valeur ajoutée en France et je vends à la société chinoise un produit qu'ils ne peuvent pas trouver en Chine.

Ils peuvent difficilement le copier puisqu'il doit être « Pharmacopée européenne », ce qui est difficile en fabriquant en dehors de l'Union. Je maintiens toujours cet équilibre.

La coopération avec l'entreprise chinoise s'est faite sous la forme d'une joint-venture. Nous avons racheté une partie du capital de l'actionnaire privé qui était avec nous. Nous détenons aujourd'hui 90% du capital. Nous avons par ailleurs fait entrer le Directeur Général dans le capital à hauteur de 5%. J'ai tenu à cela pour qu'il soit impliqué et qu'il reste dans l'entreprise. Désormais, il ne veut plus partir : il est bien rémunéré et vient de s'acheter un appartement, près de l'usine.

*« j'ai tenu à ce que la DG possède une part du capital pour qu'il soit impliqué et qu'il reste dans l'entreprise »*

### *Un sentiment de nationalisme fort en Chine*

*« il faut rester vigilant sur certains produits qui peuvent eux, être copiés et reproduits »*

S'il est essentiel de conserver la valeur ajoutée en France, notamment sur des éléments qui ne peuvent pas être fabriqués en Chine, il faut rester vigilant sur certains produits qui peuvent eux, être copiés et reproduits.

J'avais il y a quelques temps un important client chinois situé à Beijing à qui nous livrions chaque année environ 10 millions de petites pièces fabriquées en France, où nous possédions un brevet. Cela a duré pendant 5 ans. Brusquement, ce client a cessé ses commandes. Il a trouvé sur le sol chinois des produits similaires et a rompu ses relations avec nous.

La population chinoise est très nationaliste. J'ai eu l'occasion de déjeuner avec des représentants politiques chinois à Xian le jour où le premier chinois a été envoyé dans l'espace. J'avais été mis au courant un jour plus tôt de l'événement car étant donné la proximité de l'usine avec le centre de contrôle des satellites, il a été nécessaire de couper le courant. J'avais établi de telles relations de confiance que l'on m'a averti de la coupure d'électricité et l'on m'en a expliqué les raisons. Ils savaient que je n'allais pas informer les médias français de l'événement !

Au restaurant, au moment du lancement de la fusée, les représentants politiques se sont mis au garde à vous et ils ont pleuré. Je ne sais pas si en France cela aurait provoqué les mêmes réactions...

Il faut bien penser que la Chine est une nation qui possède une grande fierté, un sentiment de nationalisme très fort, une philosophie du travail dans laquelle les aspects professionnels et privés sont rarement dissociés.

### *Une culture différente, à admettre et à accepter*

L'étudiante chinoise qui a fait ses études à Lyon et que j'ai coaché dans le cadre du programme « les jeunes ambassadeurs » est devenue ma belle fille en épousant mon fils. Le couple s'est installé à Shanghai ce qui me permet mieux connaître et comprendre la culture chinoise.

Sans entrer sur le terrain politique, la polémique récente à propos du Tibet a fait beaucoup de tord à la France. Quand je me suis rendue à l'usine chinoise il y a 6 mois, j'ai découvert qu'il n'y avait plus le drapeau français à l'entrée du site. Jusqu'alors, les drapeaux des deux nations, la France et la Chine, étaient affichés à l'entrée de l'usine. Suite aux incidents liés au Tibet et en raison du contrôle du parc industriel par le parti chinois, le Directeur Général a dû enlever le drapeau chinois. Il a donc pris la décision de retirer les deux drapeaux, ce que j'ai beaucoup apprécié.

Aujourd'hui, les drapeaux sont à nouveau hissés mais l'épisode a tout de même été relativement embarrassant pour nous.

Lorsque l'on est en Chine, il ne faut jamais oublier que les accords que l'on conclut un contrat avec le gouvernement, on accepte par la même occasion que Taïwan et le Tibet font partie intégrante de la République Populaire de Chine. C'est écrit dans les contrats que l'on signe.

*« Au restaurant, au moment du lancement de la fusée, les représentants politiques se sont mis au garde à vous et ils ont pleuré. Je ne sais pas si en France cela aurait provoqué les mêmes réactions... »*

*« j'ai découvert qu'il n'y avait plus le drapeau français à l'entrée du site »*

Il ne faut pas venir en Chine avec sa « supériorité » et en jugeant leur culture : c'est une culture différente, il faut admettre qu'ils pensent différemment et que nous ne pouvons pas calquer notre façon de penser sur leur société.





## ***La volonté politique chinoise***

### *Sur le plan économique*

La Chine va passer très rapidement – *elle est d'ailleurs en train de passer ce cap* - du statut de receveur d'ordre au statut de donneur d'ordre. En d'autres termes, elle va passer du *statut d'usine du monde* à celui de *laboratoire du monde*.

Voici le récent tableau de marche du développement chinois tel que l'ont conçu les dirigeants chinois pour les années récentes et à venir :

*« du statut d'usine  
du monde à celui  
de laboratoire du  
monde »*

*2001-2008* : avec l'entrée de la Chine dans l'OMC, le processus économique de la mondialisation *a joué à plein en faveur de la Chine*. Les processus de production mondiaux se sont ordonnés autour de la Chine. La résultante principale de ce processus fut *l'accumulation par la Chine de réserves monétaires considérables* (notamment en devises américaines) : plus de 2 400 milliards de US-Dollar à ce jour.

*2008-2020* : la Chine prend la *tête de l'innovation* et de la *création d'actifs immatériels* (nanotechnologie, etc..) : promotion des technologies chinoises avec les Jeux Olympiques de 2008 (une réussite !) et surtout l'Exposition Universelle de Shanghai de 2010.

*2020-....* : *Restauration de l'Empire du Milieu*. La Chine a retrouvé la place qui est la sienne, c'est-à-dire au *centre du monde*. Tous les pays de la planète sont devenus les vassaux de la Chine (à l'instar de ce que sont les USA actuellement vis-à-vis des autres pays du monde). L'Histoire se répète... mais *au profit de la Chine* cette fois-ci !

### *Sur le plan militaire*

La Chine va continuer de plus en plus à *affirmer sa puissance*. Manifestation récente de sa présence, par exemple, le long des côtes de Somalie : *le retour de la Chine dans le concert des nations est très solidement et très minutieusement préparé*. L'instauration et le développement d'un complexe militaro-industriel s'accélère : les USA considèrent que le budget militaire chinois est probablement dix fois (10) supérieur à celui déclaré !

### *Sur le plan stratégique*

*« la Chine est  
redevenue un  
acteur  
géostratégique de  
première  
importance »*

La Chine *va prendre toute sa place sur l'échiquier mondial* : elle en a les moyens. On le voit bien en Afrique (matières premières) et en Amérique du Sud (signature d'accords privilégiés de partenariat) et en Asie (récent accord de coopération entre les Banques Centrales de la Chine, du Japon et de la Corée du Sud). Son *espace géostratégique* constitue une *nouvelle conception des relations internationales*. On peut s'attendre à ce que la Chine joue un rôle de plus en plus actif dans la *définition des nouvelles normes internationales* et dans la *négociation des nouvelles règles qui régiront les relations internationales dans le futur*. La Chine est (re)-devenue un *acteur géostratégique influent et de première importance* dans les relations internationales.

### *Sur le plan intérieur*

La Chine va continuer son propre processus de développement économique, désormais *plus orienté au profit de la population en mettant en place un véritable marché intérieur*. Elle continuera à mettre l'accent sur l'innovation et la croissance à travers une *économie*

*de marché dirigée* (Consensus de Beijing) *sans insister sur la nécessité d'adopter un régime démocratique* (Consensus de Washington). La Chine va développer un modèle social propre à elle. La Chine est clairement *la mieux placée pour sortir la première du marasme économique* suite à la crise financière. Ses banques, toutes publiques, ont peu d'actifs toxiques dans leurs bilans au contraire de leurs homologues américaines et européennes. Le niveau de dette de l'Etat est faible, donnant ainsi à Pékin, les moyens de financer un, voire même plusieurs, plans de relance massifs. Enfin, il y a une contrainte politique considérable pour le régime de Pékin qui l'incite à *tout faire* pour soutenir l'activité : en dessous de 6 à 8 % de croissance, les analystes estiment que le chômage pourrait s'envoler et la tension sociale deviendrait alors très difficile à gérer entre les villes et les campagnes, entre les régions côtières qui se sont rapidement développées et certaines zones intérieures attardées.

« *un développement économique désormais orienté au profit de la population* »

#### *Sur le plan diplomatique*

La Chine, avec (ou malgré ?) son acquisition rapide et progressive de tous les signes potentiels de la superpuissance, va tenter d'*apaiser la thèse de la menace chinoise*. Sur la scène internationale, la Chine souhaite offrir une *vision du monde alternative* à celle défendue par l'Occident.

« *offrir une vision du monde alternative à celle de l'Occident* »

La Chine va continuer à utiliser un *soft power* très sophistiqué pour convaincre les autres puissances mondiales de la *nature pacifique* de son émergence et des *opportunités* qu'elle représente pour ses partenaires.

Ce choix résulte de la *prise de conscience* du gouvernement chinois de *l'incapacité pour leur pays de rivaliser militairement avec la superpuissance américaine*.

Aux yeux des dirigeants chinois, les USA devenant de plus en plus une superpuissance impopulaire, la Chine souhaite être de plus en plus perçue comme une *puissance capable de se tenir debout et de faire face*. Elle est redevenue un « *royaume combattant* » parmi les six autres que sont les USA, la Russie, le Japon, l'Europe, le Brésil et l'Inde.

Pour ce faire, la Chine va continuer de promouvoir un *nombre restreint de principes*, soit pour rassurer ses partenaires, soit pour les convaincre d'adopter ses idées et ses concepts :

- *L'émergence pacifique* : il s'agit d'essayer de dissiper les craintes suscitées par sa montée en puissance.
- *La multipolarité* : la Chine prône la formation d'un nouvel ordre international qui ne soit fondé ni sur une seule superpuissance (monde unipolaire) ni sur l'opposition entre deux blocs (monde bipolaire) mais sur l'établissement d'une multitude de pôles régionaux coopérant entre eux.
- *Un nouveau concept de sécurité* : il a pour objectif d'assurer que les conflits internationaux se règlent pacifiquement, idéalement de façon multilatérale, en insistant sur les normes traditionnelles de souveraineté et de non-interventionisme dans les affaires intérieures des Etats.

La Chine souhaite faire du *modèle de développement chinois* un exemple à suivre pour de nombreux dirigeants à travers le monde en faisant ouvertement l'éloge de son

développement, du type de réformes qu'elle a entreprises et des leçons que pourraient en tirer ses partenaires.

« la réalité est probablement légèrement différente [...], les experts sont très divisés sur le sujet »

Telle est la volonté chinoise d'apparaître aux yeux du monde.

Cependant, la *réalité est probablement légèrement différente*. En effet, comment la Chine va-t-elle réagir face à la baisse des importations américaines ? Par ailleurs, que penser d'un certain retour de l'inflation en Chine ? Comment vont réagir les dirigeants chinois ? Autant d'inconnues qui rendent très difficile un *véritable diagnostic* de l'évolution à terme de la Chine... Les experts sont très divisés sur le sujet.

