

Les Géants du Numérique Chinois

DE LA CONQUETE DU TRAFIC A LA SOUVERAINETE TECHNOLOGIQUE

WWW.MUTUAVALUE.COM

Les Géants du Numérique Chinois : De la conquête du trafic à la souveraineté technologique

Des géants du numérique chinois comme Tencent, PDD-Temu, JD.com, Baidu, Xiaomi, SMIC ou Cambricon, se dégagent un récit commun qui éclaire l'évolution du secteur depuis dix ans. D'abord, l'époque de la « ruée vers l'audience » (2015-2020) : prix cassés, gamification et super-apps ont permis d'amasser des centaines de millions d'utilisateurs en sacrifiant les marges. Puis est venu le choc réglementaire (2020-2022) : antitrust, cybersécurité et souveraineté des données ont mis fin à l'hyper-croissance déréglée et poussé les groupes à réorganiser leurs conglomérats.

Depuis 2023, la priorité s'est déplacée vers la rentabilité et la technologie stratégique. L'IA générative, les semi-conducteurs domestiques et la maîtrise de l'IoT ou de l'électromobilité deviennent les nouveaux moteurs de valeur, soutenus par des CAPEX records et des programmes étatiques de substitution technologique. Parallèlement, des modèles d'exportation à bas prix (Temu, TikTok Shop) réinventent le commerce transfrontalier, tout en affrontant le risque réglementaire occidental.

La convergence matériel-logiciel verrouille l'utilisateur dans des écosystèmes « full-stack » tandis que la discipline financière (buy-backs, réduction des subventions) revalorise les multiples. Enfin, la géopolitique – découplage USA-Chine, chaînes logistiques multipolaires – et l'ESG – neutralité carbone, batteries, photovoltaïque – redessinent les priorités d'investissement.

En somme, le fil rouge relie l'obsession du trafic d'hier à la quête d'autonomie technologique et de profits durables de demain : la souveraineté numérique et la monétisation de l'IA détermineront les gagnants de la prochaine décennie. Pour les investisseurs, cela implique de cibler les acteurs capables de convertir leurs données en applications IA et de sécuriser chaînes d'approvisionnement robustes.

Table des matières

Introduction	4
Contexte général : L'émergence et la transformation rapide de l'écosystème technologique chinois	4
Passage d'une domination e-commerce à une diversification étendue.....	6
Importance stratégique des entreprises technologiques chinoises sur le marché domestique et ambition internationale.	8
Influence croissante des facteurs macroéconomiques, réglementaires et géopolitiques.	10
Objectif du rapport : Analyser en profondeur les principaux secteurs, les acteurs clés, leurs stratégies, les défis et les perspectives de croissance	12
Chapitre 1 : Le Commerce en Ligne - Pilier Historique et Champ de Bataille Intense	14
1.1. Présentation du secteur : Taille du marché domestique et pénétration élevée. Évolution vers la maturité.	14
1.2. Acteurs clés et modèles d'affaires	15
1.3. Dynamiques concurrentielles : Guerre des prix, concurrence sur les services et la logistique.	19
1.4. Défis : Saturation domestique, pression sur les marges, concurrence accrue, défis réglementaires, complexité de l'expansion internationale.	20
1.5 Perspectives : Croissance qualitative, diversification (quick commerce), internationalisation comme relais de croissance.	23
Chapitre 2 : Cloud, Intelligence Artificielle et Semi-conducteurs - La Quête de Souveraineté Technologique	26
2.1. Importance stratégique : Moteurs essentiels de croissance et enjeu de souveraineté.	26
2.2. Fournisseurs de Cloud et IA	29
2.3. Intelligence Artificielle Générative (LLM) :	31
2.4. Semi-conducteurs et Puces IA	34
2.5. Défis.....	37
2.6. Perspectives	39
Chapitre 3 : Médias Sociaux et Contenu Numérique - Engagement et Diversification	41
3.1. Paysage très concurrentiel.....	41
3.2. Acteurs clés et positionnement.....	42
3.3. Modèles de monétisation.....	45
3.4. Défis.....	49
3.5. Perspectives	52
Chapitre 4 : Matériel Informatique et Appareils Connectés (IoT) - Cycles et Écosystèmes.....	57
4.1. Caractère cyclique du hardware. Transition vers des écosystèmes intégrés.	57
4.2. Acteurs clés et stratégies	59
4.3. Convergence.....	62
4.4. Défis.....	64
4.5. Perspectives	66

Chapitre 5 : Services Locaux et Logistique - Intégration Omnicanale	69
5.1. Secteur essentiel pour l'économie de proximité et l'omnicanal.	69
5.2. Acteurs clés	70
5.4. Défis	72
5.5. Perspectives	74
Chapitre 6 : Logiciel d'Entreprise (SaaS) - Digitalisation et Substitution Nationale	77
6.1. Marché en croissance tiré par la digitalisation et les politiques étatiques.	77
6.2. Contexte particulier : Politique de substitution nationale ("xinchuang")	78
6.3. Acteurs clés	80
6.4. Forces	82
6.5. Défis	83
6.6. Perspectives	85
Chapitre 7 : Analyse Transversale : Défis Communs et Tendances Futures	88
7.1. Rôle de l'État et environnement réglementaire	88
7.2. Géopolitique : Tensions sino-américaines	90
7.3. Concurrence : Intensification sur tous les fronts, y compris entre les grands écosystèmes.	93
7.4. Quête de Rentabilité : Passage d'une croissance à tout prix à une focalisation sur les marges	95
7.5. Internationalisation : Nécessité de trouver des relais de croissance hors de Chine.	98
7.6. Le rôle central de l'IA : Moteur d'innovation, d'optimisation et de nouveaux services.	100
Conclusion.....	102
8.1. Diversification réussie, intégration de l'IA, poussée internationale.	102
8.2. Régulation, concurrence, tensions géopolitiques.	104
8.3. Investissements IA/Cloud, contexte géopolitique et réglementaire et expansion mondiale.	107
8.4. Le futur paysage technologique chinois	109

Introduction

Contexte général : L'émergence et la transformation rapide de l'écosystème technologique chinois

L'écosystème technologique chinois a connu une émergence spectaculaire et une transformation rapide au cours des dernières décennies. En 2024, les 22 plus grandes entreprises technologiques chinoises représentaient 685 milliards d'euros de revenus et 80 milliards d'euros de profits. Bien que cela soit encore inférieur aux revenus et profits cumulés des géants américains, la Chine a construit un empire numérique vaste et diversifié.

Né dans les années 1990 et 2000 autour de services simples comme le B2B (Alibaba) ou le moteur de recherche (Baidu), cet écosystème s'est rapidement métamorphosé. Les entreprises pionnières, initialement centrées sur le commerce en ligne et la recherche web, se sont transformées en conglomérats couvrant une gamme tentaculaire d'activités.

Cette transformation a abouti à un portefeuille d'activités extrêmement diversifié, incluant notamment :

Le commerce en ligne : Toujours la colonne vertébrale pour des acteurs comme Alibaba (Taobao, Tmall) et JD.com, avec de nouveaux entrants comme Pinduoduo bousculant les positions. Ce segment s'étend désormais à l'international avec AliExpress, Lazada, Temu, ou l'offre Global Sales de JD.

Le cloud et l'intelligence artificielle (IA) : Des entreprises comme Alibaba Cloud, Baidu AI Cloud, Tencent Cloud, Huawei Cloud, et des spécialistes comme iFLYTEK ou Cambricon, sont devenues des fournisseurs clés pour les entreprises chinoises, avec une poussée significative dans l'IA générative.

La logistique : Cainiao pour Alibaba et JD Logistics pour JD.com sont devenus des réseaux d'entrepôts et de hubs transfrontaliers essentiels, assurant des livraisons rapides et fiables.

Les services locaux : Des super-applications comme Meituan (livraison de repas, services à la demande) et des services comme Ele.me (Alibaba) ou Amap (Alibaba) injectent des cas d'usage quotidiens pour les utilisateurs.

Les médias numériques et le divertissement : Des plateformes de vidéo (Youku, iQIYI, Bilibili, Douyin/TikTok, Kuaishou), de musique (NetEase Cloud Music, Tencent Music), et de réseaux sociaux (Weibo, WeChat/Weixin) captent une part essentielle de l'attention.

Le hardware et les semi-conducteurs : Lenovo est un géant mondial des PC qui se diversifie dans les infrastructures. Xiaomi s'est imposé dans les smartphones et l'IoT, et

se lance dans les véhicules électriques intelligents. Transsion domine les marchés émergents avec ses smartphones adaptés. SMIC est devenu un fondeur de puces majeur, soutenu par l'ambition nationale d'autonomie. Cambricon se positionne sur les puces IA nationales.

Cette transformation rapide a été alimentée par un marché intérieur massif offrant un terrain fertile pour l'expérimentation et l'adoption rapide des innovations. La Chine compte des centaines de millions d'internautes actifs, offrant une base d'utilisateurs colossale pour les plateformes numériques. Le gouvernement chinois a également joué un rôle stratégique majeur, en soutenant le développement de "champions nationaux" dans des domaines jugés critiques comme l'IA, le cloud ou les semi-conducteurs. Il a mis en place des politiques visant à favoriser les solutions locales et à réduire la dépendance aux technologies étrangères, notamment dans le logiciel et les puces.

Cependant, après des années de croissance explosive, l'écosystème est entré dans une nouvelle phase. Le marché domestique, notamment dans l'e-commerce, atteint une certaine maturité, avec une croissance des revenus progressant désormais souvent à un chiffre. La concurrence s'est intensifiée, non seulement entre les acteurs établis comme Alibaba et JD.com, mais aussi avec de nouveaux géants comme Pinduoduo et ByteDance (Douyin), qui captent une part croissante de l'attention et des budgets publicitaires.

De plus, le secteur a été confronté à un durcissement réglementaire important. Les autorités ont imposé des amendes record, suspendu des introductions en bourse, renforcé les contrôles sur les contenus et la protection des mineurs, et mis en place des règles plus strictes concernant l'utilisation des données et les pratiques concurrentielles. Cette pression a pesé sur la rentabilité et a refroidi les investisseurs.

En réponse à ces défis – maturité domestique, concurrence accrue, environnement réglementaire – les entreprises technologiques chinoises cherchent désormais de nouveaux moteurs de croissance. L'accélération de l'expansion internationale et les investissements massifs dans les technologies de pointe, notamment l'intelligence artificielle, sont au cœur de leur stratégie pour maintenir leur dynamique.

Sectors / Sub-segments	Companies	Growth 2019 - 2024	Growth 2023 - 2024	Revenue 2024 (mEUR)	Net Result 2024 (mEUR)	Market Cap 2024 (mEUR)	ROCE 2024 (%)	PER 2024
E-commerce & Retail Platforms	Alibaba	21%	11%	123 088	10 464	173 083	10%	17
E-commerce & Retail Platforms	JD.com	15%	9%	151 553	5 409	50 959	12%	9
E-commerce & Retail Platforms	PDD Holdings (Pinduoduo/Temu)	68%	62%	51 507	14 704	128 135	40%	9
E-commerce & Retail Platforms	Meituan	29%	25%	44 151	4 683	114 131	22%	24
E-commerce & Retail Platforms	Shein							
E-commerce & Retail Platforms	Vipshop	4%	-2%	14 180	1 012	34 097	49%	34
Online Travel Agencies (OTA)	Trip.com Group (ex-Ctrip)	9%	22%	6 970	2 232	45 140	11%	20
Social Media, Short-Video & Content	Tencent (WeChat, QQ)	12%	11%	86 350	25 381	474 762	16%	19
Social Media, Short-Video & Content	ByteDance (Douyin, TikTok, Toutiao)							
Social Media, Short-Video & Content	Kuaishou	27%	14%	16 596	2 006	22 381	19%	11
Social Media, Short-Video & Content	Bilibili	32%	22%	3 509	176	7 405	-15%	42
Social Media, Short-Video & Content	Weibo	1%	5%	1 689	290	2 182	14%	8
Social Media, Short-Video & Content	Xiaohongshu (RED)							
Social Media, Short-Video & Content	Zhihu	41%	-12%	471	22	325	-205%	14
Social Media, Short-Video & Content	iQiyi	1%	-6%	3 822	100	272	7%	3
Online Gaming & Digital Entertainment	NetEase	13%	4%	13 771	3 884	55 036	28%	14
Online Gaming & Digital Entertainment	Tencent Music Ent.	3%	5%	3 714	869	16 977	14%	20
Search, Cloud & General-Purpose AI	Baidu	5%	1%	17 410	3 107	28 067	6%	9
Search, Cloud & General-Purpose AI	SenseTime	5%	13%	493	560	6 108	-21%	11
Search, Cloud & General-Purpose AI	iFlytek	19%	21%	3 053	73	14 750	1%	201
Mobility & Urban Services	DiDi Global							
FinTech & Payments	Ant Group (Alipay, Ant International)							
Software	360 Security	-9%	-10%	1 039	143	9 254	-12%	65
Software	Kingsoft	27%	15%	670	215	17 294	16%	80
Software	Yonyou	2%	-5%	1 197	270	4 666	-22%	17
Software	Kingdee	14%	13%	818	19	3 712	-5%	200
Consumer Hardware – Smartphones &	Xiaomi Corp.	13%	38%	47 854	3 094	107 801	13%	35
Consumer Hardware – Smartphones &	OPPO & vivo (BBK Electronics)							
Consumer Hardware – Smartphones &	Transsion Holdings	23%	13%	8 987	726	14 070	61%	19
Hardware – PCs & Infrastructure	Lenovo Group	4%	-4%	54 735	973	13 827	29%	14
Hardware – PCs & Infrastructure	Huawei Technologies							
Semiconductors & Components	SMIC	23%	33%	7 729	474	32 407	1%	68
Semiconductors & Components	BOE Technology	12%	16%	25 945	696	21 830	2%	31
Semiconductors & Components	Cambricon Technologies	22%	69%	154	59	35 712	-13%	604
Drones & Consumer Robotics	DJI							

Passage d'une domination e-commerce à une diversification étendue.

L'écosystème technologique chinois, bien qu'ayant émergé sur des piliers initiaux comme le commerce en ligne pour Alibaba et la recherche web pour Baidu, a connu une transformation fondamentale, passant d'une relative concentration autour de l'e-commerce à une diversification tentaculaire couvrant une multitude de secteurs. Cette évolution est le résultat de plusieurs facteurs convergents, notamment la maturation du marché intérieur, une concurrence domestique accrue, et un soutien stratégique de l'État dans des domaines jugés critiques.

Initialement, des entreprises comme Alibaba (avec Taobao et Tmall) et, plus tard, JD.com et Pinduoduo, ont dominé le paysage numérique en capitalisant sur l'immense marché de consommation chinois. Le commerce en ligne reste d'ailleurs la colonne vertébrale d'acteurs comme Alibaba et une part majeure des revenus de JD.com. Pinduoduo, quant à lui, a bouleversé le marché avec son modèle d'achats groupés à bas prix.

Cependant, le marché domestique de l'e-commerce a atteint une certaine maturité, avec une croissance des revenus qui ralentit pour les acteurs historiques. Parallèlement, la concurrence s'est intensifiée non seulement entre ces géants, mais aussi avec

l'émergence rapide de nouveaux rivaux, notamment ByteDance (avec Douyin/TikTok), qui intègrent l'e-commerce via le social commerce et le live-streaming.

Face à cette maturation et cette concurrence féroce, les grandes plateformes ont activement cherché de nouveaux relais de croissance, entraînant une diversification massive :

1.Cloud et Intelligence Artificielle (IA) : Ce secteur est devenu un pilier majeur. Des entreprises comme Alibaba Cloud, Baidu AI Cloud, Tencent Cloud, et Huawei Cloud sont désormais des fournisseurs d'infrastructure cruciaux. L'IA, en particulier l'IA générative, est un domaine d'investissement massif, considérée comme essentielle pour l'avenir. Baidu mise explicitement sur l'IA et le cloud pour relancer sa croissance. iFLYTEK s'est positionné comme un champion de l'IA, notamment dans la reconnaissance vocale et les LLM, avec des applications dans l'éducation, la justice et l'industrie. Cambricon incarne l'ambition nationale dans les puces IA.

2.Logistique : Développée initialement pour soutenir l'e-commerce, la logistique (Cainiao pour Alibaba, JD Logistics pour JD.com) est devenue une activité à part entière, offrant des services à des tiers et s'étendant à l'international.

3.Services Locaux et On-Demand : Des super-applications comme Meituan et les services d'Alibaba (Ele.me, Amap) couvrent la livraison de repas, la cartographie, la réservation de services, et le quick commerce. Ces services intègrent des cas d'usage quotidiens qui renforcent l'écosystème.

4.FinTech et Paiements Mobiles : Bien qu'Ant Group (Alipay) et WeChat Pay (Tencent) soient des extensions naturelles de l'e-commerce et du social, ils sont devenus des piliers financiers majeurs, intégrant gestion d'actifs et crédit à la consommation.

5.Médias Numériques et Divertissement : Au-delà des plateformes vidéo (Youku, iQIYI, Bilibili), musicales (NetEase Cloud Music, Tencent Music), et des réseaux sociaux (Weibo, WeChat), le jeu vidéo est un secteur dominé par Tencent et NetEase. Tencent Music a d'ailleurs opéré une mue significative du social entertainment vers la musique par abonnement.

6.Hardware et Appareils Connectés : Lenovo reste un leader mondial du PC mais se diversifie dans les infrastructures. Xiaomi s'est imposé dans les smartphones et l'IoT et se lance dans les véhicules électriques intelligents. Transsion domine les marchés émergents avec ses smartphones abordables et adaptés aux conditions locales.

7.Semi-conducteurs : Poussée par l'ambition d'autonomie technologique et les restrictions étrangères, la Chine développe activement son industrie, avec SMIC comme fondeur principal et des entreprises comme Cambricon et Aixin Semiconductor (JV de Transsion) sur les puces spécialisées.

8. Logiciel d'Entreprise (Enterprise Software/SaaS) : Longtemps moins visible, ce secteur est en croissance rapide, stimulé par la digitalisation des PME et la politique de "substitution nationale" (xinchuang) qui favorise les solutions locales face aux logiciels occidentaux. Des acteurs comme Kingsoft Office et Kingdee se positionnent sur ce marché.

Cette diversification n'est pas qu'une simple juxtaposition d'activités ; elle est souvent caractérisée par une intégration profonde au sein d'écosystèmes contrôlés par les grands groupes. Les paiements, la logistique, le cloud et l'IA servent de couches transversales qui connectent les différentes verticales (commerce, services locaux, divertissement, etc.), renforçant la fidélité des utilisateurs et ouvrant de multiples points de monétisation. L'intégration technologique (comme l'HyperOS de Xiaomi ou les super-apps comme WeChat) est un moteur clé.

En résumé, le paysage technologique chinois est passé d'une domination de l'e-commerce et de la recherche à un réseau complexe de services intégrés et diversifiés, poussé par la nécessité de trouver de nouveaux moteurs de croissance au-delà d'un marché e-commerce mature et sous la forte impulsion stratégique des autorités pour l'autonomie dans les technologies de pointe.

Importance stratégique des entreprises technologiques chinoises sur le marché domestique et ambition internationale.

L'importance des entreprises technologiques chinoises dépasse largement leur rôle commercial ; elles sont devenues des acteurs stratégiques majeurs sur le marché domestique et affichent désormais une ambition internationale marquée.

Sur le plan intérieur, ces entreprises constituent des piliers incontournables de l'écosystème numérique chinois. Elles capitalisent sur un marché domestique massif et réceptif, comptant des centaines de millions d'utilisateurs, ce qui offre un terrain fertile pour l'expérimentation et le déploiement rapide de nouveaux services. Des entreprises comme Tencent avec WeChat/Weixin, Alibaba avec ses plateformes e-commerce Taobao et Tmall et son système de paiement Alipay (via Ant Group), ou encore Baidu comme porte d'entrée historique d'Internet en Chine continuent de dominer des segments clés et agissent comme des infrastructures de trafic et des points de convergence essentiels pour les utilisateurs chinois. Meituan est le leader des services locaux, tandis que Transsion domine le marché des smartphones dans plusieurs pays émergents.

Au-delà de leur succès commercial, plusieurs de ces entreprises sont explicitement désignées comme des "champions nationaux" par l'État. Elles bénéficient d'un soutien stratégique de l'État et sont alignées sur des politiques nationales visant à renforcer la

souveraineté numérique et à atteindre l'autonomie technologique dans des domaines jugés critiques. Par exemple, le secteur du logiciel d'entreprise bénéficie d'un mandat de "substitution nationale" (xinchuang) imposant le remplacement des logiciels occidentaux par des solutions locales, notamment dans les administrations et les entreprises d'État. Dans les semi-conducteurs, SMIC est un pilier de la microélectronique chinoise, soutenu par l'État pour répondre à la demande intérieure et atteindre l'auto-suffisance. iFLYTEK est un champion de l'IA, notamment vocale, dont les modèles sont entraînés sur des infrastructures nationales pour contourner les restrictions étrangères et qui déploie ses solutions dans l'éducation, la justice et les villes intelligentes. Ce rôle stratégique implique aussi des interventions directes de l'État, souvent sous forme de régulation stricte sur les contenus, l'antitrust et la gestion des données.

Face à la maturité croissante du marché domestique et à une concurrence domestique de plus en plus féroce, les entreprises technologiques chinoises accélèrent massivement leur expansion internationale. L'internationalisation est devenue un nouveau moteur de croissance essentiel, car la croissance des revenus en Chine ralentit pour de nombreux acteurs historiques.

Cette ambition internationale se manifeste sous diverses formes :

- **Exportation des modèles e-commerce et des plateformes** : Alibaba étend son modèle avec AliExpress (Europe), Lazada (Asie du Sud-Est), Trendyol (Turquie), Miravia (Espagne) et Daraz (Asie du Sud-Est/Moyen-Orient). PDD Holdings connaît une expansion internationale fulgurante avec Temu, adoptant un modèle "factory-to-consumer" pour proposer des prix très bas dans de nombreux pays, notamment aux États-Unis et en Europe. JD.com lance une offre "Global Sales" et construit un réseau d'entrepôts à l'étranger.

- **Déploiement d'infrastructures mondiales** : Alibaba Cloud est en plein déploiement international. Cainiao, la branche logistique d'Alibaba, construit des hubs transfrontaliers et affiche une croissance double chiffre grâce aux services "cross-border". JD Logistics étend également ses capacités logistiques outre-mer. Tencent investit dans des data centers au Moyen-Orient. iFLYTEK prévoit des hubs cloud internationaux.

- **Vente de hardware à l'échelle planétaire** : Lenovo a une empreinte géographique équilibrée entre marchés matures et émergents. Xiaomi vend dans plus de 100 pays, avec une part internationale croissante, et vise à augmenter significativement sa présence physique hors de Chine. Transsion est spécifiquement dédié aux marchés émergents en Afrique, Asie du Sud, Asie du Sud-Est et Amérique latine.

- **Expansion des services numériques et logiciels** : Le jeu international de Tencent pèse déjà significativement. WeChat Pay s'exporte en Asie du Sud-Est. Bilibili distribue du contenu en Asie du Sud-Est et Amérique latine. NetEase cible l'expansion de ses jeux et

services (Youdao) en Asie et en Occident. Des entreprises de logiciel comme Kingsoft Office, Kingdee, Feishu et Yonyou s'exportent vers l'Asie-Pacifique, l'Afrique et le Moyen-Orient. Meituan a débuté son internationalisation avec Keeta à Hong Kong et a annoncé des ambitions au Brésil.

•**Nouveaux paris technologiques à vocation mondiale** : Xiaomi se lance dans les véhicules électriques avec l'objectif d'exporter la SU7 en 2027. Baidu teste ses robotaxis (Apollo Go) hors de Chine.

Cette poussée internationale n'est pas sans défis : elle implique une concurrence féroce avec les géants technologiques américains, des barrières réglementaires et géopolitiques, et la nécessité de bâtir une image de marque et gagner la confiance hors des marchés émergents. Néanmoins, les entreprises chinoises capitalisent sur leurs atouts domestiques – taille, rapidité d'exécution, capacité à innover de manière "frugale" – pour devenir des acteurs de plus en plus présents sur la scène technologique mondiale.

Influence croissante des facteurs macroéconomiques, réglementaires et géopolitiques.

Le paysage des entreprises technologiques chinoises est de plus en plus façonné par une convergence de facteurs macroéconomiques, réglementaires et géopolitiques. Ces influences, autrefois secondaires par rapport à la croissance explosive du marché intérieur, sont devenues des forces motrices déterminantes, affectant la croissance, la rentabilité, la stratégie et l'ambition mondiale des géants de la tech.

Les facteurs macroéconomiques ont un impact direct sur la performance des entreprises. Après une période de croissance rapide, le marché domestique chinois a atteint une certaine maturité, avec une croissance des revenus qui ralentit pour les acteurs historiques de l'e-commerce comme Alibaba. La faiblesse de la consommation intérieure, accentuée par des éléments comme la politique zéro-Covid, l'érosion de la confiance des ménages, le chômage des jeunes élevé et la crise immobilière, a pesé sur la consommation, réduisant notamment les budgets publicitaires des PME, une clientèle essentielle pour Baidu, et affectant également Weibo. Le marché du PC, où Lenovo est un leader mondial, a connu une forte contraction en 2023-2024 due au suréquipement post-pandémie, à l'inflation et aux taux d'intérêt élevés. L'économie domestique atone pousse également les PME à reporter leurs projets IT, freinant le marché du logiciel d'entreprise. Bien que des signes de rebond de la consommation chinoise soient observés, la fragilité persistante de celle-ci et les risques de récession mondiale ou de contraction du pouvoir d'achat dans les marchés occidentaux (affectant Temu) restent des menaces.

La réglementation de l'État chinois a transformé l'environnement des affaires. Passant d'une approche relativement légère à un contrôle strict et parfois brutal, les autorités ont imposé de nouvelles règles dans divers domaines. L'antitrust a frappé durement, comme l'amende record infligée à Alibaba pour abus de position dominante ou l'enquête antitrust sur Meituan. La gestion des données et la cybersécurité sont devenues des priorités, avec des lois exigeant la localisation des données et des audits, ce qui alourdit les coûts de conformité. Le contrôle des contenus en ligne s'est renforcé, affectant notamment les plateformes comme Weibo ou Kuaishou. Des restrictions ont été imposées sur les jeux vidéo (quotas de licences) et l'usage des plateformes par les mineurs. Le secteur de la FinTech (notamment Ant Group) a été placé sous surveillance. Cependant, la régulation n'est pas qu'un frein ; l'État agit aussi comme un soutien stratégique. La politique de "substitution nationale" (xinchuang), visant à remplacer les logiciels, OS et bases de données occidentaux par des solutions locales, crée une demande captive pour les entreprises de logiciel comme Kingsoft Office ou Kingdee, bien qu'elle crée aussi une dépendance aux budgets publics. Des entreprises sont désignées comme des "champions nationaux" et bénéficient de subventions, commandes publiques et partenariats locaux, notamment dans les secteurs jugés critiques comme l'IA (Baidu, iFLYTEK) ou les semi-conducteurs (SMIC, Cambricon). Ce soutien s'accompagne néanmoins d'une perte d'autonomie stratégique et d'une exposition aux soupçons de liens militaires.

Enfin, les tensions géopolitiques pèsent lourdement sur le secteur. Le duel technologique entre les États-Unis et la Chine se traduit par un découplage technologique croissant. Les États-Unis imposent des restrictions à l'exportation de technologies clés, notamment les semi-conducteurs avancés et les équipements associés. Cela contraint les entreprises chinoises à accélérer leurs efforts pour atteindre l'autonomie technologique, développant des alternatives locales pour les puces (Cambricon, Huawei Ascend, puces propriétaires d'Alibaba et Xiaomi, joint-venture Aixin Semiconductor de Transsion, puces de Baidu) et les logiciels (frameworks comme PaddlePaddle, MindSpore, Neuware). L'inclusion d'entreprises sur des listes noires (comme iFLYTEK sur l'Entity List US) limite leur accès aux composants et marchés étrangers. Ces tensions ferment certains marchés, notamment le marché nord-américain pour les smartphones Xiaomi. L'expansion internationale des entreprises chinoises est également confrontée à des barrières réglementaires et géopolitiques hors de Chine. Temu est soumis aux exigences renforcées du DSA en Europe et fait face à des menaces sur l'exonération douanière "de minimis" aux États-Unis. Les services logistiques transfrontaliers de JD.com rencontrent une sensibilité géopolitique des chaînes d'approvisionnement. Les plateformes chinoises peinent à gagner la confiance et à construire une image de marque hors des pays émergents. Malgré cela, la nécessité de trouver de nouveaux relais de croissance hors d'un marché domestique mature pousse ces entreprises à l'international, ciblant souvent les marchés émergents (Transsion, Xiaomi, PDD Holdings avec Temu) ou

s'appuyant sur leurs avantages compétitifs (logistique pour JD.com, modèle à bas prix pour Temu, cloud pour Alibaba Cloud).

En somme, les entreprises technologiques chinoises opèrent dans un environnement où les vents macroéconomiques mondiaux et nationaux, l'encadrement croissant de l'État et les rivalités géopolitiques constituent des contraintes fortes mais aussi, parfois, des opportunités (soutien public, marché captif, autonomie technologique). Ces facteurs ont conduit à des réorientations stratégiques majeures, notamment vers la diversification, l'internationalisation et le renforcement des capacités technologiques domestiques.

Objectif du rapport : Analyser en profondeur les principaux secteurs, les acteurs clés, leurs stratégies, les défis et les perspectives de croissance

L'objectif central de ce rapport est de fournir une analyse approfondie du paysage technologique chinois, en se concentrant spécifiquement sur ses principaux secteurs d'activité, les acteurs clés qui les dominent, leurs stratégies adaptatives, les défis auxquels ils sont confrontés et leurs perspectives de croissance à moyen et long terme. Cette démarche analytique vise à décrypter la dynamique d'un écosystème complexe et en pleine mutation.

L'analyse en profondeur est rendue indispensable par les évolutions majeures que connaît le secteur, exacerbées par l'influence croissante des facteurs macroéconomiques, réglementaires et géopolitiques, comme détaillé dans la section précédente. Le ralentissement de la croissance du marché domestique chinois, qui atteint une certaine maturité pour les services historiques comme l'e-commerce ou le search pur, la faiblesse de la consommation intérieure affectant notamment les revenus publicitaires, et les cycles conjoncturels sur des marchés comme celui du PC constituent des défis macroéconomiques directs.

Parallèlement, le durcissement du cadre réglementaire a profondément redessiné l'environnement des affaires, imposant de nouvelles contraintes en matière d'antitrust, de gestion des données, de cybersécurité et de contrôle des contenus. L'intensification de la concurrence sur le marché intérieur, avec l'émergence de nouveaux acteurs ou de modèles disruptifs, pèse également sur la croissance et les marges. Enfin, les tensions géopolitiques, notamment le découplage technologique sino-américain, limitent l'accès à certaines technologies clés (semi-conducteurs) et ferment certains marchés internationaux, tout en stimulant les efforts d'autonomie technologique.

Face à ces défis multidimensionnels, les acteurs clés du secteur sont contraints d'adapter et de réinventer leurs stratégies. L'analyse s'attachera donc à examiner comment ces entreprises :

- Diversifient leurs activités au-delà de leurs cœurs de métier historiques, notamment vers le cloud, l'IA, les services aux entreprises ou de nouvelles verticales comme la santé ou l'automobile.
- Cherchent de nouveaux relais de croissance à l'international, ciblant en particulier les marchés émergents, malgré les barrières réglementaires et les défis de confiance.
- Investissent massivement dans l'innovation technologique, notamment l'intelligence artificielle et les semi-conducteurs, pour renforcer leurs capacités domestiques et améliorer leurs offres.
- Naviguent dans le paysage réglementaire, parfois en s'alignant sur les priorités de l'État (substitution nationale, champions nationaux) pour bénéficier de soutien, mais souvent en faisant face à une perte d'autonomie ou à des sanctions.

En analysant ces aspects pour chaque secteur et acteur pertinent identifié dans la section 1.2, le rapport vise à offrir une compréhension nuancée de la résilience et de la capacité d'adaptation des entreprises technologiques chinoises. Il s'agit d'évaluer si leurs stratégies permettent de surmonter les défis actuels pour dégager de nouvelles perspectives de croissance et de rentabilité, en tenant compte de la spécificité de l'écosystème chinois et de son rôle croissant dans le duel technologique mondial.

Chapitre 1 : Le Commerce en Ligne - Pilier Historique et Champ de Bataille Intense

1.1. Présentation du secteur : Taille du marché domestique et pénétration élevée. Évolution vers la maturité.

Le secteur technologique chinois se distingue par l'ampleur phénoménale de son marché intérieur et par un niveau de pénétration numérique parmi les plus élevés au monde. La Chine offre un terrain naturel colossal pour le déploiement des services en ligne et du logiciel d'entreprise, avec environ 7 millions d'entreprises actives et plus de 1000 organes publics comme clients potentiels pour les solutions B2B. Des plateformes comme WeChat/Weixin fédèrent une base d'utilisateurs massive de 1,4 milliard d'actifs, tandis que les géants de l'e-commerce comme Alibaba (Taobao/Tmall) et Pinduoduo ont conquis des centaines de millions d'acheteurs. Weibo revendique 605 millions d'utilisateurs actifs mensuels, Bilibili 340 millions et Kuaishou 710 millions.

Avec plus de 80 % des internautes déjà acheteurs en ligne et une pénétration du smartphone dépassant 85 %, notamment pour des acteurs comme Xiaomi, le marché a largement dépassé la phase de conquête massive de nouveaux utilisateurs pour les services grand public établis.

