

QUESTIONNAIRE 2020

XIAOMI,

LA MONTÉE EN PUISSANCE D'UN
ACTEUR GÉONUMÉRIQUE AU SERVICE
DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES CHINOIS



EGE Ecole de Guerre
Economique

Bastien BOURGES - Eva BURGAT - Jonathan GROLLEAU
Lucie GRECO - Marion REY - Marc-Antoine TARANTINO
Paco MARTIN - Tristan MACHIN - Aymeric MAILLER

EXECUTIVE SUMMARY

Before 2010, the Chinese brand Xiaomi did not exist. In less than ten years, it became one of the world leading tech giants, rivaling its American counterparts.

How did the company manage to rise so quickly despite the harsh competition that defines the industry ?

In this paper we examine Xiaomi's activity and its strategy since its inception, taking into account the context it evolved in, as well as its connections to the Chinese Communist Party (CCP) and the other tech giants.

From the start, founder Lei Jun developed a "triathlon" business model integrating software, hardware and internet services with the intention of disrupting the entire market. By recruiting talents from the best companies in their respective fields, the company was able to optimize its organization and develop high quality smartphones at low production and logistical costs across the entire supply chain. Combined with a small profit margin per product ($\pm 5\%$), they were able to sell the phones at competitively low prices, allowing for a rapid expansion into the Chinese market, before expanding internationally, notably becoming the main smartphone supplier in India.

Xiaomi then diversified its goods as soon as 2013 by selling connected devices such as wearables in addition to smartphones. Referred to as the "Blue Ocean Strategy", this diversification seeks to create uncontested market space and flood it with low-cost products, rendering the competition irrelevant and creating dependency. While the company ranks 3rd in global smartphone sales, it holds the top position in sales for many connected devices, such as air filters or smartwatches.

In parallel, the Mi Ecosystem was developed, not only consolidating its position in already established markets, but also indirectly creating a situation of dependency centered around the Mi softwares, encompassing both consumers and producers. This seems to be part of the total encirclement strategy that Xiaomi has been applying for years, its expansion into the phone market being the first of many steps.

Additionally, there exists a significant link between the company and the CCP, beyond its obligation to comply with government regulations. Lei Jun holds the position of vice president in the All-China Federation of Industry and Commerce (ACFIC) and was elected deputy for the 13th National Popular Assembly, granting him the power to suggest laws at the Chinese Popular Assembly. But even if Xiaomi's development strategy meets the party's ambitions for a digital China and the "Made in China 2025" plan, Lei Jun and his company must maintain a strong relationship with the CCP to avoid antitrust sanctions like the ones imposed on the online sales giant Alibaba.

Vulnerabilities and backdoors found in its smartphones over the years have confirmed the bond between Xiaomi and the CCP. In 2014 it was discovered that Redmi phones sent pictures and messages to the China Internet Network Information Center (CNNIC), a Chinese government agency. In 2019 a potentially intentional vulnerability was found in phones solely destined for the non-domestic market. More recently, Xiaomi's mobile browser was reported to transfer private

user data to Alibaba servers it was renting. Yet despite these accusations, for most of which it was found guilty, the company has continued to grow, almost unhindered.

As things stand, Xiaomi's resilience, state support and pragmatic strategy should guarantee that it will remain a major player among the American and Chinese tech giants.

SOMMAIRE

EXECUTIVE SUMMARY	2
INTRODUCTION	6
I. ÉTAT DES LIEUX DES GÉANTS DU NUMÉRIQUE	8
A. PRESENTATION DE XIAOMI : D'UNE ENTREPRISE NATIONALE A UN GROUPE D'UNE ENVERGURE MONDIALE	8
1. <i>Les conséquences d'une "révolution"</i>	8
L'émergence du marché du smartphone : une porte ouverte à l'arrivée de Xiaomi	8
Un duopole Apple / Samsung existant à la naissance de Xiaomi	9
2. <i>Le soutien étatique, manœuvre inféodée à la montée en puissance du géant numérique</i>	10
L'État Chinois, garant d'un contexte de développement favorable pour les firmes du numérique	10
Lei Jun : PDG de Xiaomi et « député » à l'assemblée populaire nationale	11
B. DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE XIAOMI	13
1. <i>La percée de Xiaomi sur la scène internationale</i>	13
Un environnement concurrentiel	13
L'ouverture de Xiaomi au marché international	14
Une ouverture à l'international ayant conduit au développement de nombreux partenariats	17
Une entrée en bourse en dessous des attentes de Xiaomi	18
2. <i>Une diversification au service de la résilience</i>	20
Le secteur des objets connectés : pierre angulaire de la diversification de Xiaomi	22
II – XIAOMI : ACTEUR ET LEVIER DE PUISSANCE CHINOIS DANS L'ENVIRONNEMENT GÉONUMÉRIQUE INTERNATIONAL.....	24
A. MODELE ECONOMIQUE.....	24
1. <i>Quand l'innovation disruptive devient moteur de pénétration de marché et d'expansion</i>	24
La stratégie de l'Océan Bleu	25
La stratégie de l'innovation disruptive ou perturbatrice	25
Politique de rentabilité	26
La culture de la communauté	27
IoT, exploitation et valorisation des données	28
Xiaomi, le bilan 10 ans après le lancement	29
2. <i>L'écosystème Mi : création d'une dépendance par l'encercllement cognitif.....</i>	32
Une dépendance chez les consommateurs... ..	32
... et chez les producteurs	33
B. XIAOMI, UN ACTEUR CONSUBSTANTIEL AU PARTI-ÉTAT.....	36
1. <i>La main de "l'empereur " Xi sur le secteur privé chinois</i>	36
Renforcement du dirigisme économique de "l'empereur Xi" par l'Union Front Work	36
« Rien n'est plus grand que le parti » : mise au pas de la Fintech	38
2. <i>Xiaomi et le Parti-État : entre convergence d'intérêt et ambition hégémonique régalienne</i>	41
Le complexe numérique comme outil de gestion informationnelle	41
Le déploiement du géant du numérique au service de la stratégie d'expansion chinoise	42
Made In China 2025 : Xiaomi, partie intégrante d'un plan pour une souveraineté technologique	44
C. XIAOMI, UNE CERTAINE IDÉE DU JURIDIQUE ET DE LA LEGALITE	46
1. <i>De l'intentionnalité des failles logicielles chinoises</i>	46
2. <i>Des difficultés juridiques de l'expansion internationale</i>	49
3. <i>Résilience et adaptabilité : l'empire contre-attaque</i>	52
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	56
ARTICLE DE PRESSE OU EN LIGNE	56
ARTICLE DE REVUE SPÉCIALISÉE	60
OUVRAGES	62
MEMOIRE	62

LOI	62
SITES WEB	63
RAPPORTS ET PUBLICATIONS GOUVERNEMENTALES	65
ANNEXES	67
ANNEXE 1 : LEI JUN AU SEIN DE LA STRUCTURE POLITIQUE CHINOISE	67
ANNEXE 2 : CARTE GEOGRAPHIQUE RECAPITULATIVE DES IMPLANTATIONS MONDIALES DE XIAOMI.....	68
ANNEXE 3 : ENTREPRISES PARTENAIRES A L'ECOSYSTEME DE XIAOMI.....	69
ANNEXE 4 : SCHEMATISATION DU MODELE ECONOMIQUE TRIATHLON.....	70
ANNEXE 5 : ECOSYSTEME CENTRE AUTOUR DES OBJETS CONNECTES ET DES PRODUITS <i>LIFESTYLE</i>	71
ANNEXE 6 : LES AVANTAGES DE REJOINDRE L'ECOSYSTEME XIAOMI	72
ANNEXE 7 : INFOGRAPHIE ET CHIFFRES CLES DE L'ECOSYSTEME XIAOMI.....	73
ANNEXE 8 : ANALYSE COMPAREE DES SWOT 2014 ET SWOT 2020.....	74

INTRODUCTION

La Chine ne se résume plus aujourd'hui à l'atelier du monde et à la commercialisation de simples copies low-cost des produits occidentaux. Après avoir vu le marché du numérique être dominé par des groupes américains, japonais ou coréens, la Chine affiche désormais clairement son ambition de devenir le leader mondial des technologies numériques. La montée en puissance de nombre de ces groupes vient appuyer cette volonté de toute puissance. Surnommés les BHATX pour Baidu, Alibaba, Tencent, Huawei et Xiaomi, ces derniers sont désormais en mesure de rivaliser avec les célèbres GAFAM. Qu'il s'agisse des moteurs de recherche, des plateformes d'e-commerce, des applications ou des smartphones, ces entreprises chinoises ont toutes connu ces dernières années une fulgurante ascension.

L'une d'entre elles, Xiaomi, a notamment su bouleverser la structure du marché des smartphones. Avant sa création en 2010, le paysage concurrentiel était relativement diversifié. Les géants Apple et Samsung cherchaient à conquérir l'If, quand les anciens leaders (Nokia, BlackBerry, Motorola) se partageaient encore la majeure partie des parts de marché. Avec des milliards de dollars injectés dans la R&D et de nombreux investissements dans l'intelligence artificielle, Xiaomi a réussi à occuper une place de choix sur le marché international du numérique. Misant sur la diversification de ses produits en commercialisant de nombreux objets "high tech" (objets connectés, télévisions, trottinettes) la firme séduit de nombreux consommateurs. Plus encore que la multiplicité de ses produits, ce sont surtout les prix très attractifs proposés par la firme qui lui ont permis de conquérir rapidement des parts de marché. Avec 41,7 millions de smartphones vendus au troisième trimestre 2020, Xiaomi se hisse à la troisième place du classement, devant Apple.

Il va donc être ici question de deux thèmes majeurs : le numérique et l'impérialisme. Le numérique peut se définir comme l'ensemble des « secteurs de l'informatique, des télécommunications, de l'Internet » caractérisé par « l'utilisation de réseaux d'information modernes et de technologies de communication tels que l'Internet, le *cloud computing*, le Big Data, l'Internet des objets ou encore la fintech »¹. Quant à lui, l'impérialisme est « un processus de contrôle ou de domination d'une entité sur d'autres populations ou territoires » menant à des « politiques de prédation, d'exploitation des ressources » et étant « un outil de prestige sur la scène internationale » ; il n'est plus seulement territorial, mais désigne aussi « une hégémonie dans les domaines de l'économie, de la technologie ou de la culture »².

Partie prenante majeure de la stratégie de puissance et de l'impérialisme numérique chinois par ses liens étroits avec le Parti Communiste chinois et donc le gouvernement, Xiaomi n'est pas une entreprise comme les autres. Produisant une gamme de produits allant du smartphone au matelas en passant par le *rice cooker* ou les écouteurs sans fil, Xiaomi, dont le

¹ YU Haiqing « Au-delà du e-commerce : la dimension sociale de l'économie numérique en Chine », *Perspectives Chinoises* n°4, 2017, CEFC, Hong Kong.

² Manon-Nour Tannous & Xavier Pacreau, « Les relations internationales », *La Documentation française*, 2020, Paris.

nom peut être littéralement traduit par « petit grain de riz », est un groupe présent sur tous les continents après avoir eu une stratégie d'internationalisation axée, dans un premier temps, sur les pays émergents. Après avoir été considérés comme de vulgaires imitations de produits occidentaux, les produits de Xiaomi sont depuis quelques années d'une qualité certaine. Nous nous demanderons donc :

Comment Xiaomi, mêlant intelligence de situation, résilience et synergie avec le pouvoir politique, a-t-il réussi à s'imposer comme un géant du numérique dans la guerre économique systémique ?

Nous ferons d'abord l'état des lieux de Xiaomi, présentant ce qui a mené à la création de l'entreprise puis à son développement, et nous aborderons la stratégie de puissance définie et mise en œuvre par le « petit grain de riz » pour atteindre la position qu'il occupe aujourd'hui.

I. ÉTAT DES LIEUX DES GÉANTS DU NUMÉRIQUE

A. PRESENTATION DE XIAOMI : D'UNE ENTREPRISE NATIONALE A UN GROUPE D'UNE ENVERGURE MONDIALE

1. Les conséquences d'une "révolution"

L'émergence du marché du smartphone : une porte ouverte à l'arrivée de Xiaomi

Avec le développement des technologies de l'information et l'utilisation généralisée d'internet, les besoins, attentes et aspirations des populations et des entreprises ont été modifiés. Cette évolution a favorisé l'essor des téléphones mobiles, faisant de ce marché un des plus dynamiques au monde. Avec une population de 1,3 milliard d'habitants en 2009 et environ 384 millions d'utilisateurs actifs de smartphones³, la Chine dispose d'un imposant potentiel en matière de téléphonie mobile. Malgré un long déploiement, la 3G puis la 4G ont renforcé les capacités de navigation mobile, contribuant ainsi indirectement aux ventes de smartphones.

L'année 2007 est considérée comme un tournant sur le marché mondial des smartphones, notamment pour Apple, qui voit ses parts de marché passer de 3,4% au troisième trimestre 2007 à 16,1% fin 2009⁴. Le lancement du premier iPhone en Chine, premier marché mondial de la téléphonie mobile⁵, et l'arrivée la même année du système d'exploitation Android de Google⁶, ont largement participé au bouleversement de la structure du marché chinois. Si le finlandais Nokia, initialement leader mondial, produisait près de la moitié des téléphones mobiles, ce dernier s'est rapidement fait dépasser. Les nouvelles fonctionnalités proposées par Apple (écran multitactile, géolocalisation, MP3, navigateur web) ainsi que sa stratégie marketing séduisent largement les utilisateurs. Enfin, les constructeurs de téléphones portables profitent de l'apparition de l'iPhone pour s'engouffrer eux aussi sur ce marché.

Dès lors, on voit s'affronter les constructeurs européens, américains, et asiatiques pour la conquête de ce nouveau marché. Durant cette période, des marques peu connues en Europe et aux États-Unis, comme ZTE et Huawei, abandonnent leur activité de sous-traitant et apparaissent comme acteurs sur le marché du smartphone.

³ Marketing Chine, "La Chine compte 591 millions d'internautes, 460 millions de mobinautes", *Marketing Chine*, 17/07/2013.

⁴ Statista. "Part de marché de l'iPhone dans les expéditions mondiales de smartphones de 2007 à 2018, par trimestre", *Statista*, 18/04/2019.

⁵ Le Parisien. "L'iPhone sera lancé cette année en Chine", *Le Parisien*, 28/08/2009.

⁶ D. Côme, "La Chine déclare la guerre à Android", *Android Mobiles & Tech*, 06/03/2013.

Un duopole Apple / Samsung existant à la naissance de Xiaomi

Avant l'entrée de Xiaomi sur le marché de la téléphonie mobile en juillet 2011, les leaders Apple et Samsung se disputaient respectivement 19,1% et 16,2% des parts du marché mondial à la fin du deuxième trimestre 2011⁷. Si, dès 2009, d'autres entreprises commercialisent des smartphones (Motorola, Sony, LG), l'intensité de la lutte entre Samsung et Apple ne leur a toutefois pas permis de s'ériger en tête du marché. Les efforts d'investissements réalisés par les deux géants ont surpassé les capacités de ces entreprises qui ne réussissent pas à suivre en termes d'image, de qualité et de performances. Apple et Samsung se disputent non seulement les parts du marché du téléphone, mais aussi celles des systèmes d'exploitation : iOS contre Android, devant l'OS BlackBerry, l'OS de Windows (utilisé par Nokia).

Après avoir détrôné Motorola ou encore Nokia, tous deux précédents leaders du marché, les deux géants investissent massivement en R&D, en marketing et en communication afin de conquérir de nouveaux clients. Plusieurs stratégies sont mises en œuvre : lancement de nouveaux produits, extension de gamme, innovation, imitation de l'offre du concurrent, procès... L'étude de ce duopole fait état d'une véritable guerre commerciale au sein de laquelle plusieurs concepts sont tour à tour repris (caméra frontale, assistant vocal). Apple fait le choix de se distinguer des autres concurrents en adoptant une stratégie axée autour de son image de marque, du design et des fonctionnalités de ses produits. Symbole de luxe, l'achat d'un iPhone permet aux Chinois aisés de se montrer à la pointe de la technologie, d'extérioriser leur richesse et d'exposer un statut social supérieur. Samsung comprend que la politique tarifaire de la firme de Cupertino qui participe à son image de marque est aussi un point faible, puisqu'elle laisse de côté des pans entiers du marché de la téléphonie mobile. Le fabricant coréen choisit alors d'investir les marchés de l'entrée de gamme et du moyen de gamme en proposant des smartphones à bas prix (moins de 200€). Par sa filiale, Samsung s'adapte aux moyens financiers des habitants d'un pays où le salaire minimum varie entre 130 et 315€⁸.

Les sorts d'Apple et de Samsung sont étroitement liés. En effet, Apple dépend du fabricant coréen pour l'approvisionnement de près d'un tiers des composants⁹ utilisés dans ses produits. Samsung étant à la fois concurrent et fournisseur de son rival américain, les ventes réalisées par Apple lui sont économiquement favorables. C'est ce que l'on appelle la coopération, mélange de coopération et de compétition.

⁷ J. Cadot, "Apple, Samsung et les autres : évolution du marché des smartphones (Q4 2016)", *Numerama*, 14 février 2017.

⁸ "Quel est le montant du SMIC chinois ?", *Chine-info.com*, 18/09/2019.

⁹ "Samsung et Apple, concurrents et partenaires", *Le point*, 14/10/2010.

2. Le soutien étatique, manœuvre inféodée à la montée en puissance du géant numérique

Xiaomi est lancé le 04 avril 2010 par 8 fondateurs, ayant pour la plupart, travaillé auparavant pour les géants américains du numérique (Amazon, Microsoft, Google, Oracle, Motorola). L'entreprise débute son activité avec le système d'exploitation MIUI, fortement inspiré de celui de Google, Android. Les fondateurs ayant acquis des connaissances et compétences au cours de leurs expériences américaines ont su rapidement développer un système d'exploitation compétitif. En 2011, Xiaomi s'introduit sur le marché des smartphones en faisant le choix de ne sortir qu'un seul modèle, rendant la marque facilement reconnaissable, identifiable et populaire (image de marque moyenne gamme à bas prix).

L'État chinois, garant d'un contexte de développement favorable pour les firmes du numérique

Si les entreprises d'État restent le principal atout de l'économie chinoise, représentant 90% du PIB du pays¹⁰, ce sont les BHATX (Baidu, Huawei, Alibaba, Tencent et Xiaomi) qui s'imposent finalement comme réel pilier de la puissance stratégique numérique. Rappelons que Xiaomi reste une entreprise privée, et que toutes les entreprises privées ne sont pas sous le contrôle du Parti-État. Néanmoins, il faut rester lucide sur le mécanisme existant, mêlant le pouvoir en place et la « facilitation » de développement des firmes du pays.

En effet, on peut qualifier en Chine ce que l'on appellerait un « écosystème numérique d'innovation »¹¹, qui serait « de plus en plus vertical dans lequel chaque acteur est soumis à l'échelon supérieur »¹². Cet écosystème entend la mise en relation entre capital humain (notamment universitaire), institutions et capital technologique afin de créer une « bulle » d'innovation purement stratégique. Cette « bulle » permet de toute évidence un développement incontestable des entreprises locales. De plus, le protectionnisme pratiqué par la Chine vis à vis des firmes concurrentes, notamment américaines, permet aux entreprises montantes, au même titre que celles déjà présentes sur le marché, une prise de puissance considérable, qui ne serait sûrement pas de même ampleur sans l'intervention de Pékin.

Atout supplémentaire au développement des firmes : la facilitation d'accès au marché intérieur. En effet, l'État met à disposition un certain nombre de données sur la population, les marchés intérieurs ; cela permettant finalement aux entreprises un meilleur « ciblage » des consommateurs ainsi qu'une adaptation de leurs produits pour une optimisation des ventes. Cette « supervision » du Parti-État apporte un double atout aux firmes pour se développer : premièrement, ces dernières se voient monter en puissance de manière

¹⁰ A. Ekman, « Rouge vif, l'idéal communiste chinois », *Éditions de l'Observatoire*, 2020, Paris, p.87.

¹¹ X. Seurre, « Les firmes digitales en Chine, outils de puissance pour le Parti-État », mémoire, *Institut Catholique de Paris*, dirigé par Emmanuel Meneut, 2020.

¹² Ibid.

exceptionnellement efficiente. Deuxièmement, « l'écosystème numérique » que nous évoquons leur permet d'innover mais aussi de diversifier leurs activités.

Le modèle éco-stratégique exposé ci-dessus serait dès lors un vecteur de facilitation de développement de Xiaomi.

Lei Jun : PDG de Xiaomi et « député » à l'assemblée populaire nationale

Le dirigeant de Xiaomi, Lei Jun, est considéré par de nombreux médias du monde entier comme le Steve Jobs de Chine. Une comparaison au forceps afin de souligner un style vestimentaire et une incroyable ascension dans le domaine du numérique. Un parcours qui débute en 1987, Lei Jun passe par l'*Hubei Mianyang Middle School*, ce qui lui ouvre les portes de l'Université de Wuhan où il est diplômé en 1991. L'année suivante, il intègre Kingsoft Corp et en devient le PDG de 1998 à 2007¹³, puis président en 2008. Lei Jun dirige un fonds de capital-risque, Shunwei Capital¹⁴, d'où il investit dans une vingtaine de sociétés, par exemple Vancl.com, UCWeb dont il devient président en 2008, ou encore le réseau social chinois YY dont il a été président de 2005 à 2016. Autres faits notables, il a fondé Joyo.com, vendu en 2004 à Amazon pour 75 millions de dollars.¹⁵ Le 4 juin 2010, Lei Jun crée avec ses collaborateurs Lin Ben, Wang Chuan, Zhou Guanping, Lui De, Li Wanqiang, Huang Jiangji et Hong Feng l'entreprise Xiaomi Technology company, dont il devient président-directeur général¹⁶.

La plupart des fondateurs de Xiaomi ont travaillé pour, ou avec, les GAFAM. Dans le numérique, comme pour beaucoup d'autres secteurs, la Chine n'a pas hésité à « s'inspirer » des meilleures méthodes, technologies et connaissances des entreprises étrangères. Lei Jun a vu sa société Joyo.com être rachetée par Amazon. Lin Bei a fait une partie de ses études aux États-Unis et a travaillé pour Microsoft de 1995 à 2006, en tant que directeur R&D de la branche Asie-Pacifique. Puis il a travaillé comme vice-directeur ingénieur de la branche Chine de Google de 2006 à 2011¹⁷. Hong Feng a travaillé pour Oracle de 2001 à 2005, puis pour Google de 2005 à 2010, en tant que *Software engineer* et *senior product manager*¹⁸. Huang Jiangji a travaillé en tant que directeur de développement de la branche Chine de Microsoft de 1997 à 2010¹⁹. Guangping Zhou a travaillé pour Motorola de 1999 à 2010²⁰.

Lei Jun est l'un des symboles de la porosité entre le monde de la recherche universitaire et l'entrepreneuriat chinois. En 1998, il parvient à devenir professeur honoraire de l'Université

¹³ Kingsoft, Conseil d'administration, *ir.kingsoft.com*.

¹⁴ "Lei Jun", *Chine informations*.

¹⁵ S. Hollar, "Lei Jun : Entrepreneur Chinois", *Encyclopædia Britannica*, dernière mise à jour 12/12/2020.

¹⁶ "About Us", *Mi.com*.

¹⁷ "Lin Bei", *Crunchbase*.