Personnellement, je suis *plutôt optimiste* à l'endroit de la Chine car il semble, cependant, que les dirigeants chinois aient *très positivement réagi avec toute la vigueur nécessaire* en injectant des masses considérables d'argent dans le marché intérieur chinois – *l'équivalent de plus de 580 milliards de dollar, essentiellement sous forme de crédits !* - afin de *doper la consommation intérieure chinoise* qui remplaceraient à court terme les exportations comme *moteur du développement économique* et d'éviter ainsi une possible explosion sociale... Phénomène, entre parenthèses, qui n'est pas uniquement propre à la Chine par les temps qui courent !

Mais *la Chine a encore à inventer son futur*, même si elle y travaille tous les jours, d'une manière *très pragmatique*. On ne gère pas une population de 1,3 milliards d'individus (plus de 24 fois la population de la France) comme celle d'un pays de 61 millions d'habitants (soit l'équivalent d'une province chinoise).

### **Les relations Chine - Europe**

Tout d'abord, je pense qu'il nous faut constater que la crise, que nous vivons, du capitalisme mondialisé a, à mes yeux, accéléré *l'émergence d'un G2*, composé de la Chine et des Etats-Unis... par opposition au G20 officiel ! La place de l'Europe dans ce *nouveau concert des nations* est, me semble-t-il, encore à définir.

« l'émergence d'un G2 par opposition au G20 officiel [...] la place de l'Europe reste à définir »

Je vois quatre réalités qui fondent ce nouveau condominium :

- 1) le *centre stratégique du monde bascule vers l'Asie*. On en parle depuis plus de vingt ans. Voilà qui est désormais fait ! L'Asie forte de 3,5 milliards d'individus alors que l'Occident ne représente plus qu'1 milliard d'individus sur les 5,6 du monde – avec la Chine en son centre - est devenue le centre du monde. Le Pacifique a détrôné l'Atlantique comme épice centre commercial du monde.
- 2) *Les USA entrent dans une ère de déclin relatif* : c'est le prix à payer pour la *démésure* qui s'est emparée d'eux avec la *bulle idéologique du néo conservatisme* et la *bulle du crédit* qui a abouti à l'explosion du 15 septembre 2008 avec la mise en faillite de la banque Lehman Brothers.
- 3) *La Chine assume désormais son statut de superpuissance*. On la voit sur *toutes les palettes de la géostratégie*. Sa diplomatie est de plus en plus redoutable : elle maîtrise à la perfection les combinaisons offensives pacifiques... et militaires. Elle a inventé le *concept de guerre englobante*, mêlant intentionnellement et très intelligemment les concepts de *soft* et de *hard power*. Elle est de plus en plus partout dans le monde, influençant de plus en plus d'une manière décisive

« le Pacifique a détrôné l'Atlantique comme épice centre commercial du monde »

l'évolution des marchés (matières premières, pétrole...) et dérangeant les équilibres traditionnels nés à la fin de la Seconde Guerre Mondiale et à la fin de la Guerre Froide.

- 4) *La crise économique a renforcé l'interdépendance des USA et de la Chine.* Pékin – premier créancier de Washington avec plus de 1 800 milliards de dollar d'actifs – finance les déficits américains.

Cela me fait dire que la Chine et les USA – *qui disposent tous les deux de l'arme atomique* - sont engagés dans une *rivalité coopérative* avec pour enjeu le leadership sur le monde du XXIe siècle.

La relation sino-américaine décidera au XXIe siècle de l'avenir du commerce mondial, du système monétaire international, de la lutte contre le réchauffement climatique, etc.

La compétition entre la Chine et les USA se fait chaque jour plus vive pour le contrôle des facteurs de puissance, depuis les matières premières jusqu'à l'espace (voire le cyberspace !).

La recherche d'un partenariat stratégique avec la Chine fait ainsi partie de la reconstruction du leadership américain par l'Administration Obama. Cette ambition va-t-elle se concrétiser ? C'est une grande question...

La crise et surtout la sortie de crise influenceront durablement sur le rapport de forces sino-américain.

Et l'Europe dans tout ça ?

Eh bien, si elle n'y prend garde (elle a de nombreux atouts pour réagir), *l'Europe risque d'être marginalisée par la naissance de ce nouveau G2* (par opposition au G20 pour lequel beaucoup de pays, à mon avis, s'illusionnent encore !).

*« L'Europe risque d'être marginalisée par ce nouveau G2 »*

Au temps de la Guerre Froide, le Premier Ministre Chinois Chou En-Lai résumait la *coexistence pacifique* en ces termes : « *Que deux éléphants se battent ou qu'ils fassent l'amour, c'est toujours l'herbe qui est en dessous qui est écrasée !* ».

Je suis personnellement convaincu qu'une *nouvelle rivalité* se déroule sous nos yeux entre les USA et la Chine : restera-t-elle pacifique ? C'est une grande question à laquelle, à ce jour, je n'ai pas de réponse...

*L'Europe semble totalement absente de ce nouveau débat par absence manifeste de volonté stratégique commune*, notamment entre la France et l'Allemagne...

La Chine a remplacé l'URSS parmi les éléphants. Mais *l'Europe demeure au rang d'herbe*, aux yeux des Chinois.

*« la Chine a tendance à ne considérer l'Europe des 27 que comme un marché où se fournir en équipements industriels »*

A ce jour, quoi qu'elle dise, la Chine a tendance à ne considérer l'Europe des 27 que comme un marché où se fournir en équipements industriels, particulièrement en Allemagne pour les machines-outils et en France, pour le nucléaire. Elle ne considère l'Europe que comme un *second marché* d'écoulement pour ses produits, le *premier* restant à ses yeux le *marché nord-américain* pour des raisons stratégiques.

Elle ne considère pas encore l'Europe comme une *entité à part entière* car, à ses yeux, *l'Europe n'a pas* – pas encore ? - les *atouts de la puissance* en comparaison avec les USA. Elle le regrette profondément car elle souhaiterait « *utiliser* » l'Europe comme un *éventuel contrepoids* face à la renaissance de la puissance russe et face à la superpuissance que sont encore les USA.

D'où, par ailleurs, les hésitations de la Chine vis-à-vis de l'Euro et sa *volonté de créer une autre monnaie mondiale* formée d'un cocktail de monnaie comme monnaie de référence, au sein de laquelle le Yuan pourrait jouer un rôle considérable...

En résumé, l'Europe n'est pas encore un partenaire stratégique influent aux yeux de la Chine.

### **Les relations Chine - France**

La France représente à peine 1,5 % du commerce extérieur chinois (importation / exportation) : c'est très peu... trois fois moins que l'Allemagne par exemple !

« *la France a déçu la Chine* »

En ce qui concerne la France, notamment de par ses récentes « *prises de position* » - malheureuses aux yeux des Chinois - vis-à-vis du Tibet et du Sinkiang, elle *a déçu la Chine* d'autant plus que la France fut *le premier pays à reconnaître diplomatiquement la République Populaire de Chine*. Sentimentalement, la *fiancée chinoise* est déçue de son partenaire.

Cependant, la Chine va continuer une *coopération stratégique* avec la France tant sur le plan nucléaire qu'aéronautique avec le risque important pour la France que la Chine développe à court terme sa *propre technologie nucléaire et aéronautique* comme elle l'a si bien fait sur le plan spatial et qu'elle est en train de le faire sur le plan aéronautique (civil et militaire)... L'atout – *mais pour combien de temps encore ?* - de la France dans ces domaines est la *volonté chinoise de ne pas dépendre exclusivement de fournisseurs américains* (aéronautique et nucléaire) *ou russes* (nucléaire).

« *la France n'est plus qu'un partenaire comme les autres ; la balle est dans le camp des français qui se doivent de réagir* »

Sur les autres plans de coopération économique et scientifique, *la France n'est plus qu'un partenaire comme les autres*. On peut le regretter... compte tenu de l'image positive de la France il y a quelques années encore. Personnellement, je pense que la balle est dans le camp des Français qui se doivent de réagir.

Au contraire de la France, la Chine a profité pleinement de la mondialisation et de la globalisation de l'économie pour *affirmer sa puissance nouvelle*.

*La France, au contraire, semble s'y être fait piéger* : ses finances en berne ne lui laissent *aucune marge de manœuvre*. La France se doit de saisir les nouvelles opportunités qui se présentent à elle mais dans un sens offensif – *et non pas défensif !* - pour se réformer et redevenir compétitive (Cf. le déficit de son commerce extérieur : plus de 50 milliards d'Euros par an !).

La France n'est plus – *elle l'a été au début de l'ouverture de la Chine* – un partenaire privilégié de la Chine. Va-t-elle d'essayer de le redevenir ? Elle a des atouts pour cela ! A-t-elle envie et la capacité de les mettre en valeur ?

La Chine considère *la France* comme le *maillon faible de l'Europe* sur le plan politique : ses relations avec l'Allemagne sont très différentes.

En termes de population, la France ne représente plus que 1,5 % de la population mondiale : la Chine le sait !

En résumé, je dirais qu'à côté de *la Chine qui veut plaire*, il y a *la Chine qui veut vaincre* ! Ne l'oublions pas !

*« la Chine qui veut plaire vs. la Chine qui veut vaincre »*



# Partie 2 :

Sécurité des systèmes d'information & intelligence économique, contexte, enjeux et analyses





## PME et protection des informations

Lecture, extrait du roman « *Le Pacte des Grands Rois* » par Mario Capraro, « *La sécurité des systèmes d'information : des vulnérabilités humaines* »<sup>5</sup>

*Le TGV partit à l'heure, comme d'habitude. Enzo Capa s'assit à la place 72, en haut, côté couloir, de la voiture 5. Il avait pris le Métro pour venir à la gare de la Part Dieu, vu que, dès 7 heures il était difficile de trouver une place dans les parkings proches. Le wagon était plein, un mélange de jeunes cadres, leurs PC portable ouverts, des personnes plus âgées qui profitaient de billets promotionnels. Un regard circulaire lui démontra, s'il fallait encore le faire, que les risques et vulnérabilités principales en sécurité des systèmes d'informations, venaient toujours de l'humain. Il lisait tranquillement les statistiques de ventes de l'entreprise du jeune cadre à côté de lui et il participait, passivement et attentif, à la création du Power Point de présentation des résultats semestriels de l'entreprise du jeune cadre financier, sur le siège de l'autre côté du couloir. Enfin, il suivait d'une oreille la discussion des deux personnes en face, sur les deux nouvelles affaires en cours, leurs points forts et leurs points faibles par rapport aux trois concurrents. Et ceci en toute tranquillité. Il était entraîné à lire les codes tapés sur les claviers par des inconnus, dans des zones équipées de Wifi. Il avait ainsi constitué une liste de codes et de sites correspondants qu'il pouvait utiliser pour démontrer les vulnérabilités humaines. Combien de fois avait-il expliqué, lors de ses interventions, que c'étaient les risques humains qui représentaient les risques réels. Alors que la perception des entreprises les amenait à croire que les risques externes, spam, virus, chevaux de Troie, phishing et autres petites délices du web, étaient les plus dangereux.*