Cependant, cette phase de croissance explosive touche désormais à sa fin pour de nombreux segments historiques. Le marché domestique chinois est arrivé à une certaine maturité, entraînant une évolution notable dans sa dynamique. Pour les acteurs comme Alibaba, la croissance de l'e-commerce domestique a ralenti pour atteindre un chiffre, contribuant à un chiffre d'affaires global qui n'a gagné que 2 % sur l'exercice fiscal 2023 après des années de hausses à deux chiffres. Le cœur de métier de Baidu, la publicité liée au search, est également décrit comme un marché mature, connaissant même un déclin récent sous la pression de nouveaux entrants. De même, Weibo a vu son chiffre d'affaires reculer depuis 2021, en partie à cause du ralentissement du marché publicitaire et du manque de croissance des MAU. Tencent Music Entertainment a également vu ses utilisateurs mensuels diminuer. Le marché du PC, où Lenovo est leader, a connu une forte contraction en 2023-2024.

En réponse à cette maturité et à la saturation partielle, le marché entre dans une phase de croissance qualitative. Les efforts se concentrent sur l'augmentation du panier moyen, l'élargissement des catégories de produits (comme l'épicerie fraîche ou la santé pour Alibaba ou JD.com), et la pénétration des zones rurales, là où le potentiel d'expansion

reste plus important. La concurrence se joue désormais davantage sur l'expérience utilisateur, la personnalisation et la rapidité de livraison.

Cette maturité s'accompagne d'une concurrence domestique intensifiée. Des acteurs historiques comme Alibaba et JD.com font face à la montée en puissance rapide de Pinduoduo et à l'émergence de nouveaux formats comme l'e-commerce social sur Douyin/TikTok. Baidu est concurrencé par WeChat, Douyin et Toutiao pour l'attention et la publicité. Les plateformes vidéo comme Bilibili et Kuaishou se mesurent à Douyin, Tencent Video et iQIYI.

En somme, si la taille et la pénétration du marché chinois demeurent des forces structurelles fondamentales, le secteur évolue d'une ère d'expansion rapide tirée par la simple adoption vers une phase de croissance plus modérée, axée sur la qualité, la diversification et une rivalité accrue entre les acteurs établis et émergents

1.2. Acteurs clés et modèles d'affaires

Le paysage technologique chinois est structuré autour de plusieurs acteurs majeurs, chacun ayant développé des modèles d'affaires distincts et déployant des stratégies évolutives pour naviguer dans l'environnement concurrentiel et réglementaire actuel. L'analyse des sources met en évidence la diversité de ces modèles, allant des plateformes de commerce électronique massives aux spécialistes des services intégrés, en passant par les nouveaux entrants disruptifs et les entreprises axées sur des technologies de pointe comme l'IA ou les semi-conducteurs.

Parmi ces acteurs clés, certains dominent par leur taille et l'ampleur de leur écosystème :

•Alibaba (Taobao C2C, Tmall B2C) : Le Modèle de Place de Marché et l'Expansion Internationale

◦Modèle d'affaires : Alibaba a construit son empire autour du commerce en ligne, avec Taobao (C2C) et Tmall (B2C) comme piliers générant près de la moitié de son chiffre d'affaires. Il opère principalement comme une place de marché (asset-light marketplaces), générant des revenus via la publicité, les commissions, et les abonnements cloud ou logistiques. Autour de ce cœur, le groupe s'est massivement diversifié, incluant Alibaba Cloud (premier fournisseur cloud chinois), Cainiao Smart Logistics Network (logistique), Local Services Group (livraison de repas, cartographie), Digital Media & Entertainment (vidéo, musique), et Ant Group (paiements mobiles, fintech).

◦**Stratégies** : Face à la maturité et à la saturation de son marché domestique et à une concurrence accrue, la stratégie d'Alibaba vise à réinventer sa croissance. Le groupe s'est scindé en six unités quasi autonomes pour gagner en agilité. Il accélère son expansion internationale, exportant son modèle vers l'Europe (AliExpress, Miravia), l'Asie du Sud-Est (Lazada), le Moyen-Orient et la Turquie (Trendyol). Cette branche internationale affiche des hausses de chiffre d'affaires à deux chiffres, contrastant avec la stagnation en Chine. Alibaba investit également massivement dans la logistique (notamment transfrontalière avec Cainiao) et l'IA (modèle de langage Qwen, stratégie "AI first") pour soutenir l'international, optimiser les opérations et différencier ses services.

•**JD.com : Le Modèle de Détaillant Intégré et la Diversification vers les Services**

◦**Modèle d'affaires** : Contrairement à Alibaba et PDD, JD.com s'appuie principalement sur un modèle "first-party" : il achète les produits, gère ses propres entrepôts et contrôle la livraison. Cette intégration verticale forte lui confère une réputation de qualité et de fiabilité mais implique des investissements massifs et pèse sur les marges par rapport aux modèles asset-light. Les revenus proviennent majoritairement des ventes de produits (JD Retail), complétées par les services logistiques (JD Logistics), la santé en ligne (JD Health), les services industriels et immobiliers, et l'innovation (cloud, IA, paiements).

◦**Stratégies** : Pour réduire sa dépendance à la vente de produits physiques à faible marge, JD se diversifie activement en valorisant ses compétences logistiques et technologiques. Il vise une montée en puissance des revenus de services. L'expansion internationale est un objectif, avec des initiatives en Asie du Sud-Est et en Europe via des partenariats, bien que l'international ne pèse encore que 5 % du chiffre d'affaires. JD investit également dans l'IA générative pour optimiser ses opérations.

•**PDD Holdings (Pinduoduo, Temu) : Le Social Commerce, les Prix Bas et l'Expansion Internationale Fulgurante**

◦**Modèle d'affaires** : PDD opère principalement deux plateformes : Pinduoduo en Chine, axée sur le "social commerce" et les achats groupés pour les consommateurs sensibles aux prix, notamment dans les villes de rang inférieur ; et Temu à l'international, basée sur un modèle "factory-to-consumer" (F2C) qui connecte directement les fabricants chinois aux clients mondiaux. Le groupe est largement un "asset-light marketplace", ne détenant pas les stocks, ce qui lui permet d'atteindre une rentabilité élevée. Ses revenus proviennent des services marketing (publicité) et, de manière croissante, des "transaction services" (commissions sur les ventes).

◦**Stratégies** : La croissance vertigineuse de PDD repose sur une adoption massive en Chine via une approche communautaire, une expansion internationale fulgurante avec Temu (lancée en 2022 et déjà présente dans 49 pays début 2024), et un marketing intensif couplé à la gamification pour l'acquisition et la fidélisation des utilisateurs. Le groupe se

concentre sur les zones rurales et petites agglomérations en Chine pour le potentiel d'expansion restant. Temu cible la demande de produits à bas prix à l'échelle mondiale.

Tencent : Le Pilier de l'Écosystème Social et Numérique

•Modèle d'affaires : Tencent est décrit comme le point de convergence incontournable du Web social, des paiements mobiles, du jeu vidéo et de l'IA en Chine. Son modèle est fondé sur des effets de réseau massifs via sa super-app WeChat/Weixin qui fédère messagerie, réseau social, mini-programmes et portefeuille numérique. WeChat/Weixin sert de "rails" de paiement pour plus de 900 millions de personnes, captant près de 45 % du marché chinois du paiement mobile. Les jeux vidéo, tant nationaux qu'internationaux, constituent un autre pilier majeur de revenus pour le groupe. Le segment FinTech & Wealth (WeChat Pay, gestion d'actifs, crédit) et le Cloud & IA (activité en forte croissance) sont également des composants essentiels. Tencent génère des revenus via la publicité, les jeux (ventes et achats intégrés), les commissions et frais sur les mini-programmes, les services cloud et IA (API, MaaS).

•Stratégies : La stratégie de Tencent repose sur la diversification incrémentale autour de son écosystème central WeChat. Le groupe bénéficie d'un cadre réglementaire plus clément depuis 2024. Il investit massivement dans l'IA avec ses modèles de langage maison Hunyuan pour accélérer le développement et optimiser la consommation de GPU. Tencent mise également sur l'expansion internationale pour ses jeux et WeChat Pay. Le groupe se renforce dans les infrastructures avec des investissements dans des data centers hors de Chine. Une discipline financière et des rachats d'actions massifs complètent la stratégie pour améliorer la rentabilité et réduire la base de titres. Le groupe cherche à monétiser croissantement ses différents segments, notamment les services FinTech & Wealth et l'IA & Cloud, tout en défendant sa marge brute. Tencent agit également comme une infrastructure de trafic et un investisseur important dans l'écosystème tech chinois. L'ouverture progressive de ses plateformes ("jardins clos") est également mentionnée.

Meituan : Le Leader des Services Locaux et de la Livraison, en Expansion Internationale

•Modèle d'affaires : Meituan est principalement une plateforme de services locaux à la demande. Son cœur de métier est la livraison de repas, sur lequel elle détient une part de marché majoritaire en Chine face à Ele.me. Autour de cette activité pivot, l'application couvre une large gamme de services, notamment les services locaux aux particuliers (bons de réduction, avis, services du quotidien), l'hôtellerie et les voyages, la mobilité urbaine (partage de vélos), et surtout le quick commerce (livraison ultra-rapide d'épicerie, pharmacie, etc.). Le modèle économique repose sur les commissions prélevées sur les transactions et potentiellement d'autres services (publicité locale, etc.).

•**Stratégies :** La stratégie de Meituan vise à consolider sa position de leader domestique tout en s'ouvrant de nouveaux marchés internationaux. Après une présence initiale à Hong Kong via sa plateforme "Keeta", le groupe a annoncé un plan d'investissement significatif pour se lancer au Brésil. Meituan investit massivement dans l'intelligence artificielle et l'automatisation (drones, véhicules autonomes) pour optimiser sa logistique et améliorer ses marges. Le groupe cherche à renforcer les synergies internes et unifie ses activités de livraison et de vente sur site. La diversification vers de nouvelles initiatives locales (épicerie fraîche, services urbains) constitue également de potentiels relais de croissance. Après avoir connu des pertes, Meituan a retrouvé la rentabilité et vise une croissance soutenue.

Xiaomi : L'Écosystème Global "Smartphone × AIoT" et la Diversification dans l'Automobile

•**Modèle d'affaires :** Xiaomi est un conglomérat technologique chinois qui s'est imposé comme l'un des poids lourds mondiaux de l'électronique grand public. Son modèle est construit autour d'un écosystème "Smartphone × AIoT" (Intelligence Artificielle et Internet des Objets), reliant le mobile à la maison, aux services cloud et, plus récemment, à l'automobile. Les smartphones constituent le cœur historique de l'activité. Le groupe propose un modèle "hardware abordable + services à forte marge". Il accepte une marge réduite sur la vente du matériel pour installer une large base d'utilisateurs, qu'il monétise ensuite par la publicité et les services numériques au sein de son système d'exploitation (MIUI/HyperOS). Les revenus proviennent donc principalement de la vente de smartphones et d'appareils AIoT, complétée par les services internet (publicité, cloud, fintech, abonnements). La fabrication est majoritairement externalisée (modèle "asset-light"), bien que Xiaomi développe certains semi-conducteurs maison.

•**Stratégies :** La stratégie de Xiaomi vise à dépasser son rôle de champion du smartphone. Face à la maturité et à la saturation du marché domestique chinois, le groupe accélère son expansion internationale, ciblant l'Inde, l'Asie du Sud-Est, le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Europe. Il vise à ouvrir de nombreuses boutiques hors de Chine et à inverser son mix géographique en faveur de l'international. Xiaomi cherche également à monter en gamme, notamment en Chine, avec des séries premium co-brandées (par exemple, avec Leica pour la photo) pour améliorer ses marges brutes. Un axe majeur de diversification est l'entrée audacieuse dans le secteur des véhicules électriques intelligents (Smart EV). Le lancement de la berline électrique SU7 en est l'illustration concrète, visant une production et potentiellement des exportations à moyen terme. Le groupe investit massivement dans l'IA et l'automatisation, intégrant des coprocesseurs IA dans les PC (anticipant l'ère de l'"AI PC") et développant son système d'exploitation HyperOS pour unifier l'expérience sur tous ses appareils (téléphone, maison, voiture) et générer de nouveaux revenus récurrents. Xiaomi mise également sur l'expansion continue de l'IoT, la robotique et la réalité augmentée.

•Nouveaux entrants (Douyin) : L'E-commerce Social et le Live-Streaming Disrupteurs

◦Modèle d'affaires : Des plateformes initialement centrées sur la vidéo courte et le contenu social, comme Douyin (la version chinoise de TikTok), ont évolué pour devenir des acteurs significatifs de l'e-commerce. Leur modèle intègre le commerce social et le live-streaming shopping, captant l'attention des utilisateurs et des budgets publicitaires. Douyin représente une nouvelle menace pour les acteurs historiques du commerce en ligne et rivalise avec des plateformes comme Kuaishou pour la vidéo courte et Baidu pour l'attention et la publicité.

Ces acteurs, bien que majeurs, ne constituent qu'une partie d'un écosystème technologique chinois dynamique qui inclut également des champions dans le cloud et l'IA (Baidu, Huawei, iFLYTEK, Cambricon), le hardware (Lenovo, Transsion), et le divertissement (Netease, Bilibili, iQIYI, Tencent Music Entertainment). La concurrence entre ces différents pôles pour l'attention, les revenus publicitaires, les parts de marché et les talents façonne continuellement le paysage.

1.3. Dynamiques concurrentielles : Guerre des prix, concurrence sur les services et la logistique.

Le marché numérique chinois, bien que vaste et protégé, est marqué par une concurrence acharnée. Face à la saturation du marché domestique et au ralentissement de la croissance, les géants technologiques se livrent une bataille intense sur plusieurs fronts : les prix, l'étendue et la qualité des services, et la maîtrise logistique.

La guerre des prix est particulièrement visible dans l'e-commerce. PDD Holdings (Pinduoduo) a perturbé le marché en popularisant un modèle d'« ultra-discount » et d'achats groupés, notamment dans les villes de rang inférieur. Cette approche a érodé les positions historiques d'Alibaba et de JD.com, forçant ces derniers à réagir. JD.com, par exemple, subventionne certaines catégories de produits pour défendre ses parts de marché, ce qui comprime ses marges. La stratégie de prix bas n'est pas limitée à l'e-commerce ; Transsion, par exemple, utilise des prix abordables pour dominer le marché des smartphones dans les pays émergents, bien que cela limite sa capacité à améliorer rapidement ses marges face à des investissements croissants. Dans le secteur du logiciel, la fragmentation de l'offre pousse également à la compression des prix.

La concurrence se joue également sur l'intégration et la qualité des services ainsi que l'innovation. Les entreprises luttent pour capter l'attention des utilisateurs et les maintenir au sein de leurs écosystèmes. Les super-apps comme Meituan et WeChat/Weixin agrègent une multitude de services, de la messagerie aux paiements et aux services locaux. Les plateformes de vidéo courte telles que Douyin (ByteDance) et

Kuaishou sont devenues de redoutables concurrents en intégrant le live-streaming et le e-commerce, attirant utilisateurs et annonceurs. Des acteurs plus anciens comme Weibo ont du mal à rivaliser sur ces nouveaux segments. La concurrence s'est déplacée vers l'expérience utilisateur, la personnalisation et la rapidité. L'investissement massif dans l'intelligence artificielle est central pour améliorer ces services, que ce soit pour optimiser la recherche et le service client dans l'e-commerce (Alibaba), proposer des assistants virtuels et des solutions métiers (Baidu, iFLYTEK), ou intégrer des assistants IA dans les suites logicielles (WPS AI, DingTalk AI Agent, Feishu « Dolphin »). L'IA est aussi utilisée pour optimiser les coûts de contenu dans le streaming musical (Tencent Music Entertainment) ou améliorer la logistique (Meituan).

Enfin, la logistique est devenue un champ de bataille stratégique, particulièrement dans l'e-commerce et les services de proximité. JD.com se distingue par son modèle intégré, contrôlant l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement depuis les entrepôts robotisés jusqu'à la livraison du dernier kilomètre. Bien que coûteux et pesant sur ses marges par rapport à ses concurrents, ce réseau logistique garantit rapidité et fiabilité et constitue une barrière à l'entrée. Alibaba développe également son propre réseau logistique via Cainiao Smart Logistics Network pour assurer les livraisons nationales et transfrontalières. PDD Holdings, à l'inverse, s'appuie sur un modèle plus léger en externalisant la livraison, notamment pour Temu où les fabricants chinois expédient directement aux clients. Meituan, pour ses services de livraison de repas et de quick commerce, investit dans l'IA et l'automatisation (drones, véhicules autonomes) pour optimiser sa logistique. La concurrence se joue de plus en plus sur la vitesse et l'efficacité de la livraison.

Cette intensité concurrentielle, combinée aux investissements massifs en R&D (notamment dans l'IA) et aux pressions réglementaires, pèse sur la rentabilité de nombreux acteurs. Cela pousse les entreprises à diversifier leurs activités, à chercher des relais de croissance à l'international ou dans des segments à plus forte marge comme les services cloud, l'IA, ou les services aux entreprises. Dans le secteur des semi-conducteurs, la concurrence domestique s'intensifie également, comme entre Huawei Ascend et Cambricon Technologies, en partie stimulée par les restrictions d'accès aux technologies étrangères.

1.4. Défis : Saturation domestique, pression sur les marges, concurrence accrue, défis réglementaires, complexité de l'expansion internationale.

Les géants du numérique chinois, après des années de croissance explosive, font face à un ensemble de défis structurels et conjoncturels qui pèsent sur leurs perspectives et leur modèle économique.

Le premier défi majeur est la saturation progressive du marché domestique. En Chine, la pénétration d'Internet et de l'e-commerce a atteint un niveau très élevé, notamment dans les grandes villes. Cela signifie que la conquête de nouveaux utilisateurs devient plus

lente, voire que la base d'utilisateurs peut stagner ou décliner pour certains services ayant atteint maturité ou faisant face à une concurrence accrue. La croissance repose désormais sur l'augmentation du panier moyen, l'élargissement des catégories de produits ou services, et la pénétration des zones rurales et des villes de rang inférieur. Cependant, ces segments sont souvent plus sensibles aux prix et moins rentables.

Cette maturité du marché intérieur exacerbe la concurrence accrue. Le marché chinois est décrit comme protégé mais très concurrentiel. Les acteurs se livrent une bataille intense sur plusieurs fronts :

- **Guerre des prix** : Des plateformes comme Pinduoduo (PDD Holdings) ont bouleversé l'e-commerce avec un modèle d'ultra-discount, forçant des concurrents comme Alibaba et JD.com à subventionner certains produits pour défendre leurs parts de marché, ce qui comprime leurs marges. Cette logique de prix bas se retrouve aussi dans le matériel grand public (Transsion) et le logiciel, où la fragmentation de l'offre pousse à la compression des prix.

- **Concurrence sur les services et les écosystèmes** : La bataille pour capter le temps d'écran et fidéliser les utilisateurs au sein d'écosystèmes intégrés est féroce. Les super-apps (WeChat/Weixin, Meituan) rivalisent avec des plateformes plus spécialisées qui diversifient leurs activités (ByteDance/Douyin dans l'e-commerce social et le search, JD.com dans les services locaux). Des acteurs historiques comme Baidu ou Weibo ont eu du mal à rivaliser sur les nouveaux segments (vidéo courte, e-commerce social) dominés par ByteDance ou Kuaishou. Dans le cloud et l'IA, la concurrence domestique s'intensifie entre les grands fournisseurs (Alibaba, Tencent, Huawei, Baidu) et des pure-players (iFLYTEK, SenseTime, Cambricon), souvent soutenus par l'État.

- **Concurrence sur la logistique** : Dans l'e-commerce et les services locaux, la maîtrise de la chaîne logistique est un avantage compétitif clé. JD.com s'appuie sur son réseau intégré mais coûteux, tandis qu'Alibaba développe Cainiao, et PDD Holdings externalise largement (pour Temu). Meituan investit massivement dans l'optimisation de la livraison.

La combinaison de la maturité du marché et de l'intensité concurrentielle exerce une pression significative sur les marges et la rentabilité. Les entreprises doivent consentir des investissements massifs :

- En R&D, particulièrement dans l'IA et les semi-conducteurs, pour rester à la pointe de l'innovation et réduire la dépendance technologique. Ces dépenses pèsent lourdement sur les résultats à court terme.

- En logistique et infrastructures physiques (entrepôts, data centers, usines de puces).

- En marketing et subventions pour attirer et retenir les utilisateurs et marchands face à la concurrence. Certains modèles, comme celui de JD.com avec son intégration verticale poussée, affichent structurellement des marges plus faibles que des plateformes plus

légères comme PDD Holdings. De même, les marges sont tendues dans les secteurs du hardware (Lenovo, Transsion) et du software d'entreprise fragmenté.

Un autre défi majeur réside dans les défis réglementaires, tant au niveau domestique qu'international. En Chine, le durcissement de la réglementation depuis 2021 a eu un impact profond :

- Lutte antitrust (amendes, interdiction d'exclusivités).
- Restrictions sur certaines activités (FinTech, octroi de licences de jeux, gestion des données, contrôle des contenus).
- Accent mis sur la souveraineté technologique, la substitution des solutions étrangères (programme "xinchuang") et la localisation des données. Cela crée des opportunités pour les acteurs locaux mais alourdit aussi les coûts de conformité.
- Pression sur les entreprises pour qu'elles contribuent davantage aux objectifs sociaux, comme la protection des mineurs ou les conditions de travail des livreurs. À l'international, les entreprises chinoises font face à une surveillance accrue et à de nouvelles barrières :
- Restrictions d'accès au marché pour raisons géopolitiques (ex: marché nord-américain pour Xiaomi ou Baidu Apollo Go).
- Sanctions américaines limitant l'accès à des technologies critiques (puces avancées, équipements de fabrication), poussant à des investissements coûteux dans des alternatives locales.
- Nouvelles réglementations dans d'autres juridictions, comme le Digital Services Act (DSA) en Europe pour Temu ou les menaces sur les exonérations douanières aux États-Unis. Ces règles imposent des contraintes opérationnelles et financières.

Enfin, l'expansion internationale, devenue un relais de croissance essentiel face à la maturité domestique, présente sa propre complexité :

- Manque de notoriété ou de confiance de marque dans de nombreux marchés développés.
- Concurrence frontale avec des acteurs mondiaux établis comme Amazon ou Samsung.
- Nécessité d'adapter l'offre (produits, services, marketing, logistique) aux spécificités locales.
- Investissements initiaux importants qui pèsent sur les marges globales.
- Navigation dans des environnements réglementaires, culturels et concurrentiels très divers.
- Sensibilité accrue aux tensions géopolitiques et aux fluctuations de change.

En somme, les géants chinois doivent désormais équilibrer l'innovation, la croissance, la rentabilité et la conformité réglementaire, dans un environnement plus incertain et moins permissif qu'auparavant.

1.5 Perspectives : Croissance qualitative, diversification (quick commerce), internationalisation comme relais de croissance.

Face à la maturité de leur marché intérieur, les géants technologiques chinois adaptent leurs stratégies pour trouver de nouveaux relais de croissance. Ces perspectives s'articulent autour d'une croissance de plus en plus qualitative, d'une diversification de leurs activités (avec un accent notable sur le quick commerce pour certains), et d'une internationalisation accrue.

1.Croissance Qualitative face à la Saturation Domestique

La saturation progressive du marché domestique chinois est un défi majeur. Avec une pénétration très élevée d'Internet et de l'e-commerce, notamment dans les zones urbaines, la croissance ne repose plus principalement sur la conquête de nouveaux utilisateurs. Les entreprises se tournent vers une croissance qualitative en cherchant à :

- Augmenter le panier moyen et le revenu par utilisateur (ARPU). Tencent Music Entertainment, par exemple, a vu son ARPU multiplié par 3,6 en cinq ans, compensant une baisse de ses utilisateurs mensuels payants, prouvant la pertinence d'un modèle premium. Tencent vise également une croissance qualitative via la monétisation de ses écosystèmes (mini-programmes, IA, cloud).
- Élargir les catégories de produits ou services, comme l'épicerie fraîche, l'automobile ou la santé pour Alibaba. JD.com se concentre sur des catégories sensibles comme l'électronique et l'alimentaire frais, différenciant son offre par la qualité du service.
- Pénétrer les zones rurales et les villes de rang inférieur. Pinduoduo a bâti son succès sur ce segment, séduisant les consommateurs sensibles aux prix. Alibaba cible également ces niches via Taobao Deals.
- Améliorer l'expérience utilisateur, la personnalisation et la rapidité de livraison. JD.com, avec sa logistique intégrée, garantit une expédition rapide (sous 24h pour 95% des commandes), ce qui constitue un avantage qualitatif face à la concurrence.
- Développer des services à plus forte marge. Xiaomi équilibre la faible marge du hardware (~5% sur le net) par les services internet à forte marge brute (>75%). JD.com voit la part de ses revenus de services (Logistics, Health, Industrials) augmenter, tirant la marge consolidée vers le haut. Tencent vise un meilleur mix de revenus avec le cloud et l'IA.

2.Diversification, incluant le Quick Commerce

Pour diversifier leurs sources de revenus et compenser le ralentissement dans leurs cœurs de métier historiques, les groupes chinois explorent de nouveaux segments :

•Cloud et Intelligence Artificielle (IA) : Considérés comme des moteurs de croissance clés pour Alibaba Cloud, Baidu, Tencent Cloud, iFLYTEK, et Cambricon. Ces domaines bénéficient souvent du soutien de l'État pour la souveraineté technologique. L'intégration de l'IA générative dans les services existants est une tendance forte.

•Services Locaux et Quick Commerce : Plusieurs acteurs misent sur la livraison de proximité.

- Meituan est un leader historique de la livraison de repas et a massivement investi dans le quick commerce ("Meituan Instashopping") pour la livraison ultra-rapide d'épicerie et d'autres articles.

- Alibaba opère le "Local Services Group" qui inclut Ele.me (livraison de repas) et divers services O2O. Ils enregistrent une croissance notable.

- JD.com a lancé "JD NOW" pour la livraison en 9 minutes à partir de magasins partenaires, créant un écosystème omnicanal. Ces services locaux et le quick commerce sont vus comme des relais de croissance importants, tirés par la demande post-pandémie.

•Santé en Ligne : JD Health est un leader de la pharmacie en ligne et télémédecine. iFLYTEK développe des assistants diagnostiques IA et des plateformes pour les hôpitaux.

•Automobile : Xiaomi a lancé une division Smart EV et Baidu développe des robotaxis (Apollo Go).

•Logiciels d'Entreprise : Le secteur du software B2B, longtemps en retrait, connaît une digitalisation accélérée et est poussé par les politiques de substitution nationale.

3.Internationalisation comme Relais de Croissance

L'expansion internationale est une stratégie clé pour de nombreuses entreprises chinoises afin de trouver des marchés moins saturés et de réduire leur dépendance au marché intérieur.

- Alibaba met fortement l'accent sur l'international. Sa branche "International Digital Commerce" affiche une croissance à deux chiffres. Elle déploie son modèle via des plateformes comme AliExpress (Europe), Lazada (Asie du Sud-Est), Trendyol (Turquie) et Miravia (Espagne), et construit des hubs logistiques à l'étranger.

- PDD Holdings a connu une croissance fulgurante à l'international grâce à Temu, lancée fin 2022 et couvrant rapidement de nombreux pays. Temu, avec son modèle "factory-to-consumer", est un moteur explosif pour le groupe.

- JD.com vise à doubler ses capacités logistiques outre-mer et atteindre 10% de ses revenus hors de Chine d'ici 2027, malgré une part internationale encore faible.

- Xiaomi réalise déjà 42% de son chiffre d'affaires à l'international et vise à inverser son mix géographique en faveur de l'international, notamment en ouvrant de nouvelles boutiques physiques hors de Chine.
- Meituan a entamé son expansion internationale, notamment à Hong Kong et au Brésil. L'international est perçu comme un marché "quasi intact" offrant des opportunités considérables.
- Tencent voit le jeu international comme une source de revenus significative et exporte WeChat Pay tout en investissant dans des infrastructures à l'étranger.
- Transsion est par essence un géant des marchés émergents, avec une présence dominante en Afrique et Asie du Sud-Est, et poursuit son expansion géographique.
- Le secteur du software chinois explore également l'exportation, principalement en Asie-Pacifique, malgré les barrières réglementaires et de confiance.

Cependant, cette expansion internationale présente sa propre complexité, notamment la concurrence avec des acteurs mondiaux établis, la nécessité d'adapter l'offre aux marchés locaux, les investissements initiaux importants et les défis réglementaires dans différentes juridictions.

En résumé, les perspectives de croissance des entreprises technologiques chinoises reposent sur une stratégie complexe : extraire plus de valeur du marché domestique mature via la qualité et la diversification, tout en misant sur l'internationalisation, particulièrement dans l'e-commerce et les jeux, pour trouver des gisements de croissance plus rapides. Le quick commerce s'impose comme une verticale de diversification importante pour les acteurs du retail et des services locaux.

Chapitre 2 : Cloud, Intelligence Artificielle et Semi-conducteurs - La Quête de Souveraineté Technologique

2.1. Importance stratégique : Moteurs essentiels de croissance et enjeu de souveraineté.

Les entreprises technologiques chinoises, confrontées à une maturité croissante de leur marché domestique, orientent leurs stratégies vers de nouveaux vecteurs pour soutenir leur croissance et renforcer leur position, souvent en lien avec les ambitions stratégiques nationales.

1. Moteurs Essentiels de Croissance

Plusieurs domaines émergent comme des relais de croissance cruciaux, compensant le ralentissement des segments historiques comme le commerce électronique domestique ou la publicité en ligne:

•**Internationalisation** : L'expansion hors de Chine est devenue une stratégie majeure pour de nombreux acteurs.

- Alibaba accélère à l'international avec des plateformes comme AliExpress en Europe, Lazada en Asie du Sud-Est, Trendyol en Turquie et Miravia en Espagne, affichant une croissance à deux chiffres dans cette branche.

- PDD Holdings connaît une croissance spectaculaire à l'international via Temu, qui s'est rapidement déployé dans de nombreux pays avec son modèle "factory-to-consumer".

- JD.com vise à doubler ses capacités logistiques à l'étranger et atteindre 10 % de ses revenus hors de Chine d'ici 2027, bien que sa part internationale soit encore faible.

- Meituan a entamé son expansion internationale, notamment à Hong Kong et au Brésil, considérant ce marché comme "quasi intact".

- Xiaomi réalise déjà 42 % de son chiffre d'affaires à l'international et souhaite ouvrir de nouvelles boutiques physiques hors de Chine pour inverser son mix géographique.

- Transsion est un leader né sur les marchés émergents (Afrique, Asie du Sud-Est/Sud), poursuivant son expansion géographique.

- Le secteur du logiciel explore également l'exportation, principalement en Asie-Pacifique, en misant sur la compétitivité-prix et l'intégration de l'IA.

• **Cloud et Intelligence Artificielle (IA) :** Ces domaines sont des moteurs de croissance clés, souvent perçus comme des services à plus forte marge.

- Alibaba Cloud se déploie à l'international et mise sur l'intégration de l'IA.
- Baidu relance sa croissance grâce à l'IA et au cloud, notamment via son modèle Ernie et Baidu AI Cloud, bénéficiant des besoins de "souveraineté numérique".
- Tencent voit le cloud et l'IA comme des services professionnels à forte marge.
- iFLYTEK place les Large Language Models (LLM) comme SparkDesk au cœur de sa stratégie et vise de nouveaux secteurs IA comme l'automobile et l'industrie.
- Le secteur du logiciel d'entreprise intègre rapidement l'IA générative pour créer de l'upsell sur les versions payantes et se développe dans le Cloud ERP.
- Lenovo mise sur l'explosion des infrastructures IA et les services cloud/edge "as-a-Service" (TruScale).
- Xiaomi investit un quart de son budget R&D dans l'IA et vise des services récurrents basés sur l'IA dans l'automobile et la maison connectée.
- La monétisation de l'IA générative est perçue comme une opportunité significative.

• **Diversification et Nouveaux Verticaux (dont Quick Commerce) :** Les entreprises étendent leurs activités pour trouver de nouvelles sources de revenus.

- Alibaba enregistre une croissance notable dans les services locaux, incluant le quick commerce. Ils ciblent également de nouvelles catégories comme l'épicerie fraîche et la santé.
- Meituan est un leader de la livraison de repas et a massivement investi dans le quick commerce ("Meituan Instashopping"), perçu comme un important relais de croissance post-pandémie.
- JD.com se diversifie dans les services (Logistics, Health, Industrials) et a lancé JD NOW pour la livraison en 9 minutes, créant un écosystème omnicanal proche de Meituan. La part de ses revenus de services augmente, tirant la marge consolidée vers le haut.
- Xiaomi équilibre la faible marge du hardware par les services internet à forte marge, et se diversifie dans l'automobile intelligente (Smart EV).
- Netease explore des relais comme le cloud gaming et la réalité augmentée.

•**Croissance Qualitative Domestique** : Face à la saturation en termes d'utilisateurs, l'accent est mis sur l'augmentation de la valeur par utilisateur.

- Cela passe par l'augmentation du panier moyen, l'élargissement des catégories de produits ou services.
- La pénétration des zones rurales et des villes de rang inférieur est également un axe.
- L'amélioration de l'expérience utilisateur, la personnalisation et la rapidité de livraison deviennent des facteurs clés de différenciation. La logistique intégrée de JD.com en est un exemple frappant.
- Le développement de services à plus forte marge pour compenser la faible rentabilité du hardware ou de la vente directe.

2. Enjeux de Souveraineté

Certains domaines technologiques sont considérés comme stratégiques par l'État chinois pour réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger et assurer la souveraineté technologique. Ces enjeux nationaux se traduisent par un soutien et des politiques qui deviennent des moteurs pour les entreprises locales :

•**Semi-conducteurs (Puces IA)** : L'ambition chinoise de bâtir des alternatives nationales aux GPU occidentaux est un enjeu majeur, catalysé par les restrictions américaines.