¹⁸ "Feng Hong", *LinkedIn*.

¹⁹ "Jiangji Huang", *Crunchbase*.

²⁰ "Guangping Zhou", *Crunchbase*.

de Wuhan et intègre en 2003 le Conseil d'administration de l'établissement. La même année il devient également professeur honoraire de l'institut de technologie de Zhengzhou²¹.

Il gagne à partir de 1999 de nombreuses récompenses, prix, classements concernant ses capacités entrepreneuriales et sa fortune. En 1999, 2000, 2002, 2005, 2012, il figure dans le top10 du classement des chefs d'entreprise chinois, il est reconnu comme faisant partie des hommes d'affaires les plus influents d'Asie. En 2014, le magazine Forbes Asie lui décerne le *Prix du meilleur entrepreneur de l'année*. En 2020 avec une richesse personnelle estimée à 9,2 milliards de dollars, le journal Forbes le classe 17^e plus grosse fortune chinoise et 147^e mondiale²².

Pourtant, malgré une ascension fulgurante au sein d'une économie mondiale capitaliste, Lei Jun est membre du parti communiste chinois (PCC)²³. Il a été consultant pour la municipalité de Beijing en décembre 2000²⁴. Depuis 2012, il est membre de la 12^e Conférence consultative politique de peuple chinois (CCPPC) du district d'Haidian, ainsi que l'un des représentants de Beijing à l'Assemblée Populaire Nationale²⁵. Pour rester dans la même optique, il est vice-président de la All-China Federation of Industry and commerce (ACFIC)²⁶, une organisation regroupant les acteurs privés loyaux au Parti Communiste Chinois²⁷. Lei Jun fait aussi partie des listes des entrepreneurs plébiscités par l'Union Front Work, l'un des départements du PCC²⁸, et de l'ACFIC²⁹, un gage de son entière coopération avec le parti. (Voir Annexe 1)

²¹ "Lei Jun", *Executives Technology*.

²² "#17 Lei Jun", *Forbes*.

²³ "全国人大代表、小米集团董事长雷军连续两年建言发展商业航天", *finance.sina.com.cn* 21/05/2020.

²⁴ "雷军" (Traduction : "Lei Jun"), *mbalib.com*.

²⁵ "第十三届全国人民代表大会代表名单" , *guanacha.cn*, 24 février 2018.

²⁶ "Lei Jun", *chinachamber.org.cn*.

²⁷ "All-China Federation of industry and commerce", *chinachamber.org.cn*.

²⁸ "雷军" (Traduction : "Lei Jun"), *mbalib.com*.

²⁹ "改革开放40年百名杰出民营企业家"名单发布" , *Tyxx.people.cn*, 25/10/2018.

B. DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE XIAOMI

1. La percée de Xiaomi sur la scène internationale

Un environnement concurrentiel

Afin de comprendre le contexte de développement de Xiaomi, il est essentiel de tracer les contours de son environnement concurrentiel.

Durant le début de l'année 2010, année de création de Xiaomi, les constructeurs ont annoncé la vente de plus de 100 millions de smartphones au niveau mondial³⁰. Au-delà du duopole Apple/Samsung, d'autres sociétés ont progressivement fait leur apparition dans le paysage concurrentiel, tandis que d'autres, comme Nokia, commençaient à prendre du recul.

Après la course à la croissance vient la stagnation et la maturation du marché. Les concurrents des deux géants se développent et commencent à s'imposer : tiraillés entre les deux grandes marques que sont Apple et Samsung, ces nouveaux concurrents veulent présenter une véritable alternative pour le consommateur. Car en effet, si les innovations intégrées sur les nouveaux smartphones répondent bel et bien à certaines exigences des consommateurs (esthétisme, fonctionnalités, améliorations en tout genre) elles ne constituent pas forcément une révolution en soi. Au-delà des problématiques de longévité de la batterie ou de capacité de stockage, c'est la demande de smartphones "bon marché" qui devient un nouveau critère à part entière. De la même façon, le nombre d'acheteurs de téléphone explose, et sur le marché chinois notamment : 98% sont propriétaires d'un smartphone³¹. Ici se trouve la porte d'entrée sur le marché pour Xiaomi.

Huawei et ZTE Corporation sont parmi les premières entreprises chinoises à avoir tenté de développer leur activité de fabrication de smartphones en y associant leur nom. Pour Xiaomi, Huawei est un concurrent de premier plan. Tout comme Xiaomi, la société se diversifie sur d'autres secteurs en produisant également des ordinateurs portables, des tablettes, des montres intelligentes. En suivant les exigences des utilisateurs tout en rationalisant les coûts, Huawei parvient à proposer de nouveaux smartphones, devenant peu à peu une véritable référence pour le bas et le milieu de gamme. En 2014, Huawei a vendu 75 millions de smartphones, faisant de lui une des trois sociétés chinoises incluses dans le top 5 des fabricants de smartphones, ayant de toute évidence empiété sur certaines parts de marché convoitées par Xiaomi. Afin de réduire sa réputation d'entreprise low-cost, Huawei crée Honor, une filiale à la connotation moins chinoise destinée à s'imposer sur les marchés occidentaux avec des produits défiant toute concurrence. Huawei est également pionnière dans l'innovation avec ses prototypes de smartphone pliable et son réseau compatible avec la 5G.

³⁰ M.C. Beuth, "Succès mondial des smartphones", *Le Figaro*, 06/08/2010.

³¹ L. Cyrus, "La Chine et ses 800 millions d'internautes", *ZDnet*, 27/08/2018.

Dès lors, s'il constitue un adversaire de taille pour Xiaomi (produits similaires sur le même rapport qualité/prix), la concurrence entre les deux entreprises chinoises prend un nouveau virage en 2019. Sur fond de guerre commerciale avec la Chine, Donald Trump signe en effet un décret prenant effet en 2020, faisant perdre à Huawei sa licence d'exploitation des Google Mobile Service³². Au-delà des accusations d'espionnage qui lui sont portées, c'est surtout sa montée en puissance qui menace la souveraineté numérique américaine. Cette nouvelle réglementation, véritable arme juridique américaine, handicape fortement le développement de Huawei qui voit ses quelques 152 filiales interdites d'activité sur le sol américain. Profitant des difficultés de son rival, Xiaomi devance Huawei en février 2020 dans le top 6 des plus gros constructeurs de smartphone³³. Si la crise du Coronavirus a également perturbé les ventes intérieures, Xiaomi a su profiter de la diversification de son marché à l'international, Huawei restant très dépendant du marché chinois.

Alors qu'il bénéficie désormais d'une très bonne place dans le classement mondial, Xiaomi doit rester vigilant. L'écart qui le sépare de Huawei reste faible et d'autres concurrents entendent bien le rattraper dans la course. Oppo, Vivo, One Plus sont autant de nouvelles sociétés chinoises en mesure de rivaliser avec les produits Xiaomi. Appartenant au groupe BBK Electronics, ces marques proposent des smartphones à tous les prix. Par les divers produits proposés, elles peuvent ainsi concurrencer aussi bien les modèles les plus accessibles de Xiaomi que ceux haut de gamme. Elles ont su s'implanter sur les marchés occidentaux et bénéficient d'une forte visibilité grâce à des partenariats locaux. Oppo peut par exemple se féliciter d'être présent dans la grande distribution (Carrefour) et de proposer des smartphones dans toutes les boutiques Orange et Bouygues de France³⁴. Ces nouveaux acteurs viennent challenger Xiaomi.

L'ouverture de Xiaomi au marché international

Après avoir commercialisé ses premiers smartphones en 2011, Xiaomi conquiert rapidement le marché chinois. En 2014, la firme réalise 97% de ses ventes en Chine, devenant numéro 1 en Chine cette année-là. Forte de ce succès, l'entreprise désire désormais exporter ses smartphones et s'imposer sur le marché international.³⁵ L'arrivée d'Hugo Barra (un des pères d'Android, ancien pilier de Google débauché par Xiaomi) au poste de vice-président de l'entreprise, acte les objectifs de cette nouvelle stratégie. La clé du développement international de Xiaomi est de comprendre et d'assimiler les habitudes de ses utilisateurs, quelles que soient leurs origines culturelles. L'entreprise utilise en effet fortement les commentaires des internautes pour améliorer sans cesse son système d'exploitation.³⁶

³² M. Rochefort, "Sanctions américaines, Huawei contraint de vendre Honor", *Le Siècle Digital*, 18/11/2020.

³³ O. Belkaad, "Voici pourquoi Xiaomi est passé devant Huawei en février", *Frandroid* 24/03/2020.

³⁴ N. Lellouche, "Xiaomi, Oppo, Vivo, la bataille pour prendre la place de Huawei", *01 Net*, 01/02/2020

³⁵ Une carte géographique récapitulative des implantations mondiales de Xiaomi est présentée en Annexe 2.

³⁶ "Le fondateur de Xiaomi explique pourquoi l'ex dirigeant de Google, Barra, et son propre firmware, sont la clé du succès international", *Media fresco*, 2015.

- **L'Asie du Sud-Est** est la première région visée par Xiaomi, avec une première implantation du groupe à Singapour en 2014. L'entreprise y commercialise son smartphone nommé Redmi avec un prix relativement attractif de 169\$³⁷ et le Mi3. Première étape de l'ouverture de Xiaomi à l'international, son arrivée sur le marché singapourien rencontre un succès encourageant : le produit est rapidement écoulé et la demande augmente. L'entreprise poursuit dès lors sa conquête du marché mondial en s'implantant dans d'autres pays asiatiques tels que la Malaisie, les Philippines, l'Indonésie ou la Thaïlande.
- Après Singapour, Xiaomi s'implante en **Inde** la même année. Dans ce pays en développement, les prix élevés proposés par Samsung et Apple ne sont pas en mesure d'atteindre les consommateurs³⁸. Xiaomi détrône les six années de domination consécutives de Samsung, lui permettant de devenir numéro 1 en 2014³⁹. Les revenus de Xiaomi India ont ainsi bondi de 175% sur la période 2016-2017⁴⁰. La stratégie de Xiaomi met l'accent sur l'établissement d'une présence à long terme. En outre, début 2019, la société annonce un investissement de 504 millions de dollars en Inde pour financer ses projets qui prévoient l'ouverture de 5 000 magasins de détail d'ici 2020.
- En 2015, Xiaomi s'implante sur un autre continent et vise de nouveau un pays en développement : le **Brésil**. Hugo Barra, vice-président de la firme déclare à l'AFP : " Le Brésil est notre porte d'entrée pour l'Amérique Latine mais nous n'avons pas de plans d'expansion dans d'autres pays " ⁴¹. Tout comme l'Inde, le Brésil est un marché en plein essor où le nombre d'utilisateurs de smartphones est en constante augmentation. La pénétration du marché brésilien est plus compliquée que prévu. Plusieurs raisons expliquent ces difficultés : Disponibilité réduite, vente en ligne uniquement sur le site de Xiaomi, obstacles juridiques, changement de réglementation fiscale, forte concurrence sont autant d'exemples qui ont participé à un échec relatif de Xiaomi au Brésil.⁴² Seconde tentative en 2019, caractérisée par un changement de stratégie. Désormais, la commercialisation des smartphones s'effectuera par le biais de magasins physiques et par le développement de partenariats locaux.
- Parallèlement au marché brésilien, Xiaomi s'implante sur le **continent africain**. L'Afrique du Sud, le Nigéria, ou le Kenya⁴³ sont les premiers à voir le smartphone commercialisé en 2015. La société conclut un partenariat avec *Mobile in Africa Limited* chargé de distribuer les téléphones dans les 14 pays du continent⁴⁴. Si la première

³⁷ G. Cobucci, Entretien avec Lei Jun : "La question de la vie et de la mort", *Xiaomi Today*, 22/10/2020.

³⁸ R. Tabassum, A. Shehbaz, "Xiaomi Invades the smartphone market in India", *springer.com*, 27/05/2020.

³⁹ "Indian smartphone market share 2018", *Canalys*, 07/02/2019.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ "Le géant chinois du smartphone Xiaomi débarque au Brésil", *Le Figaro*, 23/07/2015.

⁴² P. Vitre, "Xiaomi essuie son premier échec au Brésil et revoit sa stratégie", *Nextpit*, 26/05/2016.

⁴³ "Après avoir conquis l'Europe, Xiaomi regarde vers l'Afrique", *Frandroid*, 21/01/2019.

⁴⁴ "Xiaomi est prête à se lancer sur le marché africain", *Intellivoire*, 25/08/2015.

boutique Xiaomi ouvre au Cameroun en 2016⁴⁵, c'est toutefois en 2019 que Xiaomi accélère sa présence sur le sol africain. L'ouverture de Mi-Store présente plusieurs avantages. Elle permet de faciliter et de consolider les ventes sur le territoire. Dans un pays où internet n'est pas encore totalement répandu et difficile d'accès, l'achat en ligne n'est pas forcément évident pour les consommateurs. En implantant directement ses magasins dans les villes locales, Xiaomi devient plus abordable pour la classe moyenne africaine en pleine expansion. La création d'un "Département Régional Africain" illustre en somme la volonté de Xiaomi de s'imposer sur ce marché stratégique⁴⁶

- Arrivé en **Russie** en 2016, Xiaomi parvient à devenir le deuxième acteur en obtenant en 2020, 24% des ventes de smartphones.
- Le quatrième continent ciblé par Xiaomi est l'**Europe**, avec la vente en ligne toujours, mais aussi l'ouverture de son premier magasin européen en Grèce en 2017⁴⁷, puis l'Espagne, l'Italie ou encore la France à partir de 2019. L'ouverture du premier Mi-Store sur les très célèbres Champs-Élysées montre à quel point Xiaomi peut désormais rivaliser avec les plus grands - alliant percée économique et image de marque. L'entreprise tisse également de nombreux partenariats avec les entreprises locales pour favoriser l'étendue de sa présence sur le territoire. C'est le cas notamment avec la société anglo-saxonne *CK Huchison* et sa filiale *Three*. Ce partenariat permet à Xiaomi d'imposer rapidement ses smartphones au sein des magasins *Three* basés en Autriche, au Danemark, en Irlande, en Suède ou encore aux Pays-Bas⁴⁸. Cette stratégie s'avère relativement payante. En un an, les ventes de smartphones Xiaomi ont plus que doublé et le pourcentage de croissance affiche une hausse de 151%. Si le classement européen positionne l'entreprise chinoise sur la troisième marche du podium, les classements régionaux peuvent toutefois varier. L'écart reste encore faible avec Huawei tandis que Samsung et Apple conservent toujours leur position de leader.

⁴⁵ M. Edjo, "Cameroun : Xiaomi ouvre sa première boutique à Douala", *Tic & Telecom*, 19/09/2016.

⁴⁶ Z. Dan, "Xiaomi takes on transition in Africa", *Global Times*, 20/01/2020.

⁴⁷ M. Rossano, "Xiaomi ouvre son premier magasin européen", *Xiaomi Today*, 14/01/2017.

⁴⁸ M. Grosjean, "Xiaomi s'étend toujours plus en Europe et au Royaume-Uni grâce à un partenariat", *Frandroid*, 05/05/2018.

Top 5 Smartphone Companies in Western Europe
Shipments, Market Share and Year-Over-Year Growth,
Q3 2020 (shipments in millions of units)

Company	3Q20 Shipments	3Q20 Market Share	3Q19 Shipments	3Q19 Market Share	YoY Growth
Samsung	10.3	35.6%	11.0	35.8%	-6.9%
Apple	8.2	28.5%	8.1	26.4%	1.1%
Xiaomi	3.7	12.8%	1.5	4.8%	151.6%
Huawei	2.5	8.8%	6.2	20.0%	-58.7%
OPPO	0.9	3.1%	0.1	0.4%	566.2%
Others	3.2	11.1%	3.9	12.6%	-17.8%
Total	28.8	100%	30.8	100%	-6.5%

Source: IDC Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, November 2020

- Enfin, Xiaomi tarde à s'introduire aux **États-Unis**. Apanage des géants Apple et Microsoft, plus d'un constructeur chinois s'y est risqué. Seul ZTE y a réussi son implantation en se positionnant quatrième vendeur. Alors que la guerre commerciale ne fait que croître entre la Chine et les États-Unis, Xiaomi tente toutefois une première approche en 2018. L'enjeu est véritablement de pouvoir contrer la mauvaise image et les idées reçues véhiculées par l'actuelle administration. Il s'agit ainsi d'un marché difficile d'accès et où les chances de réussite sont moindres par rapport à la puissance des renseignements américains. Alors que Huawei est sous le coup d'importantes sanctions économiques et juridiques, Xiaomi se risque elle aussi à de possibles condamnations. Si l'entreprise en profite dans un premier temps pour absorber les parts de marché de Huawei, elle se prépare toutefois à affronter les mêmes difficultés. La crainte du gouvernement américain que les smartphones chinois soient exploités pour acquérir des données de manière illégale pourrait conduire l'administration à édicter de nouvelles sanctions pour les autres constructeurs chinois.⁴⁹

Face à la multiplicité et la diversité des marchés qu'elle a su conquérir, Xiaomi affiche une croissance impressionnante, redoublant d'efforts et d'inventivité, en nouant de nombreux partenariats.

Une ouverture à l'international ayant conduit au développement de nombreux partenariats

Xiaomi s'attèle à développer de multiples partenariats afin de garantir sa pérennité sur le marché et de garder une place de taille dans le milieu. Pour se faire, il conclut de multiples accords commerciaux avec plusieurs géants du numérique pour divers composants et technologies stratégiques.

⁴⁹ M. Peronne, "Xiaomi va rentrer sur le marché américain, maintenant nous avons la date", *Gizchina*, 2017.

- Xiaomi est partenaire de **Qualcomm Technologies, Mediatek** et d'**Intel** pour les puces électroniques et les processeurs embarqués. Xiaomi collabore également avec **Light**⁵⁰ et **Samsung**⁵¹ pour les technologies d'imagerie.
- Xiaomi se place également dans des secteurs stratégiques comme les technologies de réalité virtuelle (VR). En effet, dans le cadre de l'évolution continue de l'expérience utilisateur avec les produits connectés, Xiaomi doit tenir une place prépondérante concernant le développement et l'usage des technologies de réalité virtuelle. Ce dernier travaille notamment avec **Google** ou encore **Facebook** sur ce type de sujet : « Google intensifie ses efforts pour retourner en Chine en signant un accord avec des acteurs **chinois** (dont XIAOMI) pour positionner son outil de réalité virtuelle dans les smartphones des Chinois. »⁵².
- Le géant du numérique a également pris part au développement incontestablement primordial de l'intelligence artificielle. Ce dernier travaille notamment avec **Naver, Baidu** ou encore **Microsoft** sur le sujet ; « en 2015, alors que les activités de Xiaomi nécessitent de fournir des services cloud, Xiaomi a porté son dévolu sur Microsoft Azure pour soutenir son service Mi Cloud destiné aux utilisateurs de smartphones (...) En février 2018, les deux entreprises ont poussé leur coopération encore plus loin en signant un accord pour collaborer dans les domaines de l'intelligence artificielle (IA), du cloud et du matériel. »⁵³
- Les technologies de l'Internet des objets (IoT) : Élément central du modèle économique de Xiaomi, l'internet des objets (IoT) doit être un terrain de développement et d'intégration continuellement maîtrisé. Ce dernier travaille en étroite collaboration avec **TCL, Ikea, Philips** ou encore **Li Ning** afin de maîtriser la maison intelligente de demain.
- Xiaomi a besoin d'une forte puissance de traitement afin de traiter la quantité de données transitant par ses infrastructures. Il doit nécessairement s'appuyer sur des géants du marché comme Microsoft ou encore **Nokia**.

Une entrée en bourse en dessous des attentes de Xiaomi

Xiaomi franchit le pas et fait son introduction en bourse le 9 juillet 2018 à la Bourse de Hong-Kong. Alors qu'il rêvait de concurrencer les plus grands, Xiaomi n'a finalement été valorisé que de 50 milliards de dollars, très loin derrière Apple (923 milliards de dollars) et Samsung

⁵⁰ "Xiaomi and Light Announce Joint Development Partnership", *The Korea Bizwire*, février 2019.

⁵¹ "En partenariat avec Xiaomi, Samsung dévoile son capteur photo de 108 mégapixels", *ZDNET*, août 2019.

⁵² "Google propose sa technologie ARCore en Chine en partenariat avec Xiaomi", *ZDNET*, mai 2018.

⁵³ O. Famien, "Xiaomi et Microsoft signent un accord pour collaborer dans l'IA, le Cloud, et le matériel", *developpez.com*, février 2018.

Electronics (260 milliards)⁵⁴. L'entreprise chinoise espérait en effet une valorisation de 100 milliards et d'une levée de fonds de 10 milliards pour faire la plus grosse entrée d'une entreprise chinoise depuis 2014, année d'entrée du géant Alibaba⁵⁵. L'entreprise n'a pu lever finalement que 4,7 milliards, un montant bien bas par rapport à son objectif initial.

Cette entrée ratée peut notamment s'expliquer par le contexte politique et économique mondial. Les tensions diplomatiques et commerciales entre la Chine et les États-Unis ne font que croître. A la suite de cette entrée en bourse, le gouvernement chinois a notamment saisi l'OMC pour contester le montant des droits de douane américains sur les milliards d'importations chinoises⁵⁶. La Chine estime en effet que les États-Unis ont violé les règles de l'OMC en ne respectant pas les mécanismes multilatéraux et du libre-échange. Sur fond de véritable guerre concurrentielle, les investisseurs n'ont ainsi pas été tous unanimes sur les potentialités de réussite de Xiaomi. De la même façon, le marché chinois du smartphone est, années après années, de plus en plus saturé, les Chinois ne renouvelant pas leur téléphone tous les ans une fois équipés. Six mois après l'introduction en bourse c'est le "lockup", c'est-à-dire que les actionnaires peuvent vendre les actions pour en tirer des bénéfices. 600 000 actions ont été échangées, ce qui a mécaniquement fait chuter le cours⁵⁷. Après des débuts difficiles, atteignant -50,30 % au plus bas de sa valorisation boursière en 2019⁵⁸, Xiaomi réussit finalement à rattraper son retard et ne cessera de monter jusqu'à atteindre aujourd'hui +63,99%⁵⁹.

⁵⁴ D. Cuny, "Introduction Géante mais mitigée pour l'Apple Chinois Xiaomi", *La Tribune*, 09/07/2018.

⁵⁵ "Introduction en Bourse de Xiaomi, géant chinois du smartphone", *Café de la Bourse*, 20/06/2018.

⁵⁶ Xinhua, "La Chine déposera plainte auprès de l'OMC contre les droits de douane américains sur 16 milliards de dollars de produits", *French People*, 23/08/2018.

⁵⁷ N. Richaud, "Xiaomi : Pourquoi le grand espoir des smartphones chinois a perdu 30 milliards en Bourse", *Les échos* 10/01/2019.

⁵⁸ "Xiaomi Corporation", *Zone Bourse*, 11/12/2020.

⁵⁹ Pourcentage enregistré au 11/12/2020.

2. Une diversification au service de la résilience

Afin de se détacher du marché unique des smartphones, Xiaomi s'est rapidement diversifié avec d'assurer sa pérennité. Le premier produit non relié aux smartphones fabriqué et commercialisé par Xiaomi⁶⁰ est la "Mi Box", un boîtier qui permet à son détenteur de regarder la télévision sur son téléphone portable ainsi que de regarder des chaînes payantes sur sa télévision en passant par internet. La Mi Box est commercialisée en 2013.