*[...]*

*– J'ai plusieurs dossiers en cours. Ils sont sûrement importants pour les acteurs impliqués. De là à tuer...*

*– Dis-moi les plus importants.*

*– Aujourd'hui une gestion approximative de l'information peut se révéler nuisible pour les entreprises, leur image et leurs résultats. Avec une spécificité toute récente : la vitesse à laquelle une situation peut se dégrader. Toute donnée représente potentiellement un point de vulnérabilité. Les pirates et fraudeurs en tout genre recherchent les points d'accès les plus faciles.*

*– En parlant de professionnels, je suis actuellement sur une affaire qui peut concerner la mafia...*

*Le commissaire avança la tête, son regard devint plus intense, comme s'il se concentrait.*

*– Je travaille sur la protection des sites internet marchands. Il se pourrait que certaines mafias changent leur technique d'intimidation et d'extorsion de fonds et passent au chantage en ligne.*

*– J'en ai entendu parler. Tu crois vraiment à ça ?*

*– Finie l'époque de grand-papa où deux gros bras secouaient le pauvre cafetier, cassaient quelques glaces derrière le comptoir, ou mettaient le feu pour convaincre de leur détermination. Aujourd'hui pas de gros bras, ou très peu, mais de gros cerveaux.*

*– Comment peuvent-ils s'y prendre ?*

<sup>5</sup> Mario Capraro, *Le Pacte des Grands Rois*, Ed. Edite, Paris, juin 2009, extraits tirés des pages 129-130 ; puis 79-81-82

– Ils peuvent organiser, ou sont en train d’ordonnancer, des mouvements anodins d’envoi de vers, chevaux de Troie dans des milliers d’ordinateurs personnels ou professionnels. Ces vers, s’installent silencieusement dans un petit coin du système, où personne ne va les chercher, et attendent pénards leur activation. Il suffit d’un message adressé simultanément aux milliers d’ordinateurs hôtes de ces minuscules programmes pour qu’ils se réveillent en même temps et adressent chacun des dizaines de requêtes à un site ciblé. Ce site «exploserait» ou serait rendu muet sous le trafic inutile et serait bloqué pendant des heures. D’ailleurs cela a un nom : le déni de service.

Témoignage de Benjamin Sueur, Expert Conférencier en Intelligence Economique et Sécurité des Systèmes d’Information, DCRI : « *La SSI : une affaire qui nous concerne tous et en enjeu national* »

Nous n’avons pas l’habitude, à la DCRI<sup>6</sup>, de promouvoir telle ou telle solution technique, tel ou tel prestataire ou encore ouvrage. Cependant, *Le Pacte des Grands Rois* peut s’imposer comme une véritable grille de lecture pour toute personne ou tout entrepreneur ou dirigeant souhaitant mettre en place une politique de sécurité dans son organisation.



Au fil de ma lecture du roman, j’ai pris de nombreuses notes et ai effectivement retrouvé certains éléments que j’aborde lors de mes conférences de sensibilisation, organisées gratuitement puisqu’il s’agit d’un service public.

Si vous avez quelques souvenirs du Journal de Mickey, vous vous rappelez peut être des neveux de Donald, Riri, Fifi et Loulou qui se déplaçaient toujours avec leur Manuel des Castors Juniors, manuel indispensable pour les sortir de toutes les situations, même des plus inextricables et rocambolesques. *Le Pacte des Grands Rois* est un peu comme le Manuel des Castors Juniors de la sécurité économique.

#### *Investir dans la sécurité de l’entreprise : quel retour sur investissement ?*

« *l’idée que la politique de sécurité dans l’entreprise va à l’encontre de la logique financière est largement répandue* »

Le déploiement d’une politique de sécurité au sein des entreprises soulève souvent la même inquiétude quant au fait qu’elle s’inscrive à l’encontre de la logique financière. Les personnes m’interpellent souvent sur ce sujet en demandant le retour sur investissement que l’on peut escompter à la suite de la mise en place d’actions préventives de sécurisation de son système d’information.

Pour répondre à cette question, un parallèle peut être dressé avec le principe des assurances. Lorsque l’on est assuré et même s’il ne se produit pas de sinistre, il est nécessaire de s’acquitter d’une redevance. Toujours est-il que le jour où le sinistre se produit, l’assurance et les redevances versées prennent tout leur sens en justifiant largement les années de cotisation. Il en va de même pour la sécurité des systèmes d’information : l’absence de problèmes ou d’intrusions malveillantes est en soi une forme de retour sur investissement, même s’il est difficile à mesurer.

<sup>6</sup> Direction Centrale du Renseignement Intérieur

### *Des menaces qui planent sur tous, même dans les moments les plus anodins*

Il est essentiel de « jouer la carte » sécurité dans l'entreprise. L'exemple de la curiosité dans le train, épisode dont le héros du roman *Le Pacte des Grands Rois* fait l'expérience, illustre parfaitement le fait que tout le monde peut rendre vulnérable des informations parfois essentielles sans en avoir conscience.

J'imagine que vous avez tous plus d'une fois regardé par dessus l'épaule de votre voisin pour voir ce qui s'y passait lors de trajets en train... Entendez par là que vous-même pouvez être victime de ces démarches.

*« vous avez tous plus d'une fois regardé par dessus l'épaule de votre voisin dans le train... »*

Nombre d'entrepreneurs, de cadres dirigeants ou encore d'ingénieurs profitent souvent de leurs trajets pour finaliser leurs projets ou leurs présentations. Sans même s'en rendre compte, ils exposent leurs données, souvent stratégiques, au vu et su de tous.

Voilà des choses très concrètes que l'on retrouve dans le livre.

### *Des formes de criminalité qui évoluent avec les technologies*

C'est un fait. Les entreprises sont moins ou plus rarement attaquées par des intrusions physiques. Elles sont désormais attaquées de manière plus subtile mais tout autant néfaste, en passant par leurs faiblesses : les vulnérabilités de leurs systèmes d'informations, bien souvent centre névralgique de leur activité.

D'après l'Observatoire de l'Usage des TIC dans les Entreprises du Rhône, piloté par l'ENE<sup>7</sup>, en 2007, 4 entreprises sur 10 ont perdu de l'information suite à un mauvais usage, à un mauvais comportement vis à vis du système d'information.

### *Le renseignement économique à travers le monde*

Lors de mes conférences de sensibilisation, je sonde régulièrement l'auditoire en lui demandant quel pays, selon lui, est le plus actif en matière de renseignement économique. La réponse la plus souvent citée est la Chine or la réalité est très différente. Les Etats-Unis restent de loin le pays où la politique en matière de renseignement économique est la plus développée.

*« les Etats-Unis restent de loin le pays le plus agressif en matière de renseignement économique... »*

Moi-même, lors de mon intégration au sein de la DST<sup>8</sup> (ancien nom de la DCRI, avant la fusion opérée en 2008 avec la Direction centrale des Renseignements généraux), j'ai répondu la Chine à cette même question lors d'un entretien. Ils savaient que l'erreur était facile et ne m'ont pas pénalisé par rapport à cela.

Il est vrai qu'en France, il existe une sorte de « peur bleue » des stagiaires venus de Chine, surtout depuis la médiatisation de plusieurs affaires telle que celle impliquant l'équipementier Valéo avec l'étudiante chinoise Li Li, soupçonnée d'espionnage industriel en 2005.

---

<sup>7</sup> ENE : Espace Numérique Entreprises

<sup>8</sup> DST : Direction de la Surveillance du Territoire

*Faut-il avoir peur de la Chine sur le plan du renseignement économique ?*

La Chine souffre un peu de ne pas disposer d'une réglementation anti-terroriste solide et légitimée, à l'instar des américains. En effet, depuis plusieurs années, ces derniers ont mis en place une véritable politique et un certain nombre de capteurs leur permettant d'intercepter une quantité importante d'information, au nom de l'anti-terrorisme.

Aujourd'hui, de l'aveu même du Directeur de la CIA<sup>9</sup> américaine, 50 à 60% de leurs actions sont tournées, en temps de crise, vers le renseignement économique. La lutte anti-terrorisme peut même passer au second plan.

Bien entendu, la République Populaire de Chine s'adonne également au renseignement économique, de manière peut être un peu plus intrusive que dans certains autres pays, mais cela est à relativiser.

Il existe de nombreux moyens notamment par le biais du cyberspace et de ce que Mario Capraro intitule dans son roman les ordinateurs zombies, afin de prendre le contrôle à distance d'une machine par l'intermédiaire de vers ou autres chevaux de Troie.

Aujourd'hui, les Etats et notamment tous les Etats-majors militaires se tournent vers d'éventuels scénarii de cyber-guerre. Les chinois sont très pointus en la matière, au même titre que d'autres pays comme la Russie.

*Les moyens d'action*

*« mon principal conseil est le suivant : soyez vigilants »*

Mon principal conseil est le suivant : soyez vigilants !

En France, des services d'Etat et autres institutions sont à la disposition des entreprises pour les conseiller en matière de défense de l'information, etc.

Sécuriser son système d'information n'est pas une tâche facile. Il s'agit de composer entre une protection suffisante, pour écarter les curieux et limiter au maximum les vulnérabilités, et un système d'information suffisamment flexible et ouvert pour ne pas freiner la productivité de l'entreprise en obstruant la circulation des données.

*« en moyenne, sur 6 mois de trajets du Thalys, 400 ordinateurs portables sont dérobés »*

Souvent, les responsables des systèmes d'information en entreprise font appel à la DCRI car ils ne parviennent plus à sensibiliser leurs collègues à l'importance du comportement de chacun pour sécuriser les informations. Les procédures qu'ils préconisent (*nettoyage systématique des périphériques connectés au réseau informatique, respect des mots de passe, etc.*) sont souvent perçues par leurs collaborateurs comme des lourdeurs ou poids supplémentaires inutiles.

Grâce à son caractère externe aux entreprises et Etatique, la DCRI peut aider les responsables des systèmes d'information à faire passer ces messages de sensibilisation. Cela fait partie de sa mission et de sa vocation. La DCRI dresse régulièrement des synthèses internes sur les bonnes et mauvaises pratiques en entreprise.

Un chiffre choc pour finir : en moyenne, sur 6 mois de trajets du Thalys sur la ligne Paris – Amsterdam, 400 ordinateurs portables sont dérobés. Qu'il s'agisse de vols crapuleux

---

<sup>9</sup> CIA : Central Intelligence Agency

ou non, si l'ordinateur n'a pas fait préalablement l'objet de sauvegardes intelligentes ou d'une protection des données du disque dur par l'intermédiaire d'un chiffrement ou autre codage, la perte peut être dramatique.

En France, nous disposons des moyens et structures nécessaires à la protection de notre savoir-faire : reste à les appliquer et à mettre en œuvre des actions de vigilance. La DCRI et d'autres organisations telle que CEFORALP sont là pour aider et accompagner les entreprises dans cette voie. La protection de l'information et des systèmes d'information passe par un engagement et des actions collectives.