- Cambricon Technologies incarne cette volonté, positionnée comme une "pierre angulaire de l'autonomie chinoise en puces IA" et un "champion semi-public" soutenu par l'État et les commandes publiques. Elle vise à remplacer les GPU Nvidia en Chine.
- SMIC est le pilier de la microélectronique chinoise, soutenue par l'État pour augmenter sa capacité de production et rattraper son retard sur les nœuds avancés (visant le 5 nm domestique), malgré les restrictions sur les équipements EUV.
- Huawei (Ascend) est un autre acteur clé dans les accélérateurs IA.
- Développer des puces propriétaires est aussi une stratégie pour les entreprises pour sécuriser leur approvisionnement, comme l'initiative d'Aixin Semiconductor par Transsion ou les puces IA de Baidu (Kunlun) et Alibaba (Hanguang).

•**Cloud et IA** : Ces infrastructures sont vues comme critiques pour la souveraineté numérique.

- Les grands fournisseurs de cloud chinois (Alibaba Cloud, Huawei Cloud, Tencent Cloud, Baidu AI Cloud) bénéficient de ce soutien et poussent leurs solutions souveraines.

- L'entraînement des modèles d'IA sur des supercalculateurs domestiques est un moyen de contourner les limites d'accès aux GPU US, comme le fait iFLYTEK avec Huawei.

- Le déploiement de LLM sur cloud privé national est également un service proposé.

• **Logiciel d'Entreprise (Software B2B) :** Ce secteur est directement stimulé par le mandat de "substitution nationale" ou "xinchuang".

- La politique impose aux administrations de remplacer les logiciels occidentaux par des solutions locales.

- Les ERP Cloud pour les entreprises d'État et les collectivités génèrent une demande captive importante pour des acteurs comme Kingdee et Yonyou.

- Les normes nationales de cybersécurité renforcent la demande pour des éditeurs certifiés.

- Cette stratégie vise à combler le retard de la Chine dans ce domaine.

• **Chaîne d'Approvisionnement (Supply Chain) :** Le contrôle de la logistique et de la production est un enjeu stratégique pour la Chine.

- L'intégration verticale logistique de JD.com et le réseau de Cainiao (Alibaba) sont des actifs stratégiques.

- La politique de "double relocalisation" vise à sécuriser les chaînes de valeur et limiter les interdépendances.

En résumé, les entreprises technologiques chinoises poursuivent leur croissance en investissant massivement dans l'internationalisation, les technologies émergentes comme le Cloud et l'IA, et la diversification de leurs activités, notamment dans les services locaux et le quick commerce. Parallèlement, certains secteurs clés (semi-conducteurs, cloud, logiciel d'entreprise) sont au cœur d'une stratégie nationale de souveraineté, bénéficiant d'un soutien politique qui renforce leur importance stratégique et crée une demande significative sur le marché domestique.

2.2. Fournisseurs de Cloud et IA

Les acteurs que vous mentionnez – Alibaba Cloud, Baidu AI Cloud et Tencent Cloud – sont effectivement des figures centrales dans ce domaine en Chine.

Positionnement parmi les leaders nationaux

- Alibaba Cloud est présenté comme le premier fournisseur cloud chinois. Il est en plein déploiement international.

- Baidu AI Cloud figure parmi les trois premiers fournisseurs nationaux.

- Le pôle Cloud & Intelligence artificielle de Tencent a vu son activité IA-cloud quasiment doubler en 2024.

Ces entreprises sont considérées par le secteur du logiciel d'entreprise comme les "grands clouds" qui servent à la fois de partenaires (fournissant l'infrastructure IaaS) et de concurrents (proposant leurs propres suites logicielles SaaS).

Croissance du secteur Cloud tirée par la demande souveraine et l'IA

Le secteur du Cloud et de l'IA en Chine bénéficie d'une croissance significative, propulsée par deux moteurs stratégiques interdépendants : la demande de souveraineté et l'essor de l'Intelligence Artificielle, particulièrement l'IA générative.

1.La Demande Souveraine : L'État chinois considère le Cloud et l'IA comme des infrastructures critiques pour assurer sa souveraineté numérique.

- Cette politique se traduit par des incitations et des mandats, notamment la politique de "substitution nationale" ou "xinchuang", qui impose aux administrations publiques et aux entreprises d'État de remplacer les logiciels et infrastructures technologiques occidentaux par des solutions locales.

- Baidu AI Cloud, par exemple, bénéficie directement des besoins de "souveraineté numérique" encouragés par l'État. Baidu est même perçu par Pékin comme un "champion national" dans l'IA, ce qui facilite l'obtention de contrats publics dans des domaines clés comme les villes intelligentes, la santé et l'éducation.

- Le secteur du logiciel d'entreprise est directement stimulé par cette demande, avec des opportunités spécifiques dans le Cloud ERP pour les entreprises d'État et les collectivités locales, générant une demande captive importante. Les normes nationales de cybersécurité renforcent également la demande pour des éditeurs certifiés, souvent liés aux plateformes cloud nationales.

- Les grands clouds nationaux (Alibaba, Tencent, Huawei, Baidu) subventionnent l'intégration de solutions d'éditeurs tiers (ISV - Independent Software Vendors), abaissant la barrière à l'entrée pour les PME et renforçant l'écosystème local.

2.L'Essor de l'Intelligence Artificielle : L'IA est un moteur essentiel de croissance pour le Cloud, en créant de nouveaux besoins en infrastructure et en services à plus forte valeur ajoutée.

- Les grandes entreprises technologiques investissent massivement dans l'IA, développant leurs propres Large Language Models (LLM) comme Qwen (Alibaba), Ernie (Baidu), Hunyuan (Tencent), SparkDesk (iFLYTEK), ou Pangu (Huawei).

- Ces modèles nécessitent des capacités de calcul énormes, stimulant la demande pour des infrastructures cloud performantes, y compris des serveurs équipés de puissants GPU. Les restrictions américaines sur l'accès aux GPU haut

de gamme (comme les Nvidia A/H100) obligent les acteurs chinois comme Baidu, Alibaba, et ByteDance à tester massivement des alternatives locales comme celles de Cambricon ou Huawei Ascend, tout en s'approvisionnant en puces moins restreintes (Nvidia H20) ou en développant leurs propres puces IA (Hanguang pour Alibaba, Kunlun pour Baidu).

- Les fournisseurs de cloud intègrent l'IA générative dans leurs offres et services (PaaS/SaaS). La monétisation de l'IA générative est perçue comme une opportunité significative, par exemple en facturant l'accès aux API des LLM (comme Ernie Bot pour Baidu), en proposant des versions premium de services existants, ou en vendant des suites logicielles assistées par IA.

- Le cloud et les services IA sont identifiés comme le segment en plus forte croissance pour Baidu, et potentiellement le premier relais de croissance hors publicité. Tencent voit l'activité IA-cloud comme un levier d'expansion des marges, à condition que le cloud atteigne une marge positive via les charges de travail IA internalisées.

En résumé, les fournisseurs de Cloud et d'IA en Chine, menés par des acteurs comme Alibaba Cloud, Baidu AI Cloud, et Tencent Cloud, voient leur croissance fortement stimulée par une double dynamique : la volonté stratégique de la Chine d'atteindre l'autonomie technologique ("souveraineté numérique") créant une demande captive importante dans le secteur public et les entreprises d'État, et l'explosion des besoins et des opportunités liés à l'Intelligence Artificielle, particulièrement l'IA générative, qui nécessite des infrastructures cloud avancées et permet de développer de nouveaux services à forte marge.

2.3. Intelligence Artificielle Générative (LLM) :

Développement de modèles propriétaires :

Les principaux acteurs chinois de la tech investissent massivement dans le développement de leurs propres grands modèles linguistiques (LLM) pour ne pas dépendre des solutions étrangères et pour intégrer ces capacités dans leurs vastes écosystèmes.

- Baidu est un champion national perçu par Pékin dans le domaine de l'IA. L'entreprise a développé Ernie, et Ernie Bot basé sur les versions ERNIE 3.5/4.0. Ces modèles sont utilisés dans son offre cloud et son assistant. Baidu met en avant son framework open-source PaddlePaddle qui a fédéré un large écosystème de développeurs chinois. La monétisation de l'IA générative est un axe majeur, notamment via l'accès aux API d'Ernie Bot.

- Alibaba, au travers de sa stratégie "AI first", a développé son propre modèle de langage appelé Qwen, mentionné également dans les sources avec des tailles de

paramètres (7B et 34B). L'entreprise développe aussi ses propres puces IA, la série Hanguang, pour sécuriser son approvisionnement face aux restrictions américaines.

- Tencent a développé le modèle Hunyuan. L'activité IA-cloud de Tencent a quasiment doublé en 2024, en partie grâce à ce modèle et à ses API facturées aux entreprises. Tencent a réorganisé son département IA en mai 2025 pour accélérer le développement de ses modèles fondamentaux tout en optimisant la consommation de GPU. Le groupe cherche à basculer son mix de revenus vers des activités à plus forte rentabilité, y compris l'IA-cloud, à condition que le cloud atteigne une marge positive via les charges de travail IA internalisées et que les dépenses en capital pour l'IA soient contenues.

- iFLYTEK est un pionnier de l'IA vocale et langagière en Chine. Son modèle maison, connu sous les noms de Spark ou Xinghuo (« 讯飞星火 »), a fait l'objet d'améliorations continues. Lancé initialement sous le nom de SparkDesk en mai 2023, les versions ultérieures (Spark 2.0/3.0, Spark 3.5, Spark 4.0 et Xinghuo X1) ont été développées sur la plateforme de calcul nationale Feixing-1. Selon iFLYTEK, Spark V3.5 et 4.0 ont atteint la parité voire surpassé (sur certains tests) GPT-4 Turbo. iFLYTEK met en avant l'autonomie de ses modèles, entraînés sur des supercalculateurs Huawei, contournant les limites d'accès aux GPU américains. L'entreprise propose une politique d'ouverture avec un modèle Spark-13B open source et une API diffusée auprès de développeurs.

D'autres acteurs développent également des LLM, comme Huawei avec la série Pangu ou SenseTime avec SenseNova. Le secteur du logiciel d'entreprise en Chine intègre aussi rapidement l'IA générative dans ses suites.

Applications de l'IA :

L'IA n'est pas seulement un outil de développement de modèles, mais est appliquée à une multitude de services et de secteurs d'activité par ces géants technologiques :

- Alibaba intègre l'IA dans la recherche e-commerce, le service client et la logistique prédictive. L'IA est également essentielle pour optimiser le dernier kilomètre et offrir une expérience client personnalisée, ainsi que pour l'automatisation des entrepôts et des livraisons.

- Baidu utilise l'IA pour son service de robotaxis Apollo Go, pour ses assistants vocaux Xiaodu, et propose des services AI Cloud pour des besoins de "souveraineté numérique" dans des domaines comme les villes intelligentes, la santé et l'éducation. L'IA générative peut être monétisée via des versions premium de services existants ou des suites bureautiques assistées par IA.

- Tencent intègre l'IA générative dans ses offres et services, par exemple pour aider les créateurs indépendants à générer des morceaux de musique via des outils comme AI Songwriter ou DeepSeek, et explore la publicité audio ciblée dans des environnements connectés assistés par IA.

- iFLYTEK applique l'IA de manière très large, couvrant la reconnaissance et synthèse vocale, le traitement du langage naturel, l'éducation (plateformes cloud, outils d'enseignement, manuels, correction automatique, assistants IA), la justice ("tribunaux intelligents", analyse de dossiers, reconnaissance vocale), la santé (assistants diagnostiques, orientation, Medical SparkDesk), les villes et gouvernements intelligents (services automatisés, sécurité), l'industrie et l'entreprise (tableaux de bord décisionnels, modules pour la finance, le marketing, le codage), et la traduction multilingue (appareils, plateformes, services). L'entreprise explore aussi les secteurs de l'automobile, l'industrie 4.0, la robotique et les contenus génératifs.

- D'autres entreprises mentionnent des applications de l'IA : JD.com utilise l'IA générative via son modèle "ChatJD" pour optimiser les prévisions de demande et le support client, et investit dans l'IA pour l'automatisation logistique. Meituan investit massivement dans l'IA pour optimiser sa logistique (drones, véhicules autonomes) et améliorer ses marges. Bilibili utilise l'IA pour les formats publicitaires et explore la génération de contenu assistée par IA. Le secteur du logiciel d'entreprise voit l'IA intégrée dans les suites bureautiques (WPS AI), les ERP (Kingdee GPT), et les plateformes, créant des opportunités d'upsell. Lenovo mise sur les "AI PC" intégrant des coprocesseurs IA (NPU), les infrastructures data center pour l'IA (serveurs haute densité, GPU), l'IA dans les services (support augmenté/prédictif), et investit dans la robotique (CyberOne, CyberDog) et l'IA domestique. Xiaomi intègre l'IA dans son écosystème AIoT, son nouvel OS HyperOS, développe ses propres semi-conducteurs pour l'IA, et investit massivement dans l'IA pour ses véhicules électriques (Smart EV). Transsion déploie un assistant vocal IA (Ella), un OS AIOS, et développe un chipset (DeepSeek-R1) pour ses produits, et explore l'intégration de ses propres puces IA dans ses produits AIoT.

Investissements massifs en R&D :

Le développement et l'application de l'IA requièrent des investissements colossaux, un point souligné dans les sources :

- Baidu investit plus de 20 % de ses revenus chaque année dans la R&D pour l'IA, les puces et les robotaxis. L'entreprise a investi massivement dans l'IA dès les années 2010.

- Alibaba consacre plus de 10 milliards de dollars par an à la R&D, un montant qui inclut les investissements dans l'IA.
- iFLYTEK a des dépenses de R&D élevées, représentant environ 20-30% de son chiffre d'affaires. Ces investissements massifs compressent sa marge nette et doivent être convertis en profits.
- Le secteur du logiciel d'entreprise, en particulier les pure-players d'IA, investit plus de 60 % de leurs revenus dans la recherche pour rester compétitifs et souverains.
- Meituan alloue plusieurs milliards de RMB à l'achat de puces et d'infrastructures IA.
- Lenovo investit 3,6 % de son chiffre d'affaires en R&D et 26 % de ses effectifs sont dédiés à la recherche, avec un focus sur l'IA. Un quart de son budget R&D 2025 est alloué à l'IA.
- Xiaomi consacre un quart de son budget R&D 2025 à l'intelligence artificielle, en plus de ses investissements dans la robotique et la réalité augmentée.
- Même les fabricants de puces comme Cambricon ont eu des dépenses de R&D représentant plus de 100 % de leur chiffre d'affaires jusqu'en 2023, soutenues par l'État et le capital. SMIC consacre 12-16% de son CA à la R&D, en plus de CAPEX massifs.
- Tencent a des dépenses en capital liées à l'IA, avec un seuil fixé par le management à 12% des ventes.

En bref, le développement de l'IA générative, notamment via des LLM propriétaires, est au cœur de la stratégie des grands acteurs chinois du Cloud et de la Tech. Ces modèles sont intégrés dans une vaste gamme d'applications, des services grand public aux solutions d'entreprise et publiques. Cette dynamique est soutenue par des investissements massifs en R&D, bien que cela puisse impacter la rentabilité à court terme. La course à l'IA est perçue comme un enjeu de souveraineté, stimulant la croissance du secteur Cloud en créant une demande pour des infrastructures de calcul avancées.

2.4. Semi-conducteurs et Puces IA

•Enjeu d'autonomie face aux restrictions US :

- Les sources soulignent que les restrictions américaines sur les GPU haut de gamme (comme les Nvidia A/H100) ont contraint les entreprises chinoises, notamment les fournisseurs de cloud (Alibaba, Baidu, ByteDance), à tester massivement les solutions nationales.

- La Chine cherche à bâtir un écosystème parallèle (puces, interconnexions, frameworks logiciels, capacités de fonderie) et à dupliquer les chaînes de valeur pour limiter les interdépendances.
- Des entreprises comme Alibaba développent leurs propres puces propriétaires (série Hanguang pour l'IA) afin de sécuriser leur approvisionnement face aux restrictions américaines. Transsion lance également une joint-venture (Aixin Semiconductor) pour développer des puces sur mesure pour ses produits, visant à sécuriser l'approvisionnement et à ajouter de la différenciation.
- Le soutien stratégique de l'État est un facteur clé de cette quête d'autonomie.

•Fondeurs : SMIC :

- SMIC (Semiconductor Manufacturing International Corporation) s'est positionné comme le troisième fondeur mondial entre 2019 et 2025.
- L'entreprise est un fondeur « pure-play » qui produit des puces pour des concepteurs tiers.
- Sa capacité a considérablement augmenté, notamment via des investissements massifs (capex annuel supérieur à 7 milliards \$) pour lancer plusieurs mégaprojets de nouvelles usines. Cela a permis une montée en capacité sur les nœuds dits matures (90 nm à 28 nm), où la Chine contrôle désormais près d'un tiers de la capacité mondiale 28-65 nm.
- Retard sur le très haut de gamme sans EUV : SMIC reste cantonné aux nœuds ≥ 7 nm et présente un retard persistant sur le très haut de gamme. Sans accès aux équipements de lithographie EUV (Extreme Ultraviolet), l'écart technologique avec des leaders comme TSMC sur le 3 nm et 5 nm reste large. SMIC développe cependant un 7 nm dérivé sans équipement EUV (via DUV multipasse) qui est déjà en production limitée pour Huawei, et vise le 5 nm à l'horizon 2025.
- Rôle stratégique national et soutien étatique : SMIC est un pilier incontournable de la microélectronique chinoise. Le marché domestique concentre l'écrasante majorité de son chiffre d'affaires (passé de 70 % à 85 % entre 2019 et 2024). L'entreprise est étroitement contrôlée par l'État (Datang Telecom, « Big Fund », SASAC cumulent plus d'un quart du capital), ce qui lui assure un accès privilégié aux subventions et aux commandes publiques. SMIC est considéré comme un champion national bénéficiant d'un marché captif géant orchestré par Pékin via des directives pour acheter local et des financements.
- Les investissements massifs en R&D (12-16% du CA) et le modèle soutenu par l'État, bien qu'assurant l'expansion, compressent les marges.

•Concepteurs de puces IA : Cambricon (Siyuan, MLU) :

- Cambricon Technologies incarne la volonté chinoise de bâtir des alternatives nationales aux GPU occidentaux. Issue de la Chinese Academy of Sciences (CAS), elle est un "pure player IA".

- Elle propose une gamme de produits couvrant le cloud et l'edge. Pour le cloud, elle développe les accélérateurs cloud Siyuan (Siyuan 100, 270, 290, 370) destinés aux centres de données et clusters IA. Pour l'edge, elle a les puces edge et modules MLU220 pour divers appareils (caméras, IoT, véhicules autonomes).

- Cambricon joue un rôle clé dans la substitution nationale. Ses clients incluent des fournisseurs cloud nationaux (Alibaba, Baidu, ByteDance) qui testent ses solutions face aux restrictions sur les GPU Nvidia, ainsi que le secteur public et la défense. L'entreprise bénéficie d'un soutien politique explicite (subventions, commandes publiques, inclusion dans le plan quinquennal).

- Défis technologiques et concurrentiels : Cambricon fait face à un écart technologique par rapport aux puces de Nvidia (Siyuan 370 reste une génération derrière les H100) et doit développer un écosystème logiciel mature pour rivaliser avec CUDA. La concurrence interne est forte, notamment avec Huawei Ascend qui capte déjà une large part du marché national des accélérateurs. La rentabilité durable est un défi, car les dépenses de R&D ont représenté plus de 100 % du CA jusqu'en 2023.

•**Huawei (Ascend). Initiatives internes (Alibaba Hanguang, Transsion Aixin) :**

- Huawei, bien que non exclusivement fondateur ou concepteur de puces IA pour le marché ouvert comme Cambricon ou SMIC, est un acteur majeur de l'écosystème avec sa série Ascend. Huawei Ascend (Edge 310, Cloud 910/910C) s'impose comme un leader domestique. Huawei est mentionné comme un concurrent direct de Cambricon et iFLYTEK indique entraîner ses LLM uniquement sur des supercalculateurs Huawei, soulignant une ascendance "entièrement domestique" et un contournement des limites d'accès aux GPU US.

- Alibaba a développé ses propres puces IA, la série Hanguang, pour sécuriser son approvisionnement face aux restrictions américaines.

- Transsion a lancé la joint-venture Aixin Semiconductor pour développer des puces sur mesure (ISP, processeurs) afin de sécuriser l'approvisionnement et d'ajouter de la différenciation à ses produits (smartphones, AIoT).

En résumé, la Chine s'investit massivement dans le secteur des semi-conducteurs et des puces IA pour réduire sa dépendance étrangère. SMIC consolide sa position sur les nœuds matures et intermédiaires grâce à d'énormes investissements et au soutien de l'État, bien qu'il accuse un retard sur le très haut de gamme sans EUV. Des concepteurs comme Cambricon, soutenus par l'État et la demande des grands acteurs

technologiques contraints par les sanctions, développent activement des alternatives aux puces IA occidentales. Parallèlement, les géants de la tech comme Alibaba et Huawei développent leurs propres puces IA internes, et même des fabricants de smartphones comme Transsion s'y mettent, renforçant ainsi la stratégie nationale d'autonomie technologique.

2.5. Défis

• **Coûts d'investissement très élevés** : L'innovation et le développement technologique en Chine requièrent des investissements massifs. Pour les fondeurs comme SMIC, le capex annuel est supérieur à 7 milliards de dollars, avec des dépenses de R&D représentant 12-16% du chiffre d'affaires, ce qui réduit la rentabilité immédiate. Les acteurs de l'IA pure-player, tels que ceux du secteur logiciel, investissent plus de 60% de leurs revenus en R&D pour rester compétitifs et souverains, ce qui retarde la génération de trésorerie. Baidu consacre plus de 20% de ses revenus chaque année à la R&D pour l'IA, les chips et les robotaxis, des paris qui ne génèrent pas encore un flux de trésorerie équivalent. iFLYTEK a également des dépenses de R&D élevées (environ 20-30% du CA) qui compressent sa marge nette. Les investissements massifs en logistique chez des entreprises comme JD et Alibaba pèsent également sur leurs marges. Même des initiatives internes comme la division Smart EV de Xiaomi sont déficitaires en raison des dépenses d'usines et de R&D. Financer cette expansion mondiale et cette innovation technologique reste un pari exigeant.

• **Concurrence intense** : Le marché technologique chinois est décrit comme très concurrentiel. Dans l'e-commerce, la concurrence est féroce entre Alibaba, JD.com, Pinduoduo (PDD) et de nouveaux entrants comme Douyin. Cela pousse les entreprises à utiliser des subventions et des coupons pour défendre leurs parts de marché ou à se différencier sur l'expérience et la rapidité de livraison. Les plateformes de contenu comme Bilibili ou Weibo font face à la concurrence exacerbée des applications de vidéo courte (Douyin/TikTok, Kuaishou) et des plateformes sociales orientées shopping comme Xiaohongshu. Dans les puces IA, Cambricon fait face à un duel interne avec Huawei Ascend, qui s'impose comme leader domestique. Les fournisseurs cloud comme Alibaba, Tencent et Huawei subventionnent agressivement leurs propres suites logicielles, mettant la pression sur les éditeurs tiers. Sur les marchés émergents, Transsion voit la concurrence de Xiaomi, Realme, OPPO et Vivo s'intensifier, réduisant progressivement sa part de marché. Cette concurrence intense peut mener à des guerres de prix et peser sur les marges.

• **Retard technologique sur les nœuds avancés** : Malgré les efforts, la Chine présente un retard persistant dans les semi-conducteurs avancés. SMIC, bien qu'ayant augmenté ses capacités sur les nœuds matures (90 nm à 28 nm) et intermédiaires (14 nm), accuse un retard persistant sur le très haut de gamme (3 nm, 5 nm). Sans accès aux équipements

de lithographie EUV, SMIC développe un 7 nm dérivé et vise le 5 nm à l'horizon 2025, mais l'écart technologique avec des leaders comme TSMC reste large.

•**Dépendance aux équipements étrangers** : Ce retard sur les nœuds avancés est directement lié à la dépendance de la Chine vis-à-vis des équipements de fabrication étrangers, en particulier pour la lithographie EUV. La chaîne d'approvisionnement en semi-conducteurs (EDA, matériaux, équipements critiques) demeure vulnérable. Même pour les concepteurs comme Cambricon, les nœuds avancés (7 nm et au-delà) reposent encore sur TSMC, qui est vulnérable aux pressions géopolitiques.

•**Restrictions américaines** : Les restrictions imposées par les États-Unis sont un enjeu majeur d'autonomie [Introduction]. Les restrictions sur les GPU haut de gamme de Nvidia, par exemple, ont contraint les entreprises chinoises à tester massivement les solutions nationales [39, Introduction]. Ces restrictions poussent des entreprises comme Alibaba à développer leurs propres puces IA pour sécuriser leur approvisionnement. SMIC a vu son chiffre d'affaires se recentrer massivement sur le marché domestique (85% en 2024) en raison du durcissement des sanctions américaines. L'inclusion sur l'Entity List US représente un risque réglementaire direct pour des acteurs comme iFLYTEK. Le découplage technologique progresse avec des listes noires et des restrictions sur certains composants. Des entreprises comme Tencent cherchent des alternatives locales pour atténuer ces restrictions sur les GPU, tandis qu'iFLYTEK mentionne entraîner ses LLM sur des supercalculateurs Huawei pour contourner ces limites. Même le modèle d'e-commerce transfrontalier comme Temu de PDD Holdings est menacé par d'éventuelles modifications des exonérations douanières aux États-Unis. Les tensions géopolitiques sino-américaines sont mentionnées comme un risque général pour le secteur tech et pèsent sur la stratégie d'acteurs comme Lenovo, Transsion ou Weibo.

•**Rentabilité fragile pour certains acteurs** : De nombreuses entreprises chinoises affichent une rentabilité modeste ou fragile. Le modèle de SMIC, par exemple, est caractérisé par une compression des marges due au mix technologique moins rémunérateur, à la concurrence domestique et aux charges fixes élevées liées aux investissements. La plupart des éditeurs de logiciels d'entreprise affichent des marges nettes inférieures à 5% en raison de la fragmentation de l'offre et des coûts de R&D élevés. Des entreprises comme Bilibili ou Kuaishou ont mis du temps à atteindre la rentabilité après des années de pertes. JD.com a structurellement une marge d'exploitation inférieure à celle d'Alibaba ou PDD en raison de son modèle intégré et de ses coûts logistiques élevés. Maintenir l'innovation et les investissements tout en rentrant dans ses frais ou en dégagant des marges satisfaisantes est un défi délicat pour de nombreux acteurs.

2.6. Perspectives

• **Croissance rapide du marché Cloud/IA** : Le segment Cloud et IA est identifié comme un moteur de croissance majeur. La demande des entreprises chinoises pour des solutions souveraines tire cette croissance. Baidu AI Cloud est parmi les trois premiers fournisseurs nationaux et bénéficie du besoin de "souveraineté numérique". Tencent voit son activité IA-cloud doubler et ses services PaaS/LLM à forte marge augmenter. Alibaba Cloud poursuit son déploiement international et l'intégration de l'IA. Le secteur du logiciel d'entreprise, et particulièrement le SaaS, affiche une croissance rapide attendue (15 % CAGR), portée notamment par l'intégration rapide de l'IA générative et la numérisation des PME et collectivités. Lenovo mise sur l'explosion des infrastructures IA et le cloud hybride pour son Infrastructure Solutions Group (ISG). Meituan investit massivement dans l'IA et les infrastructures associées pour optimiser sa logistique et améliorer ses marges. iFLYTEK développe sa plateforme Open Platform AI et vise de nouveaux secteurs IA comme l'automobile, l'industrie 4.0 et la robotique. Les grands acteurs du cloud (Alibaba, Tencent, Huawei, Baidu) intègrent agressivement l'IA dans leurs offres.

• **Monétisation de l'IA générative** : L'intégration de l'IA générative dans les produits et services est une perspective clé de monétisation. Baidu prévoit de facturer l'accès à Ernie Bot via des API, de proposer des versions premium de son moteur de recherche et de vendre des suites bureautiques assistées par IA. Alibaba intègre l'IA (modèle Qwen) dans la recherche e-commerce, le service client et la logistique. Dans le secteur logiciel, l'adoption d'assistants IA dans les suites bureautiques et les ERP (ex: WPS AI, DingTalk AI Agent) crée des opportunités d'upsell sur les versions payantes. Tencent développe des services PaaS/LLM à forte marge via son modèle Hunyuan et cherche à atteindre une marge positive dans le cloud via les workloads IA internalisés. Tencent Music utilise l'IA pour aider les créateurs indépendants (AI Songwriter) et réduire les coûts de production, et l'IA pour monétiser les big data via les systèmes de recommandation. iFLYTEK met ses LLM (SparkDesk) au cœur de sa stratégie, vise la monétisation via des licences de modèles et le déploiement sur cloud privé, et l'exportation de ses succès domestiques dopés à l'IA. Transsion intègre également l'IA avec son assistant vocal Ella et développe son chipset DeepSeek-R1.

• **Soutien étatique à l'industrie nationale des puces** : L'État chinois soutient activement l'industrie nationale des semi-conducteurs. SMIC est étroitement contrôlé par des entités étatiques et bénéficie d'un accès privilégié aux subventions, prêts bonifiés et partenariats locaux. L'objectif national est d'atteindre 75 % d'autosuffisance à long terme. Les investissements massifs de SMIC dans de nouvelles fabs sont co-financés par les gouvernements provinciaux qui garantissent également les débouchés. Ce soutien a permis un rattrapage spectaculaire sur les nœuds intermédiaires et stimulé l'innovation locale face aux sanctions américaines. Cambricon illustre ce modèle de champion national soutenu par l'État, bénéficiant de directives publiques et de financements pour développer des alternatives aux GPU étrangers. Baidu est également vu comme un

"champion national" dans l'IA, facilitant l'obtention de contrats publics et de licences clés. La politique de "sinisation" ou "xinchuang" impose le remplacement des logiciels étrangers par des solutions locales dans les administrations, créant une demande captive pour le secteur logiciel. Les normes nationales de cybersécurité devraient également avantager les éditeurs certifiés dans les secteurs sensibles.

•**Potentiel à l'export pour certains acteurs** : Plusieurs entreprises chinoises visent l'expansion internationale comme relais de croissance face à la maturité du marché domestique. La branche "International Digital Commerce" d'Alibaba affiche une forte croissance, avec des plateformes comme AliExpress, Lazada, Trendyol, Daraz et Miravia, soutenue par le réseau logistique de Cainiao. PDD Holdings connaît une expansion internationale fulgurante avec Temu, qui représente désormais une part importante de son chiffre d'affaires. JD.com a lancé une offre "Global Sales" et prévoit de doubler ses capacités logistiques outre-mer, visant 10 % de revenus hors Chine d'ici 2027. Meituan s'engage dans une expansion internationale avec des projets au Brésil après Hong Kong. NetEase internationalise ses jeux et autres services. Transsion est déjà un acteur majeur des marchés émergents (Afrique, Asie du Sud-Est, Asie du Sud) et vise l'expansion vers l'Amérique latine et le Moyen-Orient. Xiaomi vend dans plus de 100 pays, et l'international gagne du terrain, avec un objectif d'inverser le mix géographique et d'exporter ses véhicules électriques d'ici 2027. Les éditeurs de logiciels commencent également à s'exporter prudemment en Asie-Pacifique, en Afrique et au Moyen-Orient, misant sur la compétitivité-prix et les fonctions IA. iFLYTEK vise également l'internationalisation avec des hubs cloud à Singapour, Dubaï et Francfort, et ses services de traduction. Enfin, Tencent développe ses data centers au Moyen-Orient pour de nouveaux relais de croissance hors Chine.

Chapitre 3 : Médias Sociaux et Contenu Numérique - Engagement et Diversification

3.1. Paysage très concurrentiel

Le paysage des médias sociaux et du contenu numérique en Chine est caractérisé par une concurrence très intense et une diversification constante des acteurs, couvrant plusieurs segments clés.

Paysage très concurrentiel

Le marché chinois des médias sociaux et du contenu numérique est très fragmenté et concurrentiel, avec des acteurs majeurs qui opèrent souvent à travers plusieurs segments. Cette concurrence s'est intensifiée avec l'émergence de nouveaux géants et l'intégration rapide de nouvelles fonctionnalités.

•**Super-apps** : WeChat/Weixin de Tencent est décrit comme le point de convergence incontournable, une super-app omniprésente qui agit comme infrastructure de trafic. Elle intègre messagerie, réseau social, mini-programmes, paiement mobile (WeChat Pay) et sert de rails pour une large gamme de services. Meituan est également identifiée comme une "super-app" axée sur les services de proximité et la livraison, connectant marchands et consommateurs via une application unique intégrant divers services locaux.

•**Vidéo courte** : Les principaux concurrents dans ce segment sont Douyin (ByteDance) et Kuaishou. Ces plateformes ont capté une part croissante de l'attention des utilisateurs et des budgets publicitaires. Elles concurrencent d'autres plateformes en aspirant l'audience et les budgets grâce à des algorithmes plus addictifs et à l'intégration de fonctionnalités comme le live-streaming et le e-commerce. Bilibili, bien que née sur un autre modèle, propose également des contenus vidéo et du live-streaming, se positionnant pour la Génération Z.

•**Vidéo longue** : Le marché est dominé par trois acteurs principaux : iQIYI (appartenant à Baidu), Tencent Video (Tencent), et Youku (Alibaba). La concurrence entre ces plateformes est forte, ce qui limite leur capacité à augmenter les prix. Bilibili est également présent sur ce segment. Douyin/TikTok investit massivement dans la vidéo long format, augmentant la pression concurrentielle.

•**Musique** : Tencent Music Entertainment (TME) est le leader du marché chinois, ayant opéré une transition vers un modèle d'abonnement premium. Ses

plateformes comme QQ Music sont majeures. NetEase Cloud Music est la troisième plateforme chinoise de streaming musical et un concurrent important. Douyin Music concurrence également TME en proposant un streaming gratuit sponsorisé. Le modèle de monétisation a évolué du karaoké social/cadeaux virtuels vers l'abonnement et la publicité ciblée.