Xiaomi va ensuite se diversifier en créant des sous-marques au sein de son groupe "Xiaomi Group" :

- **Redmi**, en 2013 avec son premier téléphone Red Rice. Indépendants au sein du groupe depuis 2019. Marque initialement destinée à la commercialisation de téléphones focalisés sur le rapport efficacité/coût.
- **Poco**, en 2018, annoncé à New Delhi avec le Xiaomi Pocophone F1⁶¹. Marque initialement destinée au marché Indien. Indépendant depuis 2019 également⁶².
- **Mijia**, en 2016, qui développera la partie écosystème du groupe.

Ces "sous-marques" créées par Xiaomi Group sont monnaie courante dans les grands groupes numériques chinois. Elles permettent de cibler un nouveau segment de marché sans porter confusion, ni atteinte à l'image de marque, parmi d'autres produits majeurs d'un groupe.

Redmi et Poco s'orientent sur la commercialisation de smartphones sans aucune diversification de produits⁶³. Quant à Mijia, missionné pour développer l'écosystème du groupe, il est l'acteur principal sur le sujet de la diversification. Une diversification qui, en 2017, place Xiaomi en première position mondiale quant aux objets connectés que l'on peut porter sur soi (les *wearables*)⁶⁴.

Cette stratégie de développement d'écosystème adopté par Xiaomi passe par l'investissement dans⁶⁵ :

- **Les accessoires pour smartphones** (batteries externes)
- **"Intelligent white goods"** (climatiseur, purificateur d'eau/air, ventilateur)

⁶⁰ Il y a bien eu la Xiaomi 47 pouces 3D Smart TV annoncée le 5 septembre 2013 mais celle-ci était fabriquée par Sony.

⁶¹ Jordan, "Watch the Xiaomi Pocophone F1 announcement live here", *Gsmarena.com*, 22/08/2018.

⁶² M. Singh, "Xiaomi spins off POCO as an independent company", *Techcrunch.com*, 17/01/2020.

⁶³ Poco pourrait aussi s'intéresser à la diversification de ses produits selon Jai Mani, Gestionnaire de produits chez Xiaomi, la maison mère de Poco, déclara-t-il dans un entretien avec Manish Singh pour *Venturebeat.com* le 22/08/2018.

⁶⁴ "SA最新数据：小米可穿戴设备成全球出货量第", *Tech.cheaa.com*, 03/08/2017.

⁶⁵ CF. annexe 3

- **Véhicules de transports pour trajets courts** (trottinettes)
- **“Good Manufacturers”** (Industriels qui répondent aux critères de construction de Xiaomi)
- **“Geeky Gadgets”**, des objets à destination de passionnés des nouvelles technologies (drones)
- **Lifestyle** (serviettes, stylos)

Nous pouvons également rajouter les points suivants en observant les produits vendus par Xiaomi :

- **Produits ne pouvant fonctionner sans l’achat d’une ressource tierce** (du riz pour l’autocuiseur, des brosses pour la brosse à dent, de la lessive pour les machines, rasoirs, filtres à air, qui demandent donc d’utiliser l’appli pour commander ces produits)
- **Produits non périssables mais devant être renouvelés sur le moyen-long terme** (chaussures, sèche-cheveux, ampoules, masques)

Analyse : Le point Lifestyle doit interpeller le lecteur.

En effet, une compagnie qui fabrique essentiellement des smartphones aux aspects techniques hauts de gamme avec une faible marge ne devrait pas s’intéresser à la production d’objets non connectés du quotidien. Or, le développement de cette branche dans l’écosystème Xiaomi permet de réaliser trois points :

- Devenir **l’acteur principal d’un marché de masse** occupé par plusieurs petits acteurs
- La **résilience économique**, en ne focalisant pas tous ses revenus sur les smartphones
- Omniprésence dans le **quotidien des consommateurs**

Le développement chez Xiaomi de sa branche lifestyle est dû au développement économique de la Chine et à son pouvoir de consommation grandissant. La Chine avec ses 1,4 milliards d’habitants⁶⁶, si 1/3 d’entre eux consomment un produit spécifique comme un citoyen américain, l’entreprise majeure fabriquant ce produit profite d’une part de marché non négligeable. Conscient de cela, Xiaomi investit, crée des partenariats ou fabrique des produits ciblant des marchés de masse occupés par des petits producteurs sans concurrence à l’échelle

⁶⁶ “National Data”, *Data.stats.gov.cn*, 2019.

mondiale. Une fois le marché identifié, Xiaomi investit dans la recherche et développement du produit avant d'officialiser leur sortie et de les commercialiser.

Le secteur des objets connectés : pierre angulaire de la diversification de Xiaomi

Le secteur des objets connectés, comprend en son sein trois des six secteurs d'investissement de Xiaomi :

- Intelligent White Goods
- Véhicules de transport pour trajets courts
- Geeky Gadgets

Ces trois secteurs sont dits "connectés" par la présence d'un ordinateur au sein de l'objet commercialisé et la possibilité de l'objet de se connecter à internet soit directement, soit en passant par un tiers, comme le téléphone portable. Ce secteur que Xiaomi cherche à développer correspond à l'Internet of Things (IoT).

Réel point stratégique : les objets connectés permettent d'apporter à Xiaomi des données personnelles sur ses utilisateurs. Leurs consommations et par conséquent, leurs besoins personnels. Les secteurs d'investissement choisis englobent l'environnement de vie d'un consommateur : son foyer, le déplacement entre le foyer et son lieu de travail/repos ainsi que ses loisirs.

- Le développement des **intelligent white goods** apporte la présence d'objets connectés Xiaomi dans un foyer. Par le biais de l'application utilisée pour contrôler ces biens, Xiaomi peut avoir accès aux données des utilisateurs même si ces derniers ne sont pas détenteurs de téléphones portables Xiaomi.

Exemple : un utilisateur de téléphone Samsung qui cherche à interagir avec son ventilateur Xiaomi doit télécharger l'application Xiaomi pour ce faire, Xiaomi qui n'avait pas accès à des données d'utilisateurs Samsung vient de les obtenir.

- Le développement **des véhicules de transport** pour les trajets courts permet d'obtenir les informations de transport, comme la localisation, d'un utilisateur mais également de créer des *heatmap* de points fréquemment visités par des utilisateurs.
- Le développement des **geeky gadgets** permet de satisfaire les fans de Xiaomi avec des produits de loisir pour augmenter sa visibilité. Cette *fan base* est un atout important pour Xiaomi⁶⁷ qui cherche à la développer avec de nombreux services participatifs comme Xiaomi Crowdfunding, Mijia Mall ou Xiaomi Studios".

⁶⁷ "From 10 to infinity", *Mi.com*, 11/08/2020.

En annexe 3 sont présentes des illustrations montrant les fabricants de composants pour ces objets connectés Xiaomi et les marques partenaires produisant des objets connectés compatibles avec Mijia⁶⁸, ainsi que l'ensemble des produits proposés par Xiaomi⁶⁹.

Certains des produits développés auront une caractéristique commune : Ils ne fonctionnent pas sans une "recharge" : comme de la lessive pour les machines à laver⁷⁰, des filtres à air pour le purificateur d'air⁷¹ ou du riz pour l'autocuiseur⁷². Les produits peuvent prévenir l'utilisateur quand la recharge arrive à son terme et lui proposer de renouveler la recharge en passant par Xiaomi. Xiaomi vient de supprimer un intermédiaire dans la chaîne de valeur.

Dans cette première partie nous avons vu les aspects techniques de Xiaomi company, son histoire, ses marchés, ses produits, sa valeur, son dirigeant, ses partenaires, ou encore, ses concurrents. Nous avons voulu montrer l'immensité des champs d'action de cette gigantesque structure, dans l'intention de faire comprendre aux lecteurs les potentialités infinies de Xiaomi.

Dans cette seconde partie, nous avons l'intention de mettre en relief la stratégie de puissance de la compagnie de Lei Jun avec les propres ambitions du Parti communiste chinois pour le XXIème siècle. La frontière extrêmement floue qui borde le parti État à ses géants du numérique donne un aspect particulier à l'étude de Xiaomi. L'Apple chinois n'est peut-être pas encore à la hauteur de ses confrères du numérique, mais ses velléités de puissance semblent épouser parfaitement les projets chinois de devenir la puissance référence à l'heure des NTIC.

⁶⁸ "Which companies are included in the MIOT ecosystem?", *Xiaomi-mi.com*.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ "MiniJ Smart Washing Machine White", *xiaomi-mi.com*.

⁷¹ "Mi Air Purifier", *Mi.com*.

⁷² "Mi Home (Mijia) Induction Heating Pressure Rice Cooker White", *Xiaomi-mi.com*.

II – XIAOMI : ACTEUR ET LEVIER DE PUISSANCE CHINOIS DANS L'ENVIRONNEMENT GÉONUMÉRIQUE INTERNATIONAL

A. MODELE ECONOMIQUE

1. Quand l'innovation disruptive devient moteur de pénétration de marché et d'expansion

« Les personnes qui sont vraiment sérieuses en matière de logiciels devraient fabriquer leur propre matériel », Alan Kay⁷³, l'un des pères de l'informatique moderne. Cette maxime se traduit par la nécessité pour un développeur de contrôler le matériel sur lequel son logiciel est utilisé afin d'en améliorer la performance.

Comme nous l'avons vu, Xiaomi était initialement positionné sur le marché des logiciels avant de se lancer sur le marché de la téléphonie, des objets connectés et de l'exploitation et de la valorisation des données. Xiaomi, via son PDG Lei Jun, s'est inspiré d'Alan Kay dans sa stratégie d'expansion⁷⁴ :

« Si nous pouvions combiner les logiciels, le matériel et les services Internet, nous ouvririons la voie du succès et deviendrions une force perturbatrice dans l'industrie. J'aime appeler ce modèle d'entreprise un "triathlon". »⁷⁵

En cherchant à rassembler le meilleur de la technologie et les meilleurs talents des grands du secteur des technologies informatiques (Motorola pour le matériel informatique, Microsoft pour le logiciel et Google pour les services internet) alors le modèle "triathlon" pouvait voir le jour⁷⁶.

⁷³ "People who are really serious about software should make their own hardware". D. Greelish, "An Interview with Computing Pioneer Alan Kay", *Time*, 02/04/2013.

⁷⁴ Voir Annexe 4, Schématisation du modèle économique Triathlon.

⁷⁵ "If we could combine software, hardware, and internet services we would blaze a trail to success and become a disruptive force in the industry. I like to call this business model a "Triathlon.", Twitter @Xiaomi, 11 août 2020.

⁷⁶ "From 10 to infinity", *Blog Xiaomi*, 11/08/2020.

La stratégie de l'Océan Bleu

La stratégie de pénétration de marché de Xiaomi s'inscrit pleinement dans le modèle théorique de l'Océan Bleu⁷⁷, en opposition au modèle de l'Océan Rouge :

- La stratégie de l'**Océan Rouge** consiste en une attaque frontale de domination de la concurrence sur un marché existant, soit par la différenciation, soit par les coûts. Il s'agit d'une prédation économique.
- La stratégie de l'**Océan Bleu** diffère dans le sens où il s'agit ici de la création d'un nouveau marché, d'une nouvelle demande. L'effet final recherché est l'éviction de la concurrence par la pratique de coûts volontairement faibles, tout en augmentant la valeur perçue des produits et services par l'utilisateur. Il s'agit d'une approche disruptive.

La stratégie de l'innovation disruptive ou perturbatrice

Cette approche disruptive s'inspire des travaux de l'universitaire de Harvard Clayton M. Christensen⁷⁸, qui décrit l'innovation disruptive comme une démarche par laquelle un nouvel entrant disposant de moins de ressources que ses concurrents est capable de les défier et de les perturber. Ce nouvel entrant prend le contrepied du marché ciblé par ses concurrents, en s'attaquant à un segment négligé par ces derniers, car moins rentable, en pratiquant des prix inférieurs. Les consommateurs visés ne sont pas prêts à payer ou ne peuvent tout simplement pas se payer des produits ou services haut de gamme, mais se satisfont d'un produit « assez bon ».

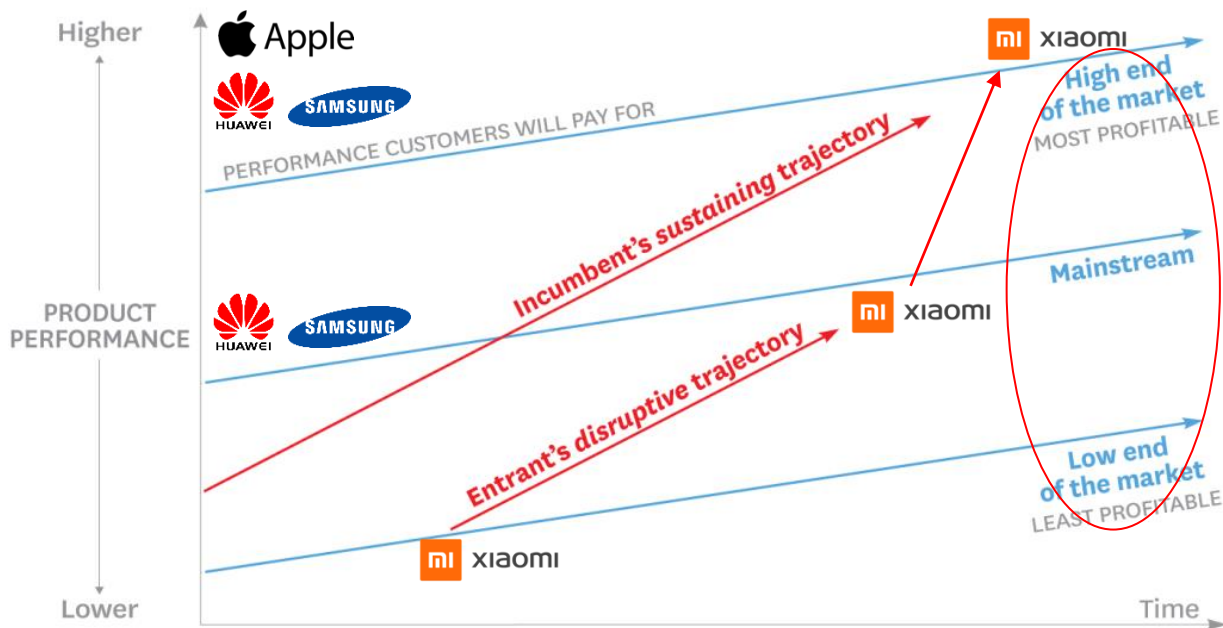
Pour pénétrer le marché du smartphone, Xiaomi a adopté cette approche disruptive qualitative à bas coût en ciblant la population « oubliée », pour qui le moyen et haut de gamme est inaccessible en Chine et en Asie en général. Les concurrents établis de Xiaomi cherchent avant tout la rentabilité, en utilisant des technologies dernier cri dans leurs produits et en pratiquant des prix élevés.

Le schéma suivant illustre le modèle d'innovation disruptive, sur lequel nous avons placé les principaux acteurs du marché des smartphones.

⁷⁷ Modèle stratégique développé en 2005 par la française Renée Mauborgne et le Sud-Coréen Chan Kim, tous deux enseignants en stratégie à Institut européen d'administration des affaires (INSEAD).

⁷⁸ C. M. Christensen, M. E. Raynor, et R. McDonald, "What Is Disruptive Innovation?", *Harvard Business Review*, Décembre 2015.

Le modèle de l'innovation disruptive appliqué à Xiaomi



SOURCE CLAYTON M. CHRISTENSEN, MICHAEL RAYNOR, AND RORY MCDONALD
FROM "WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION?" DECEMBER 2015

© HBR.ORG

Ce schéma met en lumière le positionnement de Xiaomi sur le marché, par l'application de la stratégie de l'océan bleu et de l'innovation disruptive :

- Apple est positionné sur le marché haut de gamme à haute rentabilité, ciblant une clientèle élitiste ;
- Huawei et Samsung proposent des offres moyen et haut de gamme, visent la rentabilité et ciblent des utilisateurs « mainstream » et élitistes.

Le marché du haut de gamme tendant à la saturation, Xiaomi fait le choix stratégique d'entrer par la petite porte. Avec l'augmentation du niveau de vie en Chine et dans les pays émergents, et le développement de la société de l'information, cette frange de la population aspire à s'équiper en produits « assez bons ». En ciblant le marché de niche des consommateurs négligés par la concurrence, Xiaomi agit en perturbateur des concurrents dominants. Xiaomi réussit ainsi à atteindre le marché principal, en améliorant son offre de produits tout en montant en gamme, approchant même les niveaux de performance haut de gamme de ses concurrents, et en permettant l'accès à l'ensemble de ses produits aux budgets les plus modestes.

Politique de rentabilité

La limite de l'application du schéma précédent à la stratégie de Xiaomi est le niveau de rentabilité recherché. En effet, la politique de rentabilité appliquée aux produits et engagée en 2018 par Xiaomi avant son entrée à la bourse de Hong Kong, veut que la marge bénéficiaire

nette globale annuelle après impôt, n'excède jamais 5% (à titre de comparaison, Apple marge à 39% en 2020⁷⁹).

Cette politique de rentabilité est une véritable arme économique. En effet, même si les concurrents cherchent à conquérir le maximum d'utilisateurs sur le marché du milieu de gamme, leurs coûts de production sont nettement supérieurs à ceux de Xiaomi. Pourquoi ? Car Xiaomi ne renouvelle ses gammes de smartphone que tous les deux ans⁸⁰. Ainsi, ils rentabilisent au mieux les composants utilisés dans la fabrication des smartphones car ils utilisent les mêmes versions de composants, du premier au dernier smartphone vendu. Au fur et à mesure du dépassement technologique des composants, leur coût d'acquisition baisse également. De cette manière et durant cette période de deux ans, même avec une marge maximale à 5%, la rentabilité des ventes augmente en même temps que l'accroissement des ventes.

Cette politique des 5% de marge partiellement incomprise par les investisseurs, peut expliquer en partie la dévaluation boursière de Xiaomi jusqu'en 2019. Mais qu'importe, pour Lei Jun, le PDG de Xiaomi, « les bonnes entreprises gagnent de l'argent, les grandes entreprises gagnent le cœur des utilisateurs »⁸¹.

La culture de la communauté

Revenons un moment en 2010 à la sortie du système d'exploitation MIUI. Xiaomi n'a pas encore développé de smartphone ni d'équipe de développeurs suffisamment conséquente pour lui permettre de tester et d'améliorer son système d'exploitation. Afin d'y remédier, Xiaomi va le mettre à disposition en open source et lancer un forum pour que des utilisateurs volontaires puissent tester ce système avec leurs propres smartphones tout en proposant des améliorations.

MIUI est officiellement lancé en avril 2010. Cinq mois plus tard, des avis positifs sont postés sur le Forum américain des développeurs XDA⁸². A partir de ce moment, le système d'exploitation MIUI s'introduit dans les cercles des utilisateurs et des développeurs experts de niveau international. Des versions locales vont ensuite voir le jour.

Xiaomi a réussi, en moins d'une année, le pari ambitieux de transformer une communauté participative composée d'une poignée d'utilisateurs en une véritable communauté d'utilisateurs proactifs. Xiaomi recense chaque jour les commentaires de sa communauté afin de proposer des mises à jour hebdomadaires. C'est la naissance de la culture de la communauté : la « Mi Fans ». Xiaomi fidélise sa base d'utilisateurs qui le lui rendent par leur

⁷⁹ Marge brute de la société Apple dans le monde du 1er trimestre 2010 au 1er trimestre 2020. *Statista*, 2020.

⁸⁰ J. P. Vazquez Sampere, "Xiaomi, Not Apple, Is Changing the Smartphone Industry", *Harvard Business Review*, 14/10/2014.

⁸¹ "From 10 to infinity", *Blog Xiaomi*, 11/08/2020.

⁸² "[ROM] Android 2.2 MIUI for Desire and Nexus One- !!INSANE COMPLETE UI OVERHAUL!!", *XDA Developers*, 20/09/2010.

« loyauté ». Nous verrons plus en détail dans la partie II.A.2., comment Xiaomi est parvenu à créer une relation de dépendance sur ses utilisateurs.

IoT, exploitation et valorisation des données

L'entreprise est assimilée par les consommateurs à un constructeur de téléphones portables, hors depuis 2014 Xiaomi s'est diversifié pour construire d'autres produits, connectés à internet et partageant des informations du consommateur pour développer les offres commerciales de Xiaomi : l'IoT (*Internet of Things* – objets connectés).

Xiaomi se place en 4^{ème} position sur le marché global des téléphones mobiles, contre des *pure players* comme Apple ou Huawei. Or, Xiaomi n'ambitionne pas de n'être qu'un fabricant de smartphones. L'entreprise cherche à développer son offre en produits IoT pour en tirer des bénéfices futurs, grâce à l'analyse des métadonnées fournies par les objets connectés, qui permettront de réaliser des propositions commerciales taillées sur mesure. Et dans ce domaine-là, Xiaomi est leader dans plusieurs secteurs (en 2017) ⁸³ :

- Numéro 1 en Chine sur le marché des purificateurs d'air,
- Numéro 2 mondial dans la vente de bracelets connectés,
- Numéro 1 mondial dans les batteries externes.

L'achat d'un produit Xiaomi peut être comparé à l'achat d'un distributeur de boissons : un bien qui contient en son sein plusieurs services qui peuvent être vendus à la carte.

La valorisation de la donnée se fera par l'intelligence artificielle : le plan AI+IoT de Xiaomi (*Artificial Intelligence* + IoT). Cette AI qui pourrait être traduite par un algorithme d'apprentissage des pratiques d'utilisations des objets connectés par les consommateurs, a pour vocation de proposer directement les solutions commerciales au consommateur. Ces solutions seront basées sur les données envoyées par les objets connectés. Exemples : Xiaomi pourra connaître le taux d'humidité chez le consommateur grâce aux filtres à air commercialisés par Xiaomi, une fois la donnée envoyée à l'application par le filtre l'application peut proposer au consommateur l'achat d'un humidificateur fabriqué par Xiaomi.

Xiaomi peut connaître les données de santé, les trajets réguliers effectués ainsi que le temps passé par un consommateur à se brosser les dents. Des données qui peuvent sembler inutiles seules, mais si l'on possède toute la chaîne de données et la possibilité de les croiser entre elles, ces données affectant la santé peuvent intéresser Xiaomi qui se lance dans l'industrie de la santé⁸⁴.