*« en France, nous disposons des moyens et structures nécessaires à la protection de notre savoir-faire »*



## Intelligence économique & espionnage industriel

Lecture, extrait du roman « *Le Pacte des Grands Rois* » par Mario Capraro, « *Une guerre économique ?* »<sup>10</sup>

*Le commissaire savait que son ami travaillait périodiquement pour la DST. Il faisait partie des experts mobilisés dans des affaires d'IE et parfois d'espionnage. La différence entre les deux était que dans la première, les informations s'obtenaient légalement et dans la deuxième illégalement.*

[...]

*– C'est vrai que les chinois sont la cible des accusateurs, de tout acabit, sur les maux écologiques et de consommation de la planète. Mais ils ne sont pas des enfants de chœur, non plus. Dans mon domaine, la cybercriminalité, et dans notre communauté, circulent des bruits sur une cyber-armée chinoise en action en Inde. Depuis quelques temps, la Chine déploierait des attaques quotidiennes contre des réseaux informatiques publics et privés indiens. Selon nos informations, ces attaques ne sont pas des incidents isolés ressemblant à des pratiques habituelles ou de hacking basique, elles sont bien plus sophistiquées. L'objectif principal serait de scanner et mettre à jour les cartes des réseaux officiels indiens. Cela leur donne non seulement une très bonne idée de leur contenu mais aussi comment les neutraliser ou les détourner lors d'un conflit.*

[...]

*– Bien, félicitations mon neveu, tu as bien réussi. Nous pouvons maintenant être tranquilles pour l'avenir de la Chine, du monde, de notre famille et amplifier notre développement.*

*– Ce que nous avons réussi en dix ans va être démultiplié dans les années à venir. Les occidentaux vont découvrir le nouvel « Empire du Milieu ». Depuis quatre siècles que notre pays est en décadence et piétiné, aujourd'hui c'est notre renaissance, dit Fu avec la haine à peine contenue des autres peuples, les longs nez.*

*– Il ne faut pas de la haine, il s'agit de puissance retrouvée par les affaires et l'économie. Rien de plus clair et honnête. C'est cela le paradoxe. Dans les autres époques il a toujours fallu se battre, tuer, incendier, détruire pour prendre le contrôle de nouveaux territoires. Aujourd'hui rien de tout cela.*

Témoignage de Laurent Delhalle, Chargé de Cours en Intelligence Economique à l'Université Jean Moulin Lyon III : « *L'intelligence Economique : l'importance de connaître ses challengers* »

*Qu'est-ce que l'Intelligence Economique*

Tout d'abord, si vous me le permettez, quelques précisions relatives au champ de notre propos de ce soir ; l'Intelligence Economique (IE), c'est avant tout du bon sens et de l'observation appliqués à la prise de décisions. Dans une telle démarche, il faut traduire l'acquisition d'informations en capacité d'action sinon c'est de la simple documentation. Dans le métier, on appelle cela faire de la recherche pour la recherche.



*Les mots clés*

<sup>10</sup> Mario Capraro, *Le Pacte des Grands Rois*, Ed. Edite, Paris, juin 2009, extraits tirés des pages 79 ; 229 ; 168

*« L'Intelligence Economique, c'est avant tout du bon sens et de l'observation appliqués à la prise de décisions »*

Nous sommes donc dans une rhétorique pragmatique d'utilisation stratégique de l'information ; alors nous pouvons à présent poursuivre vers IE et Chine.

Commençons par une métaphore. L'IE ressemble un peu à l'éléphant du conte indien ; « dans l'obscurité, les uns touchent ses pattes et le confondent avec un arbre, les autres, ses défenses et le prennent pour un rocher, d'autres sa trompe, et en déduisent que c'est une liane... ». L'IE c'est aussi regarder les choses avec plusieurs dimensions.

#### *Eviter l'ethnocentrisme à tout prix*

*« il faut se garder du travers si bien partagé qu'est l'ethnocentrisme »*

Notre façon de penser (occidentale) n'est pas celle des Chinois ; il y a un choc des cultures. Mais, il faut se garder du travers si bien partagé qu'est l'ethnocentrisme et qui consiste à plaquer nos propres grilles de lecture et de valeur sur une situation sans tenir compte du contexte.

A chaque pays, une situation, politique, économique et sociale qui lui est propre même s'il est toujours très tentant de critiquer avec ses propres critères de manière consciente ou non. Une courte citation d'un grand spécialiste de la Chine Monsieur Simon LEYS « Pour pénétrer et comprendre la mentalité chinoise, ce n'est pas en interviewant les gens qu'on découvre ce qu'ils pensent, ce qu'ils espèrent, ce qu'ils ont expérimenté, ce qui fait le tissu véritable de leur existence. Ceci ne peut se découvrir, petit à petit, qu'au long des mois et des années, en vivant avec eux ».

Aborder ce marché ne signifie donc pas de se satisfaire d'un vague survol de la réalité chinoise dans son ensemble mais s'informer à fond à son propos et dans le détail qui nous intéresse. Cela signifie aussi se préparer à travailler avec un partenaire très dur en affaires et qui travaille certes pour ses intérêts mais aussi et surtout pour son pays.

*« si l'on a rendez-vous avec des chinois, il est impératif d'être à l'heure »*

Ainsi, il convient de toujours avoir à l'esprit d'éviter par tous les moyens de faire perdre la face à ses interlocuteurs chinois. Par exemple, si l'on a rendez-vous avec des chinois et que l'heure de ce rendez-vous a été fixée par leur soin, il est impératif d'être à l'heure.

Il est très facile de paraître agressif à des interlocuteurs chinois en ne haussant ni le ton ni les épaules mais en faisant simplement état de son avis de manière directe. Vous pouvez faire montre de fermeté, jamais de colère. Patience et tous vos sens en éveil seront vos meilleures armes. L'image est très importante dans la culture chinoise.

La Chine c'est un univers feutré où l'on ne discute pas frontalement des problèmes. Aussi, souvent reviennent les images d'une part d'incompréhension de la Chine pour des français qui passent d'autre part pour des personnages arrogants. Il est facile de blesser la fierté des chinois qui sont réputés pour éviter les conflits.

#### *Collectivisme vs. individualisme*

*« L'innovation technologique dans la conception chinoise doit permettre de rivaliser avec les puissances »*

Pour les chinois, l'individu n'est pas au centre des préoccupations, alors que notre vision (européenne) est individualiste. Les chinois iront où ils ont décidé d'aller. Ils refusent de céder aux pressions extérieures.

#### *Innovation technologique et conception chinoise*

L'innovation technologique, dans la conception chinoise, n'a pas pour seul but la curiosité, mais doit permettre de rivaliser avec les puissances. N'oublions pas que la

Chine est encore en train de parachever un développement que nous avons mis un siècle à accomplir.

*La question sociale : une accumulation de tensions source de vulnérabilité*

Il existe néanmoins des points faibles. Son excellence Monsieur Kong Quan, ambassadeur de Chine en France l'a répété à Lyon jeudi dernier à l'occasion du dîner officiel offert en son honneur par Monsieur Michel MERCIER, « *La question sociale est le principal danger. La cohabitation interne entre riches et pauvres crée déjà d'énormes tensions dans la "Chine profonde", mais également dans les grandes villes où les "migrants" sont considérés comme des étrangers. N'oublions pas que, historiquement, lorsque la Chine vivait dans l'opulence, il y eut des révoltes telles que celles des boxers qui précipitèrent la chute de l'empire Qing au XIXe siècle.* » (entre 1899 et 1901).

Cependant, avec la progression de son taux de croissance, il est probable que la Chine deviendra un jour le leader mondial. Et Monsieur l'Ambassadeur de rappeler que les tendances avec le Japon sont en train de s'inverser et la Chine de passer devant l'empire du soleil levant cette année en devenant ainsi la seconde puissance économique mondiale.

Un observateur attentif peut aussi faire état d'un complexe d'infériorité-supériorité : c'est-à-dire que le chinois se réfère toujours au modèle occidental en promettant qu'un jour il le dépassera. Mais cela commence à évoluer.

*Une croissance qui devient autonome, un pays à une autre échelle*

La croissance chinoise n'a plus autant besoin de l'Europe aujourd'hui, elle vit sur la croissance intérieure. Les chinois ont envie de consommer et ils le font, il faut le dire, peu importe l'écologie. En Chine, il faut travailler vite et obtenir un résultat, peu importe les moyens. Tout tourne autour de l'argent et de son activité professionnelle ; la différence en Chine est que cet intérêt est clairement affiché et entretenu comme un jeu.

Question d'échelle aussi à prendre en compte : un ami me téléphonait la semaine passée pour me dire que La défense à Paris par rapport à Shanghai c'est Lilliput...

Nous français connaissons très mal la Chine, dans sa diversité. Un tout petit exemple : nous avons déjà oublié Tianjin une des villes des jeux olympiques de l'an dernier située à 150 kms au sud-est de Pékin et qui compte 15 millions d'habitants... Que représente Lyon par rapport à tout cela?

C'est un autre monde où nous (individus ou pays) ne sommes pas si importants que cela alors surtout je crois qu'il est essentiel de cesser de voir les Chinois en paysans arriérés, les pieds dans leurs rizières, et en analphabètes soumis au régime.

Une de mes étudiantes me rappelait aussi qu'il y a plus de personnels à l'Ambassade de France au Sénégal qu'à Pékin. Une autre encore à Canton à l'heure où je vous parle m'écrivait récemment : « *Dans cette ville la plus chinoise de Chine, tous les mauvais côtés de la Chine sont exacerbés : pollution, rudesse des gens, manque d'hygiène, misère, paysage urbain désagréable* ». Et pourtant cette étudiante est elle-même d'origine chinoise.

*« le chinois se réfère toujours au modèle occidental en promettant qu'un jour il le dépassera »*

*« nous français connaissons très mal la Chine, dans sa diversité »*

*« les Chinois mettent plus de voitures sur le marché chaque jour que tout autre pays au monde »*

Il y a plus d'internautes en Chine qu'aux Etats-Unis et les Chinois sous peu, c'est sûr, imposeront leurs règles sur internet ; n'en déplaise aux défenseurs d'HADOPI de quelque version que ce sera !

Il y a un an il y avait 670 millions de téléphones portables en Chine.

Les Chinois produisent plus de voitures que les américains et en mettent plus sur le marché chaque jour que tout autre pays au monde.

Leurs ingénieurs et managers n'ont pas à rougir et ils sont 3 à 5 fois moins chers que les nôtres mais ils travaillent sans rien dire 30 à 50% plus que nous. Notre industrie, nos labos et centres de recherche sont donc beaucoup plus efficaces et rentables en Chine. Si l'on veut oser parler de risque ce soir, c'est peut être celui de notre paupérisation de ce fait.

*Va-t-on vers une guerre économique ?*

*« on voit bien que la Chine, comme tout grand pays, a besoin d'informations sur tous les domaines »*

Si on revient à l'intelligence économique et plus particulièrement à la guerre économique qui est en cours – même si cette question est souvent tabou - on voit bien que la Chine, comme tout grand pays, a besoin d'informations sur tous les domaines et commence à utiliser l'influence pour se procurer les ressources et matières premières nécessaires à son développement.