•**Micro-blogging** : Weibo est la principale plateforme de micro-blogging. Elle fait face à une concurrence féroce des applications de vidéo courte (Douyin/TikTok, Kuaishou) et des plateformes sociales (Xiaohongshu) qui ont des fonctionnalités de live-streaming et de e-commerce plus développées. Cette concurrence a conduit à une stagnation de ses revenus publicitaires et une perte d'utilisateurs.

En résumé, les différentes plateformes de médias sociaux et de contenu numérique en Chine se livrent une bataille acharnée pour capter l'attention des utilisateurs et les budgets publicitaires, diversifiant leurs offres et intégrant de nouvelles fonctionnalités (e-commerce, live-streaming, IA) pour renforcer l'engagement et la monétisation. Le soutien d'actionnaires stratégiques comme Tencent (qui détient des participations dans Bilibili et Kuaishou) ou Alibaba (actionnaire de Weibo) influence également le paysage concurrentiel.

3.2. Acteurs clés et positionnement

•**Tencent** : Tencent est décrit comme un pilier du numérique chinois et le point de convergence incontournable du Web social. Son écosystème est tentaculaire.

◦WeChat (Weixin) : C'est la "super-app" omniprésente avec 1,4 milliard d'utilisateurs actifs. Elle fédère l'ensemble des services grand public – messagerie, fil d'actualité, mini-programmes, portefeuille numérique. WeChat Pay est un pilier des paiements mobiles, captant près de 45 % du marché chinois. La forte utilisation alimente une base de données comportementales qui dope la monétisation publicitaire, notamment via les Video Accounts. WeChat agit comme une infrastructure de trafic et des "rails" pour divers services. L'ouverture progressive de fonctionnalités (comme l'acceptation de WeChat Pay par Taobao) renforce son rôle transversal.

◦Gaming : Le jeu vidéo est un cœur historique pour Tencent. Le segment connaît un rebond grâce à la reprise de la délivrance de licences de jeux en Chine, avec une croissance des revenus domestiques et internationaux. Le succès de titres comme Dungeon & Fighter Mobile illustre la puissance marketing du groupe. Tencent est le premier acteur du marché chinois des jeux vidéo en ligne, devant NetEase.

◦Tencent Music Entertainment (TME) : TME est le leader du marché chinois de la musique en ligne. L'entreprise a connu une profonde métamorphose entre 2019 et 2024, passant d'un modèle dominé par le karaoké social et les cadeaux virtuels à

un modèle centré sur l'abonnement musical premium. Cette transition a été motivée par le durcissement réglementaire, la concurrence des vidéos courtes (Douyin/Kuaishou) et des choix stratégiques internes visant un modèle plus prévisible et mieux valorisé. Malgré une baisse des utilisateurs mensuels, le revenu moyen par utilisateur (ARPU) a été multiplié par 3,6, validant l'arbitrage "moins d'audience, plus de valeur". La rentabilité s'est améliorée grâce à la renégociation des licences, la maîtrise des coûts marketing (acquisition organique via WeChat), et la monétisation du big data via les systèmes de recommandation. TME vise à continuer d'optimiser le tarif premium, d'élargir son écosystème audio (livres, podcasts), et de diversifier sa publicité (IA, environnements connectés). Tencent est un partenaire stratégique et actionnaire significatif de TME.

•**ByteDance (Douyin/TikTok, Toutiao)** : ByteDance est identifié comme un nouveau géant mobile.

- Ses plateformes, Douyin/TikTok et Toutiao, capturent désormais l'essentiel de l'attention des utilisateurs et des budgets publicitaires, reléguant parfois la recherche (comme celle de Baidu) à un usage plus ponctuel.

- Elles concurrencent les plateformes de vidéo courte comme Kuaishou et attirent l'audience adolescente et les budgets cadeaux virtuels grâce à des algorithmes addictifs.

- ByteDance, via Douyin et TikTok, est également un concurrent croissant dans le e-commerce social, captant de plus en plus de vendeurs et d'acheteurs en misant sur le live-streaming shopping. Douyin investit également massivement dans la vidéo long format, augmentant la pression concurrentielle sur des acteurs comme Bilibili, iQIYI, Tencent Video, et Youku.

•**Kuaishou** : Kuaishou est une plateforme chinoise de vidéo courte et de livestreaming.

- Elle est construite comme un réseau social de communautés centrées sur le contenu.

- Sa monétisation provient principalement de la vente de cadeaux virtuels (livestreaming), des services de marketing en ligne (publicité) et des commissions liées au e-commerce. La publicité est désormais le segment de revenus majoritaire.

- Kuaishou concurrence principalement Douyin. Elle se distingue par un engagement utilisateur élevé.

- L'entreprise a réussi à atteindre la rentabilité et vise une rentabilité durable. Tencent est un partenaire stratégique et détient environ 19 % du capital ordinaire de Kuaishou.

• **Bilibili** : Bilibili s'est imposé comme le carrefour culturel de la Génération Z chinoise.

◦ Son modèle repose sur quatre piliers : la vidéo communautaire (avec commentaires en temps réel "bullet-screen"), le live-streaming et services à valeur ajoutée (abonnements premium, pourboires), les jeux mobiles, et la publicité.

◦ La société a diversifié ses revenus, rendant l'entreprise moins dépendante d'un seul segment.

◦ Elle cible une audience jeune et engagée, principalement en Chine continentale.

◦ Bilibili a récemment enregistré son premier bénéfice net trimestriel et vise une rentabilité annuelle durable d'ici 2026-2027 grâce à une discipline accrue sur les coûts et une meilleure monétisation. Elle fait face à la concurrence de Douyin/TikTok, Kuaishou, Tencent Video, iQIYI et Xiaohongshu. Tencent et Sony sont des actionnaires stratégiques importants.

• **Weibo** : Weibo Corporation exploite l'une des plus grandes plateformes de réseaux sociaux en Chine, un service de micro-blogage souvent comparé à « Twitter chinois ».

◦ Son activité est très largement dominée par la publicité et le marketing en ligne (environ 85 % du chiffre d'affaires).

◦ Weibo fait face à une concurrence exacerbée des applications de vidéo courte (Douyin/TikTok, Kuaishou) et de plateformes sociales comme Xiaohongshu, qui ont capté une part croissante des utilisateurs et annonceurs grâce à des fonctionnalités de live-streaming et de e-commerce plus développées.

◦ L'entreprise a été affectée par le durcissement réglementaire sur le contenu en ligne et le ralentissement du marché publicitaire chinois.

◦ Ces facteurs ont conduit à une stagnation de ses revenus et à une perte significative de sa valeur boursière. Weibo est décrit comme beaucoup plus petit que Tencent/WeChat. Sina reste le premier actionnaire et conserve la majorité des droits de vote, tandis qu'Alibaba détient également une participation.

• **NetEase** : Le cœur de métier de NetEase Inc. demeure les jeux vidéo (principalement en Chine). Elle est le deuxième acteur du marché chinois des jeux en ligne.

◦ Le groupe s'est progressivement diversifié dans d'autres activités numériques : éducation en ligne (Youdao), musique en streaming (NetEase Cloud Music), commerce électronique (Yanxuan) et services innovants. NetEase Cloud Music est la troisième plateforme chinoise de streaming musical.

◦ NetEase cherche à s'internationaliser, tant pour ses jeux que pour ses autres services.

- L'entreprise met l'accent sur l'innovation, incluant l'adoption de l'IA générative dans ses jeux et autres médias. NetEase est dirigée par son fondateur, William Lei Ding, qui détient une part significative du capital.

•**iQIYI (Baidu)** : iQIYI est l'un des trois géants chinois du streaming vidéo, contrôlé par Baidu.

- La plateforme propose principalement de la vidéo longue.

- Après des années de pertes, iQIYI a atteint l'équilibre financier pour la première fois en 2023. Cependant, la concurrence féroce de Tencent Video et Youku limite sa capacité à augmenter les prix et freine la croissance des abonnements.

- iQIYI cherche le bon équilibre entre contenu premium et rentabilité. Elle teste des formats plus courts et une expansion modeste en Asie du Sud-Est.

- Pour Baidu, iQIYI est un actif stratégique mais potentiellement cessible si le groupe choisit de se recentrer sur l'IA et le cloud. La concurrence de la vidéo courte (Douyin/TikTok, Kuaishou) qui investit dans le format long est également un défi.

3.3. Modèles de monétisation

Publicité : La publicité est un modèle de monétisation crucial pour la plupart des plateformes bénéficiant d'une audience massive ou d'un flux d'actualités.

- Tencent génère des revenus publicitaires significatifs, notamment via les flux (fils d'actualité) de WeChat et surtout via les "Video Accounts" qui ont vu leurs revenus publicitaires grimper de plus de 60 % sur un an. Sa filiale Tencent Music Entertainment (TME) profite également du boom de la publicité numérique chinoise (+24 % en 2024) via l'intégration native de spots audio ciblés. La monétisation du big data via les systèmes de recommandation dope le "fill-rate" publicitaire. Tencent vise à diversifier sa publicité, notamment dans des environnements innovants comme les voitures électriques et les objets connectés, et bénéficie d'une croissance annuelle de 20-22% sur la publicité "premium" (vidéo courte, recherche Weixin, mini-programmes).

- ByteDance, avec Douyin/TikTok et Toutiao, a capturé l'essentiel de l'attention et des budgets publicitaires, concurrençant fortement les acteurs historiques.

- Kuaishou tire une part majoritaire de ses revenus des services de marketing en ligne (publicité), bien que sa dépendance à la conjoncture publicitaire soit un risque.

- Bilibili a fait de la publicité l'un de ses quatre piliers. Ce segment représentait 31% de son chiffre d'affaires en 2024. L'entreprise vise à augmenter ses revenus

publicitaires par utilisateur grâce à l'IA et aux formats natifs et bénéficie de la migration des budgets publicitaires de la télévision vers les plateformes en ligne.

- Weibo est très largement dépendant de la publicité et du marketing en ligne, qui représentent environ 85 % de son chiffre d'affaires. Le ralentissement du marché publicitaire chinois a directement impacté Weibo, et un rebond économique et publicitaire est vu comme un catalyseur potentiel pour l'entreprise.
- Baidu, historiquement centré sur la recherche, génère plus de la moitié de son chiffre d'affaires via la publicité liée aux requêtes et au flux d'actualités de son application. Cependant, cette part est en déclin face à la concurrence des nouveaux géants mobiles comme ByteDance. La monétisation agressive de liens sponsorisés a par ailleurs entamé la confiance des utilisateurs. Un rebond modéré des revenus publicitaires est attendu si l'économie se stabilise.
- Alibaba tire des revenus publicitaires considérables de ses plateformes d'e-commerce Taobao et Tmall. La base de données comportementale alimentée par Alipay dope cette monétisation.
- JD.com génère également des revenus publicitaires, notamment via sa place de marché et ses services locaux (JD NOW).
- Les services Internet de Xiaomi, qui incluent la publicité, représentent environ 9% de ses ventes mais affichent une marge brute très élevée (>75%). Le groupe monétise sa base installée via la publicité au sein de son OS (MIUI/HyperOS).
- Meituan inclut la publicité locale comme une source de revenus pour ses services et utilise l'IA pour améliorer sa monétisation.

Abonnements : Le modèle par abonnement, offrant un accès premium ou à des services récurrents, est de plus en plus important, notamment pour le contenu et les services B2B.

- Tencent Music Entertainment (TME) a opéré une transition majeure vers un modèle centré sur l'abonnement musical premium. Bien que le nombre d'utilisateurs mensuels ait diminué, le revenu moyen par utilisateur (ARPU) a été multiplié par 3,6, grâce notamment à la montée en gamme tarifaire (formules Hi-Fi, Super VIP) et à l'extension du catalogue. TME vise à continuer d'optimiser son tarif premium. Tencent lui-même propose des bundles avec ses jeux ou utilise ses mini-programmes pour promouvoir TME.
- iQIYI, la plateforme de streaming vidéo de Baidu, repose en partie sur les abonnements. L'entreprise a atteint la rentabilité en 2023 grâce notamment à la hausse des tarifs, mais la concurrence limite sa capacité à augmenter les prix et la croissance des abonnements a ralenti en 2024.

- Bilibili propose des services à valeur ajoutée (VAS) qui incluent les abonnements premium. Les VAS représentaient 41% de ses revenus en 2024.
- NetEase Cloud Music est une plateforme de streaming musical, ce qui implique un modèle d'abonnement.
- Alibaba monétise également via des abonnements pour ses services cloud (Alibaba Cloud) et logistiques.
- Baidu peut monétiser l'accès à ses modèles d'IA générative (Ernie Bot) via des API facturées et proposer des versions premium de ses services.
- Lenovo met l'accent sur les services récurrents via son groupe Solutions & Services (SSG) qui propose des formules "as-a-Service" (XaaS) et notamment TruScale, permettant de passer d'un modèle CAPEX à OPEX. SSG affiche des marges opérationnelles élevées.
- Les services Internet de Xiaomi incluent le cloud, la fintech et d'autres abonnements. Son nouvel OS HyperOS vise à unifier l'écosystème et ouvrir de nouveaux revenus récurrents. Les services récurrents (cloud, fintech, abonnements maison/auto) sont un moteur de croissance.
- iFLYTEK propose des solutions sous forme de SaaS (Software as a Service) pour les entreprises et peut facturer l'accès à ses modèles d'IA générative via des API (MaaS - Model as a Service). Elle vend aussi des "bundles premium" intégrant l'IA.
- Transsion, via son application Boomplay, propose des services de musique en streaming qui incluent probablement un modèle d'abonnement.
- Weibo propose des abonnements VIP comme partie de ses services à valeur ajoutée, bien que ce segment soit moins important que la publicité.

Cadeaux Virtuels : Ce modèle est particulièrement prévalent dans les plateformes de livestreaming et de divertissement social, permettant aux utilisateurs de "donner" de l'argent aux créateurs de contenu.

- La monétisation de Kuaishou provient principalement de la vente de cadeaux virtuels dans le cadre du livestreaming. Le livestreaming représente près de 30% de son chiffre d'affaires.
- Tencent Music Entertainment (TME) s'appuyait historiquement fortement sur le "Social entertainment" (karaoké social, cadeaux virtuels) qui représentait 72% de son chiffre d'affaires en 2019. Ce modèle est désormais en net recul (24% du CA en 2024) suite au durcissement réglementaire et à la concurrence de la vidéo courte.

- Bilibili inclut les "pourboires virtuels" (cadeaux) comme une composante de ses services à valeur ajoutée et de son livestreaming.
- Weibo inclut les "pourboires sur les flux en direct" comme une partie de ses services à valeur ajoutée. ByteDance (Douyin/TikTok) et Kuaishou sont mentionnés comme attirant les budgets de cadeaux virtuels.

E-commerce Intégré : L'intégration de fonctionnalités d'achat et de vente au sein des plateformes, qu'il s'agisse de marketplaces, de ventes directes, de services locaux ou de social commerce.

- Alibaba est un empire bâti sur l'e-commerce. Sa colonne vertébrale est constituée de Taobao (C2C) et Tmall (B2C), générant près de la moitié de son chiffre d'affaires via des commissions et la publicité. Le groupe s'est étendu à l'international (AliExpress, Lazada, etc.). Alipay est un pilier pour fluidifier les paiements. Cainiao assure la logistique. Ses services locaux (Ele.me, Amap) injectent des cas d'usage quotidiens dans l'écosystème. Le modèle est largement basé sur des "marketplaces asset-light".
- JD.com est le premier détaillant chinois. Contrairement à Alibaba, son modèle est d'abord basé sur la vente en propre ("first-party"), gérant ses stocks et sa logistique (JD Logistics). Il propose aussi une place de marché pour vendeurs tiers, facturant des commissions. Le groupe a diversifié ses activités vers la santé, l'industrie, les services locaux (JD NOW), le cloud et les services financiers.
- PDD Holdings (Pinduoduo, Temu) a popularisé le "social commerce" et les achats groupés. Son modèle repose sur les "transaction services" (commissions prélevées sur les ventes et frais logistiques) qui représentent environ la moitié de ses ventes totales et connaissent une croissance explosive. Temu utilise un modèle "factory-to-consumer" (F2C) avec des commissions élevées. PDD a aussi des activités dans les produits frais (Duoduo Grocery) et les services financiers pour marchands. Le modèle est également largement "asset-light".
- Tencent intègre l'e-commerce via sa super-app WeChat. WeChat Pay est un pilier des paiements mobiles et sert de "rails" pour les mini-programmes, dont le volume de transactions (GMV) a dépassé 2 000 milliards RMB en 2024, dynamisant les commissions facturées aux marchands. L'ouverture de fonctionnalités comme l'acceptation de WeChat Pay par Taobao renforce son rôle transversal dans l'e-commerce.
- ByteDance, via Douyin et TikTok, est un concurrent croissant dans le e-commerce social, captant vendeurs et acheteurs, notamment par le live-streaming shopping [Source 3.2, 168, 120].

- Kuaishou monétise via des commissions liées au e-commerce et concurrence ByteDance dans ce domaine. Son GMV e-commerce a doublé entre 2021 et 2024.
- Meituan est une super-app de services de proximité qui connecte marchands et consommateurs locaux. Son cœur de métier est la livraison de repas, mais l'application couvre aussi les achats groupés, les réservations (hôtels, voyages), la mobilité urbaine et le "quick commerce" (livraison ultra-rapide). La monétisation se fait via des commissions et des frais prélevés sur ces transactions.
- NetEase a une activité de commerce électronique avec sa marque "Yanxuan".
- Weibo a intégré des fonctionnalités d'e-commerce dans ses services à valeur ajoutée, mais peine à rivaliser sur ce segment. Des synergies avec l'écosystème Alibaba pourraient accroître les opportunités de monétisation liées au commerce.
- Xiaomi vend une large gamme de produits électroniques et IoT et se diversifie dans les véhicules électriques (SU7). Si ce n'est pas un modèle de marketplace ouvert, l'entreprise monétise la vente de produits et intègre des services financiers (fintech) et de paiement (Transsion via PalmPay dans son écosystème).

En résumé, les géants chinois du numérique utilisent souvent une combinaison de ces modèles, avec des poids différents selon leur cœur de métier : la publicité domine pour les plateformes de contenu et sociales, les abonnements sont clés pour le streaming et les services cloud/B2B, les cadeaux virtuels sont spécifiques au livestreaming, et l'e-commerce intégré est central pour les plateformes de commerce (marketplaces, retail, local services) et les super-apps.

3.4. Défis

1. Concurrence intense pour l'attention et les budgets publicitaires

Le marché chinois du contenu numérique est marqué par une concurrence féroce entre plusieurs acteurs majeurs, chacun cherchant à capter l'attention des utilisateurs et les budgets publicitaires.

- Bilibili fait face à la compétition de Douyin/TikTok et Kuaishou sur le segment de la vidéo courte, ainsi qu'à celle de Tencent Video et iQIYI pour les formats longs. De plus, Xiaohongshu s'impose comme un concurrent en captant les recommandations sociales et une audience qui attire de plus en plus de budgets publicitaires.
- Kuaishou rivalise principalement avec Douyin (ByteDance) sur le marché domestique. Sa dépendance au marché publicitaire (qui représente environ 85 % de ses revenus) la rend particulièrement vulnérable à cette concurrence.
- Weibo, souvent comparé à "Twitter chinois", voit son audience et ses revenus publicitaires érodés par l'essor des applications de vidéo courte comme Douyin/TikTok et Kuaishou, ainsi que par la plateforme sociale Xiaohongshu. Ces concurrents ont mieux

intégré les fonctionnalités de live-streaming et d'e-commerce. La faiblesse de la consommation intérieure et la prudence des entreprises pèsent sur les dépenses publicitaires, ayant un impact direct sur Weibo.

- Tencent, bien qu'étant un pilier du numérique chinois, agit comme une infrastructure pour d'autres acteurs mais doit faire face à la concurrence d'Alibaba (commerce) et ByteDance (vidéo courte). Dans le segment de la musique, Tencent Music Entertainment (TME) fait face à la percée de ByteDance via Douyin Music, qui propose du streaming gratuit sponsorisé par la vidéo courte, attirant les utilisateurs sensibles aux prix. Douyin et Kuaishou aspirent également l'audience adolescente et les budgets alloués aux cadeaux virtuels, concurrençant le divertissement social de TME.

- iQIYI, filiale de Baidu spécialisée dans le streaming vidéo, subit la concurrence de Tencent Video et Youku, ce qui limite sa capacité à augmenter ses prix.

Cette concurrence intense pousse les plateformes à innover constamment et à diversifier leurs sources de revenus tout en défendant leurs parts de marché, parfois via des subventions qui peuvent comprimer les marges.

2. Pression réglementaire (contenu, usage mineurs)

Les entreprises chinoises du secteur du contenu numérique opèrent sous un cadre réglementaire strict et évolutif, imposant des contraintes sur le contenu, l'usage par les mineurs et la gestion des données.

- Bilibili est exposé aux risques de restrictions d'usage pour les mineurs et de contrôles de contenu plus stricts.

- Kuaishou fait face à une pression réglementaire croissante sur la modération de contenu et la protection des mineurs.

- Weibo a été particulièrement touché par le durcissement réglementaire depuis 2020, avec un contrôle accru sur le contenu en ligne et des amendes pour "informations illégales" et manquements à la protection des mineurs. L'incertitude réglementaire continue de peser sur le sentiment des investisseurs.

- NetEase, dont le cœur de métier est le jeu vidéo, est confrontée à une incertitude persistante concernant les quotas de licences de jeux et le contrôle des contenus.

- Tencent Music Entertainment (TME) a vu son modèle de divertissement social fortement impacté par le durcissement réglementaire, notamment l'interdiction des loteries, le plafonnement des pourboires virtuels et l'exigence d'un contrôle strict des contenus. Les réglementations imposant des limites horaires pour les mineurs ont mécaniquement réduit la fréquentation de ses applications musicales.

- Bien que principalement dans l'e-commerce, PDD Holdings (via Temu) est également soumise à une surveillance réglementaire accrue en Europe (DSA) et fait face à des

risques liés aux importations aux États-Unis. En Chine, l'environnement réglementaire reste volatile, bien que PDD semble moins directement visée que d'autres secteurs.

Cette pression réglementaire non seulement impose des coûts de conformité et des amendes, mais peut aussi contraindre les entreprises à supprimer des fonctionnalités rentables et à ralentir l'innovation.

3. Nécessité d'innover et de diversifier

Pour maintenir la croissance face à la maturité du marché domestique et à la concurrence, ces entreprises sont contraintes d'innover en permanence et de diversifier leurs activités au-delà de leur cœur de métier initial.

- Bilibili s'est diversifié de l'animation/ACG vers la vidéo communautaire, le live-streaming, les jeux mobiles et la publicité. Son mix de revenus est désormais plus équilibré, réduisant la dépendance à un seul segment. La plateforme investit dans l'IA pour les algorithmes de recommandation, la publicité et la génération de contenu.

- Kuaishou a mis l'accent sur la rentabilité et investit dans de nouvelles fonctionnalités comme le live-streaming et l'e-commerce pour rivaliser.

- Tencent dispose d'un écosystème déjà très diversifié (messaging, réseaux sociaux, paiements, jeux, FinTech, cloud) et investit massivement dans l'IA (modèle Hunyuan) pour créer de nouveaux services.

- Weibo doit innover et diversifier son offre (vidéo, live-streaming, services premium) pour rester compétitif face aux nouveaux acteurs qui ont mieux intégré ces aspects.

- NetEase s'est étendu des jeux en ligne au portail web, à l'éducation (Youdao), à la musique en streaming (Cloud Music). L'entreprise investit dans de nouvelles franchises, crée des studios internationaux et explore le cloud gaming et la réalité augmentée. Elle vise également à couvrir un spectre audio plus large incluant les livres audio et podcasts.

- Tencent Music Entertainment (TME) a opéré une transition stratégique majeure du divertissement social vers la musique par abonnement. La société utilise l'IA pour la création musicale (AI Songwriter, DeepSeek) et cherche à diversifier son écosystème audio avec les livres audio et podcasts.

- PDD Holdings, après le succès de Pinduoduo et Temu, explore de nouvelles verticales comme les services financiers pour vendeurs, les solutions logistiques intégrées et l'agriculture connectée.

L'innovation est également cruciale en matière de technologie, notamment l'intégration de l'IA, pour améliorer l'expérience utilisateur, optimiser les coûts et créer de nouvelles sources de revenus.

4. Coûts d'infrastructure (streaming) et investissements technologiques

Bien que les sources ne détaillent pas uniformément les coûts spécifiques liés au streaming pour toutes ces entreprises, elles soulignent l'importance des investissements dans l'infrastructure technologique (cloud, serveurs, GPU) et la R&D, qui pèsent sur les marges tout en étant nécessaires à l'innovation et à l'expansion, en particulier pour les activités gourmandes en ressources comme le streaming ou l'IA.

- Bilibili mentionne spécifiquement les coûts d'infrastructure liés au streaming 4K (bande passante) comme un risque, mais bénéficie aussi d'économies d'échelle grâce aux solutions cloud de Tencent.

- Les entreprises comme Tencent, Baidu, ou iFLYTEK, fortement impliquées dans le cloud et l'IA, font face à des coûts d'investissement massifs en infrastructure (data centers, puces GPU). Tencent doit notamment contrôler ses coûts liés aux GPU et ses dépenses d'investissement en IA. iFLYTEK a des dépenses de R&D élevées (20-30% du CA) qui compriment sa marge nette. Ces investissements sont essentiels pour le développement de modèles d'IA générative et le déploiement de services cloud.

- De manière générale, les entreprises du secteur investissent lourdement en R&D pour l'IA, les algorithmes et l'optimisation de leurs plateformes, ce qui impacte leur rentabilité à court terme.

- Le passage à des modèles moins dépendants des revenus à faible marge (comme le hardware pour Xiaomi) ou des activités coûteuses (comme le live-streaming social pour TME) vers des services à plus forte marge (publicité ciblée, abonnements premium, services cloud/IA) est une stratégie pour améliorer la rentabilité malgré ces investissements nécessaires.

En résumé, les entreprises chinoises de médias sociaux et de contenu numérique évoluent dans un environnement complexe, marqué par une concurrence acharnée qui force l'innovation et la diversification, une pression réglementaire constante qui impose des contraintes et des coûts, et la nécessité d'investir massivement dans les technologies de pointe (notamment l'IA) et les infrastructures pour rester compétitives, ce qui pèse sur les marges. Réussir à naviguer ces défis est crucial pour transformer la croissance en profitabilité durable.

3.5. Perspectives

1. Monétisation accrue de l'audience (ARPU)

Plusieurs entreprises du secteur cherchent activement à augmenter le revenu moyen par utilisateur (ARPU) pour stimuler leur rentabilité face à la maturité du marché ou à la concurrence sur les volumes.

- Tencent Music Entertainment (TME) a effectué une transition stratégique majeure vers la musique par abonnement, réduisant sa dépendance au divertissement social moins prévisible. L'ARPU de sa musique en ligne a été multiplié par 3,6 entre 2019 et 2024, passant de 1,4 € à 5,1 €, bien que le nombre d'utilisateurs mensuels ait diminué. TME mise sur l'augmentation des tarifs premium et l'élargissement du catalogue pour justifier la hausse des prix. La diversification publicitaire, notamment dans de nouveaux environnements comme les voitures électriques, doit également contribuer à des marges élevées en valorisant l'inventaire publicitaire.
- Bilibili vise également une hausse de son revenu publicitaire par utilisateur grâce à l'intégration de l'IA et aux formats natifs. La publicité représente déjà environ 31 % de son chiffre d'affaires.
- Tencent, en tant que pilier du numérique, augmente la monétisation de son immense base d'utilisateurs WeChat/Weixin. Les Video Accounts voient leurs revenus publicitaires grimper de plus de 60 % sur un an. Les mini-programmes dynamisent également les commissions et frais facturés aux marchands. Le groupe vise un retour vers une marge opérationnelle durable de 35 %, en partie grâce à une meilleure monétisation.
- Weibo, très dépendant de la publicité (environ 85 % de ses revenus), espère qu'un rebond économique et publicitaire en Chine, ainsi que son investissement dans de nouveaux formats (vidéo, live-streaming), stimuleront ses revenus.
- Baidu anticipe un rebond publicitaire modéré à partir de fin 2025 si l'économie se stabilise, bien que le marché du search pur reste mature.
- Bien que principalement dans le software, Kingsoft Office utilise son large base d'utilisateurs (plus de 600 millions) comme levier pour vendre des "bundles" premium avec des fonctionnalités IA, augmentant ainsi le revenu par utilisateur (ARPU) via un modèle freemium vers abonnement.

2. Diversification des formats (vidéo courte/longue, audio)

Pour maintenir l'engagement et attirer les annonceurs, les plateformes diversifient activement les formats de contenu qu'elles proposent.

- Bilibili, initialement centrée sur l'animation (ACG), a élargi son offre à la vidéo communautaire, au live-streaming, et aux jeux mobiles. Elle est en concurrence sur la vidéo courte (avec Douyin/TikTok, Kuaishou) et la vidéo longue (avec Tencent Video, iQIYI).
- Kuaishou est une plateforme de vidéo courte et de livestreaming.

- iQIYI, filiale de Baidu, est spécialisée dans le streaming vidéo long. Elle teste de nouveaux formats plus courts.
- Tencent intègre la vidéo courte via les Video Accounts de WeChat. Sa filiale TME couvre la musique en streaming, le divertissement social (live-streaming) et explore activement les livres audio et podcasts pour couvrir tout le spectre de l'écoute.
- Weibo investit dans la vidéo et le live-streaming pour se rapprocher des formats populaires sur Douyin et Xiaohongshu.
- NetEase, en plus des jeux, propose de la musique en streaming via Cloud Music et explore l'audio en couvrant les livres audio et podcasts. Elle utilise également l'IA pour enrichir ses contenus musicaux et médiatiques.
- Alibaba via son groupe Digital Media & Entertainment propose Youku (vidéo) et des plateformes musicales.

3. Intégration de l'IA

L'IA est vue comme un moteur essentiel pour l'innovation, l'optimisation des coûts et la création de nouvelles opportunités.

- Baidu a fait de l'IA un pilier stratégique, investissant massivement dans les modèles de langage (Ernie Bot), les puces (Kunlun) et les applications (mobilité autonome, cloud). La monétisation de son IA générative via des API ou des services premium est une perspective clé.
- Tencent investit également massivement dans l'IA avec son modèle Hunyuan. L'IA est utilisée pour accélérer le développement de modèles fondamentaux, optimiser la consommation de GPU, améliorer la monétisation (algorithmes de recommandation, publicité) et réduire les coûts (contenu, back-office). Sa filiale TME utilise l'IA pour la création musicale (AI Songwriter, DeepSeek).
- Bilibili adopte les algorithmes de recommandation et l'achat programmatique via l'IA, et investit dans la génération de contenus assistée par IA pour réduire les coûts et enrichir son catalogue.
- NetEase déploie l'IA générative pour enrichir ses jeux, sa musique et ses médias.
- Meituan investit massivement dans l'IA (achat de puces, infrastructures). L'IA est utilisée pour optimiser la logistique, améliorer l'automatisation et créer potentiellement de nouvelles offres.
- Alibaba investit massivement dans l'IA, la considérant comme essentielle pour soutenir son expansion internationale, optimiser la logistique et offrir une expérience personnalisée.

- Bien que non directement des entreprises de contenu, des acteurs comme iFLYTEK (logiciel/IA) et Cambricon (puces IA) sont des facilitateurs de cette tendance en Chine. iFLYTEK intègre l'IA générative dans ses produits (assistants, traduction). Le secteur du software en Chine intègre rapidement l'IA générative dans ses suites (bureautique, ERP) pour créer de l'upsell.
- Lenovo mise sur les "AI PC" et l'explosion des infrastructures IA pour data centers. L'IA est aussi intégrée dans ses services (support augmenté).
- JD.com utilise l'IA générative pour optimiser les prévisions de demande et le support client.
- Transsion prévoit une intégration accrue de l'IA dans ses smartphones et produits (assistant vocal Ella, OS Tecno AIOS, chipset DeepSeek-R1).

4. Expansion internationale (pour certains)

Face à la maturité ou à la concurrence accrue sur le marché domestique, l'expansion internationale est une perspective de croissance importante pour plusieurs de ces entreprises.

- Alibaba cherche à reproduire son succès à l'étranger via sa branche "International Digital Commerce" (AliExpress, Lazada, Trendyol, Miravia) qui affiche une croissance à deux chiffres. Son réseau logistique Cainiao se développe également à l'international.
- Tencent voit ses revenus de jeux internationaux peser déjà significativement et exporte WeChat Pay en Asie du Sud-Est. Le groupe investit aussi dans des data centers à l'étranger.
- PDD Holdings connaît une expansion internationale fulgurante avec Temu, qui s'est rapidement déployé dans 49 pays. L'international reste un réservoir d'expansion naturel.
- Meituan a débuté son expansion internationale avec sa plateforme Keeta à Hong Kong et a annoncé des investissements importants au Brésil.
- JD.com a lancé une offre "Global Sales" et développe son réseau logistique à l'étranger, visant 10 % de revenus hors Chine d'ici 2027.
- NetEase vise l'internationalisation de ses jeux en créant des studios et en acquérant des sociétés à l'étranger, cherchant à diversifier ses sources de croissance en Asie et en Occident. Sa filiale éducation Youdao a des bureaux à l'étranger.

- Bilibili diffuse ses animes et compétitions e-sport à l'international (Asie du Sud-Est, Amérique latine) via des accords et sa chaîne YouTube. iQIYI teste également une modeste expansion en Asie du Sud-Est.
- Le secteur du software chinois, poussé par le gouvernement, cherche à s'exporter (Feishu, WPS, Yonyou) vers l'Asie, l'Afrique, l'Amérique latine, notamment pour les plateformes cloud. iFLYTEK étend également ses services (traduction, plateformes d'apprentissage) et ses infrastructures cloud à l'international (Asie du Sud-Est, Moyen-Orient, Europe).
- Transsion, bien que fabricant de hardware, est un exemple fort d'expansion internationale, dominant les marchés émergents en Afrique, Asie du Sud et Asie du Sud-Est.