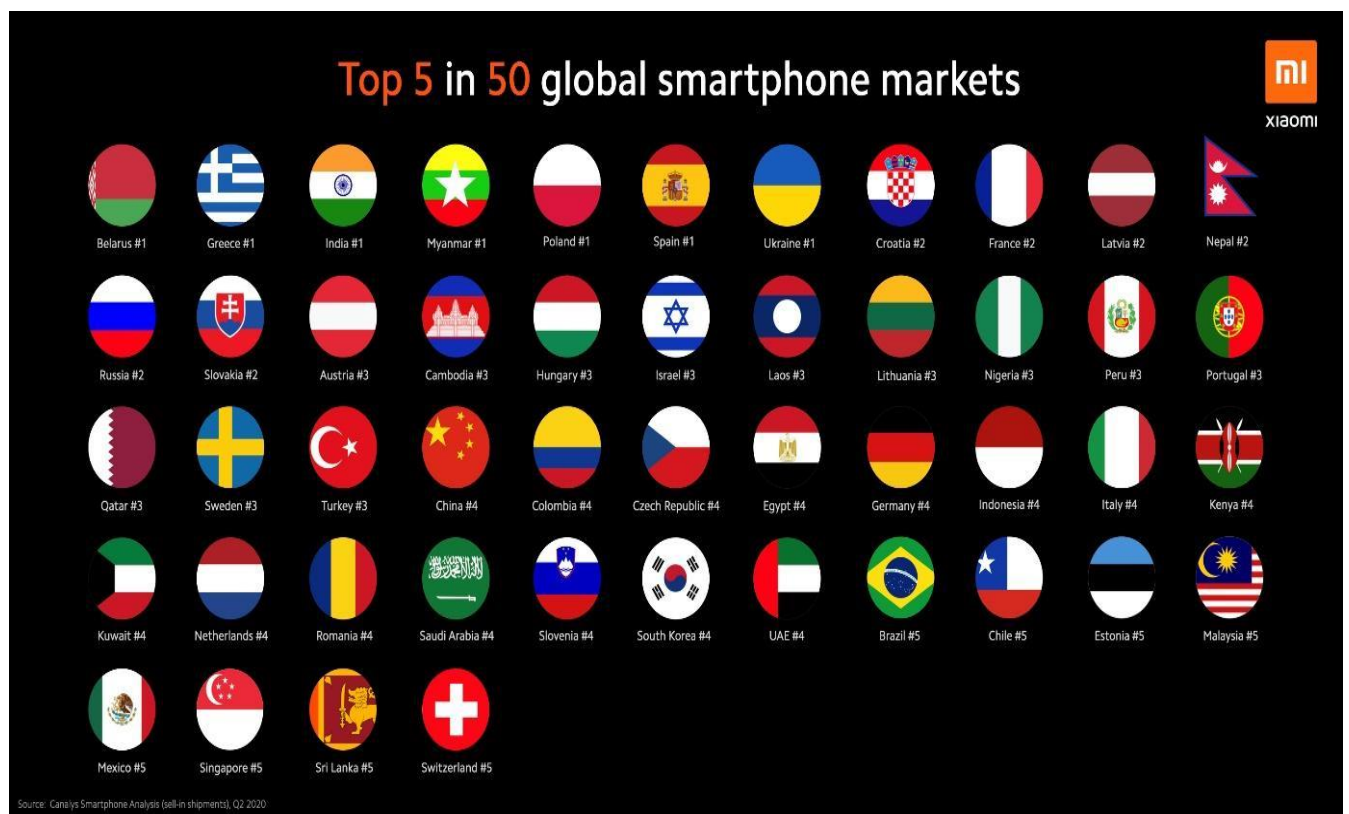
⁸³ L. Picar, "3年狂吸77家公司, 年入150亿, 小米生态链火爆背后", *Toutiao.com*, 26/05/2017.

⁸⁴ Sean, "Xiaomi enters Online Mutual Aid industry with a new Health Care platform in China", *Gizmochina.com*, 10/06/2020.

Xiaomi, le bilan 10 ans après le lancement

En misant sur la vente en ligne avant de se lancer dans l'ouverture de magasin, Xiaomi a fait des économies conséquentes sur son budget marketing : pas de publicité, la Mi Fan se charge de la promotion de la marque et des produits au travers de la communauté et via les différents réseaux sociaux. Xiaomi maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur et de la chaîne logistique.

Au troisième trimestre 2020⁸⁵, Xiaomi est classé n°3 avec 13,5% des parts du marché mondial du smartphone, derrière Samsung (23%) et Huawei (14,9%), soit une croissance annuelle de 45 % (par rapport au troisième trimestre 2019). Présent dans plus de 90 pays, Xiaomi se place dans le top 5 de 50 pays sur le marché des smartphones.



⁸⁵ "Global smartphone market Q3 2020", Canalys, 29/10/2020.

En 10 ans d'existence, Xiaomi se classe au 422^{ème} rang du Fortune Global 500 de 2020, une progression de 46 places par rapport à l'année précédente. Entré en 2019 dans le classement, Xiaomi devenait alors la plus jeune entreprise à y accéder.



Le graphique ci-dessus formalise l'impressionnante progression du chiffre d'affaire de Xiaomi⁸⁶. A titre informatif, 10 milliards de RMB équivalent à 1,26 milliard d'euros ; 200 milliards de RMB équivalent à 25,6 milliards d'euros. Grâce au marché des smartphones, mais davantage grâce aux objets connectés (IoT) et à l'intelligence artificielle permettant d'exploiter et valoriser les données des utilisateurs (AI+IoT), Xiaomi s'est imposé en géant du numérique.

⁸⁶ "From 10 to infinity", *Blog Xiaomi*, 11/08/2020.

Xiaomi, et après ?

Les 3 objectifs stratégiques présentés par le PDG Lei Jun pour les 10 prochaines⁸⁷ années sont les suivants :

- **Encourager les startups** : rechercher l'innovation en permanence, découvrir des talents, soulever des opportunités stratégiques et élargir le vivier de l'écosystème de Xiaomi
- **Renforcer le secteur manufacturier grâce à l'internet** : contrôler les étapes des processus de fabrication des partenaires de manière plus approfondie (comprendre intrusive), renforcer les partenariats, investir dans les manufactures haut de gamme, l'automatisation et la robotisation ; et *in fine* devenir le « manufacturier des manufactures »
- **Planifier l'évolution de la « Smart Life » (la vie intelligente)** : établir une perspective, anticiper les besoins (voire les créer), construire des solutions apportant une réelle valeur ajoutée sur le long terme, imposer un mode de vie, devenir le « lieu de pèlerinage des ingénieurs »

Pour répondre à ses ambitions, Xiaomi annonce en octobre 2020 une réorganisation de l'entreprise. En plus de recruter au sein de sa communauté des experts loyaux, Xiaomi veut opérer un « rajeunissement » des équipes et de l'encadrement et par là même, un rajeunissement du « cerveau » de l'entreprise. Passant de 2 000 employés à ses débuts à plus de 20 000 aujourd'hui, les pratiques appliquées jusqu'ici ne sont plus adaptées. Le discours du PDG Lei Jun est évocateur, un discours guerrier, offensif, et ancré dans la culture chinoise du combat :

Vous devez être capable d'une guerre mobile, vous devez être capable de remporter des luttes prolongées et, surtout, vous devez être capable de mener une guerre à grande échelle. Nous sommes passés d'une bande de guérilleros à une grande armée permanente. Alors, quelle est la prochaine étape ? Nous devons continuer à nous battre, alors nous étudions les stratégies de guerre qui existent depuis des millénaires et nous avons besoin d'un système dans lequel les guérillas peuvent créer des stratégies de défense et disposer de solides défenses.⁸⁸

⁸⁷ "From 10 to infinity", *Blog Xiaomi*, 11/08/2020.

⁸⁸ G. Cobucci, entretien avec Lei Jun : "La question de la vie et de la mort", *Xiaomi today*. 22/10/2020.

2. L'écosystème Mi : création d'une dépendance par l'encerclement cognitif

Le déploiement de l'écosystème dans son ensemble pourrait être vu comme une stratégie d'encerclement cognitif que Xiaomi serait en train de poursuivre depuis au moins 2013, lorsque le groupe s'est diversifié. En effet, le groupe gagne des parts de marché non seulement grâce à ses bon rapports qualité/prix, mais aussi en développant une dépendance volontaire à la fois chez les consommateurs et chez ses partenaires producteurs.

La diversification des produits proposés par le groupe Xiaomi a permis de développer un écosystème centré autour de sa plateforme IoT. En intégrant l'intelligence artificielle à l'IoT déjà centralisé par la plateforme, les données peuvent être mises au profit de tous les fabricants ayant rejoint le *Mi Ecosystem*, en leur apportant des statistiques pertinentes pour la recherche. Cet écosystème représente la montée en puissance du groupe au-delà de son marché initial des téléphones. Plus la marque propose de produits variés, plus elle a d'attrait pour les consommateurs et ainsi pour les fabricants.

En 2019, le groupe a investi dans plus de 270 compagnies, dont 12 entreprises de *supply chain* pour améliorer la production, sur 50 segments de marché. En juin 2019, 65% du volume des ventes sur youpin.com, la plateforme de vente en ligne et de *crowdfunding* de Xiaomi provenait de consommateurs n'utilisant pas un smartphone Xiaomi⁸⁹. Cela reflète en partie la portée que l'entreprise développe au-delà de sa position sur le marché des téléphones. La réputation et la reconnaissance de la marque continuent à s'améliorer et à se répandre sur les marchés en Chine, en Inde et de plus en plus à l'international. Là où elle est bien implantée, les consommateurs sont mal préparés pour résister à l'ampleur du déploiement de la marque.

Une dépendance chez les consommateurs...

Comme mentionné précédemment, Xiaomi possède une base de clients très loyaux, dont les MiFans qui contribuent à l'amélioration des produits et logiciels. Or, une fois cette loyauté obtenue, l'entreprise est de plus en plus en mesure de créer chez ses clients une forme de dépendance à l'écosystème qu'elle amplifie sans cesse.

Les prix bas comparés aux équivalents de même qualité chez les concurrents représentent l'aspect principal et le plus évident. Une fois habitué à un niveau de performance pour un certain prix, tout produit équivalent à coût plus élevé perd en attrait.

A l'image d'IKEA pour les meubles en Europe, la marque Mi est devenue un gage de valeur sûre auquel les consommateurs pourront se référer par défaut pour satisfaire leurs besoins. Bien qu'il puisse y avoir d'autres produits comparables, la centralisation en un seul magasin,

⁸⁹ "2019小米生态链分析总结", *Zhihu*, 03/09/2019. Consulté le 17/12/2020.

que ce soit en ligne ou hors-ligne, répond au désir de simplicité et de facilité. En s'étendant dans toujours plus de secteurs, Xiaomi développe une culture de dépendance non pas par nécessité mais par habitude et par convenance.

Une dimension dans laquelle le groupe est en mesure de cultiver une dépendance durable est celle des objets connectés. Comme avec les autres systèmes d'IoT, les objets peuvent être paramétrés aux préférences de l'utilisateur. En centralisant ces préférences sur une seule plateforme qui est en plus accessible sur les téléphones Xiaomi, l'écosystème encourage à continuer à choisir des produits faisant partie de l'écosystème. Comme avec Apple, une fois habitué au fonctionnement des systèmes Xiaomi, les consommateurs sont plus susceptibles d'y retourner ou d'avoir du mal à en sortir. Lorsque l'on possède déjà des objets connectés sur le réseau Mi, l'effort de passer à un produit qui n'en fait pas partie devient supérieur à celui de rester dans l'écosystème.

Plus l'écosystème se développe, plus il habitue à un fonctionnement uniforme pour tous les produits. En ajoutant à cela les produits « hors-ligne » de la vie courante toujours à prix compétitifs, il habitue les consommateurs à ne dépendre que des produits Xiaomi, et les encercle ainsi dans son écosystème.

En plus d'améliorer l'expérience usager, l'IA + IoT récolte des données sur les consommateurs et leurs préférences. Ce réseau de centaines de millions de produits utilisés par des centaines de millions de consommateurs représente un volume non négligeable de données récoltées. Tout comme Google ou Amazon, le traitement de ces données permet de mieux cibler les publicités proposées par les plateformes Xiaomi, dont les recommandations de produits du *Mi Ecosystem*. Au fur et à mesure que le système se développe et intègre plus de produits, il suffira à répondre aux besoins et aux envies des usagers et donc des consommateurs. Cela incite de plus en plus à donner priorité à leur plateforme pour chercher des produits, comme c'est déjà le cas avec Amazon pour les achats en ligne ou Google pour les recherches. Avec sa capacité remarquable de fidélisation de la clientèle, Xiaomi est non seulement en mesure de développer la même forme de dépendance pour ses usagers, mais aussi au niveau des fabricants.

... et chez les producteurs

Xiaomi a réussi à étendre son activité bien au-delà des smartphones grâce aux partenariats stratégiques qui lui ont permis de créer l'écosystème. Après avoir revu sa stratégie pour capitaliser sur le potentiel des IoT en 2013, l'entreprise a lancé un système d'aide aux startups pour les financer et les accompagner dans leur développement, leur production, leur distribution et l'amélioration de leur visibilité. Tout en les aidant, Xiaomi s'est imposé comme indispensable pour toute nouvelle entreprise qui souhaite percer sur le marché chinois, à condition de respecter certains critères.

Les entreprises qui acceptent de rejoindre l'écosystème Mi pourront bénéficier des chaînes de distribution performantes du géant avec un accès à ses plateformes de commerce en ligne,

son *App store* et à son savoir-faire en vente et marketing. A un niveau moins tangible, elles trouveront un nombre très important d'utilisateurs, bénéficieront de la marque avec sa réputation et d'une clientèle fidèle, dont les Mi-Fans qui participent activement à l'amélioration des produits avec leur feedback. Au niveau industriel, elles profiteront de la culture de l'entreprise, de sa chaîne d'approvisionnement mondiale, de l'écosystème technologique déjà mis en place et avec celui-ci, une économie d'échelle et de meilleures pratiques pour fabriquer des produits de consommation avec un faible ratio prix/performance. En termes de capacités, rejoindre Xiaomi fait gagner en vitesse de développement de produits, en efficacité opérationnelle et pour écouler les produits sur le marché. Xiaomi apporte aussi une aide en R&D et en design industriel^{90 91}.

Vient s'ajouter à cela le système de *crowdfunding* ou bien de financement par les consommateurs. La plateforme en ligne Youpin a un système de mise aux enchères des projets élaborés par les membres de l'écosystème. Si un minimum de fonds sont récoltés, Xiaomi s'engage à financer le projet et aider à son développement. Cela garantit un intérêt pour le produit et ainsi une meilleure chance de réussir son entrée sur le marché.

Il est important de noter qu'il ne s'agit pas là d'une fusion ou d'une acquisition. Xiaomi investit dans les startups mais s'engage à ne pas posséder plus de 50% des actions, limitant volontairement son contrôle et préservant l'agilité propre aux nouvelles entreprises. Parmi les entreprises ayant bénéficié du programme, quatre ont atteint le statut de licorne avec une valorisation à plus d'un milliard de dollars (ZMI, Huami, Ninebot et Smart Mi)⁹². Même sans prendre en compte ces cas remarquables, les fabricants qui choisissent de rejoindre l'écosystème bénéficient d'un avantage non négligeable qui rend l'offre difficile à refuser.

Cependant, en échange de toute cette aide, les partenaires doivent se plier à des conditions non négligeables, en commençant par la même marge très faible que Xiaomi sur les coûts de production, tournant autour des 5%, pour des produits garantissant un minimum de qualité. Tout objet connecté doit aussi intégrer le logiciel Mi et ainsi faire partie du réseau grandissant de l'IoT Xiaomi. Les produits sont vendus sous la marque « Mi » qui apparaît dans le nom de la plupart des produits. Bien que cette association permette de profiter de la réputation positive de la marque, cela implique aussi que sans elle, le produit perdrait quasiment toute sa visibilité sur le marché. Il en est de même pour le design qui doit respecter les critères homogénéisant l'ensemble des produits⁹³.

Ces conditions seules représentent un risque important de dépendance à Xiaomi pour l'image de marque et la distribution. Dans l'exemple extrême du producteur de multiprise Ching Mi, 99% de ses ventes étaient réalisées à travers des chaînes de distribution Xiaomi lors de son

⁹⁰ L. Yue Yuan, « Deep Dive into Xiaomi's Strategy to Dominate the Connected Home », *medium.com*, 10/07/2017.

⁹¹ cf. Annexe 2

⁹² R. Liao, « Inside Xiaomi: The perks and perils of startups that join its ecosystem », *techinasia.com*, 26/03/2018.

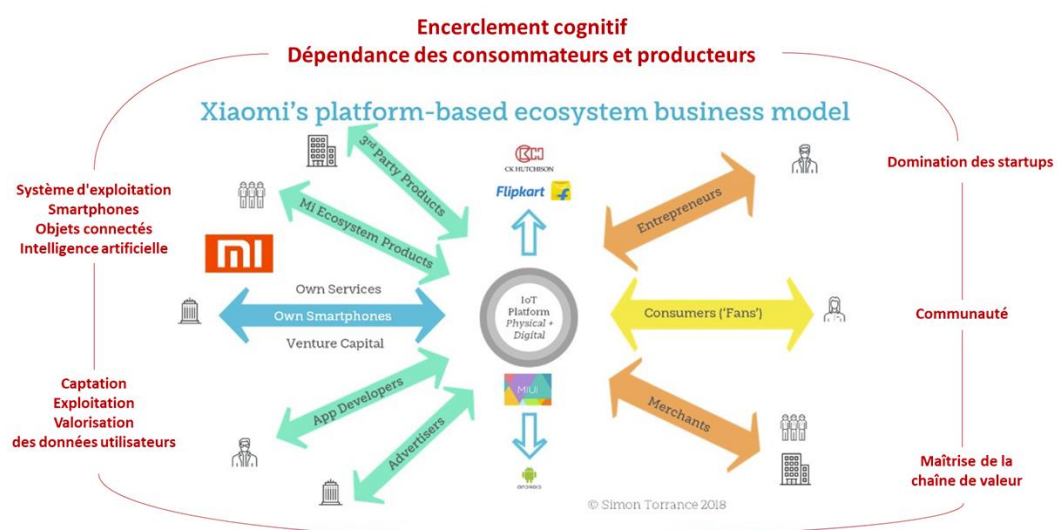
⁹³ Ibid.

lancement en 2015⁹⁴. Il était impossible pour l'entreprise de s'écarter de l'écosystème Mi, bien qu'il n'y ait eu aucune raison de le vouloir. En effet, hormis l'indépendance, il peut être difficile pour un fabricant de trouver des raisons de ne pas le rejoindre.

L'aide de Xiaomi représente aussi une menace pour les concurrents n'en bénéficiant et n'ayant pas les moyens de suffisamment réduire leurs coûts pour réaliser des marges comparables aux même prix et la même qualité. Ainsi, les nouvelles entreprises sont de plus en plus incitées à rejoindre l'écosystème et en deviennent dépendantes. Elles peuvent se développer plus facilement au prix d'une part de liberté. Cependant, si l'entreprise réussit, elle a de forte de chance d'être rachetée par Xiaomi ou du moins de continuer à bénéficier de son aide. Le choix de rejoindre l'écosystème peut être vu comme celui de vendre son âme en échange de la gloire et la fortune.

Le groupe Xiaomi monte en puissance sur quasiment tous les marchés où il est présent, ce qui augmente son attrait pour les consommateurs. Il renforce leur dépendance et garantit une clientèle fidèle et fiable sur laquelle les fabricants peuvent compter pour vendre leurs produits, renforçant aussi leur loyauté. Un nouvel écosystème englobant le *Mi Ecosystem* est ainsi créé avec Xiaomi en tant qu'intermédiaire indispensable entre les producteurs et les acheteurs. A partir du diagramme de "Xiaomi a business model maverick"⁹⁵ présenté ci-après, nous avons placé les éléments qui permettent d'illustrer l'encerclement cognitif par l'écosystème Xiaomi, générant la dépendance des consommateurs et des producteurs. Xiaomi est en parfaite position pour poursuivre ses activités de collecte et de traitement des données. En se faisant initialement remarquer par ses téléphones et plus généralement par ses produits, la marque a réussi à construire une image de fabricant de confiance et à se détacher des stigmates associés à la collecte de données et des relations des entreprises chinoises avec l'État chinois.

Diagramme de l'encerclement cognitif par l'écosystème



⁹⁴ R. Liao, « Inside Xiaomi: The perks and perils of startups that join its ecosystem », *techinasia.com*, 26/03/2018.

⁹⁵ S. Torrance, « Xiaomi, a Business Model Maverick : Lessons for Leaders in all Sectors and Geographies », *simon-torrance.com*, 20/05/2018.

B. XIAOMI, UN ACTEUR CONSUBSTANTIEL AU PARTI-ÉTAT

1. La main de “l’empereur “ Xi sur le secteur privé chinois

Renforcement du dirigisme économique de “l’empereur Xi” par l’Union Front Work

Les réformes débutées en 1976 par le timonier Deng Xiaoping ont donné naissance à la Chine moderne. Un pays d’obédience communiste utilisant stratégiquement le capitalisme pour se développer, donnant naissance à une économie socialiste de marché⁹⁶. Une relative libéralisation de l’économie qui a laissé croire aux experts européens et américains à une future démocratisation de la Chine⁹⁷. Ce scénario a été ingénieusement alimenté par un discours politiquement correct chinois sous les présidences de Jiang Zemin de 1993 à 2002 et de Hu Jintao de 2002 à 2012⁹⁸. L’arrivée de Xi Jinping en 2012 à la tête du PCC a marqué les débuts d’une politique d’affirmation de la puissance chinoise. L’illusion entretenue d’une démocratisation future de l’Empire du Milieu a pris fin avec le changement de la constitution orchestré par Xi Jinping en 2018⁹⁹. « L’empereur » Xi ne cache plus la volonté de puissance de la République populaire de Chine, afin de devenir l’hyperpuissance du XXIe siècle. Pour réaliser cet objectif, Xi Jinping, comme ses prédécesseurs, utilise tous les outils à sa disposition, notamment ceux lui permettant de contrôler ses champions nationaux. Pour reprendre l’auteur de Red Capitalism, Fraser Howie :

« Toutes les corporations chinoises sont en réalité soit des entreprises d’État, soit des entreprises supervisées par l’État. Et le parti redouble d’efforts pour montrer qui est le chef. ».

C’est dans cet ordre de penser que nous avons choisi de nous intéresser à Xiaomi dans cette partie. Un rapport de l’US-China Economic and Security Review Commission de 2018 intitulé China’s Overseas United Front Work¹⁰⁰ est intéressant pour comprendre la dynamique de contrôle du secteur privé chinois par le PCC. Il met en avant l’United Front Work (UFWD) et les différentes instances d’influence du PCC, comme la All-China Federation of industry and commerce (ACFIC), ou encore, la Conférence consultative politique de peuple chinois (CCPPC).

⁹⁶ “Les réformes de Deng Xiaoping”, *Les Yeux du monde*, 15 avril 2020. Consulté le 16/12/2020.

⁹⁷ AFP, “La démocratisation de la Chine est irréversible”, selon Chen Guangcheng”, *L’Express*, 31/05/2012. Consulté le 16/12/2020.

⁹⁸ C. Harbulot, “Le Parti communiste chinois officialise son contrôle sur les entreprises privées”, *École de Guerre économique, Infoguerre*, 19/09/2020. Consulté le 16/12/2020.

⁹⁹ P. Haski, “Xi Jinping devient président à vie pour réaliser son “rêve chinois””, *L’OBS*, 27/02/2018. Consulté le 16/12/2020.

¹⁰⁰ A. Bove, *China’s Overseas United Front Work : Background and Implications for the United States*, US-China Economic and Security Review Commission, 24/08/2020. Consulté le 16/12/2020.

Des informations intéressantes quand on sait que le dirigeant de Xiaomi, Lei Jun, fait partie de ces deux instances.