Elle n'est pas la seule. Les Etats Unis sont le premier pays qui fait de « l'influence » et a mis en place un grand système de « collecte » et d'analyse d'informations.

L'intelligence économique et stratégique chinoises est l'héritière du philosophe Sun Tsu « *ce qui permet au souverain sage et au bon général de frapper, de conquérir et de dépasser les limites du Commun des mortels, c'est la connaissance préalable* » (nous sommes au 5ème siècle avant J.C).

Plus près de nous, le film *Le serpent* avec Yul Brynner en 1973 dépeint magnifiquement cette dialectique.

A cet égard, il convient de rappeler ici que les chinois disposent d'un éminent savoir faire en matière de veille scientifique et technique notamment au travers de leur diaspora. Ainsi, dans l'organisation chinoise, le ministère du commerce extérieur surnommé « ministère du Monde » est un système de renseignement économique particulièrement puissant. Cette théorie de l'affrontement indirect ou comment gagner sans combattre en utilisant l'information à outrance caractérise l'IE à la chinoise. Pour le directeur de l'EGE, Christian HARBULOT, « *Les chinois, en fait, s'imprègnent de la grille mono-culturelle occidentale pour mieux la digérer et la diluer dans leur propre système de référence* ».

*« nous connaissons tous l'utilisation à l'extrême de la contrefaçon, qui dessert beaucoup leur image de marque »*

Nous connaissons tous l'utilisation à l'extrême de la contrefaçon pratiquée par les chinois et cela dessert beaucoup leur image de marque. Se pose ainsi de manière récurrente la question de la propriété intellectuelle et de la marque.

Henry MINTZBERG, l'un des penseurs de la stratégie appliquée à l'intelligence économique en visite à la prestigieuse Université Tsinghua de Management répétait il y a peu : « *les Etats-Unis doivent dépasser Adam SMITH, la vieille Europe Karl MARX et la Chine doit dépasser les deux...* ».

Pour terminer mon propos et ouvrir notre discussion, je rappellerai que ce grand spécialiste aime à répéter que si la Chine d'avant était intégralement fondée sur la politique publique, aujourd'hui, elle se tourne vers le capitalisme privé mais la vraie question concerne la place accordée à la sphère sociale, comme le rappelait, Son Excellence, Monsieur l'Ambassadeur Kong Quan, ce que Monsieur MINTZBERG appelle le « Community Power ».



## Partie 3 :

L'Exposition Universelle de Shanghai 2010, une opportunité pour renforcer le dialogue et tisser des relations économiques durables entre les deux nations ?





## Présentation de la manifestation et de son contexte

Témoignage d'Alain Clocher, Secrétaire Général du Cercle Franco-Chinois : « *Un événement d'importance mondiale à ne pas rater* »

M. Van Minden, Président du Cercle Franco-Chinois, étant actuellement en déplacement, je suis chargé de le représenter. Ce dernier est riche d'une grande expérience de la Chine, conférée par 53 années de coopération et de voyages au cœur de cette nation.

Tout d'abord une brève présentation du Cercle Franco-Chinois. Créé en 1996 par son président, il a pour missions :

- De promouvoir les échanges industriels, commerciaux, scientifiques et culturels entre les deux pays, en étant proactif, en France comme en Chine, auprès des ministères publics et des décideurs de la vie économique et culturelle
- D'aider plus particulièrement les PME/PMI à mieux appréhender l'environnement des affaires des deux pays pour commercer et investir dans les meilleures conditions, par exemple :
  - ✓ en réunissant des entreprises françaises dans le cadre de dîners-débats sous la présidence des plus hautes autorités chinoises en France et en Chine
  - ✓ en introduisant des entreprises françaises au plus haut niveau régional chinois : gouverneurs de Provinces, maires de grandes villes, ministères de tutelle locaux
  - ✓ en organisant des rencontres croisées de dirigeants d'entreprises de France et de Chine, à titre individuel ou dans le cadre de délégations
  - ✓ en organisant des stages de formation professionnelle en France ainsi que du sourcing tant pour les entreprises que pour les particuliers adhérents
  - ✓ en s'occupant de toutes les formalités administratives tant en France qu'en Chine
- D'effectuer les jumelages entre les universités, les grandes écoles françaises et les universités chinoises, ainsi que les inscriptions d'étudiants tant en France qu'en Chine

Le Cercle Franco-chinois c'est un demi-siècle d'expérience en Chine

Depuis 1956, date de son premier voyage dans ce pays, Jacques Van Minden a côtoyé les plus grands responsables et décideurs (Deng Xiaoping, Zhou En Lai, Hua Guofeng, Jiang Zemin, Zhu Rongxi, Hu Jintao).

Chef de mission expert à l'ONUDI, il est expert étranger auprès du Gouvernement chinois.



*Les mots clés*

Le Cercle Franco-Chinois s'appuie sur un réseau décentralisé, structuré et actif, tant en France qu'en Chine. Par exemple, avec son Président Délégué pour la Chine, Monsieur DAI Weiguang, industriel en Chine et en France, Président de l'association Franco-Chinoise pour la Promotion des Investissements et Commerces Internationaux, un partenariat a été signé avec Monsieur LU Junqing, Président de la World Eminence Chinese Business Association et dirigeant le World Top 500 Chinese Entreprises Club.

Revenant à la tenue prochaine de l'Exposition Universelle de Shanghai 2010, c'est une véritable « bouffée d'oxygène » pour nos entreprises.

Les industriels français sont invités à se rendre à cet événement majeur qui sera non seulement l'occasion de rencontrer leurs homologues chinois mais aussi issus de nombreux autres pays à travers le monde.

*« il n'y aura pas de  
meilleure  
opportunité pour  
créer des contacts »*

L'Exposition Universelle de Shanghai 2010 estime à environ 100 millions le nombre de visiteurs pendant les 6 mois de son déroulement. La Chine présentera un immense pavillon dans lequel sera représenté l'ensemble des provinces et des minorités ethniques.

Nous vous encourageons donc à venir nombreux à cette exposition. Il n'y aura pas de meilleure opportunité pour créer des contacts et surtout, pour que les entreprises fassent connaître leurs produits.

Le Cercle Franco-Chinois est une association de loi 1901, que j'ai intégré il y a environ un an, et a pour vocation de promouvoir les entreprises françaises ainsi que d'aider les PME et PMI à mieux appréhender l'environnement chinois.

Je remercie M. Porcher pour l'éloge qu'il a fait de notre Président. Effectivement, M. Van Minden, grâce à sa connaissance de la Chine appuyée par plus de 200 voyages, est à même d'ouvrir de nombreuses portes.

*« Le Cercle Franco-  
Chinois sera  
présent à  
l'Exposition  
Universelle de  
Shanghai 2010  
dans le pavillon de  
la Région Rhône-  
Alpes, à côté  
d'ERAI. »*

Pour terminer, notre Président Délégué pour la Chine est un industriel chinois, également Président de l'Association Franco-Chinoise pour la promotion des investissements et commerces internationaux.

Le Cercle Franco-Chinois sera présent à l'Exposition Universelle de Shanghai 2010 dans le pavillon de la Région Rhône-Alpes, à côté d'ERAI<sup>11</sup> et sera à même, très prochainement, de proposer des circuits « affaires - tourisme » pour l'Exposition Universelle SHANGAI 2010.

---

<sup>11</sup> ERAI : Entreprise Rhône-Alpes International

## Partie 4 :

Quelles pistes pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain ?





## Présentation d'une solution aux nouvelles exigences économiques

Les actions collectives en France et en région Rhône-Alpes par Philippe Ronot, Directeur Développement de CEFORALP

### *Passer de la politique à l'action*

Aujourd'hui, nous parlons beaucoup de politique industrielle ou encore de politique économique. Mais concrètement, comment passer de la politique à l'action dans les PME / PMI ?

Je suis moi-même ancien dirigeant d'une entreprise de 15 personnes et ayant fait l'expérience de la coopération avec la Chine, j'ai été confronté à de nombreuses problématiques que connaissent encore aujourd'hui beaucoup de PME / PMI.



*Les mots clés*

Dans un contexte de mondialisation de la concurrence, comment aider les chefs d'entreprise à faire face à la superpuissance chinoise ? Comment rester compétitif ? Comment maintenir l'emploi, s'agissant de l'une des priorités actuelles ?

### *L'action collective comme levier de la politique économique*

A CEFORALP, nous avons la conviction que l'un des leviers d'action pour mettre en œuvre une politique économique est l'action collective.

Une action collective, c'est une démarche qui combine des actions individuelles de conseil et de formation auprès des entreprises avec des rencontres collectives durant lesquelles les expériences des entreprises sont mutualisées.

Les actions collectives exercent un véritable effet de levier au niveau des territoires en permettant de toucher environ 20 à 30% des entreprises qui y sont implantées.

Grâce aux fonds de la région Rhône-Alpes, CEFORALP pilote un programme régional intitulé Performance PME.

Lors de ses deux premières années de mise en œuvre, le dispositif a permis d'accompagner environ 500 entreprises et d'aboutir à un véritable effet positif au niveau des dirigeants, à un fort taux de réussite des actions entreprises.

A ce jour, plus de 80% des dirigeants déclarent avoir ressenti une amélioration dans l'entreprise due à l'atteinte de résultats positifs.

Pour nous, les actions collectives représentent véritablement des leviers majeurs au niveau des pouvoirs publics et des entreprises, des accélérateurs pour la mise en œuvre d'une politique industrielle.

### *Problématiques différentes : programmes différents*

Les actions collectives actuellement à la disposition des entreprises de la région sont adaptées aux problématiques qu'elles rencontrent, que ce soit au niveau de la performance, de l'innovation, de la gestion des ressources humaines ou encore de la

*« des rencontres collectives durant lesquelles les expériences des entreprises sont mutualisées »*

*« des actions collectives adaptées aux problématiques rencontrées par les entreprises »*

*« faire face aux  
enjeux de la  
mondialisation »*

sécurisation des systèmes d'information (*comment aider les chefs de PME / PMI à mettre en place et sécuriser leur système d'information*).

Toutes ces actions contribuent humblement à assurer le maintien de notre tissu industriel, à le rendre meilleur et à faire face aux enjeux de la mondialisation.

## **Des éléments de réponse pour faire face à l'évolution de la donne mondiale**

*Tour de table des intervenants pour dégager des solutions concrètes qui pourraient être envisagées.*

### **Michel Alexandre, Président du Conseil de Surveillance de SIPPEX, « Coopérer au lieu de se combattre »**

Sans vouloir être provocateur, le terme de « Guerre économique » par rapport à la Chine m'a un peu surpris. Je dirais plutôt qu'il faut parler de compétition et surtout de coopération. Si l'on part avec l'idée de s'opposer, ce sera beaucoup plus difficile.

### **Benjamin Sueur, Expert Conférencier en Intelligence Economique et Sécurité des Systèmes d'Information, DCRI, « Etre vigilant tout en restant curieux »**

Pour paraphraser M. Domenech, « il faut la jouer collectif ! ». En France, nous avons les moyens et institutions pour nous aider notamment en matière de coopération internationale et de protection des informations. Comme le disait M. Porcher, sur le territoire français, nous sommes également capables de tout faire.