En résumé, ces entreprises chinoises de médias sociaux et de contenu numérique orientent leurs perspectives de croissance vers une meilleure monétisation de leurs bases d'utilisateurs souvent massives, la diversification de leurs offres de contenu pour capter diverses audiences, l'intégration profonde de l'IA pour l'efficacité et l'innovation, et pour beaucoup d'entre elles, une expansion stratégique sur les marchés internationaux pour compenser la maturité domestique et trouver de nouveaux relais de croissance.

Chapitre 4 : Matériel Informatique et Appareils Connectés (IoT) - Cycles et Écosystèmes

4.1. Caractère cyclique du hardware. Transition vers des écosystèmes intégrés.

Le secteur du matériel informatique est intrinsèquement cyclique, dépendant des cycles de renouvellement des produits (PC, smartphones, etc.) et des investissements en infrastructure (serveurs). Pour atténuer cette volatilité et trouver de nouveaux moteurs de croissance, les entreprises du secteur opèrent une transition stratégique vers des modèles basés sur des écosystèmes intégrés, combinant matériel, logiciels et services.

Caractère Cyclique du Hardware :

- Le marché du PC, qui est le cœur historique de Lenovo, est particulièrement soumis à des cycles de renouvellement et à une concurrence féroce. Après un pic de demande pendant la pandémie, le marché a connu une forte chute en 2023 en raison du suréquipement, de l'inflation, de la hausse des taux et des stocks élevés. Cette baisse a directement affecté le chiffre d'affaires de Lenovo.
- Le marché des smartphones, segment principal pour des acteurs comme Xiaomi et Transsion, fait également face à une maturité, notamment en Chine, où la pénétration est très élevée. La concurrence intense pousse à des prix serrés, ce qui pèse sur les marges sur la vente pure de matériel. Les marchés émergents offrent encore de la croissance en volume, mais la concurrence y est également forte.
- Même les fondeurs de puces comme SMIC sont affectés par la demande cyclique des différents marchés finaux (smartphones, électronique grand public, etc.).

Transition vers des Écosystèmes Intégrés :

Face à la volatilité des ventes de matériel pur et à la pression sur les marges qui en découle, de nombreuses entreprises adoptent une stratégie de diversification et d'intégration verticale ou horizontale pour construire des écosystèmes, cherchant ainsi à augmenter la valeur par utilisateur et à créer des revenus plus stables et récurrents.

- Lenovo se diversifie fortement en réduisant sa dépendance au PC. Le groupe mise désormais sur trois segments : l'IDG (PC, smartphones, etc.), l'ISG (infrastructures pour data centers, cloud/edge services), et surtout le SSG (services de support, gestion, XaaS). L'objectif est de capter le prochain cycle de PC (les "AI PC") tout en répondant à la demande croissante d'infrastructures IA et en ancrant un modèle de services récurrents à haute marge (SSG affiche une

marge opérationnelle proche de 21%). Le modèle TruScale permet de transformer les dépenses d'investissement (CAPEX) en dépenses opérationnelles (OPEX) pour les clients, offrant ainsi des solutions clés en main basées sur des contrats récurrents. Cette stratégie vise à rendre le groupe "moins dépendant des volumes de PC, plus tourné vers la valeur ajoutée et l'innovation durable".

- Xiaomi a construit son modèle autour de l'écosystème "Smartphone × AIoT". Le smartphone sert de centre de gravité, mais l'entreprise pousse fort sur l'IoT (montres, TV, appareils connectés). Le troisième pilier, essentiel pour la rentabilité, est constitué par les services internet (publicité, jeux, cloud, fintech) qui affichent une marge brute très élevée (> 75%). L'idée est d'utiliser le matériel abordable comme point d'entrée pour faire grossir la base installée et monétiser ensuite via les services. L'OS HyperOS unifie l'expérience entre le téléphone, la maison et la voiture, ouvrant la voie à de nouveaux revenus récurrents. L'ajout de la division Smart EV (voitures électriques) est une autre étape majeure dans l'élargissement de cet écosystème. Xiaomi compare d'ailleurs son modèle à celui d'Apple en refermant progressivement son univers via HyperOS et certains semi-conducteurs maison.

- Transsion, bien que principalement fabricant de smartphones pour marchés émergents, cherche aussi à construire un écosystème. Cela passe par l'intégration de fonctionnalités spécifiques aux marchés locaux, le développement d'un OS maison ("Transsion OS") et d'un assistant vocal AI pour fidéliser la clientèle, et l'expansion de son écosystème AIoT. L'entreprise diversifie également ses services numériques (paiements avec PalmPay, musique avec Boomplay). L'intégration accrue de l'IA dans ses produits (assistant vocal Ella, OS Tecno AIOS, chipset DeepSeek-R1) est une perspective de croissance.

- iFLYTEK, un leader de l'IA vocale, illustre également cette tendance en développant des produits matériels (traducteurs, enregistreurs, tablettes, haut-parleurs) qui intègrent ses technologies d'IA. La société se positionne sur un écosystème complet, de l'informatique mobile/embarquée aux services B2B. L'intégration d'AIOS chips pour l'exécution embarquée fait partie de sa stratégie.

- Même les entreprises non directement axées sur le matériel grand public, comme Alibaba ou Baidu, construisent de vastes écosystèmes numériques qui incluent des composantes matérielles importantes, notamment le cloud (Alibaba Cloud, Baidu AI Cloud) et le développement de puces IA propriétaires (Alibaba avec Hanguang, Baidu avec Kunlun, Tencent avec Hunyuan), ainsi que des applications matérielles comme les véhicules autonomes. JD.com utilise également l'automatisation logistique (matériel) et développe un écosystème omnicanal.

- Le secteur du logiciel en Chine, bien que distinct, contribue à cet écosystème en intégrant l'IA générative dans ses suites (bureautique, ERP), souvent en partenariat

avec les grands clouds nationaux, créant ainsi de l'upsell sur des modèles freemium-vers-abonnement et des "bundles" premium. Ces logiciels tournent sur le matériel (PC, serveurs) et dans le cloud.

En substance, la transition des entreprises chinoises de matériel informatique (et au-delà) vers des écosystèmes intégrés et axés sur les services (souvent dopés par l'IA) est une réponse stratégique à la cyclicité et aux faibles marges du matériel pur. L'objectif est de créer une valeur plus durable et récurrente en captant l'utilisateur dans un ensemble de produits et services interdépendants.

4.2. Acteurs clés et stratégies

Le paysage du matériel informatique et des appareils connectés en Chine est dominé par plusieurs acteurs aux stratégies distinctes, cherchant tous à naviguer la cyclicité du hardware et à capitaliser sur les écosystèmes intégrés. Les sources mettent en lumière des entreprises comme Lenovo, Xiaomi et Transsion, chacune avec un positionnement et une approche spécifiques.

Lenovo : Leader mondial des PC. Diversification dans les serveurs/infrastructures (ISG) et les services (SSG). Présence géographique mondiale équilibrée. Modèle "asset-light".

- Lenovo est reconnu comme le premier fabricant mondial d'ordinateurs personnels, une position acquise notamment après l'acquisition de la division PC d'IBM en 2005. Le marché du PC reste un cœur historique pour le groupe, mais il est intrinsèquement cyclique et volatil. Face à cette réalité et aux marges structurellement basses de la fabrication de matériel pur, Lenovo a mis en place une stratégie de diversification majeure.

- Cette diversification s'articule autour de deux segments principaux, en dehors de l'IDG (PC, tablettes, smartphones):

- ISG (Infrastructure Solutions Group) : Ce segment fournit des serveurs, du stockage, des solutions de calcul haute performance et des offres cloud/edge "as-a-Service" via son modèle TruScale. L'ISG a agi comme un amortisseur face à la chute du marché PC en 2023-2024, tiré par l'IA et le cloud hybride. Le groupe enrichit ses offres "full-stack" en partenariat avec NVIDIA et cible le edge computing et la 5G, anticipant une croissance rapide du marché des serveurs IA.

- SSG (Solutions & Services Group) : Ce pôle rassemble les services de support, de gestion et les formules XaaS. Son objectif est d'offrir aux clients des contrats récurrents à forte marge. Le SSG affiche une marge opérationnelle proche de 21%, bien supérieure à celle du hardware, et contribue à tirer le groupe vers des revenus plus prévisibles. Le modèle TruScale permet aux clients de transformer les dépenses d'investissement

(CAPEX) en dépenses opérationnelles (OPEX) pour accéder à des solutions clés en main.

- Lenovo bénéficie d'une présence géographique mondiale équilibrée, avec une répartition significative de son chiffre d'affaires entre les Amériques, l'Europe-Moyen-Orient-Afrique, la Chine et l'Asie-Pacifique hors Chine. Cette distribution permet d'amortir les chocs conjoncturels locaux.
- Le groupe opère également sur un modèle "asset-light". Il génère un chiffre d'affaires important avec un total d'actifs relativement faible, en partie grâce à un fonds de roulement négatif (les fournisseurs financent une partie du cycle) et à l'externalisation d'une large part de sa production. Bien que cela puisse accroître la dépendance vis-à-vis des partenaires, cela permet un retour sur capitaux employés élevé.

En résumé, la stratégie de Lenovo face à la cyclicité du hardware consiste à réduire sa dépendance au PC en se diversifiant fortement dans les infrastructures (ISG) et les services (SSG), visant ainsi la création de valeur ajoutée et des revenus plus stables et récurrents.

Xiaomi : Smartphones (cœur historique). Vaste écosystème IoT (AIoT). Services internet à forte marge. Lancement ambitieux dans les véhicules électriques (Smart EV). Stratégie "hardware abordable + services à forte marge". OS maison (HyperOS).

- Xiaomi s'est imposé comme un poids lourd mondial de l'électronique grand public, avec les smartphones comme cœur historique, représentant encore plus de la moitié de son chiffre d'affaires. L'entreprise est le troisième vendeur mondial de smartphones.
- Cependant, Xiaomi pousse activement la logique d'écosystème "Smartphone × AIoT". Au-delà du mobile, le groupe propose un vaste portefeuille d'appareils connectés (montres, TV, climatiseurs, électroménager connecté). Ce segment IoT a connu une croissance significative, dépassant les 100 milliards RMB en 2024.
- Un pilier essentiel de la rentabilité de Xiaomi est le troisième segment : les services internet (publicité, jeux, cloud, fintech). Bien qu'il représente une part plus faible des ventes (environ 9%), ce segment affiche une marge brute très élevée (> 75%), constituant un levier déterminant pour les profits globaux.
- Xiaomi a également fait un lancement ambitieux dans les véhicules électriques (Smart EV). La division Smart EV cristallise l'ambition de diversification, avec la berline SU7 lancée fin 2024. Bien que l'activité soit encore déficitaire en raison des investissements lourds, les premiers résultats affichent déjà une marge brute de 20% sur le modèle.

- La stratégie fondamentale de Xiaomi est résumée comme du "hardware abordable + services à forte marge". L'entreprise accepte une marge réduite sur la vente initiale de matériel pour faire grossir sa base installée, qu'elle monétise ensuite via les services numériques.
- Le développement d'un OS maison, HyperOS, déployé fin 2024, vise à unifier l'expérience entre le téléphone, la maison et la voiture, ouvrant la voie à de nouveaux revenus récurrents. Cette démarche est comparée à celle d'Apple pour refermer progressivement son univers et certains semi-conducteurs maison.

La comparaison stratégique met en évidence que Xiaomi cible massivement le grand public, misant sur l'agressivité prix, l'agilité produit et son écosystème connecté pour gagner des parts face à des concurrents comme Samsung (intégration technologique, premium) ou Apple (luxe, intégration verticale poussée). L'objectif est d'éviter la dépendance exclusive au hardware et de transformer ses initiatives en flux de trésorerie durables.

Transsion : Spécialiste des smartphones pour marchés émergents (Afrique, Asie du Sud-Est). Stratégie multi-marques abordable et adaptation locale ("glocale"). Développement de puces sur mesure.

- Transsion se distingue par son positionnement de fabricant chinois de téléphones mobiles dédié aux marchés émergents. L'Afrique et l'Asie du Sud-Est sont ses marchés clés, où l'entreprise détient des parts de marché significatives, notamment en Afrique où elle est leader.
- Sa stratégie repose sur une approche multi-marques (Tecno, Infinix, itel) couvrant différents segments de prix, de l'entrée de gamme au milieu-haut de gamme, avec des smartphones généralement abordables, sous 100 \$.
- Une force clé de Transsion est son adaptation locale, qualifiée de "glocale". Les appareils intègrent des fonctionnalités spécifiques aux besoins des marchés émergents, comme la double SIM, des menus en langues locales, des capteurs photo optimisés pour les tons de peau foncés et une autonomie de batterie prolongée.
- Transsion cherche également à renforcer son intégration en développant des puces sur mesure via une coentreprise nommée Aixin Semiconductor. L'objectif est de sécuriser l'approvisionnement et d'ajouter de la différenciation dans ses produits futurs.
- Comme Xiaomi, Transsion cherche à construire un écosystème au-delà du matériel. Cela inclut le développement d'un OS maison ("Transsion OS"), d'un assistant vocal AI, l'expansion de son écosystème AIoT (objets connectés, maison intelligente), et la diversification dans les services numériques comme les

paiements (PalmPay) et la musique (Boomplay). L'intégration de l'IA (assistant vocal Ella, Tecno AIOS, chipset DeepSeek-R1) est une perspective de croissance.

Cependant, Transsion fait face à des risques tels que la pression concurrentielle croissante d'autres acteurs comme Xiaomi et Realme dans ses marchés clés, le risque de saturation sur certains marchés comme l'Afrique, et la limite de rentabilité imposée par son modèle bas prix face aux investissements en R&D et marketing

4.3. Convergence

Le concept de convergence est central dans les stratégies des acteurs technologiques chinois, notamment pour dépasser la simple vente de matériel et fidéliser les utilisateurs au sein d'écosystèmes intégrés. Cette convergence s'opère à plusieurs niveaux : l'intégration des appareils, le rôle unificateur des systèmes d'exploitation et l'omniprésence croissante de l'intelligence artificielle. La construction d'écosystèmes centrés, par exemple, sur le smartphone et les objets connectés ("Smartphone × AIoT") est une manifestation clé de cette tendance.

- **Intégration des appareils et OS unifiés (ex: HyperOS, Transsion OS) :** Plusieurs acteurs cherchent à lier une gamme diverse d'appareils pour offrir une expérience utilisateur cohérente et fluide. Xiaomi est un exemple marquant de cette approche, poussant activement la logique d'écosystème "Smartphone × AIoT" pour relier le mobile à la maison, aux services cloud, et même à l'automobile. Le déploiement d'HyperOS fin 2024 vise précisément à unifier l'expérience entre le téléphone, la maison et la voiture. Ce système d'exploitation maison permet de créer un univers intégré, comparé dans sa démarche à l'approche d'Apple pour refermer progressivement son écosystème. Cette unification ouvre la voie à de nouveaux revenus récurrents. De même, Transsion, spécialiste des marchés émergents, a développé un OS maison, "Transsion OS", pour ses téléphones. L'entreprise cherche également à construire un écosystème AIoT au-delà du matériel (objets connectés, maison intelligente). L'intégration de cet OS et d'un assistant vocal AI vise à fidéliser la clientèle.

- **Le rôle central de l'IA :** L'Intelligence Artificielle est un catalyseur majeur de cette convergence. Elle est intégrée pour améliorer les produits, personnaliser l'expérience utilisateur, optimiser les opérations et créer de nouveaux services.

- Xiaomi investit massivement dans l'IA, y consacrant un quart de son budget R&D en 2025. L'IA est utilisée pour l'automatisation domestique, potentiellement intégrée dans les services récurrents pour la maison et la voiture, et pour des fonctions spécifiques (ex: photo co-brandée avec Leica, développement de semi-conducteurs maison pour la photo et l'IA). L'intégration logicielle via l'IA contribue également à la rentabilité croissante de l'activité de véhicules électriques.

- Transsion intègre aussi l'IA via son assistant vocal Ella, son OS "Tecno AIOS" et le développement du chipset DeepSeek-R1. L'IA est une perspective de croissance via des fonctionnalités d'assistant vocal ou d'intégration dans des chipsets.
- Au-delà de ces acteurs axés sur le matériel grand public, d'autres champions chinois intègrent l'IA à grande échelle dans leurs écosystèmes :
 - Alibaba investit massivement dans l'IA (modèle Qwen), l'intégrant dans la recherche e-commerce, le service client et la logistique prédictive, la jugeant essentielle pour soutenir l'expansion internationale et personnaliser l'expérience.
 - Baidu a massivement investi dans l'IA (Ernie LLM, Apollo pour les véhicules autonomes, puces Kunlun). L'IA et le cloud sont vus comme les principaux relais de croissance hors publicité. L'IA générative peut être monétisée via des API et des versions premium de services.
 - iFLYTEK est un leader des technologies vocales et langagières, avec des avancées en reconnaissance/synthèse vocale et des LLM (Spark). L'IA est intégrée dans ses produits grand public (traducteurs, enregistreurs intelligents) et dans des solutions B2B pour l'éducation, la justice, la santé, les villes intelligentes et l'industrie. Son alliance matérielle avec Huawei vise à contourner les restrictions GPU pour l'IA.
 - Tencent déploie son LLM Hunyuan, avec une activité Cloud & IA en croissance rapide. L'IA est utilisée dans les jeux, la musique (outils AI Songwriter, DeepSeek pour les créateurs), et potentiellement pour la publicité dans de nouveaux environnements connectés (voitures électriques, objets connectés).
 - Les fournisseurs de logiciels B2B intègrent rapidement l'IA générative dans leurs suites (bureautique, ERP) pour démocratiser la génération de contenu et l'automatisation, créant de l'upsell.
- Construction d'écosystèmes ("Smartphone × AIoT" et autres) : La convergence des appareils et des technologies, portée par l'IA, vise la création d'écosystèmes intégrés pour capturer une plus grande part du temps et du portefeuille des utilisateurs.
 - L'approche "Smartphone × AIoT" de Xiaomi et l'expansion de son segment IoT (montres, TV, électroménager, etc.) en est l'illustration la plus directe mentionnée dans la requête.
 - Transsion développe également un écosystème AIoT et diversifie ses services (paiements via PalmPay, musique via Boomplay).
 - D'autres acteurs construisent des écosystèmes centrés sur leurs forces historiques :

- Alibaba autour de l'e-commerce (Taobao, Tmall, AliExpress, Lazada, etc.), intégrant cloud, logistique (Cainiao), services locaux (Ele.me), médias et paiements (Alipay). La complémentarité des applications renforce la fidélité et la monétisation.

- Tencent autour de sa "super-app" WeChat/Weixin, fédérant messagerie, social, mini-programmes, paiements, jeux, FinTech et cloud/IA. WeChat sert de "rails" de paiement et de point d'entrée pour de nombreux services.

- JD.com autour du commerce de détail intégré, s'étendant à la logistique (JD Logistics), la santé (JD Health), les services industriels, le cloud/IA et les services financiers, cherchant à transformer son avantage logistique en un écosystème de plateforme complet.

- Lenovo, bien que leader du PC, diversifie son écosystème vers les infrastructures (serveurs, stockage) et les services (SSG), ciblant le "poche au cloud" pour ses clients.

En somme, la convergence, orchestrée par l'intégration des appareils via des OS unifiés (pour les acteurs hardware comme Xiaomi et Transsion) et l'intégration pervasive de l'IA, est une stratégie clé pour la plupart des géants technologiques chinois. Elle leur permet de construire des écosystèmes robustes, qu'ils soient centrés sur le matériel grand public (AIoT), l'e-commerce, les services locaux, les réseaux sociaux ou les plateformes B2B/cloud, afin de sécuriser les utilisateurs, diversifier les revenus et créer de la valeur ajoutée au-delà des marges faibles du matériel pur.

4.4. Défis

- **Cyclicité du marché PC** : Ce défi concerne directement des entreprises comme Lenovo, l'un des leaders mondiaux du secteur. Le marché des PC a connu une chute brutale de la demande après le pic lié à la pandémie en 2023. Cette cyclicité rend les revenus du segment Intelligent Devices Group (IDG) de Lenovo volatiles, même si l'entreprise cherche à réduire cette dépendance. Le marché s'est stabilisé début 2024, et un nouveau cycle de remplacement est attendu à partir de 2025, potentiellement porté par les "AI PC".

- **Concurrence intense (smartphones)** : Le marché des smartphones est extrêmement compétitif, tant en Chine qu'à l'international. Xiaomi fait face à une rivalité accrue en Chine avec des marques comme Honor, Oppo ou Vivo. Sur les marchés émergents où Transsion est dominant (Afrique, Asie du Sud-Est), la concurrence s'intensifie rapidement avec l'arrivée ou la progression de Xiaomi, Realme, OPPO, Vivo et Samsung. Au niveau mondial, Xiaomi affronte également Samsung et Apple, qui dominent le haut de gamme et les marges.

•**Pression sur les marges hardware** : La vente de matériel (hardware) est souvent associée à des marges faibles en raison de la standardisation des produits, de la concurrence par les prix et de la dépendance aux fournisseurs.

- Lenovo en est un exemple direct, avec des marges nettes structurellement basses (2-4%) sur ses équipements.

- Xiaomi maintient délibérément une limite de 5% de marge nette sur le hardware pour proposer des prix compétitifs et élargir sa base d'utilisateurs. Sa rentabilité globale dépend fortement des services à plus forte marge.

- Le modèle économique de Transsion, basé sur des prix abordables, limite également la rapidité de sa montée en gamme et peut peser sur ses marges.

- Même pour des entreprises axées sur les semi-conducteurs comme SMIC ou les puces IA comme Cambricon, les investissements massifs en R&D et en capacité de production pèsent sur la rentabilité à court terme.

•**Dépendance aux fournisseurs** : Plusieurs entreprises chinoises restent dépendantes de fournisseurs externes, notamment pour des composants stratégiques ou des technologies de pointe.

- Lenovo dépend des fournisseurs de composants.

- Xiaomi achète ses processeurs principalement chez Qualcomm ou MediaTek.

- Les fondeurs comme SMIC dépendent des fournisseurs d'équipements de pointe (comme les machines EUV inaccessibles en raison des restrictions) et de matériaux.

- Les fabricants de puces IA comme Cambricon sont également affectés par les restrictions d'accès à certains composants ou technologies nécessaires pour l'entraînement de modèles. Cette dépendance rend les entreprises vulnérables aux tensions géopolitiques et aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

•**Risques liés aux nouvelles verticales (EV)** : L'entrée dans de nouveaux marchés, en particulier celui des véhicules électriques (EV), présente des risques significatifs.

- Xiaomi a lancé sa division Smart EV avec la berline SU7. Bien que les livraisons aient été fortes initialement, l'activité reste déficitaire en raison des dépenses importantes en usines et en R&D. De plus, le secteur est sensible aux questions de sécurité (accident mentionné) et à la concurrence.

•**Saturation du marché domestique (smartphones)** : Le marché chinois des smartphones est mature, avec une pénétration très élevée (plus de 85% des internautes sont acheteurs en ligne). Cela signifie que la croissance des volumes est plus lente et que la concurrence se concentre sur le gain de parts de marché ou la monétisation accrue des utilisateurs existants.

- Xiaomi répond à cette saturation par la montée en gamme et l'expansion de son réseau de distribution physique.

- D'autres secteurs, comme l'e-commerce domestique (où Alibaba fait face à PDD, JD.com et Douyin) et les moteurs de recherche traditionnels (Baidu concurrencé par les super-apps), connaissent également des signes de maturité et de concurrence intense pour l'attention et les budgets.

•**Risques géopolitiques** : Ce risque est transversal et impacte de nombreuses entreprises chinoises, en particulier dans leurs ambitions internationales ou leur accès aux technologies clés.

- Les sanctions américaines affectent directement les entreprises de semi-conducteurs comme SMIC (accès aux équipements avancés) et Cambricon (accès aux GPU pour l'IA).

- Les tensions sino-américaines constituent un risque pour Lenovo.

- Les restrictions potentielles à l'exportation de semi-conducteurs affectent également Transsion.

- Les entreprises cherchant à s'étendre à l'international, comme Xiaomi (absence aux États-Unis) ou PDD Holdings/Temu, font face à une surveillance réglementaire accrue et des potentiels freins (taxes douanières, réglementations comme le DSA en Europe).

- Certaines entreprises sont explicitement listées (Entity List US), comme potentiellement iFLYTEK, limitant leurs accès à certaines technologies ou marchés.

En résumé, si la convergence et la construction d'écosystèmes sont des stratégies prometteuses, leur mise en œuvre se heurte à des réalités économiques (cycles de marché, pression sur les prix, coûts d'innovation) et géopolitiques complexes. La capacité des entreprises à naviguer dans cet environnement concurrentiel et réglementaire, tout en finançant l'innovation et l'expansion, sera déterminante pour leur succès futur.

4.5. Perspectives

•**Rebond du marché PC (AI PC)** : Le marché mondial des PC, après une période de déclin, montre des signes de stabilisation début 2024. Une perspective majeure est l'attente, dès 2025, d'un nouveau cycle de remplacement, notamment stimulé par l'arrivée des "AI PC" intégrant des processeurs spécifiques pour l'IA (NPU). Lenovo, en tant que leader mondial du secteur, compte sur cette tendance pour maintenir sa part de marché (23 %) et encourager l'achat de modèles plus performants et rentables.

•**Croissance des infrastructures IA (ISG) :** La demande d'infrastructures adaptées à l'intelligence artificielle, en particulier pour l'IA générative, est un moteur de croissance significatif. Cela concerne les serveurs haute densité, les GPU et le stockage rapide.

◦Lenovo en bénéficie via son segment Infrastructure Solutions Group (ISG). ISG développe ses offres en partenariat avec des acteurs comme NVIDIA et cible également l'edge computing et la 5G. Le marché des serveurs IA devrait croître deux fois plus vite que celui des serveurs traditionnels.

◦D'autres entreprises sont bien positionnées sur ce marché : Baidu AI Cloud, qui profite de la demande pour des solutions souveraines, et Tencent Cloud, dont l'activité IA a quasi doublé en 2024. Alibaba Cloud est le premier fournisseur chinois et est en plein déploiement international.

◦Les fabricants de puces comme Cambricon et SMIC (pour les nœuds matures utilisés dans l'informatique personnelle et l'IoT industriel) contribuent à cet écosystème domestique. Les accélérateurs cloud Siyuan de Cambricon sont demandés pour les centres de données privés. Le chiffre d'affaires de Cambricon pourrait quadrupler d'ici 2027, soutenu par les déploiements de modèles génératifs et le cloud souverain.

◦iFLYTEK s'appuie sur des plateformes de calcul nationales pour ses grands modèles de langage (LLM) et propose des solutions de cloud intelligent et une plateforme AI Open Platform. L'entreprise coopère avec Huawei pour contourner les restrictions sur les GPU.

◦Tencent voit le cloud et les services IA (PaaS/LLM) comme des relais de croissance à forte marge.

•**Expansion des services récurrents (SSG, TruScale, services internet) :** Adopter des modèles basés sur les services est une stratégie clé pour améliorer la rentabilité et la prévisibilité des revenus, souvent faibles dans le matériel.

◦Le segment Solutions & Services Group (SSG) de Lenovo affiche une marge opérationnelle élevée (environ 21 %). SSG propose des services de support, de gestion et des offres XaaS (comme TruScale), aidant les clients à passer du CAPEX à l'OPEX. Ces services devraient générer des revenus plus prévisibles.

◦Xiaomi tire une part significative de sa rentabilité de ses services internet (publicité, jeux, cloud, fintech), qui, bien que représentant environ 9 % des ventes, ont une marge brute supérieure à 75 %. Le déploiement d'HyperOS vise à ouvrir de nouveaux revenus récurrents.

•**Croissance dans les marchés émergents :** L'expansion internationale, particulièrement dans les marchés émergents, est un vecteur de croissance crucial face à la concurrence domestique en Chine.

◦Xiaomi réalise déjà 42 % de son chiffre d'affaires à l'international et prévoit d'ouvrir 10 000 magasins Mi Home hors de Chine.

◦Transsion est leader en Afrique et bien positionné en Asie du Sud et du Sud-Est. Le groupe prévoit une expansion géographique vers l'Amérique latine et le Moyen-Orient.

•**Développement de l'écosystème IoT/AIoT** : L'interconnexion des appareils et l'intégration de l'IA dans un écosystème unifié est une tendance clé.

◦Xiaomi pousse activement la logique "Smartphone × AIoT" pour connecter le mobile à une large gamme d'appareils. Le segment IoT a dépassé les 100 milliards RMB de revenus en 2024. HyperOS vise à unifier l'expérience entre smartphone, maison et voiture.

◦Transsion développe son propre écosystème AIoT, incluant des objets connectés et des solutions de maison intelligente, et développe des chipsets pour l'intégration AIoT.

•**Potentiel de la mobilité électrique (Xiaomi EV)** : L'entrée dans le marché des véhicules électriques représente une nouvelle verticale prometteuse, bien que risquée.

◦Xiaomi a lancé sa division Smart EV avec la berline SU7. Malgré des dépenses importantes, l'activité est stratégique pour l'écosystème (unifiant l'expérience téléphone, maison, voiture). Bien que déficitaire actuellement, l'objectif est d'atteindre 350 000 livraisons en 2025 et de commencer les exportations en 2027. L'activité a démontré une capacité à atteindre une marge brute élevée (20 %).

Ces perspectives montrent la volonté des entreprises chinoises de s'appuyer sur l'innovation (IA, AIoT), d'élargir leurs offres vers les services à plus forte marge, de s'étendre géographiquement, notamment dans les marchés émergents, et d'explorer de nouvelles verticales comme la mobilité électrique pour surmonter la saturation de leurs marchés domestiques et la concurrence accrue.

Chapitre 5 : Services Locaux et Logistique - Intégration Omnicanale

5.1. Secteur essentiel pour l'économie de proximité et l'omnicanal.

Le secteur des services locaux, englobant la livraison de repas, les services à la demande, la cartographie ou encore le quick commerce, constitue un pilier fondamental de l'économie de proximité et un levier d'intégration entre les canaux en ligne et hors ligne.

Voici pourquoi il est considéré comme essentiel

1.Connexion entre marchands locaux et consommateurs : Des plateformes comme Meituan et le Local Services Group d'Alibaba (incluant Ele.me et Amap) agissent comme des "super-apps" ou des agrégateurs qui connectent directement les commerçants locaux (restaurants, magasins, prestataires de services) aux consommateurs. Elles fournissent une visibilité en ligne aux entreprises physiques et facilitent les transactions.

2.Moteur de la digitalisation de la consommation : Ces services accélèrent la digitalisation de la consommation en Chine, permettant aux utilisateurs d'accéder à une large gamme de services du quotidien via leur smartphone.

3.Infrastructure logistique critique : L'efficacité de ces services repose sur des réseaux logistiques massifs et intégrés. JD.com, avec sa logistique propriétaire, et Alibaba, via Cainiao, ont construit des infrastructures d'entrepôts et de livraison qui permettent des expéditions rapides, y compris pour le dernier kilomètre. Meituan possède également un réseau logistique considérable. Cette infrastructure est indispensable pour l'omnicanalité, permettant par exemple la livraison ultra-rapide depuis des magasins physiques partenaires (comme JD NOW ou Meituan Instashopping). JD Logistics, en particulier, monétise son expertise logistique en servant des clients externes, soulignant son importance au-delà des opérations internes.

4.Soutien à l'économie réelle et aux PME : En offrant de nouveaux débouchés et en facilitant les ventes, ces plateformes soutiennent activement les petites et moyennes entreprises locales. L'augmentation du volume de marchandises transitant par ces réseaux (GMV e-commerce chez Kuaishou, GMV des mini-programmes chez Tencent) démontre leur impact économique.

5.Intégration dans les écosystèmes numériques : Les services locaux ne fonctionnent pas en silos, mais sont intégrés aux écosystèmes plus larges des géants du numérique. Alibaba les utilise pour augmenter le temps passé dans ses applications et créer des occasions de monétisation via la publicité et les commissions. Meituan unifie divers services sur une seule application. Tencent, via WeChat Pay et les mini-programmes, facilite les paiements et transactions

pour les services locaux. Cette intégration renforce la fidélité des utilisateurs et améliore la rentabilité.

6.Source de revenus récurrents et à marge potentiellement plus élevée : Pour les plateformes, les revenus tirés des services (commissions, frais de service) peuvent offrir des marges plus élevées que la simple vente de produits physiques à faible marge. L'expansion des services récurrents est une stratégie clé pour améliorer la prévisibilité des revenus. JD.com cherche explicitement à augmenter la part de ses revenus provenant des services.

7.Innovation et croissance : Ce secteur est également un terrain d'innovation, notamment avec l'intégration de l'IA pour optimiser la logistique, la prévision de la demande ou le support client, ainsi que l'expérimentation de nouvelles méthodes de livraison comme les drones et véhicules autonomes.

En résumé, les services locaux et la logistique sont essentiels car ils ne sont pas seulement une commodité, mais une infrastructure numérique qui lie le commerce en ligne aux activités physiques, soutient l'économie locale, crée des emplois et est de plus en plus un moteur de croissance et de rentabilité pour les grandes entreprises technologiques chinoises.

5.2. Acteurs clés

•Meituan : "Super-app" des services locaux

- Meituan est décrit comme un "super-app" chinois dédié aux services de proximité. Fondé en 2010, il connecte les commerçants locaux aux consommateurs via une application unique.

- Son cœur de métier est la livraison de repas, un segment sur lequel elle détenait plus de 65 % de part de marché en Chine en 2021 face à Ele.me (Alibaba).