L'Union Front Work occupe une position importante dans la structure organisationnelle du PCC¹⁰¹. Xi Jinping en 2015 a qualifié l'UFWD « d'arme magique » pour le « grand rajeunissement du peuple chinois »¹⁰². Le département est dirigé par Sun Chunlan, elle est l'une des 25 membres du bureau politique du PCC, elle fait donc partie des 33 individus les plus importants du parti¹⁰³. L'Union Front Work tire son fonctionnement du principe léniniste de s'unir avec des ennemis moindres afin de vaincre l'adversaire principal. Ce principe a été utilisé tout le long du XXe siècle par le PCC, s'incarnant aujourd'hui dans le département de l'UFWD. Il était composé de quatre bureaux subordonnés et de 9 bureaux spécialisés, jusqu'à ce que Xi Jinping prenne la décision de rajouter deux nouveaux bureaux, l'un pour gérer la nouvelle classe moyenne chinoise et un autre pour encourager la loyauté et réprimer le séparatisme dans la région autonome ouïghoure du Xinjiang¹⁰⁴.

L'UFWD a pour mission de maintenir des liens solides entre le monde des affaires chinois et le PCC. Le principe même de la fondation de la République populaire de Chine est de bâtir une société abolissant la propriété privée, l'entrepreneuriat et le profit. Certes, le parti a largement transigé avec ce principe, mais il est aisé de comprendre la logique de contrôle du secteur privé qui en découle. L'UFWD a pour mission de superviser les différentes organisations censées représenter les « éléments bourgeois » de la société, par exemple l'AFCIC¹⁰⁵. Il permet la création d'organisations corporatistes, mais en échange de cette licence les entreprises doivent soutenir la politique du parti et accepter d'être supervisées par l'UFWD. Si le comportement du dirigeant d'entreprise est jugé loyal, cela lui permet d'accéder plus facilement aux représentants du gouvernement, ou d'obtenir des postes à responsabilités au sein des différentes structures¹⁰⁶.

Le 24 octobre 2018 le dirigeant de Xiaomi, Lei Jun, a été listé par l'UFWD et l'AFCIC comme l'un des « 100 entrepreneurs privés les plus exceptionnels des 40 dernières années de réforme et d'ouverture »¹⁰⁷. Il est vice-président exécutif de l'AFCIC depuis le 27 novembre 2017, une organisation qui reconnaît officiellement être sous la tutelle du PCC¹⁰⁸. Il a aussi fait partie en

¹⁰¹ S. Heilmann, *China's political system*, MERCATOR Institute for China Studies, Rowman & Littlefield Publishers, 2016, 542 pages.

¹⁰² People's Daily Online-News du PCC, «专设统战工作领导小组 中央“大统战”思维升级», *CPC NEWS*, 31/07/2015. Consulté le 16/12/2020.

¹⁰³ «The power relationships that govern China», *Nikkei Inc.*, Consulté le 16/12/2020.

¹⁰⁴ A. Bowe, *China's Overseas United Front Work : Background and Implications for the United States*, US-China Economic and Security Review Commission, 24/08/2020. Consulté le 16/12/2020.

¹⁰⁵ G. Groot, «Understanding the Role of Chambers of Commerce and Industry Associations in United Front Work», *China Brief Volume 18 : / issue : 1*, The Jamestown Foundation : Global research and Analysis, 19/06/2018. Consulté le 15/12/2020.

¹⁰⁶ J. Dotson, «The CCP's New Directives for United Front Work in Private Enterprises», *The Jamestown Foundation*, 28/09/2020. Consulté le 16/12/2020.

¹⁰⁷ «改革开放40年百名杰出民营企业家”名单发布», *Tyxx.people.cn*, 25/10/2018. Consulté le 15/12/2020.

¹⁰⁸ «All-China Federation of industry and commerce», *chinachamber.org.cn*. Consulté le 15/12/2020.

2012 de la 12^e Conférence consultative politique de peuple chinois (CCPPC) du district d'Haidian¹⁰⁹. Le CCPPC est un comité consultatif obéissant aux ordres du PCC, une instance éphémère qui est à mettre en parallèle de l'UFWD¹¹⁰ (Voir annexe 1). Et enfin, en janvier 2018 il a été élu représentant du peuple / délégué / député pour la 13^e Assemblée populaire nationale, figurant parmi les 55 représentants de la capitale chinoise Beijing¹¹¹. Un poste qui lui a permis en mai 2020 de faire des suggestions à l'assemblée populaire pour favoriser le développement de l'internet satellitaire¹¹².

Pour conclure, au vu de ces éléments il semble clair que le destin de l'entreprise Xiaomi est à mettre en parallèle avec la volonté politique du parti communiste chinois. Lei Jun semble répondre parfaitement aux critères du PCC, il est d'ailleurs extrêmement perturbant d'avoir tant de mal à trouver des informations sur ses fonctions au sein du PCC, ou des entités rattachées, dans les presses occidentales. Il est pourtant l'un des hommes les plus riches du monde, décrit à longueur de page comme le « Steve Jobs chinois », à la tête d'une des plus grandes entreprises du numérique au monde. À travers Lei Jun, Xiaomi s'avère être un formidable outil d'accroissement de puissance pour le parti communiste chinois, mais il pourrait devenir, à l'instar des autres BHAXT, l'un des vecteurs de l'impérialisme chinois.

« Rien n'est plus grand que le parti » : mise au pas de la Fintech

La présidence de Xi Jinping à la tête du PCC a marqué les débuts d'une politique d'affirmation de la puissance chinoise. Un renforcement passant par une série de réformes mettant au pas tous les échelons de la société. Par exemple, la politique d'anticorruption¹¹³ a permis à l'empereur Xi de faire du tri au sein des membres du parti, tout en lui assurant une certaine popularité dans le pays. La politique dite du « système de crédit social »¹¹⁴ a mis la société civile sous contrôle. Ou encore, la politique antimonopolistique de 2007¹¹⁵, prenant toute son ampleur à la suite des projets d'ajustements de 2020¹¹⁶, donnant les armes à l'empereur Xi pour limiter les actions de ses « vassaux » de la finance, du numérique, etc.

¹⁰⁹ “雷军” (Traduction : “Lei Jun”), *mbalib.com*. Consulté le 15/12/2020.

¹¹⁰ A. Bowe, *China's Overseas United Front Work : Background and Implications for the United States*, US-China Economic and Security Review Commission, 24/08/2020. Consulté le 16/12/2020.

¹¹¹ “第十三届全国人民代表大会代表名单”, *guancha.cn*, 24/02/2018. Consulté le 15/12/2020.

¹¹² Y. Zhao, “全国人大代表雷军提交发展卫星互联网等建议 点赞新基建、政府工作报”, *Finance.cnr.cn*, 24/05/2020. Consulté le 16/12/2020.

¹¹³ M. De Grandi, “Corruption : en cinq ans, Xi Jinping a tué des « mouches » et quelques « tigres »”, *Les Echos*, 18/10/2017. Consulté le 17/12/2020.

¹¹⁴ E. Dubois De Prisque, “Le système de crédit social chinois : Comment Pékin évalue, récompense et punit sa population”, *Futuribles*, CAIRN, numéro 432.

¹¹⁵ Gouvernement chinois, “中华人民共和国反垄断法 (主席令第六十八号)”, 30/08/2007. Consulté le 17/12/2020.

¹¹⁶ Baïke, “中华人民共和国反垄断法”, 31/01/2020. Consulté le 17/12/2020.

Pour réaliser les ambitions chinoises de 2049, l'Empire du Milieu a commencé une refonte de ses domaines économique et financier. La Chine veut à présent gagner en qualité afin de passer d'un modèle économique basé sur l'investissement et l'exportation à une croissance s'appuyant davantage sur sa consommation intérieure, l'innovation et sur une meilleure gestion des ressources internes¹¹⁷. Le PCC mise sur une croissance axée sur la qualité plutôt que la rapidité, Xi Jinping a annoncé en novembre 2020 sa volonté de voir l'économie chinoise doublée d'ici 2035 en se basant sur une croissance annuelle de 4,5-5%¹¹⁸.

« La clé de cet objectif est de développer un marché intérieur robuste et de devenir autonome en technologie - en particulier dans les puces, les éléments constitutifs des innovations allant de l'intelligence artificielle aux réseaux de cinquième génération et aux véhicules autonomes. »119

Pourtant, Xi Jinping ne ménage pas ses géants du numérique depuis le début de l'année 2020, avec le projet de muscler la loi anti-monopole de 2007, ou encore, avec le durcissement politique, de plus en plus visible, de l'empereur XI sur la Chine¹²⁰. Le cas récent de l'arrêt en bourse d'Ant Group, une filiale du géant Alibaba de Jack Ma, par les régulateurs chinois¹²¹ est l'exemple symbolique de la reprise en main de l'économie par le PCC.

« Le Parti est confronté à des désirs contradictoires de permettre aux entreprises technologiques nationales d'être compétitives au niveau international, tout en gardant leurs activités de marché fermement sous contrôle chez eux. »122

Cette déclaration de Kendra Schaefer, responsable de la recherche numérique au conseil de Trivium China, illustre parfaitement les volontés contradictoires du PCC. D'un côté le Parti conserve d'immenses ambitions économiques, tout en gardant pour crédo que rien n'est plus grand que le parti, même les BHAXT. La montée en puissance des plateformes numériques inquiète dans le monde entier, pourtant, le PCC semble prêt à voir ses géants encaisser des

¹¹⁷ F. Nicolas, "La puissance économique et financière chinoise : Il y a encore loin de la coupe aux lèvres", *Les chocs du futur*, IFRI, 2008, pages 100 à 105

¹¹⁸ "Xi Says Economy Can Double as China Lays Out Ambitious Plans", *Bloomberg*, 03/11/2020. Consulté le 17/12/2020.

¹¹⁹ "Xi Eyes Sub-5% Growth Rate in New Vision for Chinese Economy", *Bloomberg*, 6/11/2020. Consulté le 17/12/2020.

¹²⁰ "Crackdowns Everywhere Show Xi Strengthening Party Grip on China", *Bloomberg*, 16/11/2020. Consulté le 17/12/2020.

¹²¹ M. Rochefort, "Réglementations antitrust en Chine, quel impact ?", 24/11/2020, *SiècleDigital*. Consulté le 17/12/2020.

¹²² "China clampdown on Big Tech puts more billionaires on notice", *Business World*, 11/11/2020. Consulté le 17/12/2020.

pertes si cela lui permet de les maintenir sous contrôle¹²³. À la suite de la pression antitrust causée par l'arrêt de l'intronisation boursière historique d'Ant Group, les géants du numérique ont vu leurs actions lourdement chuter. Par exemple, Alibaba à la bourse de Hong Kong a perdu 9,8%, Rivals Tencent 11,4%, ainsi que Xiaomi, qui venait juste de dépasser Apple en tant que troisième constructeur de smartphones, a engrangé une baisse de 12,1%¹²⁴.

Les éléments qui ont déclenché les foudres du PCC sont les clauses d'exclusivités utilisés par les plateformes de paiement en ligne, dans le cas d'Alibaba c'est Alipay (Ant Group)¹²⁵. On retrouve pour Tencent depuis 2011 le service WeChat Pay, des services donnant aux utilisateurs la possibilité de s'assurer, investir, payer, ou encore, utiliser un service de banque en ligne. Tout ceci permettait aux géants de la Fintech de passer outre les réglementations que Beijing impose aux banques publiques. La fintech a été une réponse trouvée par les banques à la crise de 2008 afin de combler le manque d'innovation. Des opérations qui ont donné naissance à des structures absolument gargantuesques, tel Ant Group. En plus de leurs tailles, les nouveaux géants bancaires numériques ont accès à d'immenses quantités de données qu'ils peuvent en partis traiter grâce à leurs technologies¹²⁶.

Pour enrichir l'écosystème Xiaomi, Lei Jun a créé en juillet 2010 Beijing Xiaomi Payment Technology Company limited, une filiale renommée en 2019 Xiaomi Digital Technologie. Elle est gérée par deux des fondateurs de Xiaomi, Hong Feng et Lin Bin¹²⁷. Un service qui ne semble pas menacé pour l'instant par les autorités de régulations locales, contrairement aux groupes Alibaba et Tencent qui ont tous deux reçu une amende de 500 000 yuans (70 000 euros)¹²⁸. Des amendes dérisoires, mais qui ont pour finalité d'imposer le rythme du PCC à tous les champions chinois.

Le PCC a bien l'intention d'être le principal superviseur des projets. La pression antitrust exercée tout le long de l'année 2020 et la mise au pas de du dirigeant d'Alibaba, Jack Ma, en cette fin d'années sont des signaux clairs pour l'ensemble des « tigres » milliardaires chinois. Dans la veine d'une prise de fonction axée sur l'anticorruption, Xi Jinping n'hésite pas à imposer la volonté du Parti à tous les acteurs de la société. Xiaomi ne fait pas exception, comme le montre l'affaire de mai 2019 qui a vu le vice-président de Xiaomi, Wang Lingming

¹²³ "China clampdown on Big Tech puts more billionaires on notice", *Business World*, 11/11/2020. Consulté le 17/12/2020.

¹²⁴ H. Lockett, "China tech stocks tumble after regulators step up antitrust pressure", *Financial Times*, 11/11/2020. Consulté le 17/12/2020.

¹²⁵ AFP, "Pékin s'en prend aux pratiques anticoncurrentielles des géants du net", *FASHIONUNITED*, 11/11/2020. Consulté le 17/12/2020.

¹²⁶ LTE Magazine, "Interview effectuée par Lte magazine (Khaouja) avec M. YASSINE REGRAGUI, Expert en Fintech & Chine, anciennement chez Alibaba en Chine et Deloitte en France", *Télécom*, 3/09/2020. Consulté le 16/12/2020.

¹²⁷ "陈曦退出北京滴滴支付技术有限公司法定代表人", *NetEase*, 16/12/2020. Consulté le 17/12/2020.

¹²⁸ V. Cimino, "La Chine met en application sa réglementation antitrust et inflige des premières amendes à Alibaba et Tencent", *SiècleDigital*, 15/12/2020. Consulté le 17/12/2020.

être démis de ses fonctions pour violation de la loi sur la gestion de la sécurité publique de la République populaire de Chine¹²⁹.

2. Xiaomi et le Parti-État : entre convergence d'intérêt et ambition hégémonique régalienn

Le complexe numérique comme outil de gestion informationnelle

Dans la première partie, nous avons pu noter l'aide dont les entreprises bénéficient pour accroître leurs puissances. Néanmoins, ce « support » accordé n'est pas sans intérêts connexes pour Pékin. En effet, l'État chinois a en réalité un triple intérêt à la montée en puissance de ses firmes digitales ; les entreprises du numériques telles que Xiaomi et leurs technologies sont des armes stratégiques à part entière dans un contexte de guerre économique, devenant des « outils de gestion de la société »¹³⁰.

- Premièrement, la collecte de données, liée au contrôle social. Les firmes digitales se trouvent être en réalité un puits considérable de données, indispensable à Pékin. A titre d' « encadrement » de cette collecte, un outil législatif : la loi nationale sur le renseignement ratifiée par le gouvernement chinois en 2017. Cette loi rend en réalité obligatoire pour les entreprises qui collecteraient des données le partage de ces dernières au service du renseignement national. La législation stipule également que « L'État protégera les individus et les organisations qui soutiennent le travail de renseignement national, coopèrent et collaborent avec lui »¹³¹. Plus qu'un encouragement, les firmes numériques, et donc Xiaomi se retrouvent engagées par l'État pour le partage de données. Cette stratégie s'intègre dans la politique de crédit social engagée par la Chine qui « vise à évaluer et noter les citoyens, ainsi que les personnes morales (publiques ou privées) »¹³², permettant « d'accroître le niveau d'intégrité morale des citoyens en vue de faciliter et de fluidifier les transactions économiques et financières »¹³³. La stratégie de Xiaomi se positionnant notamment autour des objets connectés, cette dernière pourrait devenir la nouvelle pierre angulaire d'un système qui s'apparente à de la cybercratie. Système dans lequel l'État

¹²⁹ “小米副总裁汪凌鸣被辞退 违反《中华人民共和国治安管理处罚法》”, *Keijixun.com*, 24/05/2020.

Consulté le 17/12/2020.

¹³⁰ X. Seurre, « Les firmes digitales en Chine, outils de puissance pour le Parti-État », mémoire, Institut Catholique de Paris, dirigé par Emmanuel Meneut, 2020.

¹³¹ X. Zhang, « Le rôle du PCC dans la gouvernance d'entreprise », *Perspectives chinoises*, n°2019/1, CEFC, Hong Kong.

¹³² E. Dubois de Prisque, « Le système de crédit social chinois. Comment Pékin évalue, récompense et punit sa population », Paris, *Futuribles*, vol. 434, no. 1, 2020, pp. 27-48.

¹³³ Ibid.

gouverne sans limite grâce aux technologies de l'information, en s'appuyant sur les entreprises du numériques telles que Xiaomi.

- Dans un deuxième temps, l'objectif du Gouvernement serait d'utiliser cette puissance numérique comme outil de développement au niveau national. En effet, Séverine Arsène expliquait « En numérisant tous les secteurs de l'économie et des services publics, l'État espère stimuler le développement économique dans les zones rurales, alléger les charges administratives et supprimer les opportunités de corruption, résoudre les goulots d'étranglement du système médical et acquérir une connaissance plus incisive des problèmes épineux de la société. Avant qu'ils ne dégénèrent en un désordre à part entière. »¹³⁴. Entreprise numérique permettant donc de développer une société, qui ne serait par conséquent pas un obstacle à la pérennité du régime de Pékin.

Les entités digitales se retrouvent finalement comme étant « la clé de voûte d'un système de surveillance généralisée »¹³⁵, même s'il faut le rappeler, ce contrôle demeure opaque et « non-officiel ».

Le déploiement du géant du numérique au service de la stratégie d'expansion chinoise

Xiaomi, plus qu'une entreprise chinoise, s'intègre comme réel pion stratégique dans une forme d'impérialisme. Outil d'influence et d'implantation le long des routes de la soie, la firme numérique est au cœur d'une des plus grandes ambitions hégémoniques internationale depuis le début du siècle.

Le projet des nouvelles routes de la soie, ou Belt and Road initiative se définit comme réel vecteur à l'internationalisation des firmes chinoises - combinant croissance économique, exportation des « surcapacités » industrielles et maîtrise de chaîne d'approvisionnement et d'information. Si au départ la Belt and Road initiative devait être constituée d'une ceinture économique terrestre et d'une route maritime de la soie, Pékin a décuplé ses ambitions. A travers une impulsion économique et politique, le gouvernement espère « le développement du commerce électronique, la création de réseaux de fibre optique, ou l'adoption de nouveaux moyens de paiement électroniques sont autant de domaines pour lesquels Beijing espère exporter son savoir-faire le long de ces nouvelles routes »¹³⁶, incluant un nouvel objectif numérique à ce projet. Les routes de la soie, plus que physiques, deviendront donc également digitales.

Réelle opportunité pour Xiaomi, la nouvelle route de la soie est un véritable tremplin à l'internationalisation délivrée par l'État. A noter que derrière cette volonté d'expansion, se trouve une volonté de contrôle inexorable. Xavier Seurre déclarait à ce sujet :

¹³⁴ S.Arsène, « Tech Giants' Agenda Is at Odds with CCP Priorities », *The Asia Dialogue*, 06/09/2018.

¹³⁵ X.Seurre « L'intelligence artificielle : un enjeu stratégique pour la puissance chinoise », *Asia Focus*, IRIS, janvier 2020.

¹³⁶ S. Goulard, « Face aux nouvelles routes de la soie », *Grand Contient*, , 26/04/2019.

« Le but inavoué de ce projet est également, à terme, de contrôler toute la chaîne de l'économie digitale mais aussi de s'imposer comme la puissance numérique du XXIème siècle. Les géants du net se basent sur une demande intérieure et extérieure qui est importante. Ces derniers se développent et se multiplient dans tous les secteurs technologiques, ils se diversifient dans toutes les facettes du numérique. Progressivement, ils seront à même de compléter toute la chaîne du numérique en une vingtaine d'années. »¹³⁷

A titre d'exemple, Xiaomi fait partie intégrante des échanges avec Israël : la Chine est à l'origine d'un tiers des investissements en haute technologie dans le pays et Xiaomi y est fermement implantée¹³⁸. Au même titre, si l'Inde a refusé de prendre part à Belt and Road initiative, la Chine, et notamment Xiaomi a réussi à s'y trouver une place de taille. En effet, 72% du marché indien serait occupé par les smartphones chinois comme Oppo et Xiaomi - ne laissant qu'une faible place à des géants comme Apple et Samsung¹³⁹.

En 2018, c'est Lei Jun lui-même, participant à la première session du 13ème Congrès national du peuple (APN), qui aurait exposé ses suggestions et ambitions pour faire monter en puissance des entreprises privées chinoises à l'étranger dans le cadre de la Belt and Road initiative. Ses recommandations tenaient en deux points : premièrement la mise en place d'un « Centre et plate-forme de services complets de la BRI » dirigé par le ministère du Commerce. Deuxièmement, le fondateur de Xiaomi propose d'élire des « *ambassadeurs de marque «Made in China» dans les pays «Belt and Road»* » afin de « *promouvoir les produits fabriqués en Chine par des échanges culturels et des activités de marketing pour renforcer la réputation et l'influence des marques «Made in China»* »¹⁴⁰.

Non sans ironie, c'est également la crise de la COVID 19 qui aura dévoilé une opportunité technologique pour les firmes digitales chinoises. Depuis plusieurs années a émergé le concept de « *Routes de la soie sanitaires* », s'inscrivant dans le cadre d'une « *stratégie chinoise initiée depuis plusieurs années visant à utiliser pleinement la diplomatie sanitaire comme un outil d'influence* »¹⁴¹. La stratégie, dont les contours sont dessinés par le plan « Healthy China 2030 », vise à ce que la Chine devienne un « pays important en termes de production d'équipements médicaux de diagnostic et de traitement médical, et à conquérir une part

¹³⁷ X.Seurre, « Les firmes digitales en Chine, outils de puissance pour le Parti-État », mémoire, Institut Catholique de Paris, dirigé par Emmanuel Meneut, 2020.

¹³⁸ « Les enjeux des Nouvelles Routes de la Soie (BRI) au Moyen-Orient », *Observatoire Français des Nouvelles Routes de la Soie*, 18/03/2018.

¹³⁹ « India in the virtual Belt and Road », *Indian Council on Global relations*, 17/02/2020.

¹⁴⁰ « Lei Jun Proposes "Belt and Road" Comprehensive Service Center and Platform », *Pandaily*, 05/03/2018.

¹⁴¹ « Route de la soie de la santé : comment la Chine entend profiter de la pandémie pour promouvoir sa diplomatie sanitaire », *Notes de la Fondation pour la Recherche Stratégique*, mars 2020.

substantielle du marché pharmaceutique mondial en facilitant la création de géants nationaux dans le moyen et le haut de gamme »¹⁴².

C'est à partir de janvier que plusieurs géants chinois, dont Xiaomi, ont contribué via des dons financiers, des fournitures médicales destinées à combler les déficits sanitaires afin de soutenir des gouvernements. Démarche non sans intérêts, Xiaomi a ciblé son aide première pour les marchés où l'entreprise se voit en difficulté. En mars dernier, la firme envoyait des dizaines de milliers de masques vers l'Italie, pays où elle s'est implantée il y a deux ans.

L'entreprise chinoise a également effectué un don de plusieurs dizaines de milliers de masques de type FFP3 à l'Institut Pasteur, posant sur chaque palette de la cargaison contenant les masques une phrase de Victor Hugo « La fraternité n'est qu'une idée humaine, la solidarité est une idée universelle ».