Cependant, il faut bien garder à l'esprit que personne n'est à l'abri. Même si la plupart des PME pensent que leur activité et leurs informations n'intéressent personne, la réalité est bien différente. 60% du panel d'entreprises ayant fait l'objet de tentatives de renseignement économique en région Rhône-Alpes étaient des PME / PMI.

Il faut donc être vigilant et dans le même temps, rester ouvert en étant curieux. L'Intelligence Economique passe par la curiosité et il y a de nombreuses choses en place pour vous y aider. Utilisez-les !

### **Philippe Ronot, Directeur Développement de CEFORALP, « Participer aux démarches d'amélioration de la performance »**

En région Rhône-Alpes, il existe de nombreux dispositifs mis à la disposition des entreprises pour les accompagner dans l'amélioration de leur performance, sur toutes les problématiques qu'elles peuvent rencontrer qu'il s'agisse de productivité industrielle, d'innovation, de développement des services, de relations de sous-traitance, d'environnement, de stratégie, de développement des ressources humaines, etc. Ces dispositifs sont une véritable opportunité qu'elles doivent saisir.

CEFORALP fait partie des organismes qui orchestrent et mettent en œuvre ces programmes d'accompagnement à destination des entreprises. Contactez-nous pour connaître les possibilités d'intervention dans votre entreprise.

### **Régis de Gabory, Consultant en Stratégie, Géopolitique et Commerce International, « Coopérer sur le plan européen »**

Je pense qu'il est nécessaire de créer une véritable coopération européenne et de mettre en place un certain nombre de projets d'envergure communautaire pour exister face à la Chine.

**Alain Clocher, Secrétaire Général du Cercle Franco-Chinois, « Saisir l'opportunité de l'Exposition Universelle de Shanghai 2010 »**

Je vous invite à consulter le site Internet<sup>12</sup> du Cercle Franco-Chinois et plus particulièrement, à vous intéresser à l'Exposition Universelle de Shanghai 2010, véritable opportunité pour les entreprises de la région.

En ce qui concerne la rencontre et le tissage de relations avec les chinois, il ne faut pas les craindre. Le Cercle Franco-Chinois compte parmi ses membres un Président d'entreprises chinois, un industriel avec qui nos relations sont excellentes, et qui n'est pas là pour « ne faire que de la guerre économique ».

**Laurent Delhalle, Chargé de Cours en Intelligence Economique à l'Université Jean Moulin Lyon III, « Eviter l'ethnocentrisme à tout prix »**

En réalité, il est très facile de faire « perdre la face » aux chinois lorsque nous établissons des relations avec eux. Ils ont une culture différente, des valeurs, des pratiques ou encore des habitudes différentes.

Il faut se prémunir d'un réflexe que l'on a et que l'on appelle l'ethnocentrisme, c'est à dire plaquer nos grilles de lectures et nos grilles de valeurs à des situations qui ne sont pas les nôtres.

**Robert Porcher, Président du Conseil de Surveillance de Porcher Industrie, « Certes la Chine se développe, mais les Etats-Unis sont toujours là ! »**

Nous avons ce soir beaucoup parlé de la Chine et des craintes de voir notre tissu industriel et notre savoir-faire disparaître au profit de cette grande nation qui n'a de cesse de se développer.

Dans cette nouvelle donne, il ne faut pas oublier la place qu'entendent conserver et renforcer les Etats-Unis. Ils sont encore très puissants et pensent sortir de la crise dès la fin de l'année 2009. Par ailleurs, le Président Sarkozy tente de se rapprocher de cette puissance, avec qui il cherche à étendre son influence sur le continent africain, où la Chine a également déployé de nombreux efforts.

Si je devais dire quelle sera la première puissance mondiale d'ici 10 ans, je parierais encore sur les Etats-Unis.

**Mario Capraro, écrivain, auteur du roman « Le Pacte des Grands Rois », « Revenir à un horizon plus humain »**

Avec tout ce que nous avons entendu aujourd'hui, nous avons le sentiment d'être individuellement un peu démunis face à cette super puissance, à ce colosse qu'est la Chine où tout est gigantesque et où les échelles sont sans commune mesure avec ce que nous connaissons en Europe. Or, il ne faut pas craindre ce grand Pays.

Dans l'immensité qu'est la mondialisation, je pense qu'il est nécessaire de revenir à un horizon à dimension plus humaine, à portée d'homme et à ce niveau, je pense que les territoires sont cet horizon.

---

<sup>12</sup> [www.cerclefrancochinois.org](http://www.cerclefrancochinois.org)

Je pense qu'il sera beaucoup plus facile de tisser des liens et des partenariats entre la région Rhône-Alpes, Lyon et Shanghai ou encore entre la région Rhône-Alpes et Pékin que de passer par la France, par l'Europe ou toute autre entité de grande envergure.

Il y a deux approches qui me viennent à l'esprit :

- Premièrement, si l'on souhaite conserver une industrie régionale, il faut faire comme les autres grands pays : se rendre en Chine et s'y installer ;
- Deuxièmement, essayons déjà de maintenir des activités qu'ils ne sont pas capables de réaliser. La grande force de la Chine, c'est que son industrie est aujourd'hui capable de fabriquer par milliers des objets différents. Concentrons-nous, par exemple, sur la capacité à fournir de petites quantités.

Et enfin, il est impératif d'être entreprenant. Si l'on n'entreprend pas, ce sont les autres qui entreprendront à notre place.

## Questions de la salle aux intervenants

### 1. A propos de la dimension humaine dans les rapports entre la France et la Chine

*M. Porcher et M. Alexandre, vous êtes d'une certaine génération et êtes parmi les sages qui ont travaillé avec les mêmes générations de « grands chinois ». Vous êtes amenés aujourd'hui à faire travailler des personnes plus jeunes qui sont un peu plus offensives. Ce que j'ai retenu de votre discours est que fondamentalement, vous réussissez parce que vous avez du respect et que vous le démontrez par un comportement d'écoute. Il semblerait que ce type de comportement soit peut-être également un élément de référence vis-à-vis de nos amis chinois. J'ai appris récemment que l'idéogramme chinois qui représente la France est le signe de l'intelligence, ce qui est à la fois modeste et très immodeste.*

*Ma question sera donc la suivante : en essayant du côté français d'une part, et du côté chinois d'autre part, de retrouver les racines de ce qui a fondé nos éthiques française et européenne et l'éthique chinoise, pourrions-nous identifier un mode de co-développement plus harmonieux, plus éloigné du principe de guerre économique ? Je suis moi-même un grand partisan de la coopération en environnement dit de-compétition.*

La question est très intéressante et esquisser une réponse nous prendrait une partie de la soirée. Néanmoins cela va dans le sens des choses et cette dimension finira bien par être appréhendée.

### 2. A propos des femmes

*Je remarque qu'il n'y a pas de femmes présentes parmi les intervenants de cette conférence sur les relations entre la France et la Chine. Est-ce que cela signifie que la Chine n'est réservée qu'aux hommes ?*

#### **Réponse de Michel Alexandre, Président du Conseil de Surveillance de SIPPEX**

Dans le cadre de la joint-venture créée avec la Chine, mon partenaire chinois était en réalité une femme qui détenait 30% du capital. De nombreuses femmes ont des postes importants en Chine. Quand Mao a imposé son système, il a mis des femmes au pouvoir.

Je vais vous donner un exemple étonnant des relations hommes / femmes en Chine. Ma partenaire chinoise détentrice de 30% du capital m'a invité un soir chez elle pour prendre le thé. C'est son mari qui nous l'a apporté, en chaussons ! Elle a ensuite proposé que nous allions dîner au restaurant. A ma plus grande surprise, son mari ne s'est pas joint à nous parce que c'était elle la chef d'entreprise. Son mari est resté à la maison.

### **Réponse de Robert Porcher, Président du Conseil de Surveillance de Porcher Industrie**

Pour ma part, je pense que d'ici 10 ans, les femmes prendront tous les postes et il faudra alors faire une nouvelle loi pour la parité des hommes ! Et ceci n'est pas une plaisanterie. J'ai récemment présidé l'attribution de six premiers prix de l'innovation. Les cinq premiers prix ont été décernés à des femmes, le sixième, à un homme.

### **3. A propos de l'évolution des parités monétaires**

*Je souhaiterais savoir si parmi les intervenants, quelqu'un est en mesure de donner des tendances sur l'évolution des parités monétaires entre le RMB<sup>13</sup> et le dollar ou encore entre le RMB et l'euro dans les années à venir.*

*Une seconde question corrélée à la première : s'il est nécessaire d'investir en Chine, cet investissement doit-il, selon vous, être fait dans l'optique de servir le marché intérieur ou à l'inverse, l'export ?*

### **Réponse de Régis de Gabory, Consultant en Stratégie, Géopolitique et Commerce International, à propos de la parité**

Il est quasiment impossible de prévoir l'évolution des parités monétaires. Par contre, ce que nous pouvons dire, c'est que si la Chine et d'autres pays ne parviennent pas à mettre sur pieds une autre monnaie mondiale pour faire face au dollar, il est certain que les chinois continueront à utiliser une dévaluation relative du RMB par rapport au dollar, ce qui leur a si bien réussi jusqu'à présent.

### **Réponse de Philippe Ronot, Directeur Développement de CEFORALP, à propos du marché intérieur chinois**

Lorsque je dirigeais une entreprise de 15 personnes dans le secteur de l'outillage, l'un de mes gros clients américains m'a fortement incité à aller produire en Chine pour des raisons de coûts.

Au départ, cette « délocalisation » d'une partie de ma production s'est faite sous la contrainte, mais j'ai rapidement décidé de transformer cette dernière en opportunité. J'ai donc sous-traité une partie de la fabrication des outillages, en conservant en France les opérations de conception et de mise au point.

J'ai véritablement utilisé la Chine comme un moyen pour améliorer ma compétitivité en France et pour proposer des outillages moins chers que mes concurrents, grâce à la réduction des coûts de main d'œuvre.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise était à l'époque d'environ 1,5 million d'euros. Je n'avais pas suffisamment de moyens pour m'implanter en Chine dans l'objectif de servir le marché local. Il faut savoir que sur le secteur de l'outillage, notre partenaire chinois fabriquait environ 5000 outils par an avec des effectifs de 500 personnes. Dans mon entreprise, nous étions 15 et fabriquions environ 40 outils par an. Le marché chinois était déjà très occupé sur notre secteur d'activité.

---

<sup>13</sup> RMB : abréviation de la devise nationale de la République Populaire de Chine, appelée yuan mais aussi yuan renminbi abrégé en RMB

Selon moi, il est difficile de statuer sur la vocation d'installation en Chine, entre export et marché intérieur. Cette décision est liée à la nature de sa production. Par exemple, si le produit possède une forte identité française ou européenne, il sera peut être possible de le distribuer sur le marché chinois. Mais cela implique dans tous les cas d'importants moyens financiers.