- L'application couvre un large éventail de services variés : bons de réduction pour restaurants et services du quotidien, réservation d'hôtels et de voyages, mobilité urbaine (comme le partage de vélos). Elle s'est également étendue au quick commerce, la livraison ultra-rapide pour l'épicerie, la pharmacie et d'autres articles, déjà déployée dans plus de 200 villes.

- L'efficacité de Meituan repose sur un réseau logistique considérable et intégré. L'entreprise investit massivement dans l'IA pour optimiser cette logistique, expérimentant même des drones et véhicules autonomes.

- Meituan a engagé une expansion internationale depuis 2023-2024, lançant sa plateforme "Keeta" à Hong Kong et annonçant un investissement majeur pour la lancer au Brésil début 2025. Cette diversification géographique est considérée comme prometteuse.

- Malgré la concurrence domestique qui presse ses marges, Meituan dispose d'atouts majeurs (taille, savoir-faire logistique, investissements IA) pour consolider sa position et s'ouvrir de nouveaux marchés.

- Alibaba (Local Services Group - Ele.me, Amap)**

- Alibaba, en tant qu'empire numérique couvrant de multiples secteurs, inclut un "Local Services Group" dans son portefeuille d'activités.

- Ce groupe comprend Ele.me (livraison de repas) et Amap (cartographie), entre autres services O2O (Online to Offline).

- Ele.me est le concurrent direct de Meituan sur le marché de la livraison de repas, tandis qu'Amap fournit des cas d'usage quotidiens qui augmentent le temps passé dans l'écosystème Alibaba.

- Ces services locaux sont vus comme essentiels car ils injectent des usages quotidiens qui augmentent l'engagement des utilisateurs dans les applications Alibaba.

- L'intégration de ces services renforce la fidélité client et multiplie les occasions de monétisation (publicité, commissions).

- Le secteur des services locaux (incluant Ele.me et Amap) est identifié comme un nouveau moteur de croissance pour Alibaba, enregistrant une croissance notable (par exemple, +14% de chiffre d'affaires) tirée par la reprise post-pandémie et la publicité locale.

- Logistique intégrée et services on-demand (JD.com et Cainiao)**

- JD.com s'appuie sur un modèle de détaillant "first-party", où il gère lui-même ses stocks et sa livraison. Cette chaîne logistique propriétaire (via JD Logistics) est un avantage compétitif clé, permettant une expédition rapide (sous 24h pour 95% des commandes).

- JD a développé le "local retail & on-demand" via son offre JD NOW, qui permet la livraison rapide (en 9 minutes) à partir de magasins partenaires. Cela crée un écosystème omnicanal qui se rapproche de celui de Meituan.

- JD Logistics (JDL), initialement au service des opérations internes de JD, est désormais également monétisé en fournissant des solutions de chaîne d'approvisionnement à des clients externes (plus de la moitié de ses volumes proviennent de tiers). Cette division a atteint la rentabilité et poursuit son expansion auprès de clients externes dans divers secteurs.

- L'expertise logistique de JD est un levier stratégique pour réduire sa dépendance à la vente de produits physiques à faible marge et augmenter la part de ses revenus provenant des services.
- Cainiao Smart Logistics Network est le réseau d'entrepôts et de hubs d'Alibaba. Il assure la livraison en Chine et à l'étranger.
- Cainiao est également considéré comme un moteur de croissance pour Alibaba, affichant une croissance à deux chiffres grâce aux services transfrontaliers et à la construction de hubs internationaux. Cainiao est en projet d'IPO (Introduction en Bourse).
- Ces deux réseaux logistiques (JD Logistics et Cainiao) sont fondamentaux pour l'intégration omnicanale, permettant des livraisons rapides depuis divers points d'origine, y compris les magasins physiques.

5.4. Défis

Le dynamisme de ce secteur, bien qu'essentiel pour l'économie locale et l'omnicanalité se heurte à plusieurs obstacles majeurs :

•**Coûts opérationnels élevés** : Le modèle d'intégration verticale et la promesse de rapidité (livraison sous 24h, voire 9 minutes) impliquent des investissements et des dépenses conséquents.

◦Pour JD.com, les investissements massifs dans la chaîne logistique propriétaire pèsent sur les marges. Les coûts de fulfillment (salaires, immobilier, carburant) sont significatifs. Les dépenses en R&D et les dépenses d'investissement pour les technologies comme les drones, les véhicules à guidage automatique (AGV) et le tri automatisé, bien que nécessaires à l'innovation, pèsent sur les résultats à court terme. Même JD Logistics, après avoir atteint la rentabilité, doit poursuivre la densification de son réseau et l'automatisation pour consolider sa profitabilité.

◦Bien que Meituan ait amélioré sa rentabilité, la concurrence domestique qui renforce les subventions met la pression sur ses marges. Le déploiement du quick commerce dans plus de 200 villes et l'expérimentation de nouvelles méthodes de livraison demandent des investissements importants.

◦Pour Alibaba, si les services locaux sont un moteur de croissance, l'érosion globale des marges du groupe est en partie expliquée par un mix d'activités plus coûteuses et des investissements massifs en logistique et en IA.

•**Concurrence féroce** : Le marché chinois des services numériques est très concurrentiel, voire acharné, et ce secteur n'échappe pas à la règle.

◦Meituan fait face à la concurrence directe d'Alibaba, notamment via Ele.me pour la livraison de repas. JD.com est également entré sur le segment avec JD NOW.

- Sur l'ensemble de l'e-commerce, qui inclut de plus en plus les services locaux et la livraison, Alibaba voit sa part de marché diminuer sous la pression de JD.com et Pinduoduo. PDD séduit notamment les consommateurs des villes de rang inférieur avec des prix cassés.

- De nouveaux acteurs, notamment les plateformes de vidéo courte comme Douyin et Kuaishou, captent une part croissante des utilisateurs et des annonceurs grâce au live-streaming shopping et aux fonctionnalités e-commerce, détournant l'attention des plateformes traditionnelles. Tencent, avec ses mini-programmes dans WeChat, facilite également le commerce local et génère un GMV (Gross Merchandise Volume) considérable.

- Cette concurrence se traduit aussi par une guerre des prix et des subventions, qui compriment les marges des acteurs.

• **Nécessité d'investir massivement (logistique, IA) :** Pour maintenir leur avantage compétitif et répondre à l'évolution des attentes (rapidité, personnalisation), ces entreprises doivent continuellement investir.

- L'optimisation de la logistique nécessite des investissements dans l'automatisation (entrepôts robotisés, tri automatisé), l'expérimentation de nouvelles méthodes (drones, véhicules autonomes) et la construction d'infrastructures (entrepôts, hubs). JD.com investit massivement. Cainiao construit des hubs internationaux.

- L'intégration de l'Intelligence Artificielle est cruciale pour l'optimisation de la logistique prédictive, le service client, la personnalisation de l'expérience utilisateur et l'automatisation. Alibaba, Meituan, JD.com, Baidu, iFLYTEK, Cambricon, Tencent et Xiaomi investissent tous massivement dans ce domaine. Ces investissements en R&D peuvent représenter une part très importante des revenus, pesant sur la rentabilité à court terme.

• **Complexité de l'expansion internationale :** Malgré la saturation relative du marché domestique pour certains segments, l'expansion au-delà des frontières chinoises présente des défis.

- Pour Meituan, l'expansion internationale (Hong Kong, Brésil) est considérée comme prometteuse, mais elle reste récente (depuis 2023-2024).

- JD.com a un faible pourcentage de revenus à l'international (5%) et vise 10% d'ici 2027. L'entreprise fait face à la concurrence d'acteurs établis comme Amazon et aux sensibilités géopolitiques.

- Alibaba pousse l'expansion internationale, mais le marché international affiche des marges plus faibles que le marché domestique pour certaines activités.

- PDD Holdings connaît une expansion internationale fulgurante avec Temu mais fait face à des risques réglementaires majeurs (taxe douanière potentielle aux US, surveillance DSA en Europe) et à une concurrence intense.

- Plus généralement, les entreprises chinoises peuvent peiner à gagner la confiance hors des pays émergents, et les barrières linguistiques ou liées à la sécurité des données peuvent limiter l'exportation de services numériques. Le contexte géopolitique global pèse également sur les stratégies d'expansion.

En somme, si le secteur bénéficie d'un marché domestique colossal et du soutien stratégique de l'État, les coûts inhérents à une logistique rapide, la concurrence acharnée qui force les investissements et presse les marges, et la complexité de répliquer le succès domestique à l'international constituent des défis permanents pour les acteurs de ce domaine clé de l'économie numérique chinoise.

5.5. Perspectives

•Optimisation de la logistique (automatisation, IA, drones) :

- Les acteurs du secteur reconnaissent l'importance cruciale d'une logistique performante pour la rapidité de livraison et l'efficacité opérationnelle. Ils investissent massivement dans l'optimisation.

- Meituan investit massivement dans l'intelligence artificielle pour optimiser sa logistique. L'entreprise expérimente même des drones et véhicules autonomes pour perfectionner la livraison. Cette optimisation vise à améliorer les marges.

- JD.com, dont la chaîne logistique propriétaire (JD Logistics) est un avantage clé, investit en Capex et R&D dans des technologies avancées comme les drones, les véhicules à guidage automatique (AGV) et le tri automatisé pour réduire les coûts à long terme et améliorer la rentabilité. La densification de son réseau et l'automatisation consolident la profitabilité de JD Logistics. JD Cloud et l'IA générative sont utilisés pour optimiser les prévisions de demande.

- Alibaba, via Cainiao Smart Logistics Network, utilise des entrepôts automatisés et des hubs. Le groupe investit massivement en logistique et en IA, intégrant l'IA dans la logistique prédictive. Cainiao, identifié comme un moteur de croissance, mise sur les services cross-border et la construction de hubs.

- L'automatisation et l'IA permettent non seulement de réduire les coûts opérationnels (un défi majeur [conversation history]) mais aussi d'améliorer la précision, la rapidité et la fiabilité des livraisons, éléments essentiels pour la concurrence [conversation history] et l'expérience client.

•Expansion géographique :

◦Face à une saturation relative du marché domestique chinois pour certains segments et une concurrence féroce, l'expansion internationale est une perspective clé pour de nombreux acteurs.

◦Meituan a initié son expansion internationale en 2023-2024, lançant sa plateforme Keeta à Hong Kong et annonçant un investissement significatif pour se lancer au Brésil en 2025. Cette diversification géographique est vue comme prometteuse et le marché international est considéré comme "quasi intact" pour Meituan.

◦Alibaba accélère son internationalisation. Sa branche "International Digital Commerce" affiche une croissance à deux chiffres via des plateformes comme AliExpress, Lazada, Trendyol, ou Daraz. Cainiao participe à cette expansion en construisant des hubs internationaux. Les services internationaux sont vus comme un nouveau moteur de croissance.

◦JD.com, bien que l'international ne pèse encore que 5% de son chiffre d'affaires, vise à doubler ses capacités logistiques outre-mer d'ici 2026 et atteindre 10% de revenus hors Chine d'ici 2027. Le groupe explore l'expansion via des partenariats asset-light. JD Logistics vise également une expansion transfrontalière.

◦D'autres entreprises chinoises, comme PDD Holdings avec Temu, Tencent Music, Transsion, iFLYTEK et même Xiaomi misent sur l'internationalisation pour diversifier leurs sources de revenus et trouver de nouveaux relais de croissance.

•Diversification des services locaux :

◦Au-delà de la livraison de repas initiale, l'expansion vers d'autres services de proximité est une stratégie pour augmenter l'engagement utilisateur et les revenus.

◦Meituan s'est déjà positionnée comme une "super-app", couvrant un large éventail de services : bons de réduction, hôtels, voyages, mobilité urbaine. Le quick commerce (livraison ultra-rapide d'épicerie, pharmacie, etc.) est déjà déployé dans plus de 200 villes et constitue un potentiel relais de croissance. Les nouvelles initiatives locales, comme l'épicerie fraîche, sont également explorées.

◦Le "Local Services Group" d'Alibaba incluant Ele.me et Amap est considéré comme un nouveau moteur de croissance.

◦JD.com a développé son offre "local retail & on-demand" via JD NOW, permettant la livraison rapide depuis des magasins partenaires et créant un écosystème omnicanal. L'entreprise se diversifie aussi dans la santé, l'industrie, l'immobilier, et vise à ce que les revenus de services dépassent 30% d'ici 2027.

- PDD Holdings explore également des activités comme la livraison de produits frais (Duoduo Grocery).

•Synergies entre les activités (intégration vente sur place/livraison) :

- L'intégration des différentes offres et la création de synergies au sein de l'écosystème numérique sont essentielles pour renforcer la position concurrentielle.

- Meituan prévoit une fusion plus étroite entre ses activités de livraison et de vente sur place en 2025. Les synergies internes, comme un programme de fidélité étendu et la réorganisation unifiant les ventes sur place et la livraison, visent à renforcer la rétention utilisateur et générer des économies d'échelle.

- Alibaba s'appuie sur la complémentarité de ses applications (Taobao, Tmall, Alipay, Ele.me, Amap). Cette intégration renforce la fidélité client et multiplie les occasions de monétisation.

- JD.com utilise son avantage logistique (JD Logistics) non seulement pour son propre e-commerce mais aussi pour fournir des solutions à des clients externes (plus de la moitié des volumes de JDL proviennent de tiers), monétisant ainsi son infrastructure. Son offre JD NOW intègre la livraison à partir de magasins physiques partenaires.

- Ces synergies permettent d'augmenter le temps passé par les utilisateurs dans l'écosystème, de fluidifier les transactions (par exemple, Alipay), de proposer des services plus complets (O2O) et de mieux monétiser la base d'utilisateurs.

En résumé, les perspectives pour le secteur des services locaux et de la logistique en Chine sont marquées par une quête continue d'efficacité via l'automatisation et l'IA, une volonté d'expansion géographique pour compenser la maturité domestique, une diversification constante des services offerts pour répondre aux besoins des consommateurs, et une intégration de plus en plus poussée entre les différentes activités pour créer des écosystèmes cohérents et fidéliser les utilisateurs. Ces stratégies visent à maintenir la croissance et à améliorer la rentabilité face aux défis persistants des coûts élevés et de la concurrence intense.

Chapitre 6 : Logiciel d'Entreprise (SaaS) - Digitalisation et Substitution Nationale

6.1. Marché en croissance tiré par la digitalisation et les politiques étatiques.

Le secteur du logiciel d'entreprise ("enterprise software"), et plus spécifiquement le marché SaaS (Software as a Service) pur, est identifié dans les sources comme un marché en croissance en Chine, même s'il reste encore moins visible que les applications grand public.

Plusieurs facteurs clés expliquent cette croissance, et notamment :

1. La Digitalisation accélérée :

- La digitalisation des PME et des collectivités s'est accélérée, notamment post-Covid.
- Une politique "cloud-first" contribue également à cette tendance, encourageant l'adoption de solutions logicielles basées sur le cloud.

2. Les Politiques étatiques (Substitution Nationale / "xinchuang") :

- Un mandat de substitution nationale ("xinchuang") impose aux administrations de remplacer les logiciels occidentaux par des solutions locales.
- Une circulaire du MIIT et du MOF impose aux administrations d'atteindre au moins 70 % de logiciels, OS et bases de données nationaux d'ici 2027.
- Ces politiques de "sinisation" garantissent un socle de revenus captif, particulièrement dans le secteur public.
- L'État soutient également le secteur par des subventions et des commandes publiques, bien que cela puisse créer une dépendance au budget public.

En termes de chiffres, le marché SaaS "pur" représentait environ 25,9 milliards USD en 2024 et affichait un taux de croissance annuel composé (CAGR) attendu de 15 % jusqu'en 2030.

De plus, l'intégration rapide de l'IA générative dans les suites logicielles (suites bureautiques, ERP, plateformes low-code) est une autre dynamique importante qui crée de l'upsell sur les versions payantes et dynamise le revenu moyen par utilisateur (ARPU).

Les grands acteurs du cloud nationaux (Alibaba Cloud, Huawei Cloud, Tencent Cloud, Baidu) jouent un rôle important en tant que partenaires (IaaS) et parfois concurrents (leurs propres suites SaaS), et ils subventionnent l'intégration de solutions d'éditeurs de logiciels indépendants (ISV), ce qui abaisse la barrière d'entrée pour les PME.

En résumé, la croissance du marché du logiciel d'entreprise en Chine est fortement propulsée par l'impératif de digitalisation à travers divers secteurs et, de manière significative, par une volonté politique forte de "sinisation" et de souveraineté numérique qui crée une demande domestique garantie.

6.2. Contexte particulier : Politique de substitution nationale ("xinchuang")

Politique de substitution nationale ("xinchuang") :

- C'est un facteur clé et particulier du marché chinois. Le terme "xinchuang" (innovation et application de l'information) incarne cette volonté stratégique.
- Il s'agit d'un mandat étatique qui impose aux administrations de remplacer les logiciels, systèmes d'exploitation et bases de données d'origine occidentale par des solutions nationales.
- Une circulaire émise par le Ministère de l'Industrie et des Technologies de l'Information (MIIT) et le Ministère des Finances (MOF) fixe un objectif précis pour les administrations : atteindre au moins 70 % de logiciels, OS et bases de données nationaux d'ici 2027.
- Cette politique crée un socle de revenus captif et garanti pour les éditeurs de logiciels nationaux, particulièrement dans le secteur public et pour les entreprises d'État (SOE).
- L'État orchestre ce marché domestique en émettant des directives d'achat local et en finançant les entreprises via des fonds souverains et des subventions, même avant qu'elles n'atteignent la rentabilité.
- Des entreprises comme Cambricon (dans les puces IA) sont explicitement identifiées comme des bénéficiaires et des symboles de cette politique de "sinisation" et de "décorrélation vis-à-vis des États-Unis".
- Pour les éditeurs, si cette politique assure une demande, elle génère aussi une dépendance au budget public et expose au risque de gels budgétaires ou d'allongements des délais de paiement.

2.Intégration avec les grands clouds nationaux :

- L'écosystème du logiciel d'entreprise est intrinsèquement lié aux grands fournisseurs de cloud nationaux : Alibaba Cloud, Tencent Cloud, Huawei Cloud, et Baidu.
- Ces acteurs du cloud jouent un double rôle : ils sont à la fois partenaires (fournissant l'infrastructure IaaS) sur laquelle les éditeurs tiers déploient leurs solutions SaaS, et concurrents (proposant leurs propres suites logicielles SaaS)

comme DingTalk (Alibaba), WeCom (Tencent) ou Feishu (ByteDance, mentionné en bien que non détaillé dans les autres sources pour le SaaS spécifique).

- Les grands clouds subventionnent l'intégration des solutions d'éditeurs de logiciels indépendants (ISV) sur leurs plateformes, ce qui a pour effet d'abaisser la barrière d'entrée pour les PME souhaitant adopter le SaaS.

- Cette relation crée une dynamique complexe. D'un côté, elle facilite le déploiement et l'adoption du SaaS. De l'autre, elle peut générer des pressions concurrentielles si un grand cloud décide de pousser agressivement sa propre suite logicielle intégrée, potentiellement subventionnée.

- L'intégration avec les clouds nationaux est également pertinente dans le cadre de la politique "xinchuang", car le déploiement sur des infrastructures cloud nationales renforce l'aspect souverain recherché. Il y a même une tendance à la "Edge-cloud convergence" où des solutions logicielles s'exécutent sur des plateformes hybrides nationales pour la souveraineté des données.

3.Montée en puissance de l'IA générative :

- L'intégration rapide de l'IA générative est une dynamique clé qui transforme le marché du logiciel d'entreprise en Chine.

- L'IA générative est rapidement intégrée dans les suites logicielles existantes (suites bureautiques, ERP, plateformes low-code).

- Des exemples concrets incluent WPS AI (Kingsoft Office), DingTalk AI Agent, Feishu « Dolphin » et Kingdee GPT.

- Cette intégration vise à démocratiser la génération de contenu, l'automatisation des processus et à créer de l'upsell sur les versions payantes, augmentant ainsi le revenu moyen par utilisateur (ARPU).

- Les entreprises chinoises investissent massivement dans le développement de grands modèles de langage (LLM) concurrents des modèles occidentaux (comme GPT-4) : Baidu avec Ernie, Alibaba avec Qwen, Huawei avec Pangu, iFLYTEK avec Spark/Xinghuo, et SenseTime avec SenseNova.

- L'IA générative est vue comme un moteur de croissance potentiel pour les acteurs du cloud et du logiciel d'entreprise.

- La politique de "xinchuang" s'étend également à l'IA, avec une volonté de construire un écosystème national incluant puces (Cambricon, Huawei Ascend), frameworks (PaddlePaddle, Neuware, MindSpore) et capacités de calcul pour entraîner ces LLM nationaux.

- Pour les éditeurs de logiciels, être "AI-ready" et intégrer ces LLM nationaux devient un avantage compétitif.

En synthèse, le marché chinois du logiciel d'entreprise, bien que moins visible que le B2C, est en forte croissance, non seulement grâce à la digitalisation naturelle des entreprises, mais surtout sous l'impulsion directe de l'État via la politique "xinchuang". Cette dernière garantit une demande domestique massive et favorise les acteurs nationaux. L'intégration étroite avec les grands fournisseurs de cloud chinois (eux-mêmes souvent des "champions nationaux" bénéficiant de soutiens similaires) facilite le déploiement du SaaS. Enfin, la course à l'IA générative, également soutenue par l'État et menée par les géants du cloud, pousse à l'intégration rapide de fonctionnalités avancées dans les logiciels d'entreprise, créant de nouvelles opportunités de monétisation et renforçant l'avantage des solutions locales intégrant des LLM nationaux.

6.3. Acteurs clés

Le marché chinois du logiciel d'entreprise ("enterprise software") et du SaaS "pur" est animé par plusieurs catégories d'acteurs principaux : des éditeurs de logiciels indépendants historiques et les grands fournisseurs de cloud nationaux, qui proposent également leurs propres suites SaaS intégrées.

Voici les acteurs clés mentionnés dans les sources :

1. Les Éditeurs de Logiciels Indépendants (ISVs) :

- Kingsoft Office : Mentionné comme un acteur clé du secteur. Il est identifié comme un "core holding" potentiel pour les investisseurs intéressés par le SaaS souverain haut de gamme. Kingsoft Office est reconnu pour l'intégration rapide de l'IA générative, notamment avec WPS AI. Cette intégration contribue à la démocratisation de la génération de contenu et de l'automatisation des processus, créant de l'"upsell" sur les versions payantes. Kingsoft Office dispose d'une base installée de plus de 600 millions d'utilisateurs, offrant un fort levier "freemium → subscription". L'entreprise est également notée pour avoir un SDK (Software Development Kit) agnostique, ce qui pourrait être un avantage avec la normalisation de LLM "ouverts" compatibles multi-LLM. Elle explore l'export vers l'Asie-Pacifique (Asie du Sud-Est) et l'Afrique, vendant des comptes grâce à sa position "cost-efficient + AI-ready". Kingsoft Office affiche un mix croissance-rentabilité plus "classique" que d'autres acteurs plus spéculatifs de l'IA.

- Kingdee : Également cité comme un acteur clé du logiciel d'entreprise et un "core holding" possible pour le SaaS souverain haut de gamme. Kingdee est actif dans le domaine des Cloud ERP pour les Entreprises d'État (SOE) et les collectivités, déployant des packages standardisés comme "Government Cloud COSMIC/YonBIP". Chaque province lançant son propre appel d'offres, cela génère une "pipeline pluriannuelle de centaines de M RMB". Kingdee intègre également

des fonctionnalités IA, mentionnées sous le nom de Kingdee GPT. Comme Kingsoft, Kingdee est identifié comme ayant un SDK agnostique potentiellement avantageux pour la compatibilité multi-LLM. L'entreprise s'internationalise prudemment, notamment en Asie du Sud-Est.

- Yonyou : Mentionné comme un acteur clé du marché du logiciel en Chine. Yonyou est également actif dans le déploiement de packages ERP "Government Cloud" comme YonBIP pour les SOE et collectivités.

- Ces éditeurs bénéficient directement de la politique de substitution nationale ("xinchuang"), qui impose aux administrations d'atteindre au moins 70 % de logiciels nationaux d'ici 2027. Cela leur garantit un socle de revenus captif, particulièrement dans le secteur public. Cependant, la dépendance au financement public et aux budgets étatiques peut constituer un risque. Le marché de ces éditeurs est décrit comme fragmenté, avec des centaines d'acteurs se partageant des niches étroites, ce qui comprime les prix. Leur rentabilité est souvent fragile, avec des marges nettes inférieures à 5 %, la migration vers le SaaS et les coûts de R&D (notamment pour l'IA) pesant sur les résultats.

2. Les Grands Fournisseurs Cloud Nationaux et leurs Suites SaaS :

- Les grands acteurs du cloud chinois, Alibaba Cloud, Tencent Cloud, et Huawei Cloud, jouent un rôle central. Ils agissent à la fois comme partenaires (fournissant l'infrastructure IaaS) pour les éditeurs de logiciels indépendants et comme concurrents en proposant leurs propres suites logicielles SaaS.

- Leurs suites SaaS phares incluent :

- Alibaba : DingTalk. Alibaba Cloud est le premier fournisseur cloud chinois. Alibaba est également un acteur majeur dans l'IA avec son modèle Qwen.

- Tencent : WeCom (souvent appelé WeChat Work). Tencent Cloud est un fournisseur cloud important. Tencent dispose de son propre LLM, Hunyuan. Tencent agit comme une infrastructure de trafic et de paiement via WeChat/Weixin, qui peut servir de "rails" pour les mini-programmes et services, y compris professionnels. Tencent est un partenaire stratégique pour certains acteurs (Bilibili utilise son cloud).

- Huawei : Mentionné en lien avec la suite Feishu (bien que Feishu soit souvent associé à ByteDance, cette source spécifique le liste ici). Huawei Cloud est un fournisseur cloud majeur. Huawei est fortement impliqué dans l'IA avec ses puces Ascend et son LLM Pangu. Ils proposent des plateformes hybrides comme Huawei Cloud Stack. iFLYTEK, un autre champion de l'IA, utilise des supercalculateurs Huawei pour entraîner ses modèles.

◦Baidu : Bien que non cité directement avec une suite nommée comme DingTalk ou WeCom dans la liste des suites cloud dans le contexte des éditeurs, Baidu est un grand fournisseur cloud national et un champion de l'IA avec son modèle Ernie. L'intégration d'Ernie Bot via des API ou dans de futures suites bureautiques assistées par IA est une perspective de monétisation pour Baidu. Baidu AI Cloud bénéficie également de la demande de "souveraineté numérique". Le document sur le logiciel mentionne explicitement Baidu Ernie 4.5 dans le contexte de la normalisation des LLM "ouverts".

◦Ces grands clouds subventionnent l'intégration des solutions d'éditeurs de logiciels indépendants (ISV) sur leurs plateformes, ce qui abaisse la barrière d'entrée pour les PME. Ils bénéficient également de la politique "xinchuang" en tant que fournisseurs d'infrastructure cloud nationale. Cependant, leur concurrence directe avec les ISV via leurs propres suites peut constituer une pression. L'intégration rapide de leurs LLM nationaux dans leurs offres cloud et logicielles est un moteur clé.

En résumé, le paysage du logiciel d'entreprise en Chine est marqué par une coexistence et une concurrence entre des éditeurs nationaux spécialisés (Kingsoft, Kingdee, Yonyou), qui bénéficient du soutien de l'État et intègrent rapidement l'IA, et les géants du cloud (Alibaba, Tencent, Huawei, Baidu), qui fournissent l'infrastructure, développent leurs propres suites et sont à la pointe de l'innovation en matière de grands modèles de langage. La politique de substitution nationale et l'intégration de l'IA générative sont des facteurs déterminants qui façonnent la stratégie et les perspectives de croissance de tous ces acteurs.

6.4. Forces

Les sources identifient plusieurs atouts majeurs pour le secteur du logiciel d'entreprise chinois :

1.Taille du marché domestique (entreprises, secteur public) : La Chine dispose d'un marché intérieur immense qui constitue un terrain fertile pour le développement du SaaS et des logiciels d'entreprise. On compte approximativement 7 millions d'entreprises actives et plus de 1 000 organes publics de niveau provincial et supérieur. Ce vaste marché offre une base naturelle et substantielle pour les logiciels conformes aux réglementations locales ("local compliant").

2.Soutien politique fort ("sinisation"/xinchuang) : Le gouvernement chinois joue un rôle proactif et déterminant dans la promotion des solutions logicielles nationales. Le mandat de substitution nationale ("xinchuang") est une force motrice clé. Une directive conjointe du MIIT (Ministère de l'Industrie et des Technologies de l'Information) et du MOF (Ministère des Finances) impose aux administrations d'atteindre un minimum de 70 % de logiciels, systèmes d'exploitation et bases de données nationaux d'ici 2027. Ces

programmes de "sinisation" dopent la demande pour les éditeurs nationaux et leur garantissent un socle de revenus captif, en particulier dans le secteur public. Ce soutien politique explicite et l'inclusion dans les plans nationaux (comme pour Cambricon dans le secteur des puces lié à la souveraineté technologique) créent un marché orchestré par l'État pour les technologies jugées critiques. Baidu, par exemple, bénéficie d'un soutien politique implicite en tant que "champion national" de l'IA, ce qui facilite l'obtention de contrats publics et de licences clés.

3.Intégration avec les clouds nationaux : Les grands fournisseurs de cloud chinois, tels qu'Alibaba Cloud, Huawei Cloud, Tencent Cloud et Baidu Cloud, sont des acteurs centraux. Ils agissent en tant que partenaires (fournisseurs d'infrastructure IaaS) pour les éditeurs de logiciels indépendants. Un avantage significatif réside dans le fait que ces plateformes cloud subventionnent l'intégration des solutions d'éditeurs tiers (ISV) sur leurs marketplaces. Cela a pour effet d'abaisser la barrière d'entrée pour les petites et moyennes entreprises (PME) désireuses d'adopter le SaaS. L'essor du SaaS est ainsi indirectement soutenu par ces plateformes cloud.

4.Adoption rapide de l'IA générative : L'intégration accélérée de l'IA générative est une force puissante qui dynamise le marché. Les suites bureautiques, les systèmes ERP et les plateformes low-code intègrent rapidement l'IA générative. Des exemples cités incluent WPS AI (Kingsoft Office), DingTalk AI Agent (Alibaba), Feishu "Dolphin", et Kingdee GPT (Kingdee), tous intégrés en 2024. Cette intégration démocratise la génération de contenu et l'automatisation des processus, créant des opportunités d'"upsell" sur les versions payantes des logiciels. Les suites logicielles locales adoptent plus rapidement les assistants IA que de nombreux équivalents occidentaux, ce qui dynamise le revenu moyen par utilisateur (ARPU). La standardisation émergente des grands modèles de langage (LLM) "ouverts" nationaux, comme Ernie 4.5 de Baidu et Pangu de Huawei, pourrait également avantager les éditeurs nationaux disposant de SDK agnostiques (comme Kingsoft et Kingdee).

En synthèse, la combinaison d'un marché intérieur de grande taille, d'un soutien politique fort et ciblé, d'une intégration facilitée avec les infrastructures cloud nationales, et d'une adoption rapide de l'IA générative crée un environnement propice à la croissance et au renforcement du secteur du logiciel d'entreprise en Chine.

6.5. Défis

- Fragmentation de l'offre :** Le marché est caractérisé par l'existence de centaines d'éditeurs sectoriels qui se partagent des niches étroites. Cette atomisation rend l'émergence d'un leader généraliste dominant difficile et comprime les prix.

- Rentabilité fragile pour la plupart des acteurs :** Hormis quelques exceptions comme Kingsoft Office, la majorité des entreprises du secteur affichent encore des marges nettes inférieures à 5 %. La migration vers des modèles SaaS, les coûts d'infrastructures et de

R&D importants pèsent sur les résultats et retardent la génération de flux de trésorerie disponible ("free-cash-flow").

•**Dépendance au budget public pour certains acteurs** : Bien que les programmes de "sinisation" et de substitution nationale ("xinchuang") offrent un soutien et dopent la demande pour les éditeurs nationaux, ils créent également une dépendance. Les éditeurs bénéficiant le plus de ces politiques, comme Kingdee et Yonyou avec leurs déploiements "Government Cloud" ou Cambricon avec son statut de "champion semi-public", sont exposés à la santé financière de l'État. Un éventuel gel budgétaire ou un allongement des délais de paiement publics pourrait brutalement freiner leur croissance et tendre leur besoin en fonds de roulement. De manière similaire, iFLYTEK, dont les revenus sont fortement liés au marché public, est dépendant des priorités budgétaires étatiques.

•**R&D très capital-intensive** : Pour rester compétitifs, notamment dans le domaine de l'IA générative et de l'innovation technologique, les entreprises doivent investir massivement en R&D. Les pure-players d'IA peuvent consacrer plus de 60 % de leurs revenus à la recherche. Cette dépense pèse lourdement sur les résultats et retarde la génération de trésorerie. Baidu, par exemple, dépense plus de 20 % de ses revenus en R&D, et iFLYTEK entre 20 % et 30 %. Ces investissements massifs entraînent un risque accru de dilution pour les actionnaires.

•**Risques réglementaires (données et autres)** : La réglementation constitue un défi important. La loi sur la cybersécurité et la PIPL (Personal Information Protection Law) exigent la localisation des données et des audits, ce qui alourdit les coûts de conformité et peut limiter l'exportation des services SaaS. Au-delà des données, l'environnement réglementaire chinois peut être volatile et imprévisible, comme en témoignent les sanctions passées sur Weibo ou les modifications réglementaires ayant affecté le segment social entertainment de Tencent Music.

•**Pressions concurrentielles des géants du cloud** : Les grands fournisseurs de cloud nationaux (Alibaba Cloud, Huawei Cloud, Tencent Cloud) sont à la fois partenaires (IaaS) et concurrents. Ils subventionnent agressivement leurs propres suites SaaS, ce qui peut amener un éditeur tiers (ISV) à perdre un marché si le fournisseur cloud impose un "bundle maison". Cette concurrence directe met une pression constante sur les éditeurs de logiciels indépendants. Baidu Cloud est également un acteur majeur dans ce domaine.