Made In China 2025 : Xiaomi, partie intégrante d'un plan pour une souveraineté technologique

Autre initiative dans laquelle Xiaomi se trouve être un acteur stratégique : Made in China 2025. Inspiré de « l'Industrie 4.0 » allemande, le plan lancé en 2015 par l'État chinois a pour objectif un développement économique basé sur l'innovation, afin d'« assurer la position de la Chine en tant que puissance mondiale dans les industries de haute technologie ». De par sa volonté de ne plus être uniquement « l'usine du monde », Pékin espère démarrer une transition vers un modèle où l'investissement sera axé sur la recherche et le développement. Dès lors, il s'agit d'accroître l'interconnexion et donc la numérisation afin d'augmenter la qualité de production de la Chine. Pékin souhaite réduire sa dépendance à des technologies étrangères - créant au passage de réelles entités capables de prendre part au monde de la concurrence internationale. La ligne d'arrivée : s'imposer comme réel pionnier de l'innovation dans le monde de demain.

Afin d'y parvenir, l'État asiatique opère un certain nombre d'ajustements réglementaires et normatifs dans les domaines phares, renforçant un peu plus l'imbrication entre le public et le privé. En 2018, le gouvernement avait déjà développé 40 centres d'innovation nationaux et 48 centres d'innovation provinciaux pour faciliter les partenariats et les innovations¹⁴³. Au même titre, la municipalité de Guiyang organisait en 2019 le forum Big Data où se retrouvent de nombreux acteurs du complexe numérique chinois, et notamment l'ensemble des BHATX ; illustrant cette volonté d'une approche numérique se voulant multilatérale.

De plus, afin de booster ses entreprises, le parti s'est attelé à mettre en place des financements directement dans les firmes capables de concurrencer les acteurs premiers des marchés : Xiaomi a bénéficié d'un soutien financier, via un fonds destiné aux « semi-conducteurs », pour développer son propre processeur de smartphone - technologie permettant d'abaisser la dépendance à des firmes américaines.

¹⁴² « Route de la soie de la santé : comment la Chine entend profiter de la pandémie pour promouvoir sa diplomatie sanitaire », *Notes de la Fondation pour la Recherche Stratégique*, mars 2020.

¹⁴³ Made In China 2025, Institute for Security and Development Policy.

Cette mutation numérique entamée par la Chine pourrait donc se caractériser comme un partenariat « gagnant-gagnant » : le tissu industriel dispose de ressources indispensables à sa résilience et la demande de ses biens est dopée par le marché intérieur. Le gouvernement chinois quant à lui possède des atouts de puissance technologique indispensables à sa volonté d'hégémonie. Xiaomi se voit par conséquent devenir une réelle partie prenante de la géostratégie souverainiste de Pékin, bénéficiant au passage d'un véritable appui à sa force d'innovation.

C. XIAOMI, UNE CERTAINE IDEE DU JURIDIQUE ET DE LA LEGALITE

1. De l'intentionnalité des failles logicielles chinoises

Si les produit Xiaomi font l'objet de nombreuses failles, très documentées, que cela concerne des chargeurs¹⁴⁴, des caméras¹⁴⁵, ou même, le comble, des applications dédiées à la sécurité¹⁴⁶ et plus généralement la fragilité de son OS¹⁴⁷, nous allons plus précisément nous concentrer sur les vulnérabilités liées à ses smartphones. C'est là une problématique conséquente lorsque l'on sait le caractère sensible des données récoltées par Xiaomi, notamment sur la santé¹⁴⁸. Mais dans un monde où la valeur de la donnée est de plus en plus importante¹⁴⁹, les liens étroits que Xiaomi entretient avec le PCC que nous avons pu voir précédemment peuvent mener à des dérives de grande ampleur.

En mars 2014, le Xiaomi Redmi Note est un succès : le smartphone s'écoule à 100 000 exemplaires en 34 minutes lors de sa sortie et fait l'objet de 15 millions de précommandes¹⁵⁰. Mais l'été suivant, un utilisateur hongkongais observe que son Redmi Note envoie ses photos et messages, sans aucune demande préalable, sur un serveur situé à Pékin. Cela se produit même après formatage et retour à l'état d'usine du smartphone, ce qui laisse supposer que ce n'est pas le fruit d'une contamination par un virus mais bien une fonction souhaitée par le fabricant¹⁵¹. Le plus surprenant, c'est que l'adresse IP de ce serveur mène au China Internet Network Information Center (CNNIC), une agence dépendant du Ministère de l'Industrie et des Technologies de l'information du gouvernement chinois. Dans les premiers mois de l'internationalisation de l'entreprise, cela alimente les soupçons sur la volonté du gouvernementale d'espionner les utilisateurs étrangers des smartphones fabriqués et vendus par ses champions locaux.

En avril 2019, le spécialiste en cybersécurité et chercheur de bugs indien Arif Khan découvre une vulnérabilité qui, il l'apprendra de la Security Team même de Xiaomi, n'est présente que

¹⁴⁴ « Xiaomi stops promoting its 65W charger owing to a security breach », *TechWeu*, 21/04/2020.

¹⁴⁵ H. Domanski, « Google disables Xiaomi smart home integration after major security breach », *TechRadar*, 03/01/2020.

¹⁴⁶ S. Solomon, « Check Point researchers find security breach in Xiaomi phone app », *Time of Israel*, 04/04/2019.

¹⁴⁷ J. Singh, « MIUI Lock Screen Vulnerability Provided Access to Clipboard Data, Fix Released », *NDTV Gadgets 360*, 17/04/2019.

¹⁴⁸ P. Mehrotra, « Xiaomi's Mi Health app gets heart rate monitoring support using the camera », *XDA Developers*, 08/09/2020.

¹⁴⁹ M. Evans, « Why Data Is The Most Important Currency Used In Commerce Today », *Forbes*, 12/03/2018.

¹⁵⁰ A. Friedman, « Xiaomi says it has 15 million in pre-orders for the Xiaomi Redmi Note », *Phone Arena*, 02/05/2014.

¹⁵¹ A., « Xiaomi phones covertly send user data to China: report », *Phone Arena*, 29/07/2014.

sur les versions internationales des navigateurs des smartphones¹⁵². La faille découverte donnerait assez facilement la possibilité de procéder à des tentatives de phishing crédibles. Elle permettrait de modifier l’affichage de l’URL des sites visités sur le navigateur par défaut des smartphones Xiaomi, cadenas de sécurité SSL compris qui, dans l’inconscient collectif, symbolise une certaine authenticité du site consulté. Le caractère international de cette faille, qui ne frappe pas les utilisateurs chinois, la manière de répondre de Xiaomi lorsqu’il signale cela à l’entreprise et les pratiques généralement peu orthodoxes des géants chinois concernant la sécurité et la vie privée amènent Arif Khan à cette question rhétorique : « C’est une fonctionnalité et non un bug, n’est-ce pas ? »¹⁵³. Il poursuit en donnant un scénario d’attaque simplissime : l’utilisateur n’a qu’à cliquer sur un lien (un pop-up malveillant par exemple) qui s’ouvre sur son navigateur, l’attaquant n’a qu’à répliquer la page d’authentification de Google ou de tout autre service en récupérant les données entrées, et le tour est joué. Dans ses conclusions, Arif Khan précise qu’il s’est vu confirmer par Xiaomi que ce supposé bug n’affectait que les versions internationales de leurs navigateurs.

Sur le plan national, Xiaomi n’est pas en reste concernant les violations des droits humains. En août 2019, le Parti Communiste Chinois (PCC) est accusé d’avoir un *superuser access* pour récolter les données d’utilisateurs d’une application à visée éducative, *Xuexi Qiangguo* (traduit « Study the Great Nation » en anglais¹⁵⁴, « étudier pour rendre la Chine forte » ou « étudier Xi, rendre le pays plus fort » en français¹⁵⁵). L’application étant la plus téléchargée en Chine, devant WeChat ou TikTok, le nombre d’utilisateurs de l’application est estimé à 100 millions, soit autant de victimes potentielles. Cette application, mise en place par le PCC en collaboration avec un autre géant local, Alibaba, a pour but d’expliquer la doctrine du PCC et de présenter les pensées de Xi Jinping. Les membres du PCC et les étudiants sont invités à télécharger cette application et à l’utiliser, en lisant des articles jusqu’à leur fin et en y regardant des vidéos d’au moins 5 minutes pour gagner des points, données accessibles par leurs chefs et professeurs.

Le journal britannique *Wired* qualifie, en avril 2019, cette application d’orwellienne et de version digitale du Petit Livre Rouge¹⁵⁶. Ce n’est pas là le seul point commun avec Mao, puisque le culte de la personnalité autour de Xi Jinping va jusqu’au nom de l’application, « *Xuexi Qiangguo* », qui intègre le nom du leader chinois. Par ailleurs, la plupart des jeux de l’application sont dédiés à la pensée politique du – en théorie – Président à vie, cette pensée étant déjà inscrite dans la doctrine et dans la constitution du PCC¹⁵⁷, privilège jusqu’ici uniquement accordé aux seuls Mao Zedong et Deng Xiaoping. Selon les données transmises

¹⁵² A. Khan, « Xiaomi URL Address Bar spoofing w/ SSL vulnerability or, CVE-2019-10875 - Was it intentionally kept in the global versions by Xiaomi? », *admp.com*, 05/04/2019.

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ « Studying “Study the Great Nation” », *Open Technology Fund*, 12/09/2019.

¹⁵⁵ F. Lemaître, « Xi Jinping s’invite dans le smartphone des Chinois », *Le Monde*, 19/02/2019.

¹⁵⁶ A. Hawkins, « The odd reality of life under China’s Orwellian propaganda app », *Wired*, 16/04/2019.

¹⁵⁷ « Chine : Xi Jinping s’inscrit dans la Constitution », *TV5 Monde*, 11/03/2018.

par Xiaomi pour ses smartphones¹⁵⁸, les conditions générales d'utilisation de l'application demandent l'autorisation d'accéder à de nombreuses fonctions et informations du smartphone : accéder et prendre des photos et vidéos, partager la localisation, activer l'enregistrement audio, composer des numéros de téléphone, récupérer les contacts et les données de navigation, collecter les informations issues de 960 autres applications diverses (commerce, messageries, voyage), se connecter au wifi et même allumer le flash. Selon Adam Lynn, directeur de la recherche de l'Open Technology Fund, « l'application peut contrôler l'ensemble du smartphone et pourrait échanger des informations dans les deux sens »¹⁵⁹, soit des smartphones vers les serveurs et des serveurs vers les smartphones. L'Open Technology Fund a chargé Cure53, une entreprise allemande de cybersécurité spécialiste des tels sujets, de s'intéresser à cette application. Selon les conclusions du rapport d'analyse de Cure53¹⁶⁰, les fonctionnalités de l'application, la volonté manifeste d'obfusquer certaines fonctionnalités (l'obfuscation étant une technique visant à noyer dans la masse des informations que l'on souhaite garder cachées) et son faible cryptage laissent à penser que des violations des droits humains ont lieu. Ces atteintes à la vie privée concerneraient notamment la collecte et l'exploitation massive de données pouvant servir de « base pour de futures actions concernant un groupe (ou des groupes) spécifique(s) de citoyens »¹⁶¹. Si Xiaomi n'est ici pas directement mis en cause, puisque les organisations à l'origine de l'application sont le PCC et Alibaba, il est clair que c'est en exploitant des smartphones Xiaomi que tout ce système est rendu possible, surtout compte tenu des liens étroits entre l'entreprise et le PCC.

Scandale d'espionnage

Plus récemment, un nouveau scandale liant Xiaomi et récolte de données a concerné la navigation privée, qui par nature est supposée ne pas laisser de trace. Les données alors récupérées étaient transférées vers des serveurs loués à un autre géant chinois, Alibaba, situés à Singapour et en Russie, et liés à un nom de domaine pékinois. C'est le 30 avril 2020 que Thomas Brewster, journaliste spécialiste en cybersécurité chez *Forbes*, publie un article intitulé « Avertissement : le géant chinois du smartphone Xiaomi enregistre l'utilisation "privée" du web et du téléphone de millions d'utilisateurs »¹⁶². Le chercheur en cybersécurité roumain Gabriel Cîrlig, à l'origine de la découverte, parle de son smartphone, un Redmi Note 8, en ces termes : « C'est une backdoor avec une fonctionnalité téléphone

¹⁵⁸ A. Fifield, « Chinese app on Xi's ideology allows data access to users' phones, report says », *The Washington Post*, 12/10/2019.

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Dr.-Ing. M. Heiderich, various Cure53 members and an external Contractor, « Analysis-Report "Study the Great Nation" 08.-09.2019 », *Cure53*, 12/10/2019.

¹⁶¹ Ibid, p. 17.

¹⁶² Thomas Brewster, « Exclusive: Warning Over Chinese Mobile Giant Xiaomi Recording Millions Of People's 'Private' Web And Phone Use », *Forbes*, 30/04/2020.

»¹⁶³. Toutes les données de navigation de son téléphone, même privée, sont collectées, ainsi que les fichiers qu'il consulte. Un autre chercheur en cybersécurité, Andrew Tierney, pousse les investigations plus loin et observe que deux navigateurs édités par Xiaomi, disponibles sur Google Play et cumulant près de 15 millions de téléchargement, collectaient les mêmes données. Cîrlig, de son côté, se rend compte que la faille affecte également d'autres modèles de smartphones : le Mi 10, le Redmi K20 et le Mi MIX 3. Par ailleurs, alors que Xiaomi se défend en disant que les données sont chiffrées, Cîrlig parvient en quelques secondes à déchiffrer celles-ci, qui ne sont encryptées que par un mécanisme faible et facilement craquable, le base64. Ce faisant, il se rend compte qu'il est assez aisé de relier les données à leur utilisateur, Xiaomi récoltant aussi l'identifiant unique de chaque appareil. Les données liées à l'écoute de musique sont également collectées. Enfin, il apparaît que la raison de la récolte de toutes ces données par Xiaomi est de comprendre le comportement de ses utilisateurs. En effet, Cîrlig et Tierney se sont tous deux aperçus que les données étaient envoyées vers des domaines liés à l'entreprise Sensor Analytics, une start-up chinoise fournissant des services d'analyse comportementale.

C'est donc, au moins en partie, pour avoir une compréhension plus fine et plus poussée des actions de ses utilisateurs que Xiaomi récolte tant de données, au mépris des règles internationales promouvant le respect de la vie privée. En réaction à tout cela, Xiaomi a rapidement mis à la disposition de ses utilisateurs une option permettant de désactiver la collecte des données de navigation privée¹⁶⁴, assurant que l'entreprise était engagée pour la protection de la vie privée de ses utilisateurs.

2. Des difficultés juridiques de l'expansion internationale

Chez Xiaomi, on peut dire que les perspectives de procès pour atteinte à la propriété intellectuelle n'inquiètent que peu en haut lieu. Lei Jun a déclaré que « faire face à un procès en matière de brevets peut être considéré comme un rite de passage pour une entreprise qui arrive à maturité »¹⁶⁵. Force est de constater qu'il ne s'est pas trompé, les premiers grands procès arrivant après l'internationalisation de Xiaomi, particulièrement sur l'immense et juteux marché indien.

L'affaire qui oppose Xiaomi au champion des télécoms suédois Ericsson, que l'on pourrait qualifier de saga judiciaire au vu des multiples rebondissements qui la caractérise, prend sa

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ « Live Post: Evidence and statement in response to media coverage on our privacy policy », *Xiaomi Blog*, 02/05/2020.

¹⁶⁵ R. Lakshané & S. Mohandas, « Joining the Dots in India's Big-Ticket Mobile Phone SEP Litigation », *SSRN*, 23/02/2018.

source sur ce fameux marché indien. Ericsson considère que les smartphones Xiaomi violent 8 de ses brevets concernant les standards AMR, 2G, 3G et Edge¹⁶⁶. Xiaomi se défend en précisant que ses derniers modèles disponibles en Inde (Mi3, Redmi 1S et Redmi Note 4G) utilisent une puce Qualcomm, entreprise avec laquelle Ericsson dispose d'accords sur l'exploitation de brevets. Mais le problème est ailleurs : le Redmi Note 3G et les modèles précédents de Xiaomi sont équipés d'une puce Mediatek, qui n'a aucun accord avec Ericsson. Un premier tribunal de Delhi donne raison en décembre 2014 à l'entreprise suédoise et interdit toute vente de smartphone du fabricant chinois en Inde¹⁶⁷. Une mesure temporaire autorise par la suite Xiaomi à vendre ses smartphones équipés de puces Qualcomm¹⁶⁸, en contrepartie d'un versement de 100 roupies par appareil vendu, soit environ 1,41 dollar américain.

Un autre rebondissement intervient dès mars 2015, lorsqu'Ericsson porte à la connaissance de la justice indienne que Xiaomi contourne la règle via le site web xiaomishop.com et importe tout de même ses smartphones sans puce Qualcomm¹⁶⁹. L'entreprise chinoise nie tout lien avec le site en question. En décembre 2015, Ericsson maintient la pression sur Xiaomi en déclarant que le procès est toujours en cours et que Xiaomi, comme tous les autres fabricants, doit avoir l'autorisation d'exploiter les brevets en question¹⁷⁰. Les tensions s'apaisent début 2018, lorsque les deux parties se réconcilient¹⁷¹. Nouveau rebondissement le 15 juin de la même année, alors qu'Ericsson déclare à nouveau que l'affaire n'est pas réglée¹⁷². Le 15 octobre 2018, un accord est finalement signé sur l'exploitation des brevets en question par Xiaomi, ce qui met un terme à près de 5 ans de procédure¹⁷³.

Plus récemment, en juillet 2020, Xiaomi a été attaqué par InterDigital, société américaine de recherche et de développement de technologies mobiles, pour violation de ses brevets¹⁷⁴. Il y a deux procès distincts, les deux portant sur des brevets pour le marché indien, décidément la source de nombreux problèmes pour Xiaomi. Le premier porte sur la violation de 5 brevets en matière de standards 3G et 4G, le second sur la violation de 3 brevets H.265/HEVC, qui sont des normes de compression vidéo permettant de réduire le débit nécessaire pour une qualité équivalente. Ce procès n'est pas sans rappeler celui intenté par Ericsson à partir de 2014, que nous venons d'aborder.

À ses débuts, Xiaomi est la cible de critiques concernant les similitudes de ses produits et de son modèle avec Apple. En 2012, Wei Wuhui, expert de l'Université de Shanghai, explique que

¹⁶⁶ D. Young, « CELLPHONES: Xiaomi hits Roadblock in India », *Young's China Business Blog*, 11/12/2014.

¹⁶⁷ Rohini Lakshané & Shweta Mohandas, « Joining the Dots in India's Big-Ticket Mobile Phone SEP Litigation », *SSRN*, 23/02/2018.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ PTI Agency, « Xiaomi violating order, selling non-Qualcomm smartphones: Ericsson in Delhi High Court », *The Indian Express*, mars 2015.

¹⁷⁰ A. Artashyan, « Patent Litigation of Xiaomi and Ericsson Came To End », *GizChina*, 29/10/2019.

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ R. KVN, « InterDigital files patent infringement lawsuit against Xiaomi in India », *Deccan Herald*, 30/07/2020.

la stratégie marketing de Xiaomi a été de se placer dans le sillage du « culte d'Apple » et de son créateur¹⁷⁵. Il poursuit : « De nombreux consommateurs chinois en sont venus à idolâtrer la marque Apple, et Xiaomi a été là pour fournir un produit similaire à un prix beaucoup moins cher »¹⁷⁶. En 2013, le *New York Times* consacre un article à Xiaomi, qualifié d'« empire qui singe Apple »¹⁷⁷, évoquant par exemple le design des produits et le marketing les promouvant, qui semblent tout droit sortis du manuel du parfait produit Apple. Lei Jun réagit à cela en reconnaissant le génie de Steve Jobs, sans décourager toute comparaison entre Apple et Xiaomi. Les deux entreprises partagent par ailleurs les mêmes fournisseurs, comme Broadcom, Foxconn ou Qualcomm. Il va même plus loin en présentant l'ambition de Xiaomi : « Nous ne sommes pas une simple entreprise chinoise fabriquant un téléphone bon marché. Nous allons être une entreprise du Fortune 500 »¹⁷⁸. Ce qui passe à l'époque, aux yeux du journaliste qui écrit l'article, pour de l'arrogance, s'avère finalement être la réalité que nous connaissons aujourd'hui. Par la suite, en 2014, Xiaomi est successivement épinglé concernant la tablette Mi Pad, considéré comme le portrait craché de l'iPad Mini¹⁷⁹, puis pour son smartphone Mi4, très proche de l'iPhone 5S¹⁸⁰, et enfin pour le système d'exploitation de Xiaomi, MIUI 6, qualifié de copie flagrante d'iOS 7¹⁸¹.

Par ailleurs, les smartphones Xiaomi sont régulièrement épinglés en France par l'Agence Nationale des Fréquences (ANFR). Depuis 2018, plusieurs smartphones de la marque ont dépassé les seuils maximaux d'émission d'ondes fixes par les normes européennes. Une plainte collective a même été déposée par 60 plaignants le 17 juillet 2020 auprès du parquet de Paris¹⁸², faisant suite à la plainte pénale déposée en 2019 par l'association Alerte Phonegate et suivie depuis par le Pôle de santé publique du parquet de Paris¹⁸³. Ces plaintes portent sur deux modèles de smartphones de Xiaomi, le Mi Mix 2S et le Redmi Note 5. Ce dernier est le premier smartphone contrôlé en Europe à ne pas respecter le seuil d'exposition aux effets thermiques des ondes sur le cerveau. L'avocat des plaignants, Maître Elias Bourran, explique que trois infractions sont reprochées à Xiaomi : « une tromperie d'une part, une pratique commerciale trompeuse d'autre part et enfin une mise en danger de la vie d'autrui »¹⁸⁴. Notons toutefois qu'en juillet 2020, le dernier modèle visé par l'ANFR, le Mi Note 10, a vu Xiaomi réduire par 2 les émissions d'ondes grâce à une simple mise à jour logicielle¹⁸⁵.

¹⁷⁵ S.L. Wong, « Challenging Apple by Imitation », *The New York Times*, 29/10/2012.

¹⁷⁶ S.L. Wong, « Challenging Apple by Imitation », *The New York Times*, 29/10/2012.

¹⁷⁷ D. Barboza, « In China, an Empire Built by Aping Apple », *The New York Times*, 04/06/2013.

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ P. Pachal, « Xiaomi's Mi Pad Is Almost a Spitting Image of the iPad Mini », *Mashable*, 15/05/2014.

¹⁸⁰ S. Kovach, « Apple Fans Are Going Bonkers Because A Chinese Startup Appears To Be Copying Everything Apple Does », *Business Insider*, 31/07/2014.

¹⁸¹ C. Warren, « China's MIUI 6 Is the Most Blatant iOS 7 Ripoff Ever », *Mashable*, 19/08/2014.

¹⁸² « [Communiqué] Phonegate : 60 plaignants déposent une plainte collective contre Xiaomi », *Phone Gate Alert*, 20/07/2020.

¹⁸³ « [Communiqué] Phonegate : plainte pénale contre le fabricant de smartphones chinois Xiaomi », *Phone Gate Alert*, 15/04/2019.

¹⁸⁴ Ibid.