**Réponse de Mario Capraro, écrivain, auteur du roman « Le Pacte des Grands Rois », à propos du marché intérieur chinois**

Si l'on va en Chine pour détruire notre industrie en France, je pense que ce n'est pas la bonne solution. Il faut aller en Chine pour participer à son développement. Cela signifie fabriquer pour vendre sur leur marché intérieur et à l'export. Mais cela suppose d'être « entrepreneur au carré ».

Jusqu'à aujourd'hui, il a été relativement facile de faire fabriquer ses produits en Chine pour profiter d'une main d'œuvre à coût très bas et réimporter. Cette période est révolue. La Chine sait désormais faire aussi bien voire mieux que nous. Il faut donc être capable d'y aller pour participer, avec des partenariats, à leur développement et devenir nous-mêmes des entrepreneurs, en Chine.

4. [A propos la pollution](#)

*Quel avenir pour le sujet de la pollution en Chine ?*

**Réponse de Régis de Gabory, Consultant en Stratégie, Géopolitique et Commerce International**

Pour aborder le sujet de la pollution, il est impératif d'analyser les choses dans leur contexte, dans leur réalité. Si l'on se place sur le plan de la création de CO2 par rapport à la valeur ajoutée créée par le pays, il est certain que la Chine n'est pas bien placée au niveau mondial.

Si l'on mesure ce même ratio mais cette fois, en prenant en considération le nombre d'habitants, le rang mondial de la Chine est nettement meilleur.

D'après une carte publiée dans le Figaro à la mi-septembre 2009, la Chine produirait seulement 4,57 tonnes par habitant et par an contre 20 tonnes pour les Etats-Unis.

5. [A propos de l'industrie des jeux vidéo](#)

*A de nombreuses reprises lors de cette conférence, vous avez parlé des différences culturelles entre la Chine et la France, ou plus globalement, entre la Chine et le monde occidental. Je travaille actuellement dans l'industrie de l'entertainment, des jeux vidéo. Dans ce contexte, pensez-vous que cette industrie ne pourra pas, de par son lien fort à la culture (codes, références visuelles, culturelles, historiques, etc.), s'exporter en Chine ?*

**Réponse de Michel Alexandre, Président du Conseil de Surveillance de SIPPEX**

J'ai inauguré il y a peu de temps un parc industriel situé à Xian au sein duquel une quinzaine d'entreprises de jeux vidéo venaient d'être créées par l'Etat.

Les jeunes en Chine sont semblables à nos jeunes. Je n'ai pas trouvé de grandes différences. Selon moi, la culture influence peu en la matière. Le jeune chinois possède le même i-pod que le jeune français, et je pense qu'il y a une sorte de « culture technologique mondiale » qui est en train de s'établir, sous l'influence forte des Etats-Unis.

#### 6. A propos des points faibles de la Chine

*J'ai été étonné et agréablement surpris que l'on parle essentiellement des points forts de la Chine tout au long de cette conférence. Je pense que nous n'aurons pas le temps d'aborder ses points faibles, qui selon moi, ne doivent pas être omis ou négligés. La Chine est une puissance tout à fait remarquable, mais elle a aussi beaucoup de faiblesses.*

#### **Alain Clocher, Secrétaire Général du Cercle Franco-Chinois**

Voici quelques points faibles de la Chine puisqu'il est vrai que nous en avons très peu parlé.

La Chine dispose d'un total de 2 400 milliards de dollars de réserve pour 1,4 milliard habitants. Ce ratio témoigne à lui seul d'une certaine faiblesse de la Chine.

Par ailleurs, le problème de la disponibilité de l'eau constitue également un point faible pour la Chine. Certains lieux tel que Tianjin, le port de Pékin, manquent déjà cruellement d'eau.

Enfin, si la Chine affiche un taux de croissance moyen de 8%, ce chiffre doit être analysé dans le détail puisqu'il mêle des taux de croissance extrêmement hétérogènes en fonction des zones concernées. Ainsi, certaines régions très pauvres présentent un taux de croissance négatif de l'ordre de -15 à -20%. Ces chiffres contrastent avec le taux de croissance de certaines régions beaucoup plus riches avec jusqu'à 30% de croissance.

Voilà quelques exemples des points faibles avec lesquels la Chine doit compter.





par exemple, le manque d'enthousiasme à l'endroit de certains marchés situés moins loin que la Chine : en Europe de l'Est.

La Chine fait partie de ces pays qui s'ouvrent à cette évolution.

Par sa phrase devenue célèbre « Quand la Chine s'éveillera le monde tremblera.. » Napoléon 1<sup>er</sup> rendait hommage aux cavaliers asiatiques de l'armée russe qui l'avaient à ce point impressionné qu'il extrapolait leur vaillance à tout le peuple de Chine. Il ne s'était pas trompé.

Charles De Gaulle avait perçu et reconnu que la gouvernance et l'évolution inéluctable d'un pays de plus d'un milliard d'individus ne passerait que par un soutien de la communauté internationale. Il avait vu juste.

La Chine s'est éveillée et s'est mise en marche vers notre modèle de libéralisme économique fait de croissance, de croissance interne, externe, horizontale et verticale et dans un contexte international pour ses besoins énergétiques.

*« nous pouvons nous aussi nous adapter aux exigences de ce développement nouveau »*

Mais bien que la dimension cosmique que nous dévoile le monde chinois soit une conception à laquelle nous sommes culturellement éloignés, nous pouvons nous aussi nous adapter aux exigences de ce développement nouveau. Et proposer notre savoir faire à cet immense marché intérieur de cet immense pays où de larges régions sont ouvertes au dynamisme.

Le contexte est différent mais inspirons nous de notre histoire industrielle. Il y a un siècle nos ancêtres allaient en Chine, précisément à Shanghai (imaginez le périple pour des Lyonnais) s'enrichir mutuellement de nos savoir-faire respectifs. Ils ont alors forcé le destin, créé et développé un riche marché autour de la soie. Nous sommes quelques uns à posséder des reliques de ces épopées.

A l'image de l'Allemagne, osons donc aller en Chine ! A minima en mémoire de ces audacieux qui ont contribué à la création d'un des fleurons de la célébrité économique et industrielle de notre région,

*« A l'image de l'Allemagne, osons donc aller en Chine ! »*

Ce défi peut être une chance pour nos entreprises. Lutter dans un environnement changeant nous oblige à une évolution nouvelle, celle qui exige d'être constamment plus attentifs, plus performants avec le souci permanent de contrôler et pérenniser les avancées en terme de progrès managérial, de nouvelles procédures et de nouvelles stratégies

Nous devons et nous pouvons offrir des échanges services nouveaux, proposer des échanges d'offres innovantes, nous pouvons nous échapper de nos schémas habituels pour raisonner dans une perspective audacieuse, pour une prospective dynamique où les critères de qualité seront plus exigeants.

La prospective qui s'offre à nos entreprises est encourageante : les audacieux ont un espace d'expression à leur disposition et par conséquent un espoir pour tous les salariés. Au risque de répéter mon credo en cette matière, je veux réaffirmer que le seul choix macroéconomique stratégique possible est aujourd'hui celui qui consiste à aider et soutenir les créateurs d'emploi.

N'oublions pas que nos entreprises, si elles sont conscientes de leur responsabilité sociale, ne peuvent pas être contraintes à une vocation sociale.

La principale difficulté d'un chef d'entreprise aujourd'hui est qu'il est souvent seul, confronté à cette responsabilité sociale dans ce contexte de situation concurrentielle historiquement inconnue.

Et cette responsabilité, nouvelle, dictée par les circonstances, est essentielle dans la marche que nous devons conduire vers les priorités de l'entreprise.

Ceci nous amène aux fondamentaux de CEFORALP.

La vocation de CEFORALP qui a été créé par les branches professionnelles et le Medef est d'être au service des chefs d'entreprise pour mettre à leur disposition les derniers outils en termes de management.

Nos programmes sont pragmatiques :

- Nous existons pour accompagner la performance d'une entreprise,
- Nous existons pour accompagner les hommes d'entreprise jusque dans le cadre d'un service global qui passe par la mise en place de nouvelles méthodes, et de nouveaux outils construits sur mesure pour répondre à des objectifs de performance qui nécessitent et permettent l'implication de tous les acteurs.

Dans le cadre de cette vocation, le devoir de notre mission est de mettre notre expertise la disposition du plus grand nombre d'entreprises.

*« n'oublions pas que nos entreprises, si elles sont conscientes de leur responsabilité sociale, ne peuvent pas être contraintes à une vocation sociale »*



# Annexes

1. Présentation de chaque intervenant et de sa structure
2. Présentation du livre « *Le Pacte des Grands Rois* »



## 1. Présentation de chaque intervenant et de sa structure

### **Michel Alexandre, Président du Conseil de Surveillance de SIPPEX**

---

Michel Alexandre est actuellement Président du Conseil de Surveillance de l'entreprise SIPPEX, spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de gaines, de tubes et contenants souples PVC appelés également poches en PVC plastifié.

La création de la société SIPPEX en 1982 est issue de la volonté d'un laboratoire pharmaceutique de répondre aux évolutions du conditionnement des solutions injectables et de satisfaire ses besoins croissants en contenants souples PVC ainsi que ceux d'une clientèle extérieure.

En 2003, SIPPEX a signé **une Joint-Venture avec une entreprise située à Xian, province de Shaan'xi en Chine**. Cette société, SIPPEX KEJIE dessert également des clients à l'international.

### **Alain Clocher, Secrétaire Général du Cercle Franco-Chinois**

---

Créé en 1996, le Cercle Franco-Chinois est une association loi 1901 dont la mission première est de promouvoir les échanges industriels, commerciaux, scientifiques et culturels entre les deux pays, en étant proactif, en France comme en Chine, auprès des ministères publics et des décideurs de la vie économique et culturelle. L'association vise également à aider les PME / PMI à mieux appréhender l'environnement des affaires des deux pays pour commercer et investir dans les meilleures conditions (*organisation de dîners-débats, introduction d'entreprises françaises auprès de représentants d'autorités chinoises, aide aux formalités administratives, organisation de stages de formation professionnelle, etc.*). Enfin, l'association œuvre également dans le domaine du jumelage entre universités et grandes écoles entre les deux pays.

### **Laurent Delhalle, Chargé de Cours en Intelligence Economique, Université LYON III**

---



Titulaire d'un DEA en Droit International Public et en Droit des Organisations Internationales et d'une maîtrise de Droit International, Laurent Delhalle a débuté sa carrière au sein du Ministère des Affaires Etrangères à Paris. Dans ce cadre, il a été impliqué dans de nombreuses situations critiques telles que la chute de l'Union soviétique, l'invasion du Koweït et d'autres crises diplomatiques.

Après avoir été en charge de plusieurs missions notamment à l'étranger, il a été nommé Responsable de l'Intelligence Economique au sein de l'administration française, tout d'abord à Paris en 2001, puis en région Rhône-Alpes à partir de 2007.