•**Impact du ralentissement économique domestique** : La conjoncture économique actuelle, marquée par une consommation qui ralentit et une confiance des ménages érodée, a un impact direct sur le marché du logiciel d'entreprise. Un certain nombre de PME peuvent reporter leurs projets informatiques en période d'incertitude, ce qui freine la vente de licences et l'adoption des offres payantes. Baidu a déjà vu ses revenus

publicitaires impactés par la réduction des budgets des PME due à la faiblesse macroéconomique.

Ces défis soulignent que, malgré le soutien politique et la taille du marché, le secteur chinois du logiciel d'entreprise doit encore surmonter des obstacles structurels liés à la concurrence, à la rentabilité et à l'environnement réglementaire pour atteindre sa pleine maturité et potentiellement émerger des champions mondiaux.

6.6. Perspectives

• **Croissance de l'ERP cloud pour le secteur public :** Le marché public est un moteur de croissance majeur. Les programmes de substitution nationale, connus sous le nom de "xinchuang" ou "sinisation", imposent un objectif d'au moins 70 % de logiciels, systèmes d'exploitation et bases de données nationaux dans les administrations d'ici 2027. Cela crée une demande captive et dopée pour les éditeurs nationaux. Des entreprises comme Kingdee et Yonyou déploient activement des packages standardisés "Government Cloud COSMIC/YonBIP" ciblant les entreprises d'État (SOE) et les collectivités. Chaque province lance ses propres appels d'offres, garantissant un pipeline pluriannuel de contrats significatifs. Bien que cela puisse créer une dépendance aux budgets publics (un défi potentiel), cette politique assure un socle de revenus essentiel et représente une perspective de croissance significative pour les acteurs positionnés sur ce segment. Baidu AI Cloud bénéficie également des besoins de "souveraineté numérique" encouragés par l'État, se classant parmi les trois premiers fournisseurs nationaux. iFLYTEK est également très présent dans le secteur public (éducation, justice, sécurité).

• **Monétisation de l'IA générative :** L'intégration rapide de l'IA générative dans les suites logicielles d'entreprise est une perspective prometteuse pour la monétisation. Les suites bureautiques, les ERP et les plateformes low-code intègrent rapidement des assistants IA. Des exemples comme WPS AI (Kingsoft Office), DingTalk AI Agent (Alibaba), Feishu "Dolphin" et Kingdee GPT, tous intégrés en 2024, créent des opportunités d'"upsell" sur les versions payantes. Les suites logicielles locales intègrent ces assistants IA plus rapidement que de nombreux concurrents occidentaux, ce qui contribue à dynamiser le revenu moyen par utilisateur (ARPU). Kingsoft Office, en particulier, vend déjà des offres premium intégrant WPS AI, bénéficiant d'une large base d'utilisateurs installée (> 600 millions) pour un fort potentiel de conversion "freemium vers abonnement". Baidu explore également la monétisation d'Ernie Bot via des APIs, des versions premium de son moteur de recherche et des suites bureautiques assistées par IA. L'activité IA-cloud de Tencent a doublé en 2024 grâce à son modèle Hunyuan et ses APIs facturées aux entreprises. NetEase déploie l'IA générative pour enrichir ses jeux, sa musique et ses médias. iFLYTEK a mis son modèle Spark au cœur de sa stratégie et propose des APIs, du MaaS (Model-as-a-Service) sur les clouds privés nationaux. Xiaomi intègre également l'IA dans ses appareils via l'assistant vocal Ella et l'OS Tecno AIOS.

•**Potentiel d'exportation (Asie-PAC) :** Bien que la Chine concentre l'essentiel des revenus, il existe un potentiel d'exportation, notamment vers la région Asie-Pacifique (Asie-PAC). Après le succès international de plateformes comme TikTok, Shein et Temu, Pékin encourage la globalisation des "soft-infra". Des entreprises comme WPS Office, Kingdee (en Asie du Sud-Est) et Feishu (au Japon et à Singapour) gagnent déjà des clients parmi les startups pour des solutions light-ERP ou de collaboration. Leur positionnement "cost-efficient + AI-ready" est un atout sur ces marchés. D'autres régions sont également ciblées, comme l'Afrique pour WPS Office et le Moyen-Orient pour Yonyou. Tencent vise également l'Asie du Sud-Est avec WeChat Pay et investit dans des data centers au Moyen-Orient. NetEase développe des studios à l'étranger (Canada, Japon) et vise une expansion en Asie et en Occident. Meituan a lancé une expansion internationale, notamment à Hong Kong et au Brésil. Alibaba, bien qu'historiquement centré sur la Chine, a déjà une présence internationale significative avec AliExpress, Lazada, Trendyol et Daraz, et sa branche "International Digital Commerce" affiche une croissance rapide. JD.com vise 10 % de ses revenus hors de Chine d'ici 2027, ciblant l'Asie du Sud-Est et l'Europe. Xiaomi vend dans plus de 100 pays, et l'international représente déjà 42 % de son CA, avec l'objectif de dépasser la Chine. Transsion, bien que fabricant de téléphones, préinstalle ses applications (Boomplay, PalmPay) dans ses marchés émergents en Afrique, Asie du Sud-Est, Amérique latine et Moyen-Orient. Ces entreprises démontrent un potentiel d'exportation au-delà du hardware, ouvrant des perspectives pour les services et logiciels.

•**Consolidation sectorielle possible :** La fragmentation actuelle de l'offre, avec des centaines d'éditeurs de niche, pourrait évoluer vers une consolidation. L'exigence croissante d'intégration verticale (cloud + SaaS + IA), combinée à la pression concurrentielle des géants du cloud, pourrait pousser ces derniers (Alibaba Cloud, Baidu, Tencent) à acquérir des éditeurs de logiciels indépendants (ISV). Ces acquisitions viseraient à étoffer leurs marketplaces et à sécuriser la conformité aux mandats "xinchuang". Les petites capitalisations spécialisées dans des ERP verticaux ou la cybersécurité sont vues comme des cibles potentielles. Baidu pourrait d'ailleurs céder des activités non stratégiques pour financer ses investissements dans le cloud et l'IA. NetEase a également procédé à des acquisitions de studios à l'étranger.

•**Développement de normes nationales (cybersécurité) créant des opportunités :** Bien que la réglementation sur les données constitue un défi, le développement de normes nationales, notamment en cybersécurité, peut également générer des opportunités. Un projet de norme pour un label "Class II secure software" a été publié en 2025. Les éditeurs qui obtiendraient cette certification devraient bénéficier d'un quasi-monopole dans des secteurs sensibles comme la finance et le gouvernement. Sangfor, spécialisé dans la cybersécurité, est mentionné comme un acteur positionné sur ce type d'opportunités. iFLYTEK, avec sa stratégie "full stack" et ses déploiements sur clouds

privés nationaux, est également bien placé pour bénéficier de l'accent mis sur la souveraineté des données.

En résumé, les perspectives de croissance pour le secteur chinois du logiciel d'entreprise sont fortement liées à la politique étatique (mandats publics, normes de cybersécurité), à l'innovation technologique (intégration et monétisation de l'IA générative), au potentiel de consolidation d'un marché fragmenté, et à une internationalisation progressive, particulièrement en Asie-Pacifique. Ces éléments suggèrent une évolution rapide et potentiellement rentable pour les acteurs capables de naviguer dans cet environnement complexe.

Chapitre 7 : Analyse Transversale : Défis Communs et Tendances Futures

7.1. Rôle de l'État et environnement réglementaire

1. Le rôle de moteur stratégique et de planificateur :

- L'État chinois a une vision stratégique claire, notamment en matière de souveraineté technologique et d'autonomie nationale. Il orchestre le développement d'un marché domestique pour les technologies jugées critiques.
- Des initiatives comme le 14^e plan quinquennal incluent explicitement le soutien à des entreprises stratégiques dans l'IA.
- La politique de "sinisation" ou "xinchuang" est un mandat explicite pour remplacer les logiciels et le matériel (OS, bases de données) occidentaux par des solutions nationales dans les administrations et les entreprises d'État (SOE). Ce programme vise un objectif d'au moins 70 % de solutions nationales d'ici 2027.
- L'État encourage la globalisation des "soft-infra" et l'expansion internationale des entreprises chinoises.
- Il y a un soutien politique implicite pour des "champions nationaux" comme Baidu dans l'IA ou SMIC et Cambricon dans les puces.

2. Le rôle de régulateur (et les défis associés) :

- L'État exerce un contrôle strict sur le contenu en ligne. Cela a conduit à des amendes pour des plateformes comme Weibo pour des "informations illégales" ou des manquements à la protection des mineurs. Bilibili anticipe également des réglementations sur la modération et l'usage par les mineurs. Tencent Music a été contraint de basculer son modèle suite à un durcissement réglementaire sur le "Social entertainment" (karaoké, cadeaux virtuels).
- La période 2020-2022 a été marquée par une campagne nationale visant à limiter l'influence des grandes entreprises technologiques. Cela s'est traduit par des régulations antitrust (ex: amende record pour Alibaba pour abus de position dominante, interdiction des exclusivités imposées aux marchands). Le projet d'IPO d'Ant Group (Alibaba) a été suspendu. Ces régulations ont pesé sur le sentiment des investisseurs. Tencent a également fait face à des incertitudes réglementaires sur les jeux et la FinTech. Meituan anticipe des risques liés à l'antitrust et à la protection sociale des livreurs.

- La réglementation sur les données (loi sur la cybersécurité, PIPL) est stricte, exigeant localisation et audits. Cela alourdit les coûts de conformité et peut limiter l'export de SaaS. iFLYTEK est également concerné par le contrôle strict du contenu IA.

- L'environnement réglementaire est décrit comme volatil ou incertain par plusieurs sources. Cependant, certaines sources notent un cadre réglementaire plus clément depuis 2024 pour des entreprises comme Tencent et une approche potentiellement moins punitive depuis 2022 (pour Weibo).

3.Le rôle de client majeur et la dépendance aux budgets publics :

- Le secteur public, incluant les administrations et les entreprises d'État (SOE), est un marché majeur et en croissance pour le logiciel d'entreprise, notamment l'ERP cloud.

- Les programmes de "sinisation" créent une demande captive et dopée pour les éditeurs nationaux comme Kingdee et Yonyou, qui déploient des packages standardisés "Government Cloud". Chaque province lance ses propres appels d'offres.

- Les fournisseurs de cloud comme Baidu AI Cloud bénéficient directement des besoins de "souveraineté numérique" encouragés par l'État.

- Ce rôle de client crée une dépendance au budget public pour de nombreux acteurs du logiciel et de l'IA. Un gel budgétaire ou un changement de priorité (défense, immobilier) pourrait freiner la croissance. Des entreprises comme SenseTime, iFLYTEK, ou Cambricon sont très sensibles aux commandes publiques. iFLYTEK déploie massivement l'IA dans l'éducation, la justice et les gouvernements intelligents via des projets et des partenariats avec les provinces.

4.Le rôle dans la guerre technologique et les tensions géopolitiques :

- Les sanctions américaines, notamment sur les semi-conducteurs et l'accès aux GPU haut de gamme (Nvidia, AMD), ont contraint les entreprises chinoises à chercher des alternatives nationales et à accélérer le développement de leur propre écosystème (puces, logiciels).

- Cette pression géopolitique a directement bénéficié à des acteurs nationaux comme Cambricon et Huawei Ascend, qui exploitent le vide laissé par Nvidia. SMIC, bien que visé par les sanctions, a vu sa part de marché domestique augmenter considérablement et est un pilier de la quête d'autonomie.

- L'État soutient massivement l'investissement dans les infrastructures de fabrication de puces nationales (fabs SMIC) pour atteindre un objectif d'autosuffisance.

- Les entreprises chinoises sont confrontées à des barrières réglementaires et géopolitiques à l'étranger, limitant leur expansion (ex: absence de Xiaomi sur le marché nord-américain), exposant leurs chaînes d'approvisionnement, et entraînant une surveillance accrue (ex: Temu sous surveillance aux États-Unis et en Europe).

5. Développement de normes nationales :

- L'État est à l'origine du développement de normes nationales, notamment en cybersécurité. Un projet de norme pour un label "Class II secure software" pourrait créer un quasi-monopole pour les éditeurs certifiés dans les secteurs sensibles comme la finance et le gouvernement. Des acteurs comme Sangfor sont bien positionnés sur ces opportunités.

En synthèse, le paysage numérique chinois est intrinsèquement lié aux décisions et aux priorités de l'État. Les politiques de souveraineté et de substitution créent des opportunités massives sur le marché domestique, en particulier dans le secteur public et les infrastructures (cloud, puces). Cependant, l'intervention de l'État s'accompagne aussi de risques réglementaires (contrôle, antitrust, données) et d'une dépendance potentielle aux budgets publics. La confrontation technologique avec les États-Unis renforce le besoin d'autonomie et soutient les champions nationaux, mais crée des barrières à l'internationalisation. Naviguer avec succès dans cet environnement complexe est essentiel pour la performance des acteurs du numérique chinois entre 2025 et 2030.

7.2. Géopolitique : Tensions sino-américaines.

1. Tensions sino-américaines et Duel Technologique :

- Le contexte général est celui d'un "duel technologique" entre les États-Unis et la Chine en 2024.
- Ce duel se caractérise par des divergences structurelles, notamment une cybersphère chinoise close et un capital-risque sous contrôle étatique, contrastant avec l'internet global et les marchés financiers profonds des États-Unis.
- Le rôle de l'État en Chine, avec des interventions directes parfois brutales, s'oppose à une régulation plus légère mais un antitrust croissant aux États-Unis.
- La complémentarité historique (conception US - fabrication chinoise) cède la place à une rivalité stratégique où chaque bloc cherche l'autosuffisance dans les secteurs clés.

2. Restrictions sur les Semi-conducteurs (Sanctions américaines) :

- Les États-Unis conservent un leadership dans les technologies critiques comme le cloud, l'IA et surtout les GPU.

- Cependant, ils imposent des restrictions sur l'accès aux GPU haut de gamme (Nvidia, AMD) pour la Chine. Ces sanctions visent également les équipements critiques pour la fabrication de puces avancées.
- Ces restrictions ont directement contraint les fournisseurs de cloud chinois (Alibaba, Baidu, ByteDance) qui ne peuvent plus se procurer librement les GPU nécessaires à l'entraînement des grands modèles d'IA.
- SMIC, le fondeur chinois, bien qu'ayant réalisé un rattrapage sur les nœuds intermédiaires, fait face à un retard persistant sur le très haut de gamme (3-5 nm) en l'absence d'accès aux équipements EUV. Sa dépendance pour les nœuds avancés (7 nm et au-delà) vis-à-vis de TSMC la rend vulnérable aux pressions géopolitiques.
- Tencent mentionne les restrictions américaines et indique qu'il les atténue en constituant des stocks de puces Nvidia H20 et en utilisant des alternatives locales.
- iFLYTEK affirme entraîner ses LLM Spark uniquement sur des supercalculateurs Huawei (Ascend), contournant ainsi les limites d'accès aux GPU américains.

3.Stratégies de "Découplage" et de "Double Relocalisation" :

- Les sanctions américaines ont catalysé la volonté chinoise de bâtir des alternatives nationales.
- La Chine poursuit une politique de "double relocalisation" impliquant une duplication des chaînes de valeur pour limiter les interdépendances.
- L'État chinois soutient massivement l'investissement dans les infrastructures nationales de fabrication de puces (fabs SMIC) pour atteindre un objectif d'autosuffisance à long terme (potentiellement 75 %).
- Un écosystème parallèle est activement construit incluant les puces nationales (Cambricon, Huawei Ascend), les frameworks logiciels (MindSpore, PaddlePaddle, Neuware) et les capacités de fonderie locales (SMIC).
- La politique de "sinisation" ou "xinchuang" est un mandat étatique clair pour remplacer les logiciels et matériels (OS, bases de données, ERP) occidentaux par des solutions nationales dans les administrations et entreprises d'État. Ce programme dope la demande pour les éditeurs locaux comme Kingdee et Yonyou.
- Cambricon est présenté comme un acteur clé et un bénéficiaire de cette politique de décorrélation vis-à-vis des États-Unis. Son modèle illustre comment Pékin orchestre un marché domestique pour les technologies critiques.

4.Impact sur l'Expansion Internationale :

- Les tensions géopolitiques créent des barrières réglementaires et géopolitiques pour les entreprises chinoises à l'étranger.
- Xiaomi, par exemple, est absent du marché nord-américain pour des raisons réglementaires.
- Temu, la plateforme de PDD Holdings, fait face à une surveillance accrue et à des risques réglementaires aux États-Unis (menace sur l'exonération douanière "de minimis", droits de douane potentiels) et en Europe (enquête DSA, amendes potentielles). Ces risques menacent directement son avantage-prix.
- JD.com, malgré ses ambitions internationales, doit affronter la concurrence d'Amazon et la sensibilité géopolitique des chaînes d'approvisionnement.
- Les fournisseurs de logiciels chinois (DingTalk, Feishu, WPS Office, Kingdee, Yonyou) se lancent dans une "internationalisation prudente" vers l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine, mais rencontrent des barrières linguistiques et des problèmes de confiance liés à la sécurité des données.
- Certains acteurs, comme Cambricon, envisagent d'exporter vers les pays non alignés ou partenaires des Nouvelles Routes de la soie.
- Tencent investit dans des data centers au Moyen-Orient pour développer de nouveaux relais de croissance en dehors de la Chine.
- Les partenariats internationaux de Baidu dans la mobilité autonome (Apollo Go) dépendent des barrières réglementaires locales.
- Meituan tente une expansion (Hong Kong, Brésil), mais les incertitudes réglementaires à l'étranger restent un risque.
- Transsion, spécialisé dans les marchés émergents (Afrique, Asie du Sud-Est, Amérique Latine, Moyen-Orient), bénéficie potentiellement d'un environnement moins restrictif que les marchés occidentaux, bien que la concurrence y soit intense.

En résumé, les tensions sino-américaines et les restrictions sur les semi-conducteurs ne sont pas de simples défis externes, mais des forces qui remodelent en profondeur les stratégies des géants du numérique chinois. Elles renforcent le rôle de l'État dans la promotion de la souveraineté technologique par le biais du découplage et de la relocalisation ("xinchuang", soutien aux champions nationaux comme SMIC, Cambricon, Huawei Ascend). Simultanément, elles limitent et complexifient l'expansion internationale de ces entreprises, les forçant à cibler de nouveaux marchés et à naviguer un paysage réglementaire mondial de plus en plus fragmenté et méfiant.

7.3. Concurrence : Intensification sur tous les fronts, y compris entre les grands écosystèmes.

1.Saturation du Marché Domestique et Pression sur les Positions Acquisées :

◦Le marché chinois, bien que massif, est arrivé à maturité dans de nombreux segments comme l'e-commerce où plus de 80 % des internautes sont déjà acheteurs en ligne. Pour des acteurs comme Alibaba, cela signifie que la croissance se joue désormais sur la qualité, l'expérience, la personnalisation, et la rapidité de livraison plutôt que sur la conquête de nouveaux utilisateurs.

◦Cette maturité a conduit à une concurrence plus agressive. Par exemple, la part de marché d'Alibaba dans l'e-commerce domestique est passée sous 45 % sous la pression de JD.com, Pinduoduo, ou Douyin (ByteDance). Baidu, quant à lui, a vu son audience s'éroder au profit d'écosystèmes fermés plus engageants comme WeChat, Douyin et Toutiao qui captent l'essentiel de l'attention et de la publicité.

2.Concurrence sur Tous les Fronts Sectoriels :

◦La rivalité s'est étendue à l'ensemble des secteurs couverts par les géants.

◦E-commerce : Alibaba, JD.com, et PDD Holdings (Pinduoduo) se livrent une guerre des prix et une bataille sur la logistique. Douyin (ByteDance) s'est imposé comme une nouvelle menace via l'e-commerce social et le live-streaming shopping.

◦Services Locaux / Quick Commerce : Meituan, leader de la livraison de repas, fait face à la concurrence renforcée d'Alibaba (Ele.me) et de JD.com qui investissent dans leurs offres de livraison instantanée et subventionnent les marchands.

◦Vidéo Courte et Contenu : Douyin (ByteDance) et Kuaishou sont les principaux rivaux de Bilibili dans la vidéo courte et ont également un impact sur les plateformes plus établies comme Weibo. La concurrence s'étend au format long avec Tencent Video, iQIYI (Baidu), et Youku (Alibaba).

◦Cloud et IA : Alibaba Cloud, Tencent Cloud, Huawei Cloud, et Baidu AI Cloud sont en concurrence directe pour les clients, souvent avec le soutien de politiques nationales favorisant les solutions "souveraines". La course à l'IA générative intensifie cette rivalité, avec des investissements massifs dans les LLM et les infrastructures. Des acteurs comme iFLYTEK et Cambricon sont aussi des compétiteurs dans l'écosystème IA.

◦Hardware : Lenovo fait face à une concurrence intense sur le marché mondial des PC. Dans les smartphones, Xiaomi et Transsion rivalisent entre eux et avec des acteurs comme Samsung, Apple, OPPO, Vivo, Honor, particulièrement sur les marchés émergents.

3.Compétition Entre les Grands Écosystèmes :

◦Les "super-apps" et les écosystèmes intégrés créent une concurrence de plateforme à plateforme. Tencent (WeChat/Weixin) agit comme une infrastructure centrale mais se trouve aussi en concurrence avec Alibaba (commerce, cloud, DingTalk), ByteDance (contenu, e-commerce), et d'autres.

◦Les frontières entre les activités deviennent floues : les plateformes sociales ajoutent du commerce (Douyin, Xiaohongshu), les plateformes de commerce ajoutent des services locaux et du contenu (JD.com, Alibaba, PDD), et tous intègrent le cloud et l'IA.

◦Cette compétition entre écosystèmes pousse à la diversification. Par exemple, Xiaomi étend son écosystème du smartphone aux objets connectés et maintenant à l'automobile, se heurtant à de nouveaux concurrents. JD.com se diversifie dans la logistique, la santé, et les services industriels.

4.Impact des Politiques d'État sur la Concurrence :

◦La régulation a joué un rôle ambivalent. Les actions antitrust (comme l'amende pour Alibaba ou Meituan) visent à limiter les abus de position dominante et à potentiellement ouvrir les "jardins clos" (comme Taobao acceptant WeChat Pay), augmentant ainsi la concurrence et réduisant les freins anti-compétitifs. Le durcissement réglementaire a aussi directement impacté les revenus publicitaires et la confiance des investisseurs pour des plateformes comme Baidu, Meituan, Weibo, ou Tencent Music.

◦Inversement, les politiques de soutien à la souveraineté numérique ("xinchuang") et le financement de champions nationaux (comme SMIC, Cambricon, Huawei Ascend) créent une demande captive pour les acteurs locaux dans des secteurs stratégiques comme le logiciel d'entreprise et les semi-conducteurs, stimulant la concurrence entre ces acteurs nationaux (par exemple, Cambricon vs Huawei Ascend, ou les différents fondeurs chinois).

5.Pressions sur les Marges et Nécessité d'Innovation :

◦L'intensification de la concurrence et les guerres de prix qui en découlent mettent la pression sur les marges des entreprises, en particulier dans les activités liées au commerce et au hardware. Même des acteurs traditionnellement très rentables comme Alibaba voient leurs marges se comprimer.

◦Pour contrer cette pression, les entreprises sont forcées d'innover et de chercher des relais de croissance dans des segments à plus forte valeur ajoutée, comme les services (logistique, santé, industrie), le cloud, l'IA, ou les services premium (abonnements, publicité ciblée).

◦ L'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts (notamment marketing) deviennent cruciales pour maintenir la rentabilité face à cette concurrence.

La concurrence est un défi constant et croissant pour les géants du numérique chinois, exacerbée par la maturité du marché domestique et l'expansion agressive de nouveaux acteurs. Elle se déroule sur tous les fronts sectoriels et prend la forme d'une rivalité intense entre les grands écosystèmes intégrés. Cette pression concurrentielle, combinée à l'influence des politiques d'État, pousse ces entreprises à innover, à se diversifier, et à rechercher de nouveaux moteurs de croissance et de rentabilité.

7.4. Quête de Rentabilité : Passage d'une croissance à tout prix à une focalisation sur les marges

Les Facteurs Poussant vers la Rentabilité :

1. Saturation et Concurrence Accrue sur le Marché Intérieur : Le marché chinois, bien qu'immense, arrive à maturité dans de nombreux segments (e-commerce, recherche, applications mobiles). La phase de conquête de nouveaux utilisateurs ralentit, et la croissance devient "qualitative" ou plus lente. La concurrence est devenue "féroce", forçant les entreprises à investir massivement pour défendre leurs positions (subventions, coupons), ce qui érode les marges. Par exemple, Alibaba voit sa part de marché e-commerce en Chine passer sous les 45% face à JD.com, Pinduoduo ou Douyin, ce qui pousse aux subventions. JD.com fait face à une concurrence "acharnée" dans les PC et doit rivaliser sur les prix. Kuaishou est en concurrence avec Douyin/TikTok et Kuaishou. Meituan fait face à la concurrence d'Ele.me, Pinduoduo et JD.com sur la livraison et le retail local. Transsion voit Xiaomi et Realme progresser rapidement en Afrique. Weibo subit l'essor de Douyin, Kuaishou, et Xiaohongshu.

2. Pression Réglementaire : Le durcissement de la régulation chinoise a non seulement impacté les modèles économiques (suspension de l'IPO d'Ant Group, amendes antitrust, interdiction des exclusivités), mais a également imposé des coûts supplémentaires (modération de contenu, protection des mineurs, conformité sur les données). Ces coûts alourdissent la structure de dépenses et rendent la rentabilité encore plus cruciale.

3. Exigences des Marchés Financiers : Après des périodes de forte croissance valorisée par le marché, les investisseurs exigent désormais des "résultats tangibles" et des "marges satisfaisantes". Les actions de certaines entreprises ont connu des corrections significatives (Kuaishou, Weibo) malgré l'amélioration de la rentabilité pour certaines, soulignant la défiance du marché et la nécessité de prouver la capacité à générer des profits durables. L'introduction en bourse de sociétés encore déficitaires (Cambricon) ou la valorisation élevée d'autres

impliquent une attente de "conversion rapide du pipeline en profits", ce qui reste "incertain".

Les Stratégies pour Améliorer la Rentabilité :

Face à ces pressions, les entreprises adoptent diverses stratégies pour passer d'un modèle de "croissance à tout prix" à une "focalisation sur les marges":

1.Maîtrise et Réduction des Coûts : De nombreuses entreprises mettent en place une "discipline accrue sur les coûts". Cela inclut la restructuration des dépenses d'exploitation, la rationalisation des effectifs, la réduction des coûts marketing et d'acquisition d'utilisateurs, l'optimisation de l'infrastructure (migration cloud, mutualisation des data-centers), et la renégociation des coûts de contenu/licences. NetEase a amélioré son bénéfice grâce à une "gestion des coûts rigoureuse". Meituan a retrouvé le profit grâce à une "maîtrise des coûts". TME a vu ses marges grimper grâce à des "efficacités back-office" et une baisse des dépenses marketing.

2.Amélioration de la Monétisation et Augmentation de l'ARPU : L'objectif est de générer plus de revenus par utilisateur. Cela passe par une meilleure "monétisation de l'audience", notamment via la publicité ciblée et les formats natifs. Les entreprises augmentent les tarifs des services premium ou créent des offres à plus forte valeur ajoutée. Tencent Music Entertainment (TME) est un exemple frappant, passant d'un modèle dominé par les cadeaux virtuels à l'abonnement musical premium, acceptant "moins d'audience, plus de valeur" et voyant son résultat d'exploitation et sa marge brute doubler.

3.Pivot vers des Activités à Plus Forte Marge : Pour compenser les marges faibles des activités historiques (hardware grand public, e-commerce de masse), les entreprises développent activement des segments plus rentables. Les services (cloud, IA, SaaS, fintech, services logistiques tiers, services locaux, services internet) sont devenus des "nouveaux moteurs de croissance" ou des "relais de croissance". JD.com valorise ses compétences logistiques et technologiques pour "réduire la dépendance à la vente de produits physiques – un segment à faible marge" et voit ses revenus de services augmenter. Lenovo met l'accent sur les services "à forte marge" (SSG) pour un profil "plus équilibré". PDD Holdings voit la croissance de ses bénéfices portée par le segment "Transaction services" (commissions sur les ventes, notamment Temu) qui offre une "rentabilité supérieure à la publicité" car "légère en actifs". Xiaomi s'appuie sur un mix "hardware abordable + services à forte marge" et voit le poids de ses services internet augmenter.

4.Optimisation Technologique : L'investissement dans l'IA, l'automatisation et l'optimisation des algorithmes vise à améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire

les coûts à long terme et permettre une meilleure monétisation. L'IA est intégrée pour la recherche, le service client, la logistique prédictive, l'automatisation des entrepôts, l'optimisation publicitaire, la création de contenu, et l'amélioration des marges. Baidu mise sur la monétisation de l'IA générative via les API, les versions premium, et les suites bureautiques. Meituan cherche à améliorer ses marges via l'IA et l'automatisation. Tencent voit son activité IA-cloud se développer avec des services "à forte marge". iFLYTEK intègre l'IA pour l'éducation et les services.

Défis et Compromis :

Malgré cette réorientation, la quête de rentabilité durable fait face à des défis significatifs et implique des compromis :

1. Investissements Massifs et Lents à Rentabiliser : Les investissements dans les nouvelles technologies (IA, semi-conducteurs, véhicules autonomes, logistique de pointe) sont colossaux et ne génèrent pas immédiatement de flux de trésorerie équivalents. La R&D peut représenter une part très importante, voire supérieure, du chiffre d'affaires pour certains acteurs (Cambricon, iFLYTEK), compressant les marges nettes. Il y a un arbitrage nécessaire entre maintenir l'innovation et dégager des marges satisfaisantes.

2. Concurrence sur les Prix : La nécessité de maintenir des prix bas (e-commerce, hardware) pour défendre ou conquérir des parts de marché pèse sur les marges brutes. JD.com a des coûts de fulfillment élevés et Xiaomi maintient une limite de 5% de marge nette sur le hardware.

3. Maturité de Certaines Activités Rentables : Même les activités historiques rentables, comme la publicité en ligne pour Baidu ou les services sociaux pour TME, font face à un déclin ou une stagnation, obligeant les entreprises à trouver d'autres relais de marge.

4. Dépendance à la Demande et aux Politiques Publiques : La rentabilité peut être vulnérable à la santé de l'économie chinoise et à la dépendance au budget public pour certains secteurs (logiciel, puces, IA). Un changement de priorités budgétaires ou un ralentissement économique peut impacter directement les revenus.

5. Complexité de l'Expansion Internationale : L'internationalisation, bien qu'étant un moteur de croissance du chiffre d'affaires, peut être coûteuse en investissements (marketing, logistique, adaptation locale), se heurter à une concurrence féroce et peser sur la rentabilité globale dans un premier temps (Kuaishou, Temu a des coûts marketing élevés). Le modèle "asset-light" de Temu, basé sur des commissions, est cependant très rentable.

En résumé, les géants du numérique chinois sont clairement passés d'une stratégie centrée sur la conquête du trafic à une focalisation sur la rentabilité et les marges, motivée par la saturation domestique, la concurrence intense et la pression des investisseurs. Ils y parviennent en contrôlant leurs coûts, en améliorant la monétisation de leurs audiences et, surtout, en développant activement des activités à plus forte marge comme le cloud, l'IA et les services. Cependant, cette transition est exigeante, nécessitant des investissements continus et impliquant de jongler entre croissance et rentabilité dans un environnement économique et réglementaire encore incertain.

7.5. Internationalisation : Nécessité de trouver des relais de croissance hors de Chine.

La raison principale de cette poussée vers l'étranger est la saturation progressive et l'intensification de la concurrence sur le marché domestique chinois. Des plateformes comme Alibaba voient leur croissance en Chine ralentir à un chiffre et leur part de marché diminuer sous la pression de concurrents comme JD.com, Pinduoduo ou Douyin. Le marché de l'e-commerce domestique, par exemple, est arrivé à maturité, avec plus de 80 % des internautes déjà acheteurs en ligne, poussant la croissance vers une phase plus qualitative en Chine. Cette maturité contraint les entreprises à chercher de nouveaux moteurs de croissance au-delà des frontières nationales.

L'internationalisation permet de diversifier les sources de revenus et de réduire la dépendance excessive au marché chinois. Pour Alibaba, cela se traduit par l'accélération de son commerce numérique international via AliExpress, Lazada, Trendyol ou Daraz, qui affiche une croissance à deux chiffres, contrastant avec la stagnation en Chine. JD.com vise à doubler ses capacités logistiques à l'étranger et atteindre 10 % de revenus hors de Chine d'ici 2027. Meituan s'est lancé à Hong Kong et au Brésil pour trouver de nouveaux marchés. Xiaomi, dont 42 % du chiffre d'affaires vient déjà de l'international, vise une inversion du mix géographique pour 2025-2027. PDD Holdings a connu une croissance fulgurante grâce à l'expansion internationale de Temu. Transsion a bâti son modèle sur les marchés émergents dès l'origine.

Difficultés Rencontrées : Concurrence, Image de Marque et Régulation Locale

Cependant, cette expansion se heurte à de nombreuses difficultés :

1. Concurrence Intensifiée sur Tous les Fronts : Les entreprises chinoises ne bénéficient plus toujours d'un avantage concurrentiel écrasant à l'étranger et font face à des acteurs bien établis.

◦ Dans l'e-commerce, elles rivalisent avec des géants mondiaux comme Amazon et d'autres acteurs locaux ou régionaux (Wish, Shein, et d'innombrables acteurs locaux pour Temu; Lazada, Trendyol, Daraz pour Alibaba; iFood au Brésil pour Meituan).