¹⁸⁵ « Émission d'ondes : le Xiaomi Note 10 et le Nokia 7 Plus épinglés par l'ANFR », *Nextinpact*, 02/09/2020.

3. Résilience et adaptabilité : l'empire contre-attaque

Mais la capacité de résilience de Xiaomi est telle que tous ces éléments n'ont pas d'impact significatif sur le business. Le groupe garde son cap dans la tempête. Les excellents résultats, s'appuyant sur une *fanbase* fournie et motivée, dont le soutien a pour origine la qualité des produits sur lesquels la presse spécialisée ne tarit pas d'éloges – récemment du moins, eux-mêmes étant la conséquence des progrès de Xiaomi sur la recherche, l'innovation et donc la propriété intellectuelle.

Rappelons qu'au troisième trimestre 2020, selon les chiffres du cabinet d'analyse Canalys, l'entreprise est montée sur le podium mondial des ventes de smartphones¹⁸⁶. Xiaomi a vendu 47,1 millions d'unités pour atteindre 13,5% de part de marché, derrière Samsung et Huawei (respectivement 80,2 millions pour 23% et 51,7 millions pour 14,9%) mais devant Apple (43,2 millions pour 12,4%)¹⁸⁷. Cela ne devrait pas forcément durer, Apple ayant traditionnellement un dernier trimestre très fort avec des sorties d'iPhones en fin d'année. On note cependant une réelle progression des parts de marchés de Xiaomi par rapport aux années précédentes¹⁸⁸, avec une très dynamique augmentation de 45% de ses ventes par rapport au troisième trimestre 2019.

Au-delà des chiffres, Xiaomi se repose aussi sur une conception chinoise que l'on pourrait qualifier, de façon euphémiste, de plus libérale de la propriété intellectuelle que celle des Occidentaux. Comme le confie au *New York Times*, en novembre 2018, l'ancien diplomate canadien alors analyste de la Chine pour l'*International Crisis Group*, Michael Kovrig : « Si vous considérez la croissance économique comme un pilier existentiel de la légitimité politique de votre parti et même de votre sécurité nationale, il en résulte que vous ferez tout ce qui est possible pour maintenir cet avantage compétitif »¹⁸⁹. Cela comprend manifestement d'utiliser les moyens de l'État pour aider une entreprise privée - si tant est qu'une telle chose existe en Chine de nos jours, à obtenir un avantage sur un concurrent étranger. Ainsi, en 2019, près de 20% des entreprises internationales interrogées par CNBC dans le cadre du *CNBC Global CFO Council* disent avoir été flouées par la Chine concernant leur propriété intellectuelle¹⁹⁰. Avant cela, dès 2014, la Chine a été mise sur la « priority watch list » par le USTR (*Office of the United*

¹⁸⁶ « Global smartphone market Q3 2020 », *Canalys*, 29/10/2020.

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ *Ibid.*

¹⁸⁹ D. E. Sanger & S. Lee Myers, « After a Hiatus, China Accelerates Cyberspying Efforts to Obtain U.S. Technology », *The New York Times*, 29/11/2018.

¹⁹⁰ E. Rosenbaum, « 1 in 5 corporations say China has stolen their IP within the last year: CNBC CFO survey », *CNBC*, 01/03/2019.

States Trade Representative)¹⁹¹, soit avant même la guerre commerciale initiée par l'administration Trump.

Cependant, particulièrement depuis son internationalisation, Xiaomi a fait des efforts non négligeables pour s'implanter sur les marchés occidentaux en rachetant des brevets, que ce soit à Microsoft¹⁹², à Nokia¹⁹³, à Philips¹⁹⁴ ou à d'autres¹⁹⁵. La qualité des produits fabriqués par Xiaomi va croissante au fil des années, l'entreprise passant d'une stratégie de copie de produits d'autres marques (exploitant, comme on a pu le voir, des similarités avec Apple, mais étant la cible d'autres allégations de *copycat*¹⁹⁶) à une réelle stratégie d'innovation, avec des dépôts de brevets multiples¹⁹⁷, originaux¹⁹⁸ et parfois très surprenants¹⁹⁹. La progression de Xiaomi est notable : après avoir déposé 2 318 brevets en 2014 dans le monde (à mettre en perspective avec les 11 877 brevets déposés par Samsung la même année, uniquement en Chine) puis 7 076 en 2015 et 6 607 en 2016, le géant chinois détient en 2020 plus de 28 000 brevets dont 40% à l'international²⁰⁰. Le chemin est encore long, mais Xiaomi semble être sur la bonne voie.

¹⁹¹ Ambassador M. B.G.Froman, « 2014 Special 301 Report », p.30, *Office of the United States Trade Representative*, avril 2014.

¹⁹² A. Ruello & R. Gueugneau, « Smartphones : le chinois Xiaomi mise sur Microsoft pour percer à l'étranger », *Les Echos*, 01/06/2016.

¹⁹³ « Xiaomi veut se relancer en achetant des brevets à Nokia », *Les Echos*, 05/07/2017.

¹⁹⁴ J. Schindler, « Xiaomi picks up 300+ Philips patents as it settles into post-IPO strategy », *IAM Media*, 03/08/2018.

¹⁹⁵ N. Balodi & S. Khan, « « Xiaomi's Global Expansion Plan is Steered by Patents – A Patent Portfolio Analysis », 5. Acquisitions – The Secret Way Xiaomi Planned To Expand Beyond China », *GreyB*, 2020

¹⁹⁶ D. Young, « CELLPHONES: Xiaomi Hit By More Copycat Allegations », *Young's China Business Blog*, 15/12/2014.

¹⁹⁷ N. Balodi & S. Khan, « « Xiaomi's Global Expansion Plan is Steered by Patents – A Patent Portfolio Analysis », 3. How Many Patents Does Xiaomi Have? », *GreyB*, 2020.

¹⁹⁸ W. Zimmer, « Xiaomi fait breveter un smartphone avec des capteurs inclinables », *Tom's Guide*, 24/08/2020.

¹⁹⁹ W. Zimmer, « Xiaomi fait breveter un smartphone pliant en forme de Z », *Tom's Guide*, 22/09/2020.

²⁰⁰ N. Balodi & S. Khan, « « Xiaomi's Global Expansion Plan is Steered by Patents – A Patent Portfolio Analysis », 3. How Many Patents Does Xiaomi Have? », *GreyB*, 2020.

CONCLUSION

Xiaomi, quand la résilience rencontre le pragmatisme

Lorsque survient la création de Xiaomi, le marché du smartphone, propulsé par la sortie de l'iPhone en 2007, est en pleine recomposition : des acteurs majeurs, leaders incontestés depuis des années, tels Nokia, ont vu leurs parts de marché diminuer au profit de nouveaux arrivants, tels que Apple et Samsung. Android, iOS, BlackBerry, font partie des plus importants systèmes d'exploitation qui se disputent le marché des téléphones qui se resserre lentement autour d'un nombre décroissant d'OS. Avec la création de Xiaomi, le 6 avril 2010, le camp Android gagne un nouvel allié.

C'est en jouant d'une analyse fine du marché du numérique, que Xiaomi a su s'imposer comme un acteur majeur et perturbateur de l'ordre établi par les concurrents emblématiques. Ses investissements massifs dans l'innovation, dans la recherche et développement ainsi que la maîtrise d'une politique de rentabilité basée sur des marges faibles, lui permettent de fournir des produits de haute performance à des prix attractifs pour l'ensemble des utilisateurs. Enfin, en engageant une relation de confiance et de loyauté mutuelle auprès de ses utilisateurs, l'entreprise parvient à créer une véritable communauté autour du « concept Xiaomi ». Son PDG adapte la culture millénaire chinoise du combat pour préserver les intérêts de Xiaomi en définissant des stratégies offensives et défensives.

Ajouté à cela, Xiaomi a su anticiper, dès 2014, l'atteinte des limites du marché du smartphone, notamment en Chine. L'entreprise a enclenché une diversification de sa gamme de produits qui apparaît en réalité comme une stratégie d'acquisition de données d'utilisateurs ; cela permettant à la firme de se transformer d'un fabricant de téléphones portables à une entreprise de méta données fournies par ses 292 millions d'utilisateurs. Cette stratégie nommée "stratégie du bambou" par le vice-président de Xiaomi Liu De, garde le géant numérique sur les rails du développement d'internet, en passant de l'internet mobile, vers l'internet des objets pour aboutir sur « l'internet du tout ».

Néanmoins, il faut noter que les effets de la diversification et l'expansion constante des activités du groupe ne se font pas encore entièrement ressentir. La création d'une dépendance et d'un encerclement cognitif par l'écosystème Mi autour des consommateurs et des producteurs ne semble s'afficher qu'une étape dans la stratégie centrée sur les données à long terme. Il est important pour le géant chinois de s'appuyer sur un écosystème diversifié de partenaires, cela afin de garantir le transfert continu technologique. La pérennité de la firme passe également à travers une coopération économique avec des acteurs pionniers du marché du numérique international.

Xiaomi, acteur privé qui n'en reste pas moins inféodé à l'État chinois

Depuis l'arrivée de Xi Jinping à la tête du PCC en 2012, l'empereur XI n'a cessé de se donner les moyens de mettre sous tutelle les acteurs de la vie économique chinoise, notamment les

« tigres » du numérique via l'UFWD. Malgré des ambitions clairement affirmées de devenir la première puissance mondiale avant 2049 en s'appuyant sur les NTIC, Xi Jinping affiche sa volonté de prouver que « rien n'est plus important que le Parti ». Les dirigeants des BHAXT, tel Lei Jun, ne pourront faire partie des ambitieux projets chinois qu'à la condition qu'ils acceptent les règles fixées par le PCC. Si ces règles ont pu servir le géant numérique, cela a pu parfois les mettre en difficulté. En effet, confronté à de multiples failles touchant ses produits et à leur exploitation délibérée, que ce soit au profit de l'entreprise ou du gouvernement, Xiaomi s'est retrouvé à quelques reprises dans des situations délicates. Néanmoins, cela ne semble pas freiner l'expansion internationale du groupe. En s'appuyant sur une pratique plus fine de la guerre des brevets et sur son esprit de communauté, Xiaomi conquiert des parts de marchés de plus en plus grandes et parvient à se hisser, en à peine une décennie d'existence, parmi les leaders des fabricants de produits technologiques grand public.

La refonte stratégique engagée dans le domaine du numérique par le gouvernement chinois, tout autant sur sa gestion nationale qu'internationale a donc considérablement propulsé le développement de Xiaomi. Avec une synergie méticuleusement pensée, le pouvoir a réussi à garantir l'ascension considérable de ses firmes du numérique. Véritable pilier mais aussi levier de puissance destiné à contrer les GAFAM, les BHATX deviennent peu à peu indéfectibles aux notions d'hégémonie et de souveraineté.

S'il est encore trop tôt pour qualifier Xiaomi « d'impérialiste chinois », ce dernier est en réalité un acteur d'influence majeur pour la puissance asiatique. Entre force de résilience, soutien régalien et pragmatisme, il n'y a pas à douter que Xiaomi deviendra pour les années à venir un acteur incontournable de la scène numérique, sur laquelle les enjeux seront conjugués aux pluriels.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLE DE PRESSE OU EN LIGNE

- AFP, “La démocratisation de la Chine est irréversible, selon Chen Guangcheng”, *L’Express*, 31/05/2012. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://www.lexpress.fr/actualites/1/monde/la-democratisation-de-la-chine-est-irreversible-selon-chen-guangcheng_1121049.html
- AFP, “Pékin s'en prend aux pratiques anticoncurrentielles des géants du net”, *FASHIONUNITED*, 11/11/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://fashionunited.fr/actualite/business/pekin-s-en-prend-aux-pratiques-anticoncurrentielles-des-geants-du-net/2020111125193>
- AFP / Reuters, « Xiaomi veut se relancer en achetant des brevets à Nokia », *Les Echos*, 05/07/2017. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/2017/07/xiaomi-veut-se-relancer-en-achetant-des-brevets-a-nokia-175394>
- D. Barboza, « In China, an Empire Built by Aping Apple », *The New York Times*, 04/06/2013. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.nytimes.com/2012/10/29/technology/challenging-apple-by-imitation.html>
- M.C., Beuth, “Succès mondial des smartphones”, *Le Figaro*, 06/08/2010. Disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/sciences-technologies/2010/08/06/01030-20100806ARTFIG00544-succes-mondial-des-smartphones.php>
- Bowe, “China’s Overseas United Front Work : Background and Implications for the United States”, *US-China Economic and Security Review Commission*, 24/08/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://www.uscc.gov/sites/default/files/Research/China's%20Overseas%20United%20Front%20Work%20-%20Background%20and%20Implications%20for%20US_final_0.pdf
- T. Brewster, « Exclusive: Warning Over Chinese Mobile Giant Xiaomi Recording Millions Of People’s ‘Private’ Web And Phone Use », *Forbes*, 30/04/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.forbes.com/sites/thomasbrewster/2020/04/30/exclusive-warning-over-chinese-mobile-giant-xiaomi-recording-millions-of-peoples-private-web-and-phone-use/>
- D. Cuny, “Introduction Géante mais mitigée pour l’Apple Chinois Xiaomi”, *La Tribune*, 09/07/2018. Disponible sur : <https://www.latribune.fr/bourse/introduction-geante-mais-mitigee-pour-l-apple-chinois-xiaomi-784523.html>
- L. De, “Beyond Borders: Logic behind Xiaomi's Eco-Chain”, *ArtCenter in China*, Youtube.com, 14/09/2016. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=9F9rnEKIGm0>
- M. De Grandi, “Corruption : en cinq ans, Xi Jinping a tué des « mouches » et quelques « tigres »”, *Les Echos*, 18/10/2017. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/2017/10/corruption-en-cinq-ans-xi-jinping-a-tue-des-mouches-et-quelques-tigres-184774>
- M. Evans, « Why Data Is The Most Important Currency Used In Commerce Today », *Forbes*, 12/03/2018. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.forbes.com/sites/michelleevans1/2018/03/12/why-data-is-the-most-important-currency-used-in-commerce-today/>
- O. Famien, “Xiaomi et Microsoft signent un accord pour collaborer dans l'IA, le Cloud, et le matériel”, *developpez.com*, février 2018. Disponible sur : <https://www.developpez.com/actu/190088/Xiaomi-et-Microsoft-signent-un-accord-pour-collaborer-dans-l-IA-le-Cloud-et-le-materiel-et-repoussent-ainsi-les-limites-de-leur-cooperation/>
- Ferran, “Google se réjouit du succès « phénoménal » d'Android”, *Le Figaro*, 06/08/2010. Disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/sciences-technologies/2010/08/06/01030-20100806ARTFIG00484-google-se-rejouit-du-succes-phenomenal-d-android.php>

- Fifield, « Chinese app on Xi's ideology allows data access to users' phones, report says », *The Washington Post*, 12/10/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/chinese-app-on-xis-ideology-allows-data-access-to-100-million-users-phones-report-says/2019/10/11/2d53bbae-eb4d-11e9-bafb-da248f8d5734_story.html
- Greelish, "An Interview with Computing Pioneer Alan Kay", *Time*, 02 avril 2013. Disponible sur : <https://techland.time.com/2013/04/02/an-interview-with-computing-pioneer-alan-kay/>
- Harbulot, "Le Parti communiste chinois officialise son contrôle sur les entreprises privées", *École de Guerre économique, infoguerre*, 19/09/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.ege.fr/infoguerre/2020/09/parti-communiste-chinois-officialise-controle-entreprises-privées>
- P. Haski, "Xi Jinping devient président à vie pour réaliser son "rêve chinois"", *L'OBS*, 27/02/2018. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.nouvelobs.com/monde/20180227.OBS2788/xi-jinping-devient-president-a-vie-pour-realiser-son-reve-chinois.html>
- Hawkins, « The odd reality of life under China's Orwellian propaganda app », *Wired*, 16/04/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.wired.co.uk/article/china-study-the-great-nation-app>
- S. Jingli, "Xiaomi upgrades its ecosystem strategy with sub-brand", *Chinadaily.com.cn*, 30/03/2016. Disponible sur : https://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2016-03/30/content_24188420.htm
- R. KVN, « InterDigital files patent infringement lawsuit against Xiaomi in India », *Deccan Herald*, 30/07/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.deccanherald.com/business/interdigital-files-patent-infringement-lawsuit-against-xiaomi-in-india-867688.html>
- Lemaitre, « Xi Jinping s'invite dans le smartphone des Chinois », *Le Monde*, 19/02/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://www.lemonde.fr/international/article/2019/02/19/xi-jinping-s-invite-dans-le-smartphone-des-chinois_5425435_3210.html
- R. Liao, « Inside Xiaomi: The perks and perils of startups that join its ecosystem », *techinasia.com*, 26/03/2018. Disponible sur : <https://www.techinasia.com/xiaomi-ecosystem>
- R. Liao, "Sub-brands are the new weapon in China's smartphone war", *Techcrunch.com*, 12/02/2019. Disponible sur : <https://techcrunch.com/2019/02/12/chinese-smartphone-subbrands/>
- Liu, "Xiaomi calls on home AI devices for post-smartphone growth", *Nikkei.com*, 19/03/2019. Disponible sur : <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/Xiaomi-calls-on-home-AI-devices-for-post-smartphone-growth>
- H. Lockett, "China tech stocks tumble after regulators step up antitrust pressure", *Financial Times*, 11/11/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://www.ft.com/content/25153489-1d3a-4ee3-8ab4-d1bdd613e023>
- LTE Magazine, "Interview effectuée par Lte magazine (Khaouja) avec M. YASSINE REGRAGUI, Expert en Fintech & Chine, anciennement chez Alibaba en Chine et Deloitte en France", *Télécom*, 3/09/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://lte.ma/interview-effectuee-par-lte-magazine-khaouja-avec-m-yassine-regragui-expert-en-fintech-chine-anciennement-chez-alibaba-en-chine-et-deloitte-en-france>
- PTI Agency, « Xiaomi violating order, selling non-Qualcomm smartphones: Ericsson in Delhi High Court », *The Indian Express*, 03/2015. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://indianexpress.com/article/technology/mobile-tabs/xiaomi-ericsson-xiaomi-mi4/>
- Redmi红米手机, "Bingo ! 大家猜对了" (Traduction : "Bingo ! Tout le monde a bien deviné"), *Weibo.com*, 31/07/2013. Disponible sur : https://weibo.com/3021514657/A2zgshPMN?ssl_rnd=1608027078.2138&type=comment#_rnd1608027083069

- N. Richaud, “Xiaomi : Pourquoi le grand espoir de smartphones chinois a perdu 30 milliards en Bourse”, *Les échos* 10/01/2019. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/xiaomi-pourquoi-le-grand-espoir-des-smartphones-chinois-a-perdu-30-milliards-en-bourse-355443>
- M. Rochefort, “Sanctions américaines, Huawei contraint de vendre Honor”, *Le Siècle Digital*, 18/11/2020. Disponible sur : <https://siecledigital.fr/2020/11/18/sanctions-americaines-huawei-contraint-de-vendre-honor/>
- Rosenbaum, « 1 in 5 corporations say China has stolen their IP within the last year: CNBC CFO survey », *CNBC*, 01/03/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.cnbc.com/2019/02/28/1-in-5-companies-say-china-stole-their-ip-within-the-last-year-cnbc.html>
- Ruello & R. Gueugneau, « Smartphones : le chinois Xiaomi mise sur Microsoft pour percer à l'étranger », *Les Echos*, 01/06/2016. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.lesechos.fr/2016/06/smartphones-le-chinois-xiaomi-mise-sur-microsoft-pour-percer-a-letranger-206989>
- Sanger & S. Myers, « After a Hiatus, China Accelerates Cyberspying Efforts to Obtain U.S. Technology », *The New York Times*, 29/11/2018. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.nytimes.com/2018/11/29/us/politics/china-trump-cyberespionage.html>
- Shwyter, “Comment Xiaomi part à la conquête de la France sans copier Apple”, *Challenges*, 22/01/2019. Disponible sur : https://www.challenges.fr/high-tech/xiaomi-part-a-la-conquete-de-la-france-sans-copier-apple_638016
- M. Singh, “Xiaomi spins off POCO as an independent company”, *Techcrunch.com*, 17/01/2020. Disponible sur : <https://techcrunch.com/2020/01/17/xiaomi-spins-off-poco-as-an-independent-brand/>
- S. Solomon, « Check Point researchers find security breach in Xiaomi phone app », *Time of Israel*, 04/04/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.timesofisrael.com/check-point-researchers-find-security-breach-in-xiaomi-phone-app/>
- Tang, “Xiaomi’s IoT Move: Strategy, Investment Philosophy, Challenges and Success Drivers”, *Counterpointresearch.com*, 12/06/2020. Disponible sur : <https://www.counterpointresearch.com/xiaomis-iot-move-strategy-investment-philosophy-challenges-success-drivers/>
- TV5 Monde avec AFP, « Chine : Xi Jinping s’inscrit dans la Constitution », *TV5 Monde*, 11/03/2018. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://information.tv5monde.com/info/chine-xi-jinping-s-inscrit-dans-la-constitution-225312>
- S.L. Wong, « Challenging Apple by Imitation », *The New York Times*, 29/10/2012. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.nytimes.com/2012/10/29/technology/challenging-apple-by-imitation.html>
- Yordan, “Watch the Xiaomi Pocophone F1 announcement live here”, *Gsmarena.com*, 22/08/2018. Disponible sur : https://www.gsmarena.com/watch_xiaomi_pocophone_f1_live_stream_here-news-32878.php
- L. Yue Yuan, « Deep Dive into Xiaomi’s Strategy to Dominate the Connected Home », *medium.com*, 10/07/2017. Disponible sur : <https://medium.com/@yuany44/deep-dive-into-xiaomis-strategy-to-dominate-the-connected-home-fe21476b0b54>
- Y. Zhao, “全国人大代表雷军提交发展卫星互联网等建议 点赞新基建、政府工作报告” (Traduction : “Lei Jun, député à l'Assemblée populaire nationale, a soumis des suggestions pour le développement de l'Internet par satellite et a salué les nouvelles infrastructures et les rapports de travail du gouvernement”), *Finance.cnr.cn*, 24/05/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : http://finance.cnr.cn/jjgd/20200524/t20200524_525102141.shtml
- 贾兆恒 (Jia Zhaoen), “小米卢伟冰 : 所有不合理的溢价都是Redmi的敌人” (Traduction : “Xiaomi Lu Weibing: All unreasonable premiums are the enemy of Redmi”), *finance.sina.com.cn*, 18/03/2019. Disponible sur : <http://finance.sina.com.cn/roll/2019-03-18/doc-ihxncvh3426780.shtml>