Depuis 2009, il enseigne la contre intelligence économique aux étudiants de Master 2 d'Intelligence économique à la faculté de droit de l'Université Jean Moulin et dans le nouveau Master 2 de l'IEP de Lyon. Par ailleurs, il participe également à de nombreux groupes de travail et notamment à l'École Centrale de Lyon sur "Les valeurs et l'Innovation assurées par les connaissances". Il fait partie de l'équipe pédagogique pour les élèves-ingénieurs de cinquième année de l'INSA de Lyon, donne des conférences sur "les enjeux éthiques et de vie privée des réseaux sociaux" et rédige également des articles (à paraître : « le projet M110 ou comment l'intelligence économique a investi Byblos sécurité privée »).

### Régis de Gabory, Consultant en Stratégie, Géopolitique et Commerce International

---



Régis de Gabory, *homme de Mission à l'International*, est Président - Fondateur de la **Cy Greater China (Asia) Ltd**, basée à Hong Kong. Cette société, adossée à un réseau international d'*Aide au Management* (coaching) et de *Gestion du Commerce International*, est spécialisée en matière de *Stratégie du Développement à l'International* et plus particulièrement **vers le marché chinois**.

Avant de créer cette société, il a exercé, pendant plus de 25 ans, aussi bien en Europe qu'à travers le monde, des fonctions de responsabilité de développement à l'international dans différents secteurs d'activité (*industrie et/ou services*), notamment dans le management d'installations d'usines clés en main, aussi bien au d'entités importantes (*grandes entreprises*) que d'entités moyennes (*PME / PMI*).

Il bénéficie ainsi d'une solide expérience dans le domaine de la réalisation de projets industriels et/ou de service à l'international, tant au niveau de l'étude de faisabilité que de son management dans un contexte culturel international. Son expérience dans la création et la gestion de structures à l'international lui confère une grande maîtrise de la réflexion stratégique au travers de la construction d'une crédibilité à l'international.

Diplômé de l'École Supérieure de Management de Rouen (France), il s'est spécialisé dans le Développement et la Stratégie Export des Entreprises, ainsi qu'à la Géostratégie combinée à la Géopolitique, au travers de diverses formations à caractère international.

Ses connaissances étendues du Management alliées à sa longue expérience professionnelle lui font bénéficier d'un solide savoir-faire dans l'implantation de réseaux internationaux en matière de Commerce International. En qualité de conseil en Management, il intervient régulièrement sur des problématiques relatives à la Gestion du Changement en rapport avec un Développement International. Il s'occupe également de la Promotion et du Développement de la Culture d'Entreprise à l'International.

Depuis de nombreuses années, il travaille en étroite collaboration avec des experts qualifiés pour conseiller ses clients sur **les aspects clés de l'implantation et du management d'activités à l'étranger et notamment, en Chine**. Il est en rapport constant avec le Cercle Franco-Chinois (Paris-Lyon Beijing-Shanghai-Hong Kong), dont il conseille le Président.

## Robert Porcher, Président du Conseil de Surveillance de Porcher Industrie

---



A la tête du GROUPE Porcher Industrie depuis l'assemblée générale du 5 août dernier, Robert Porcher a repris la barre de l'entreprise fondée par ses aïeux dont il a assuré la présidence jusqu'en 2002, date à laquelle son fils Philippe Porcher a repris la direction.

Le Groupe Porcher industries aura bientôt un siècle. Partant de son métier historique, le tissage de la soie, il a su, au fil des années, devancer les mutations industrielles et technologiques.

Pionnier du textile technique dans les années 50, engagé dans un fort développement international dès les années 77, il s'est toujours donné les moyens de rester en phase avec les besoins du marché et les attentes de ses clients.

Acteur incontournable du secteur, le Groupe Porcher industries allie expertise et innovation, proximité et envergure mondiale, qualité et performance.

Porcher industries est aujourd'hui un Groupe international qui développe et produit des matériaux innovants alliant textile et chimie pour de multiples applications industrielles.

Un bureau commercial de l'entreprise Porcher Industries Asia Pacific (PIAP) a été créé à Hong Kong dès 1986, suivi en 1996 par l'implantation à Shanghai de Shanghai Porcher Industries (SPI). L'année 2000 a également été marquée par l'augmentation des capacités de production sur le territoire chinois où le Groupe a maintenant trois grandes usines et 50 Personnels.

## Benjamin Sueur, Expert conférencier en Intelligence Economique et Sécurité des Systèmes d'Information, DCRI

---

La **Direction centrale du renseignement intérieur** (DCRI) est le service de renseignements du ministère de l'Intérieur français, au sein de la Direction générale de la Police nationale, né de la fusion de la Direction de la surveillance du territoire (DST) et de la Direction centrale des renseignements généraux (RG). Ce service est opérationnel depuis le 1er juillet 2008. Selon le communiqué du ministère de l'Intérieur, « la DCRI se veut un "FBI à la française" en matière de renseignement ».

Les missions de la DCRI sont inspirées de celles anciennement confiées à la DST et aux RG :

- prévention et lutte contre les ingérences et les menaces étrangères (contre-espionnage),
- prévention et lutte contre le terrorisme,
- protection du patrimoine économique et scientifique,
- surveillance et lutte contre les subversions,

Les missions de la DCRI sont considérées comme relevant du « Secret Défense ».



## 2. Présentation du livre *Le Pacte des Grands Rois*

### Nouveauté

Coll. : Noir	Classification : Roman policier
Format: 13,5 x 21 cm, Broché	Nb de pages : 280 p.
Prix TTC : 20 euros	TVA : 5,5 %
Parution : Juin 2009	ISBN : 978-2-846-08265-5
EAN : 9782846082655	

**Contact Édite :** Jean-Christophe Pichon – Laurence Verrand  
79, rue Amelot – 75011 Paris – 01 43 14 23 33 - Fax : 01 43 14 62 52  
pichon.edite@free.fr – www.editions-edite.fr

### Le livre

Le 22 mars 1692 Kangxi, second empereur de la dynastie Qing, signe l'édit de Tolérance qui permet à son peuple la conversion au catholicisme et autorise les missionnaires à bâtir des Églises en Chine. Le même jour, un pacte est secrètement signé entre Kangxi et Louis XIV. François Casini, jésuites mathématiciens du roi, est l'inspirateur du pacte des Grands Rois, liant pendant cinq siècles ces deux puissantes nations dans leurs échanges économiques.

Tenu secret en France et disparu au cours de l'histoire mouvementée de la royauté et de la Révolution, le pacte est découvert à Versailles par une jeune documentaliste, à l'occasion du déménagement et de la numérisation des archives du château.

Les Wang, une très ancienne famille chinoise aujourd'hui installée à Shanghai et à la tête d'un empire industriel, entreprennent d'éliminer toutes les personnes en contact avec le document et de détruire toutes les preuves de son existence.

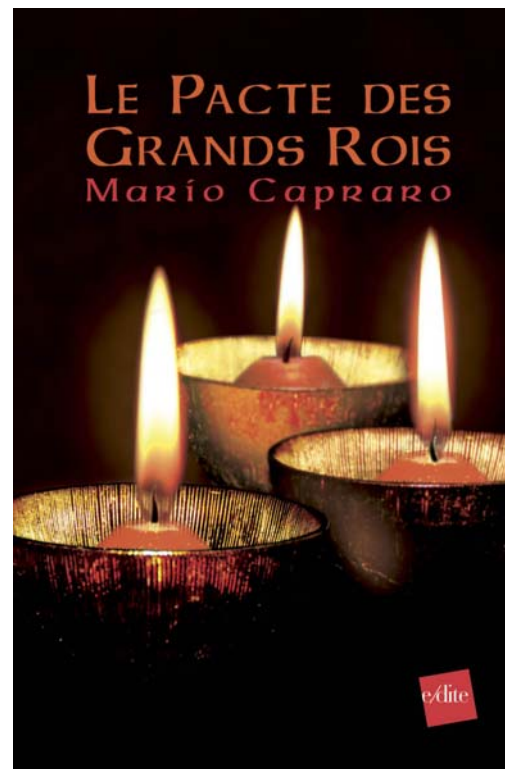
A Lyon, Enzo Capa, jeune « white hacker » spécialiste en sécurité des systèmes d'information, trouve son ami Julien assassiné en rentrant chez lui.

Quels liens unissent ces événements ?

Entre Paris, Lyon, Versailles, Rome et Shanghai, Enzo Capa réussira-t-il à élucider le secret du pacte ?

### L'auteur

Italien d'origine, arrivé en France à 22 ans, Mario Capraro débute comme ouvrier puis technicien, suit des études supérieures, dirige des PME indépendantes, une grande filiale d'un groupe industriel et crée sa propre entreprise. Spécialiste en développement des PME, il écrit plusieurs ouvrages et donne des conférences sur le management



d'entreprise. Il enseigne à Lyon, sa région d'adoption. En tant qu'écrivain, il est l'auteur de *La Manipulation* (éd. Samedi Midi, 2006), remarqué comme premier thriller se déroulant dans des PME industrielles.

Mario Capraro a assuré au sein de CEFORALP, organisme Rhônealpin créé par les branches professionnelles, la conception et la réalisation de plusieurs programmes d'amélioration de la performance impliquant plus d'un millier d'entreprises.

### **Intérêt du roman**

Prenant racine dans des faits réels historiques, ce roman d'une grande actualité plonge le lecteur dans le monde des rapports de force économiques à l'échelle mondiale et les couloirs souterrains des guerres informatiques et de l'Intelligence économique.







A l'occasion de l'Exposition Universelle de Shanghai 2010 et de la sortie de l'ouvrage de Mario Capraro "*Le Pacte des Grands Rois*", le MEDEF Lyon-Rhône et CEFORALP ont organisé une conférence à Lyon, le 17 septembre 2009, sur les relations économiques France-Chine : hier, aujourd'hui et demain...

La Chine est devenue en quelques années la deuxième puissance économique mondiale. On assiste ces dernières décennies au basculement de la puissance industrielle de l'occident vers l'Extrême-Orient. Si les pays émergents, et notamment la Chine, ont le droit au développement économique nécessaire au bien être de leurs populations, la France et l'Europe doivent aussi préserver un outil et un savoir faire industriels. Cet équilibre mondial des moyens et savoir-faire contribuera à garantir la paix.

Lors de cette conférence, différents intervenants ont éclairé le sujet en partageant avec le public leur expérience et/ou expertise. La présente publication retrace les échanges de l'ensemble de l'évènement, ponctué de témoignages d'industriels, de points de vue géopolitiques, de réflexions sur l'intelligence économique et l'espionnage industriel ou encore sur la sécurité des informations dans les PME. Chaque intervenant a également proposé une solution concrète pour faire des relations France – Chine un atout pour les relations économiques à venir.

*Cette publication est intégralement téléchargeable à partir du site Internet de CEFORALP :  
[www.ceforalp.com](http://www.ceforalp.com)*

**CEFORALP Association fondée par le MEDEF du Rhône et les organisations professionnelles**

66 avenue Jean Mermoz – B.P. 8048 – 69351 LYON CEDEX 08

TEL +33 (0)4 78 77 05 55

FAX +33 (0)4 78 77 04 78

[www.ceforalp.com](http://www.ceforalp.com)

**CEFORALP**

*Moteur de Résultats*