- Dans le hardware, Transsion fait face à Xiaomi, Realme, OPPO, Vivo et Samsung sur les marchés émergents, tandis que Xiaomi rivalise globalement avec Samsung et Apple. Lenovo affronte une concurrence mondiale féroce dans les PC et les infrastructures.

- Dans les puces IA, Cambricon fait face à un "duel global avec Nvidia" et AMD, en plus de la concurrence domestique de Huawei Ascend. SMIC rivalise avec TSMC, Samsung, Intel et GlobalFoundries sur la scène mondiale.

2.Déficit d'Image de Marque et de Confiance : Les entreprises chinoises peinent souvent à gagner la confiance des consommateurs et partenaires hors des pays émergents, en partie en raison de préoccupations liées à la sécurité des données. Contrairement aux marques américaines qui sont mondialement désirées, les plateformes chinoises ont un "déficit d'image à l'international". Les "barrières linguistiques et de confiance (sécurité des données)" sont des défis explicites pour la globalisation des logiciels chinois.

3.Régulation Locale et Tensions Géopolitiques : L'environnement réglementaire à l'étranger est complexe et souvent contraignant, exacerbé par les tensions géopolitiques.

- Les réglementations sur la protection des données exigent localisation et audits, alourdissant les coûts et limitant l'exportation de services (notamment SaaS).

- Certains marchés sont difficiles d'accès pour des raisons réglementaires, comme le marché nord-américain pour Xiaomi.

- Les sanctions et listes noires américaines impactent directement ou indirectement les entreprises chinoises et leurs fournisseurs, notamment dans le secteur des semi-conducteurs. Cambricon, dépendant de TSMC pour les nœuds avancés, est vulnérable aux pressions géopolitiques. SMIC fait face à des restrictions d'accès aux équipements.

- De nouvelles réglementations spécifiques ciblent directement les acteurs chinois, comme la surveillance de Temu par l'UE via le Digital Services Act ou les menaces sur l'exonération douanière "de minimis" et de potentiels nouveaux tarifs aux États-Unis.

- La "sensibilité géopolitique des chaînes d'approvisionnement" est un défi majeur pour l'expansion logistique internationale de JD.com.

En somme, si la saturation du marché domestique et l'intensification de la concurrence en Chine poussent les géants du numérique à chercher activement des relais de croissance à l'international, cette expansion est freinée par une concurrence mondiale acharnée, un défi d'image et de confiance à l'étranger, et des contraintes réglementaires et géopolitiques croissantes qui peuvent limiter l'accès aux marchés clés et augmenter les coûts opérationnels.

7.6. Le rôle central de l'IA : Moteur d'innovation, d'optimisation et de nouveaux services.

1. Moteur d'Innovation et de Développement de Capacités Technologiques Clés :

• **Modèles Fondamentaux (LLMs) et Puces IA** : Les entreprises investissent massivement dans la recherche et le développement de leurs propres grands modèles de langage (LLMs), considérés comme essentiels pour l'avenir. Baidu a développé Ernie, qui rivalise avec les meilleurs modèles occidentaux, et Tencent a lancé Hunyuan. iFLYTEK est un pionnier avec SparkDesk. Huawei poursuit sa série Pangu, et Alibaba son modèle Qwen. L'investissement dans ces modèles est lourd, représentant une part très importante des dépenses de R&D pour certains acteurs. Parallèlement, la Chine cherche à réduire sa dépendance aux puces étrangères en développant ses propres accélérateurs IA (Cambricon Siyuan, Huawei Ascend) et en renforçant ses capacités de fonderie (SMIC). Transsion a même lancé une coentreprise pour développer ses propres puces (Aixin Semiconductor). Ces développements visent la souveraineté technologique dans un contexte de tensions géopolitiques.

• **Technologies de Pointe Appliquées** : L'IA est le fondement de nouvelles technologies disruptives. Baidu et Meituan investissent massivement dans les véhicules autonomes et les robotaxis (Apollo Go), tandis que Xiaomi a lancé sa voiture électrique SU7 intégrant des capacités logicielles avancées. L'IA permet également l'avancée dans la robotique (Xiaomi CyberOne, CyberDog), l'informatique verte, et les expériences utilisateur unifiées via des systèmes d'exploitation intelligents (Xiaomi HyperOS, Transsion OS/Tecno AIOS). Elle est cruciale pour les infrastructures de data centers modernisées et le edge computing.

2. Moteur d'Optimisation et d'Efficacité Opérationnelle :

• **Amélioration des Processus Internes** : L'IA est utilisée pour rationaliser les opérations, réduire les coûts et améliorer l'efficacité. Cela inclut l'optimisation de la logistique (prédictions, automatisation d'entrepôts, véhicules autonomes, drones) chez Alibaba, JD.com, et Meituan. Le service client est amélioré grâce aux assistants IA. La gestion rigoureuse des coûts chez NetEase est partiellement liée à l'optimisation technologique.

• **Optimisation de la Monétisation et de l'Engagement Utilisateur** : L'IA alimente les algorithmes de recommandation et le ciblage publicitaire, ce qui améliore l'efficacité des dépenses marketing et augmente le revenu par utilisateur (ARPU). Bilibili, TME, et Xiaomi en sont des exemples. L'IA permet également de réduire les coûts de contenu et de back-office (TME) et d'optimiser les prévisions de demande

(JD.com). Kuaishou a optimisé son algorithme de recommandation pour améliorer sa rentabilité.

- **Optimisation des Dépenses Marketing** : Pour des entreprises comme Kuaishou, la nécessité de contenir les coûts d'acquisition d'utilisateurs pour préserver les marges souligne l'importance de l'efficacité marketing, souvent améliorée par des algorithmes IA. TME a vu ses dépenses marketing reculer en partie grâce à l'acquisition organique via l'écosystème WeChat et la monétisation big data.

3. Moteur de Nouveaux Services et de Relais de Croissance Rentables :

- **Services Cloud et IA** : Le cloud et les services basés sur l'IA (PaaS, LLM via API) sont identifiés comme des segments à forte croissance et à forte marge, devenant des moteurs essentiels de diversification et de rentabilité. Alibaba Cloud, Baidu AI Cloud, et l'activité IA-cloud de Tencent en sont les principaux exemples.

- **Solutions Verticales et B2B** : L'IA est intégrée pour créer des solutions spécifiques à forte valeur ajoutée dans des secteurs comme l'éducation (correction automatique, assistants), la justice (analyse de dossiers), la santé (diagnostic, assistants médicaux), les villes intelligentes, la finance et l'industrie (tableaux de bord décisionnels, automatisation des processus). Des acteurs comme iFLYTEK et les fournisseurs de logiciels B2B (ERP, suites bureautiques) capitalisent sur cette tendance pour offrir des versions premium et des services à forte marge. L'IA générative dans les suites bureautiques crée des opportunités d'upsell.

- **Amélioration des Offres Existant** : L'IA permet d'enrichir les produits et services existants pour justifier des prix plus élevés ou fidéliser les utilisateurs. Chez TME, l'IA permet de créer de la musique (AI Songwriter) pour attirer les artistes et se diversifier dans l'audio parlé. Chez Lenovo, l'IA renforce les services de support et les offres "as-a-service". Pour Xiaomi, l'IA est intégrée dans ses appareils IoT et dans les services internet, segments à forte marge.

L'IA est au cœur de la stratégie des géants du numérique chinois pour passer de la croissance à tout prix à une focalisation sur les marges. Elle alimente l'innovation de rupture, permet une optimisation poussée des opérations pour dégager des profits, et est le socle de nouveaux services à forte valeur ajoutée, en particulier dans le cloud et les solutions B2B/verticales. Cependant, cette quête de rentabilité via l'IA est coûteuse en R&D et se heurte à une forte concurrence et aux enjeux géopolitiques liés aux semi-conducteurs, rendant la conversion des investissements en profits durables un défi majeur.

Conclusion

8.1. Diversification réussie, intégration de l'IA, poussée internationale.

La période récente marque un tournant pour les grandes entreprises technologiques chinoises. Après des années focalisées sur la conquête rapide de parts de marché et de trafic sur leur immense marché intérieur, elles font désormais face à une maturité accrue du marché domestique, une concurrence féroce et un environnement réglementaire plus strict. Pour retrouver la croissance et améliorer leur rentabilité, elles ont collectivement adopté des stratégies axées sur la diversification réussie, l'intégration profonde de l'IA et une poussée internationale.

1. Diversification Réussie : Au-delà du Cœur de Métier Historique

Les géants du numérique chinois ont bâti des écosystèmes numériques tentaculaires en se diversifiant à partir de leur activité initiale :

- Alibaba est passé du simple site B2B à un empire couvrant le commerce en ligne (Taobao, Tmall), le cloud (Alibaba Cloud), la logistique (Cainiao), les services locaux (Ele.me, Amap) et les médias. La scission en six unités autonomes vise à gagner en agilité pour valoriser ces différentes branches.
- Baidu, historiquement un moteur de recherche publicitaire, a massivement investi dans l'IA (cloud, mobilité autonome) et possède une plateforme de streaming (iQIYI). Le cloud et l'IA sont identifiés comme ses segments à plus forte croissance.
- JD.com, détaillant en ligne, s'est diversifié dans la logistique (JD Logistics), la santé (JD Health), l'approvisionnement B2B (JD Industrials), le cloud et l'IA. Ces activités de service, moins capitalistiques que la vente de produits, devraient accroître leur part dans les revenus et tirer la marge consolidée vers le haut.
- Meituan, centré sur la livraison de repas et les services locaux, s'étend à la mobilité urbaine, au quick commerce et expérimente de nouveaux services comme l'épicerie fraîche.
- NetEase, deuxième acteur du jeu vidéo chinois, s'est diversifié dans l'éducation en ligne (Youdao), la musique en streaming (NetEase Cloud Music) et explore le cloud gaming et la réalité augmentée.
- Tencent, dont le cœur est la messagerie WeChat, est un acteur majeur du jeu vidéo, des paiements mobiles (WeChat Pay) et développe fortement ses activités dans le cloud et l'IA.

- Xiaomi, connu pour ses smartphones, a bâti un vaste écosystème AIoT (objets connectés) et s'est lancé dans l'automobile électrique (Smart EV), cherchant à créer des services récurrents à forte marge via son OS unifié HyperOS.
- Transsion, leader des smartphones pour marchés émergents, développe aussi un écosystème AIoT et des services numériques intégrés (paiements, musique).
- Les entreprises du secteur logiciel (ERP, suites bureautiques, SaaS) ciblent le marché B2B en forte croissance, poussé par la digitalisation des PME et la substitution nationale.
- iFLYTEK, pionnier de l'IA vocale, applique ses technologies verticalement dans l'éducation, la justice, la santé, les villes intelligentes et l'industrie.

Cette diversification permet de réduire la dépendance à une seule activité mature et de capitaliser sur les synergies au sein de l'écosystème. Le passage des activités historiques à faible marge vers des services à plus forte rentabilité (cloud, logiciels B2B, services financiers, services internet, abonnements premium) est une tendance clé pour améliorer les performances financières.

2. Intégration de l'IA : Le Moteur Transversal

L'Intelligence Artificielle est au cœur de la stratégie de transformation de ces entreprises, agissant à la fois comme moteur d'innovation, d'optimisation et de création de nouveaux services [Query title].

•**Innovation et Capacités Clés** : Les entreprises investissent massivement dans la R&D, notamment dans le développement de Grands Modèles de Langage (LLM) propriétaires tels que Ernie (Baidu), Qwen (Alibaba), Hunyuan (Tencent), SparkDesk (iFLYTEK), ou Pangu (Huawei). Ces modèles sont considérés comme essentiels pour l'avenir. La Chine vise également la souveraineté technologique en développant ses propres puces IA (Cambricon Siyuan, Huawei Ascend, Alibaba Hanguang, Baidu Kunlun, Transsion Aixin, Xiaomi) et en renforçant les capacités de fonderie (SMIC) face aux restrictions américaines. L'IA alimente aussi le développement de domaines comme les véhicules autonomes (Baidu Apollo, Meituan) ou la robotique (Xiaomi).

•**Optimisation Opérationnelle** : L'IA est utilisée pour améliorer l'efficacité interne: optimisation de la logistique (prédictions, automatisation), amélioration du service client. Elle est cruciale pour optimiser la monétisation via des algorithmes de recommandation et le ciblage publicitaire, permettant d'augmenter le revenu par utilisateur et de maîtriser les coûts marketing.

•**Nouveaux Services basés sur l'IA** : Les services cloud et les offres PaaS/MaaS basés sur l'IA sont devenus des segments à forte croissance et à forte marge. L'IA est intégrée pour créer des solutions B2B verticales dans des secteurs comme

l'éducation, la justice, la santé, les villes intelligentes, ainsi que dans les suites bureautiques (IA générative pour l'upsell). Elle permet d'enrichir les offres existantes, comme la création musicale par IA chez TME, ou d'améliorer les expériences utilisateur via des OS intelligents intégrant l'IA.

3. Poussée Internationale : Relais de Croissance et Positionnement Global

Face à la saturation et à la concurrence accrue en Chine, l'expansion internationale est devenue une priorité pour de nombreux acteurs, cherchant de nouveaux relais de croissance.

- **Commerce et Plateformes** : Alibaba internationalise son modèle e-commerce via AliExpress, Lazada, Trendyol, son segment international affichant une forte croissance. JD.com lance des offres globales et vise 10% de revenus hors Chine. PDD Holdings connaît une croissance fulgurante à l'international avec Temu. Kuaishou et Bilibili explorent l'international pour leurs applications de contenu.

- **Matériel et Écosystèmes** : Xiaomi génère déjà 42% de son CA hors de Chine et prévoit d'y renforcer sa présence, notamment en Asie du Sud-Est, Inde, ME, Afrique et Europe, et vise l'export pour ses véhicules électriques. Transsion est un leader sur les marchés émergents (Afrique, Asie du Sud/Est).

- **Services Cloud et IA** : Alibaba Cloud et Tencent investissent dans des infrastructures et data centers à l'étranger pour soutenir leur déploiement international. iFLYTEK propose ses technologies de traduction et ouvre des hubs cloud internationaux. Les éditeurs de logiciels chinois s'exportent également, notamment en Asie.

Cette poussée se heurte à des défis majeurs: concurrence des acteurs locaux et globaux (Amazon, Samsung, etc.), obstacles réglementaires dans chaque pays (ex: DSA en Europe pour Temu) et enjeux géopolitiques qui peuvent limiter l'accès à certains marchés ou technologies.

Les géants du numérique chinois ne se contentent plus d'être des champions domestiques de la conquête de trafic. Ils se transforment en conglomérats diversifiés, fortement investis dans l'IA comme levier technologique et commercial, et visant une expansion internationale pour assurer leur croissance future. Le défi est de taille : convertir ces investissements massifs en profits durables dans un environnement global complexe et concurrentiel.

8.2. Régulation, concurrence, tensions géopolitiques.

Malgré leur taille colossale, leur écosystème intégré et leurs ambitions internationales, les géants du numérique chinois opèrent dans un environnement complexe et font face

à des obstacles structurels qui menacent leur croissance et leur rentabilité futures. Les principaux défis se concentrent sur trois axes : la régulation accrue, une concurrence intérieure et extérieure intense, et les tensions géopolitiques, notamment avec les États-Unis.

La Régulation : un Cadre Changeant et des Coûts de Conformité Élevés

Depuis 2021, les autorités chinoises ont renforcé la surveillance et le contrôle des grandes entreprises technologiques, marquant un tournant après des années de croissance rapide.

- **Contrôle Antitrust et des Données** : Des amendes records (comme celle imposée à Alibaba ou Meituan) ont sanctionné des pratiques jugées anti-concurrentielles (exclusivités imposées aux marchands). Les règles sur la gestion et la localisation des données, ainsi que sur la protection des mineurs, sont devenues plus strictes, alourdissant les coûts de conformité et limitant potentiellement l'exportation de services SaaS.

- **Restrictions Sectorielles** : Des secteurs clés comme la FinTech (suspension de l'IPO d'Ant Group) et le jeu vidéo (quotas de licences, contrôle des contenus) ont été particulièrement touchés. La régulation jeunesse a mécaniquement réduit la fréquentation de certaines plateformes comme Tencent Music Entertainment.

- **Impact sur l'Innovation et les Marchés** : Bien qu'un léger assouplissement réglementaire soit noté depuis 2024, notamment pour Tencent, l'incertitude persistante maintient une pression sur les valorisations boursières et rend plus difficile le lancement de nouveaux produits ou l'expérimentation (ex: iQIYI testant de nouveaux formats, Weibo peinant à diversifier son offre). La dépendance de certains acteurs, comme iFLYTEK ou les éditeurs de logiciels B2B, aux budgets publics et aux politiques de substitution nationale (xinchuang) les expose également aux changements de priorités budgétaires étatiques.

La Concurrence : une Bataille Multiforme sur des Marchés Matures ou Émergents

Les marchés historiques des géants chinois, notamment le commerce en ligne et les réseaux sociaux, atteignent une maturité qui intensifie la compétition et réduit les marges.

- **Concurrence Domestique** : De nouveaux acteurs comme PDD Holdings (Pinduoduo, Temu) avec leur modèle low-cost et ByteDance (Douyin, TikTok) avec le commerce social et la vidéo courte grignotent les parts de marché d'Alibaba, JD.com ou Weibo. La concurrence est féroce dans tous les segments, du cloud (Alibaba, Tencent, Huawei, Baidu) aux services locaux (Meituan face à Ele.me, PDD, JD.com) ou aux puces IA (Huawei Ascend vs Cambricon). Cette pression force les acteurs à investir lourdement dans la diversification et l'optimisation.

•**Concurrence Internationale** : L'expansion hors de Chine confronte les entreprises chinoises aux champions locaux et globaux (Amazon, Samsung, Google, Spotify, etc.). Elles doivent adapter leurs modèles (ex: Temu face à Amazon ou Shein), leurs produits (Transsion ciblant les marchés émergents) et investir massivement dans la logistique et le marketing pour percer.

Les Tensions Géopolitiques : le Spectre du Découplage Technologique

La rivalité sino-américaine se traduit par des restrictions d'accès à des technologies critiques et des marchés clés, un défi majeur pour la souveraineté technologique chinoise.

•**Accès aux Semi-conducteurs Avancés** : Les sanctions américaines limitent l'accès aux GPU haut de gamme (Nvidia, AMD) nécessaires pour l'entraînement des grands modèles d'IA. Cela pousse les entreprises chinoises à développer leurs propres puces (Cambricon, Huawei Ascend, Alibaba Hanguang, Baidu Kunlun, Transsion Aixin) et à renforcer les capacités de fonderie nationales (SMIC). Cependant, SMIC reste en retard technologique sur les nœuds les plus avancés (5nm, 3nm) sans équipement EUV, et la chaîne d'approvisionnement globale reste vulnérable.

•**Accès aux Marchés Étrangers** : Certains marchés, comme les États-Unis pour les smartphones (Xiaomi) ou potentiellement pour les robotaxis (Baidu), sont difficiles d'accès pour des raisons réglementaires ou de sécurité nationale. Des plateformes comme Temu sont soumises à une surveillance réglementaire accrue (DSA en Europe, menaces sur l'exonération douanière aux US). Le "soft power" chinois peine à gagner la confiance hors des pays émergents face aux marques américaines.

•**Stratégie de Souveraineté** : La Chine orchestre activement une politique de "décorrélation" et d'autosuffisance, notamment via le mandat "xinchuang" qui impose l'achat de solutions logicielles et matérielles nationales. Cela crée un marché captif pour des acteurs comme Cambricon, SMIC ou les éditeurs de logiciels B2B, mais cela peut aussi entraîner une fragmentation des normes et un manque d'ouverture.

En somme, la régulation limite la liberté d'action et augmente les coûts, la concurrence érode les marges et exige une innovation constante, et les tensions géopolitiques créent des vulnérabilités technologiques et limitent l'accès aux marchés mondiaux. Naviguer avec succès dans ce paysage complexe sera déterminant pour la capacité des géants du numérique chinois à transformer leurs investissements et leur ambition en leadership technologique durable sur la scène mondiale.

8.3. Investissements IA/Cloud, contexte géopolitique et réglementaire et expansion mondiale.

Les perspectives d'avenir pour les géants du numérique chinois sont intrinsèquement liées à leur capacité à relever les défis majeurs identifiés, notamment la transformation de leurs investissements stratégiques en sources de profit durable, la navigation dans un environnement géopolitique et réglementaire de plus en plus complexe, et la concrétisation de leurs ambitions d'expansion internationale.

Transformer les investissements IA/Cloud en profit : un pari stratégique coûteux

Les géants chinois investissent massivement dans l'IA et le cloud, y voyant les principaux relais de croissance futurs et un moyen de remonter la chaîne de valeur vers des services à plus forte marge. Des entreprises comme Baidu, Alibaba, Tencent, iFLYTEK, Cambricon, ou encore JD.com et Lenovo développent leurs propres modèles d'IA (LLM), leurs puces dédiées et leurs plateformes cloud.

- La capacité à convertir ces investissements en profits est cruciale pour leur rentabilité future. Pour l'instant, la R&D reste très coûteuse et la monétisation de l'IA générative, bien qu'en cours (via des API, des services premium, des suites logicielles assistées par IA), n'est pas encore pleinement établie comme un flux de revenus majeur et stable.
- Le cloud est un segment en croissance rapide, soutenu par la demande de solutions nationales ("souveraineté numérique") et le mandat "xinchuang" dans le secteur public. Cependant, la concurrence y est féroce et les marges restent sous pression, bien que des acteurs comme Tencent visent à les améliorer grâce aux charges de travail IA internalisées.
- La dépendance d'acteurs comme iFLYTEK ou les éditeurs de logiciels B2B aux budgets publics et aux politiques de substitution nationale représente une opportunité significative, mais aussi un risque en cas de changement des priorités étatiques.

Naviguer le contexte géopolitique et réglementaire : entre contraintes et opportunités forcées

L'environnement opérationnel des géants chinois est profondément marqué par la régulation domestique et les tensions géopolitiques internationales, en particulier avec les États-Unis.

- **Régulation chinoise** : Après un durcissement marqué (antitrust, données, contenu) qui a freiné leur croissance et pesé sur leurs valorisations, un certain assouplissement est perçu depuis 2024 pour certains acteurs (ex: Tencent). Cependant, l'incertitude réglementaire persiste, notamment sur la gestion des

données et la protection des mineurs, imposant des coûts de conformité élevés et limitant potentiellement certaines stratégies d'export.

•**Tensions géopolitiques** : La rivalité sino-américaine se traduit par des restrictions d'accès à des technologies critiques (semi-conducteurs avancés, équipements de fabrication). Cela pousse la Chine à accélérer son programme d'autosuffisance ("décorrélation", "dual relocalisation", "xinchuang"), créant un marché captif pour les champions nationaux (Cambricon, SMIC, iFLYTEK, éditeurs de logiciels). La capacité de ces acteurs à rattraper leur retard technologique sur les nœuds les plus avancés (semi-conducteurs) et les logiciels B2B est déterminante. Par ailleurs, l'accès aux marchés occidentaux peut être entravé par des considérations de sécurité nationale ou des réglementations plus strictes (ex: Temu en Europe/US, Xiaomi/Baidu aux US).

Réussir l'expansion mondiale : au-delà du marché domestique

Face à la maturité et à la concurrence accrue sur leur marché domestique, l'expansion internationale est devenue une stratégie clé pour la croissance future.

- Des acteurs comme Alibaba (AliExpress, Lazada), PDD Holdings (Temu), Transsion, Xiaomi ont déjà une présence significative hors de Chine, particulièrement dans les marchés émergents d'Afrique, d'Asie du Sud-Est et d'Amérique Latine, en misant souvent sur des modèles bas-coûts ou adaptés aux spécificités locales.
- D'autres, comme JD.com, Meituan, Tencent (jeux, paiements, data centers) et les éditeurs de logiciels, cherchent également à se développer à l'international.
- Cependant, l'expansion globale se heurte à une concurrence féroce de la part des géants occidentaux établis (Amazon, Google, Samsung, etc.) et des acteurs locaux. Elle est également freinée par les barrières réglementaires et une image de marque qui peine parfois à gagner la confiance hors des pays émergents. Le succès international dépendra de leur capacité à adapter leurs offres, à investir massivement dans la logistique et le marketing, et à surmonter ces obstacles réglementaires et de perception.

Les géants du numérique chinois possèdent des atouts considérables – un marché domestique immense, un soutien étatique dans les secteurs stratégiques, des investissements massifs en R&D (IA/Cloud), des écosystèmes intégrés, une rapidité d'exécution – pour continuer à être des acteurs majeurs. Cependant, leur capacité à transformer leurs paris technologiques coûteux en profits durables, à naviguer efficacement le complexe échiquier réglementaire et géopolitique (en assurant notamment la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement technologique critique) et à réussir leur expansion mondiale face à la concurrence et aux barrières d'accès,

déterminera s'ils peuvent consolider leur souveraineté technologique et devenir des leaders véritablement globaux

8.4. Le futur paysage technologique chinois

Le futur paysage technologique chinois sera profondément façonné par la manière dont les acteurs majeurs parviendront à équilibrer deux forces motrices parfois contradictoires : l'impératif de souveraineté technologique imposé par l'État et les tensions géopolitiques, et l'ambition intrinsèque d'une expansion globale nécessaire à leur croissance future face à la saturation domestique.

L'Impératif de Souveraineté Technologique : Une Base Protégée mais Coûteuse

Les sources soulignent un effort concerté de l'État chinois pour construire une autosuffisance technologique, particulièrement dans les domaines jugés stratégiques, en réponse directe aux restrictions d'accès aux technologies étrangères, notamment américaines, sur les semi-conducteurs et les équipements critiques.

•**Soutien et Marché Captif** : Pékin orchestre un marché domestique pour les technologies critiques via des directives d'achat local ("xinchuang"), des subventions massives et le financement public, créant un environnement protégé et garantissant des débouchés aux champions nationaux. Des entreprises comme Cambricon, SMIC, iFLYTEK, et les éditeurs de logiciels B2B bénéficient de ce soutien. Baidu AI Cloud profite également des besoins de "souveraineté numérique".

•**Investissements Stratégiques** : Les géants investissent massivement en R&D, notamment dans l'IA (modèles de langage comme Baidu Ernie, Alibaba Qwen, iFLYTEK Spark, Tencent Hunyuan), les puces propriétaires (Alibaba Hanguang, Baidu Kunlun, Cambricon Siyuan, Huawei Ascend, Xiaomi, Transsion Aixin Semiconductor), et les infrastructures cloud. Cet effort vise à combler le retard technologique, notamment sur les nœuds avancés de semi-conducteurs.

•**Résilience Domestique** : Ce focus sur la souveraineté renforce la résilience de l'écosystème interne face aux chocs externes et assure le contrôle de l'État sur les données et les infrastructures clés.

Cependant, cette approche présente des défis : elle est extrêmement coûteuse en R&D et en investissements capacitaires, la rentabilité reste fragile dans certains secteurs (puces, logiciel B2B), et le retard technologique sur certains segments clés (semi-conducteurs avancés, logiciels B2B matures) persiste. De plus, la dépendance aux budgets publics peut créer une vulnérabilité.

L'Ambition Globale : Nécessaire pour la Croissance, Confrontée aux Obstacles

Face à la saturation du marché domestique et à une concurrence féroce en interne (entre Alibaba, JD.com, Pinduoduo, Douyin, Kuaishou, Meituan), l'expansion internationale devient un moteur de croissance essentiel pour de nombreux acteurs.

- **Poussée Internationale** : Des entreprises comme PDD Holdings (Temu), Transsion, Xiaomi, et Alibaba (AliExpress, Lazada) ont déjà réussi une pénétration significative hors de Chine, souvent en ciblant les marchés émergents avec des modèles bas-coûts et adaptés localement. D'autres comme JD.com, Meituan, Tencent (jeux, paiements, cloud), iFLYTEK (traduction, cloud), et même des éditeurs de logiciels cherchent activement à s'étendre.

- **Compétitivité** : Les atouts développés en Chine (chaînes d'approvisionnement intégrées, rapidité d'exécution, innovation frugale) peuvent se traduire par des avantages compétitifs sur les coûts à l'échelle mondiale.

- **Défis Globaux** : Cette expansion se heurte cependant à des obstacles majeurs :

- **Concurrence Établie** : Rivaliser avec des géants mondiaux comme Amazon, Google, Samsung.

- **Barrières Réglementaires et Géopolitiques** : Naviguer dans des cadres réglementaires variés (DSA en Europe), faire face aux tensions sino-américaines qui peuvent restreindre l'accès à certains marchés (US pour Xiaomi ou Baidu) ou entraîner une surveillance accrue. La gestion des données à l'étranger est aussi une contrainte.

- **Confiance et Image** : L'image de marque et la question de la confiance, notamment en matière de sécurité des données ou de liens avec l'État, peuvent freiner l'adoption hors des pays émergents.

Trouver l'Équilibre : Une Navigation Complexe

L'avenir dépendra de la capacité des acteurs chinois à trouver un équilibre dynamique entre ces deux impératifs :

1. **Transformer la Souveraineté en Avantage Global** : Peuvent-ils convertir les investissements massifs dans l'IA, le cloud et les puces domestiques, stimulés par la souveraineté, en produits et services compétitifs à l'échelle mondiale ? Monétiser l'IA générative via des API, exporter des solutions cloud souveraines, ou intégrer des puces maison dans des produits d'exportation (Transsion, Xiaomi) sont des pistes. Cependant, les coûts de R&D sont élevés et la monétisation internationale reste à prouver durablement.

2. **Leveraging Domestic Strengths Globally** : Capitaliser sur l'expérience acquise sur l'immense marché chinois (optimisation des chaînes d'approvisionnement, adaptation aux besoins de masse, modèles bas-coûts) pour gagner des parts sur

les marchés internationaux, tout en s'adaptant aux spécificités locales. Le succès de Temu et Transsion illustre cette capacité.

3. Naviguer le Contexte Réglementaire et Géopolitique : Les entreprises devront faire preuve d'agilité pour se conformer aux régulations chinoises (données, contenu) tout en gérant les exigences réglementaires et les risques politiques à l'étranger. L'incertitude sur les restrictions d'accès aux technologies critiques (semi-conducteurs, équipements) reste un défi constant.

4. Innover pour la Valeur : La simple conquête de trafic et de parts de marché à bas prix ne suffit pas pour assurer une rentabilité durable à long terme. Les entreprises doivent monter en gamme, développer des services à plus forte marge (cloud, IA, services B2B, services Internet pour hardware), et construire des écosystèmes fidélisants. Alibaba, Baidu, JD.com, Tencent, TME, Xiaomi, et iFLYTEK sont tous confrontés à ce défi de la conversion de l'innovation et de l'audience en profits.

Le futur paysage technologique chinois sera un reflet de cette double trajectoire. D'un côté, un écosystème domestique de plus en plus autonome et résilient dans les secteurs stratégiques grâce au soutien de l'État et aux investissements massifs, mais potentiellement fragmenté et moins ouvert. De l'autre, des acteurs tentant de s'imposer sur la scène mondiale, particulièrement dans les marchés émergents, en s'appuyant sur leurs atouts domestiques mais devant constamment naviguer les barrières géopolitiques, réglementaires et concurrentielles. La capacité de ces géants à transformer leurs paris technologiques coûteux en sources de profits durables, à maintenir la confiance des utilisateurs (en Chine et à l'étranger) et à gérer l'influence persistante de l'État sans étouffer l'innovation ou aliéner les marchés internationaux sera déterminante pour leur position future et pour le paysage technologique mondial dans son ensemble.

Sources

Voici une liste des principales sources que nous avons mobilisées pour ce rapport classées par catégorie :

1. Rapports annuels et publications institutionnelles

- Rapports annuels 2022–2024 des principales sociétés : Tencent, Alibaba, Baidu, PDD Holdings, JD.com, Meituan, NetEase, Xiaomi, SMIC, Cambricon....
- Données et bilans financiers publiés sur les sites « Investor Relations » de chaque groupe.

2. Bases de données financières et de marché

- Bloomberg Terminal
- S&P Capital IQ
- FactSet
- Wind Information (万得资讯)
- iResearch (艾瑞咨询)
- Analysys (易观国际)

3. Agences et organismes officiels

- Ministère de l'Industrie et des Technologies de l'Information de Chine (MIIT)
- National Bureau of Statistics of China (NBS)
- State Administration for Market Regulation (SAMR) pour la réglementation antitrust et cybersécurité

4. Études de cabinets de conseil et de recherche

- McKinsey & Company (« China Tech Insights »)
- Boston Consulting Group (BCG)
- Bain & Company
- Deloitte China Technology Reports
- KPMG / EY / PwC : analyses sectorielles et publications IFRS

5. Presse économique et media spécialisés

- Financial Times
- Bloomberg News
- Reuters
- Caixin Global
- Nikkei Asia
- South China Morning Post (SCMP)
- China Daily

6. Articles académiques et publications universitaires

- The China Quarterly
- Journal of Contemporary China
- Asia Pacific Journal of Management
- Communications of the ACM (sur l'IA)

7. Blogs et sites spécialisés Tech/Internet

- TechNode
- KrASIA
- China Internet Watch

- EqualOcean
- 36Kr (36氪)

8. Sources réglementaires et juridiques

- China Securities Regulatory Commission (CSRC) : documents d'introduction en bourse et circulaires
- Regulations published under the Cybersecurity Law and related antitrust guidelines

9. Statistiques sectorielles et études de marché

- GSMA Intelligence (pour la téléphonie mobile et l'IoT)
- Canalys, IDC, Counterpoint Research (parts de marché smartphone)
- IHS Markit (semi-conducteurs)

10. Interviews & conférences

- Keynotes et présentations lors de China Internet Conference, World Internet Conference
- Interviews disponibles de dirigeants (Chen Lei, Pony Ma, Colin Huang, Lei Jun...)