- 郭子辉 (Guo Zihui), “小米发布生态链产品新品牌米家” (Traduction : “Xiaomi releases Mijia, a new brand of ecological chain products”), *163.com*, 29/03/2016. Disponible sur : <https://digi.163.com/16/0329/15/BJB85ERV00162Q5T.html>
- “北京小米科技有限责任公司” (Traduction : “Beijing Xiaomi Technology Co., Ltd.”), *Baike Baidu*. Disponible sur : <https://baike.baidu.com/item/%E5%B0%8F%E7%B1%B3%E7%A7%91%E6%8A%80%E6%9C%89%E9%99%90%E8%B4%A3%E4%BB%BB%E5%85%AC%E5%8F%B8/13022816?fromtitle=%E5%8C%97%E4%BA%AC%E5%B0%8F%E7%B1%B3%E7%A7%91%E6%8A%80%E6%9C%89%E9%99%90%E8%B4%A3%E4%BB%BB%E5%85%AC%E5%8F%B8&fromid=3250213>
- “Qu’est-ce qu’une startup ?”, *BPI France*, 01/2019. Disponible sur : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>
- “Nokia détrôné de sa place de leader mondial”, *Challenges*, 27/07/2011. Disponible sur : https://www.challenges.fr/high-tech/nokia-detrone-de-sa-place-de-leader-mondial_333682
- “专设统战工作领导小组 中央“大统战”思维升级”, (Traduction : “Groupe de direction dédié au travail du Front uni amélioré Pensée centrale du « grand front uni »”), *CPCNEWS*, 31/07/2015. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <http://cpc.people.com.cn/xuexi/n/2015/0731/c385474-27391395.html>
- “第十三届全国人民代表大会代表名单” (Traduction : “Liste des députés à la 13e Assemblée populaire nationale”), *guanchna.cn*, 24/02/2018. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : https://www.guanchna.cn/politics/2018_02_24_447936_s.shtml
- “全国人大代表、小米集团董事长雷军连续两年建言发展商业航天” (traduction : “Lei Jun, député à l'Assemblée populaire nationale et président du groupe Xiaomi, a proposé de développer l'aérospatiale commerciale pendant deux années consécutives”), *finance.sina.com.cn*, 21/05/2020. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <https://finance.sina.com.cn/stock/re/news/hk/2020-05-21/doc-iircuyvi4327237.shtml>
- “Le géant chinois du smartphone Xiaomi débarque au Brésil”, *Le Figaro*, 23/07/2015. Disponible sur : <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2015/07/03/97002-20150703FILWWW00403-le-geant-chinois-du-smartphone-xiaomi-debarque-au-bresil.php>
- “L’iPhone sera lancé cette année en Chine”, *Le Parisien*, 28/08/2009. Disponible sur : <https://www.leparisien.fr/economie/l-iphone-sera-lance-cette-annee-en-chine-28-08-2009-619197.php>
- “Samsung et Apple, concurrents et partenaires”, *Le Point*, 14/10/2010. Disponible sur : https://www.lepoint.fr/high-tech-internet/samsung-et-apple-concurrents-et-partenaires-14-10-2010-1249113_47.php
- “From 10 to infinity”, *Mi.com*, 11/08/2020. Disponible sur : <https://blog.mi.com/en/2020/08/11/from-10-to-infinity/>
- “Mi Air Purifier”, *Mi.com*. Disponible sur : <https://www.mi.com/global/air/>
- “SA最新数据：小米可穿戴设备成全球出货量第” (Traduction: “The latest data from SA: Xiaomi wearable devices rank first in global shipments”), *tech.cheea.com*, 03/08/2017. Disponible sur : <http://tech.cheea.com/2017/0803/514277.shtml>
- “改革开放40年百名杰出民营企业家”名单发布” (traduction : “La liste des "100 entrepreneurs privés exceptionnels en 40 ans de réforme et d'ouverture" a été publiée”), *Tyxx.poeple.cn*, 25/10/2018. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <http://tyxx.people.cn/n1/2018/1025/c372194-30362652.html>
- “Which companies are included in the MIOT ecosystem?”, *Xiaomi Global Community*. Disponible sur : <https://xiaomi-mi.com/ecosystem/>

- “MiniJ Smart Washing Machine White”, *xiaomi-mi.com*. Disponible sur : <https://xiaomi-mi.com/appliances/xiaomi-minij-smart-washing-machine/>
- “Mi Home (Mijia) Induction Heating Pressure Rice Cooker White”, *Xiaomi-mi.com*. Disponible sur : <https://xiaomi-mi.com/appliances/xiaomi-mijia-induction-heating-pressure-rice-cooker-white/>

ARTICLE DE REVUE SPÉCIALISÉE

- S. Arsène, « Tech Giants’ Agenda Is at Odds with CCP Priorities », *The Asia Dialogue*, 06/09/2018
- Artashyan, « Patent Litigation of Xiaomi and Ericsson Came To End », *GizChina*, 29/10/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.gizchina.com/2019/10/29/patent-litigation-of-xiaomi-and-ericsson-came-to-end/>
- J. Cadot, “Apple, Samsung et les autres : évolution du marché des smartphones (Q4 2016)”, *Numerama*, 14/02/2017. Disponible sur : <https://www.numerama.com/tech/174972-apple-samsung-et-les-autres-evolution-du-marche-des-smartphones.html>.
- V. Cimino, “La Chine met en application sa réglementation antitrust et inflige des premières amendes à Alibaba et Tencent”, *SiècleDigital*, 15/12/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://siecledigital.fr/2020/12/15/chine-antitrust-alibaba-tencent/>
- D. Côme, “La Chine déclare la guerre à Android”, *Android Mobiles & Tech*, 06/03/2013. Disponible sur : <https://www.android-mt.com/news/la-chine-declare-la-guerre-a-android/10308/>
- J. Dotson, “The CCP’s New Directives for United Front Work in Private Enterprises”, The Jamestown Foundation, 28/09/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://jamestown.org/program/the-ccps-new-directives-for-united-front-work-in-private-enterprises/>
- H. Domanski, « Google disables Xiaomi smart home integration after major security breach », *TechRadar*, 03/01/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.techradar.com/news/google-disables-xiaomi-smart-home-integration-after-major-security-breach>
- E. Dubois de Prisque « Le système de crédit social chinois. Comment Pékin évalue, récompense et punit sa population », Paris, *Futuribles*, vol. 434, no. 1, 2020, pp. 27-48
- Friedman, « Xiaomi says it has 15 million in pre-orders for the Xiaomi Redmi Note », *Phone Arena*, 02/05/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://www.phonearena.com/news/Xiaomi-says-it-has-15-million-in-pre-orders-for-the-Xiaomi-Redmi-Note_id55770
- Friedman, « Xiaomi phones covertly send user data to China: report », *Phone Arena*, 29/07/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://www.phonearena.com/news/Report-Xiaomi-Redmi-Note-sends-photos-and-texts-to-Chinese-server_id58744
- S. Goulard, « Face aux nouvelles routes de la soie », *Grand Contient*, 26/04/2019
- G. Groot, “Understanding the Role of Chambers of Commerce and Industry Associations in United Front Work”, *China Brief Volume 18 : issue : 1*, The Jamestown Foundation : Global research and Analysis, 19/06/2018. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <https://jamestown.org/program/understanding-the-role-of-chambers-of-commerce-and-industry-associations-in-united-front-work/>
- S. Hollar, “Lei Jun : Entrepreneur Chinois”, *Encyclopædia Britannica*, dernière mise à jour 12 décembre 2020. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <https://www.britannica.com/biography/Lei-Jun>

- Khan, « Xiaomi URL Address Bar spoofing w/ SSL vulnerability or, CVE-2019-10875 - Was it intentionally kept in the global versions by Xiaomi? », *admp.com*, 05/04/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.andmp.com/2019/04/xiaomi-url-spoofing-w-ssl-vulnerability.html>
- S. Kovach, « Apple Fans Are Going Bonkers Because A Chinese Startup Appears To Be Copying Everything Apple Does », *Business Insider*, 31/07/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.businessinsider.com/xiaomi-copying-apple-2014-7>
- P. Mehrotra, « Xiaomi's Mi Health app gets heart rate monitoring support using the camera », *XDA Developers*, 08/09/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.xda-developers.com/xiaomi-mi-health-app-gets-heart-rate-monitoring-support-using-camera/>
- F. Nicolas, “La puissance économique et financière chinoise : Il y a encore loin de la coupe aux lèvres”, *Les chocs du futur*, IFRI, 2008, pages 100 à 105
- P. Pachal, « Xiaomi's Mi Pad Is Almost a Spitting Image of the iPad Mini », *Mashable*, 15/05/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://mashable.com/2014/05/15/xiaomi-mi-pad/>
- M. Rochefort, “Réglementations antitrust en Chine, quel impact ?”, *SiècleDigital*, 24/11/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://siecledigital.fr/2020/11/24/reglementations-antitrust-en-chine-quel-impact/>
- J. Schindler, « Xiaomi picks up 300+ Philips patents as it settles into post-IPO strategy », *IAM Media*, 03/08/2018. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.iam-media.com/patents/xiaomi-picks-300-philips-patents-it-settles-post-ipo-strategy>
- X. Seurre « L'intelligence artificielle : un enjeu stratégique pour la puissance chinoise », *Asia Focus*, IRIS, janvier 2020.
- J. Singh, « MIUI Lock Screen Vulnerability Provided Access to Clipboard Data, Fix Released », *NDTV Gadgets 360*, 17/04/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://gadgets.ndtv.com/mobiles/news/xiaomi-miui-lock-screen-vulnerability-wallpaper-carousel-glance-2024399>
- Warren, « China's MIUI 6 Is the Most Blatant iOS 7 Ripoff Ever », *Mashable*, 19/08/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://mashable.com/2014/08/19/miui-6-ios-7-compared/>
- W. Zimmer, « Xiaomi fait breveter un smartphone avec des capteurs inclinables », *Tom's Guide*, 24/08/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.tomsguide.fr/xiaomi-fait-breveter-un-smartphone-avec-des-capteurs-inclinables/>
- W. Zimmer, « Xiaomi fait breveter un smartphone pliant en forme de Z », *Tom's Guide*, 22/09/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.tomsguide.fr/xiaomi-fait-breveter-un-smartphone-pliant-en-forme-de-z/>
- X. Zhang, « Le rôle du PCC dans la gouvernance d'entreprise », *Perspectives Chinoises*, n°2019/1, CEFC, Hong Kong
- “Xi Says Economy Can Double as China Lays Out Ambitious Plans”, *Bloomberg*, 3/11/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-11-03/china-s-xi-says-economy-can-double-in-size-by-2035>

- “Xi Eyes Sub-5% Growth Rate in New Vision for Chinese Economy”, *Blomberg*, 6/11/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-11-06/xi-eyes-sub-5-growth-rate-in-new-vision-for-chinese-economy>
- “Crackdowns Everywhere Show Xi Strengthening Party Grip on China”, *Blomberg*, 16/11/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://www.bloombergquint.com/global-economics/crackdowns-everywhere-show-xi-strengthening-party-grip-on-china>
- “China clampdown on Big Tech puts more billionaires on notice”, *Business World*, 11/11/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://www.bworldonline.com/china-clampdown-on-big-tech-puts-more-billionaires-on-notice/>
- « India in the virtual Belt and Road », *Indian Council on Global relations*, 17/02/2020
- “Les réformes de Deng Xiaoping”, *Les Yeux du monde*, 15/04/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://les-yeux-du-monde.fr/histoires/12363-les-reformes-de-deng-xiaoping>
- « Émission d’ondes : le Xiaomi Note 10 et le Nokia 7 Plus épinglés par l’ANFR », *Nextinpact* 02/09/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.nextinpact.com/lebrief/43477/emission-dondes-xiaomi-note-10-et-redmi-note-7-pro-epingles-par-lanfr>
- “Route de la soie de la santé : comment la Chine entend profiter de la pandémie pour promouvoir sa diplomatie sanitaire », *Notes de la Fondation pour la Recherche Stratégique*, mars 2020
- “Les enjeux des Nouvelles Routes de la Soie (BRI) au Moyen-Orient”, *Observatoire Français des Nouvelles Routes de la Soie*
- « Studying “Study the Great Nation” », *Open Technology Fund*, 12/10/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.opentech.fund/news/studying-study-the-great-nation/>
- « Xiaomi stops promoting its 65W charger owing to a security breach », *TechWeu*, 21/04/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://techweu.com/xiaomi-stops-promoting-its-65w-charger-owing-to-a-security-breach/>

OUVRAGES

- Ekman, *Rouge vif, l’idéal communiste chinois*, Éditions de l’Observatoire, 2020, Paris.
- S. Heilmann, *China’s political system*, MERCATOR Institute for China Studies, Rowman & Littlefield Publishers, 2016, 542 pages.
- M.-N. Tannous & X. Pacreau, *Les relations internationales*, La Documentation française, 2020, Paris

MEMOIRE

- X. Seurre, « Les firmes digitales en Chine, outils de puissance pour le Parti-État », mémoire, *Institut Catholique de Paris*, dirigé par Emmanuel Meneut, 2020.

LOI

- Gouvernement chinois, 中华人民共和国反垄断法 (主席令第六十八号) (Traduction : Loi anti-monopole de la République populaire de Chine (ordonnance du Président n° 68), 30/08/2007. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : http://www.gov.cn/flfg/2007-08/30/content_732591.htm

- Baike, 中华人民共和国反垄断法 (traduction : Loi anti-monopole de la République populaire de Chine), 31/01/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://cutt.ly/uhKze63>

SITES WEB

- O. Belkaad, “Voici pourquoi Xiaomi est passé devant Huawei en février”, *Frandroid* 24/03/2020. Disponible sur : <https://www.frandroid.com/marques/xiaomi/687861-voici-pourquoi-xiaomi-est-passe-devant-huawei-en-fevrier>
- Billault, “Android devant Apple au niveau mondial”, *Cnet*, 13/08/2010. Disponible sur : <https://www.cnetfrance.fr/news/android-devant-apple-au-niveau-mondial-39753855.htm>
- G. Cobucci, entretien avec Lei Jun : “La question de la vie et de la mort”, *Xiaomi Today*, 22/10/2020. Disponible sur : <https://fr.xiaomitoday.it/lei-jun-e-la-questione-di-vita-o-di-morte.html>.
- L. Cyrus, “La Chine et ses 800 millions d'internautes”, *ZDnet*, 27/08/2018. Disponible sur : <https://www.zdnet.fr/actualites/la-chine-et-ses-800-millions-d-internautes-39872749.htm>
- Z. Dan, “Xiaomi takes on transition in Africa”, *Global Times*, 20/01/2020. Disponible sur : <https://www.globaltimes.cn/content/1136400.shtml>
- M. Edjo, “Cameroun : Xiaomi ouvre sa première boutique à Douala”, *Tic & Telecom*, 19/09/2016. Disponible sur : <https://www.agenceecofin.com/mobile/1909-40944-cameroun-xiaomi-ouvre-sa-premiere-boutique-a-douala-et-rejoint-huawei-et-zte-sur-le-marche-du-mobile>
- M. Grosjean, “Xiaomi s’étend toujours plus en Europe et au Royaume-Uni grâce à un partenariat”, *Frandroid*, 05/05/2018. Disponible sur : https://www.frandroid.com/marques/xiaomi/502421_xiaomi-setend-toujours-plus-en-europe-et-au-royaume-uni-grace-a-un-nouveau-partenariat
- N. Lellouche, “Xiaomi, Oppo, Vivo, la bataille pour prendre la place de Huawei”, *01 Net*, 01/02/2020. Disponible sur : <https://www.01net.com/actualites/xiaomi-oppo-vivo-la-bataille-pour-prendre-la-place-de-huawei-1850271.html>
- R. Lyengar, “How China Xiaomi took India’s smartphone market by storm”, *CNN business*, 01/05/2018. Disponible sur : <https://money.cnn.com/2018/04/30/technology/xiaomi-india-smartphone-manu-jain/index.html>
- M. Peronne, “Xiaomi va rentrer sur le marché américain, maintenant nous avons la date”, *Gizchina*, 2017. Disponible sur : <https://fr.gizchina.it/2018/03/xiaomi-mercato-usa-data/amp/>
- M. Rossano, “Xiaomi ouvre son premier magasin européen”, *Xiaomi Today*, 14/01/2017. Disponible sur : <https://fr.xiaomitoday.it/Xiaomi-ouvre-sa-premiere-boutique-europeenne.html>
- R. Tabassum, A. Shehbaz, “Xiaomi Invades the smartphone market in India”, *springer.com*, 27/05/2020. Disponible sur : https://link.springer.com/article/10.1007/s40622-020-00242-w?error=cookies_not_supported&code=7dc84dd7-f6f7-4a36-b899-592209718e12
- P. Vitre, “Xiaomi essuie son premier échec au Brésil et revoit sa stratégie”, *Nextpit*, 26/05/2016. Disponible sur : <https://www.nextpit.fr/xiaomi-echec-bresil-strategie>
- Xinhua, “La Chine déposera plainte auprès de l’OMC contre les droits de douane américains sur 16 milliards de dollars de produits”, *French People*, 23/08/2018. Disponible sur : <http://french.peopledaily.com.cn/Chine/n3/2018/0823/c31354-9493605.html>
- D. Young, « CELLPHONES: Xiaomi Hits Roadblock In India », *Young’s China Business Blog*, 11/12/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <http://www.youngchinabiz.com/en/cellphones-xiaomi-hits-roadblock-in-india/>
- D. Young, « CELLPHONES: Xiaomi Hit By More Copycat Allegations », *Young’s China Business Blog*, 15/12/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <http://www.youngchinabiz.com/en/cellphones-xiaomi-hit-by-more-copycat-allegations/>

- "Indian smartphone market share 2018", *Canalys*, 07/02/2019. Disponible sur : <https://www.canalys.com/newsroom/indian-smartphone-shipments-up-10-to-137-million-in-2018-unfazed-by-global-decline>
- "Introduction en Bourse de Xiaomi, Géant chinois du smartphone", *Café de la Bourse*, 20/06/2018. Disponible sur : <https://www.cafedelabourse.com/actualites/introduction-bourse-xiaomi-geant-chinois-smartphone>
- "All-China Federation of industry and commerce", *chinachamber.org.cn*. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <http://www.chinachamber.org.cn/About Us/>
- "Quel est le montant du SMIC chinois ?", *Chine-info.com*, 18/09/2019. Disponible sur : <http://www.chine-info.com/french/Rs/Ec/20190918/330973.html>
- "Lei Jun", *Chine informations*. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <https://chine.in/guide/lei-jun-4509.html#:~:text=Il%20obtient%20plusieurs%20prix%20au,%2C%202002%2C%202005%20et%20012>.
- « CNNIC Introduction », *cnnic.com*, Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://cnnic.com.cn/AU/Introduction/>
- "Jiangji Huang", *crunchbase.com*. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.crunchbase.com/person/jiangji-wong>
- "Lin Bei", *crunchbase.com*. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.crunchbase.com/person/lin-bin>
- "Lei Jun", *executives.technology*. Consulté le 15 /12/2020. Disponible sur : <https://executives.technology/lei-jun/>
- "#17 Lei Jun", *forbes.com*. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <https://www.forbes.com/profile/lei-jun/?sh=40f0be146e64>
- "Après avoir conquis l'Europe, Xiaomi regarde vers l'Afrique", *Frandroid*, 21/01/2019. Disponible sur : https://www.frandroid.com/marques/xiaomi/564544_apres-avoir-conquis-leurope-xiaomi-regarde-vers-lafrique
- "Xiaomi est prête à se lancer sur le marché africain", *Intellivoire*, 25/08/2015. Disponible sur : <https://intellivoire.net/xiaomi-pret-a-se-lancer-sur-le-marche-africain/>
- "Conseil d'administration", *ir.kingsoft.com*, Consulté le 15 /12/2020. Disponible sur : <https://ir.kingsoft.com/corporate-governance/board-of-directors/>
- "小米副总裁汪凌鸣被辞退 违反《中华人民共和国治安管理处罚法》" (Traduction : Le vice-président de Xiaomi, Wang Lingming, a été démis de ses fonctions en violation de la "loi sur les sanctions pour la gestion de la sécurité publique de la République populaire de Chine"), *kejixun.com*, 24/05/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <http://www.kejixun.com/article/190524/463391.shtml>
- "Honor, le low-cost de Huawei", *Les échos du net*, 19/07/2020. Disponible sur : <https://www.echosdunet.net/dossiers/bien-choisir-smartphone/honor>
- "Feng Hong", *linkedin.com*. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.linkedin.com/in/feng-hong-81b10/>
- "La Chine compte 591 millions d'internautes, 460 millions de mobinautes", *Marketing Chine*, 17/07/2013. Disponible sur : <http://www.marketing-chine.com/e-marketing/la-chine-compte-591-millions-dinternautes-460-millions-de-mobinautes>.
- "雷军" (Traduction : "Lei Jun"), *mbalib.com*. Consulté le 15/12/2020. Disponible sur : <https://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9B%B7%E5%86%9B>
- "About Us", *Mi.com*. Consulté le 15 /12/2020. Disponible sur : <https://www.mi.com/global/about/>

- “Le fondateur de Xiaomi explique pourquoi l’ex dirigeant de Google, Barra, et son propre firmware, sont la clé du succès international”, *Media fresco*, 2015. Disponible sur : <https://fre.mediafresco.com/xiaomico-founder-why-ex-google-exec-barra-961126>
- “National Data”, *National Bureau Statistics of Data*, 2019. Disponible sur : <https://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01>
- “陈曦退出北京滴滴支付技术有限公司法定代表人” (Traduction : Chen Xi se retire du représentant légal de Beijing Didi Payment Technology Co., Ltd.), *NetEase*, 16/12/2020. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://dy.163.com/article/FTVT1IEK0519QIKK.html>
- “The power relationships that govern China”, *Nikkei Inc.*, Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://asia.nikkei.com/static/vdata/china2019/newsgraphics/chinese-communist-party-leaders/index.html>
- « [Communiqué] Phonegate : plainte pénale contre le fabricant de smartphones chinois Xiaomi », *Phone Gate Alert*, 15/04/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.phonegatealert.org/communiquie-phonegate-plainte-penale-contre-le-fabricant-de-smartphones-chinois-xiaomi>
- « [Communiqué] Phonegate : 60 plaignants déposent une plainte collective contre Xiaomi », *Phone Gate Alert*, 20/07/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.phonegatealert.org/communiquie-phonegate-60-plaignants-deposent-une-plainte-collective-contre-xiaomi>
- “Part de marché de l’iPhone dans les expéditions mondiales de smartphones de 2007 à 2018, par trimestre”, *Statista*, 18/04/2019. Disponible sur : <https://fr.statista.com/statistiques/559386/part-de-marche-des-expeditions-de-smartphones-apple-iphone-dans-le-monde/>.
- “Xiaomi and Light Announce Joint Development Partnership”, *The Korea Bizwire*, février 2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <http://koreabizwire.com/xiaomi-and-light-announce-joint-development-partnership/133190>
- « Live Post: Evidence and statement in response to media coverage on our privacy policy », *Xiaomi Blog*, 02/05/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://blog.mi.com/en/2020/05/02/live-post-evidence-and-statement-in-response-to-media-coverage-on-our-privacy-policy/>
- “Xuexi Qiangguo” (Traduction : “Study the Great Nation”), *xuexi.cn*. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.xuexi.cn/>
- “Google propose sa technologie ARCore en Chine en partenariat avec Xiaomi”, *ZDNET*, mai 2018. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.zdnet.fr/actualites/google-propose-sa-technologie-arcore-en-chine-en-partenariat-avec-xiaomi-39868795.htm>
- “En partenariat avec Xiaomi, Samsung dévoile son capteur photo de 108 mégapixels”, *ZDNET*, août 2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.zdnet.fr/actualites/en-partenariat-avec-xiaomi-samsung-devoile-son-capteur-photo-de-108-megapixels-39889025.htm>
- “2019小米生态链分析总结” (Traduction : Sommaire et analyse de l’écosystème Xiaomi), *Zhihu*, 3/09/2019. Consulté le 17/12/2020. Disponible sur : <https://zhuanlan.zhihu.com/p/81005196>

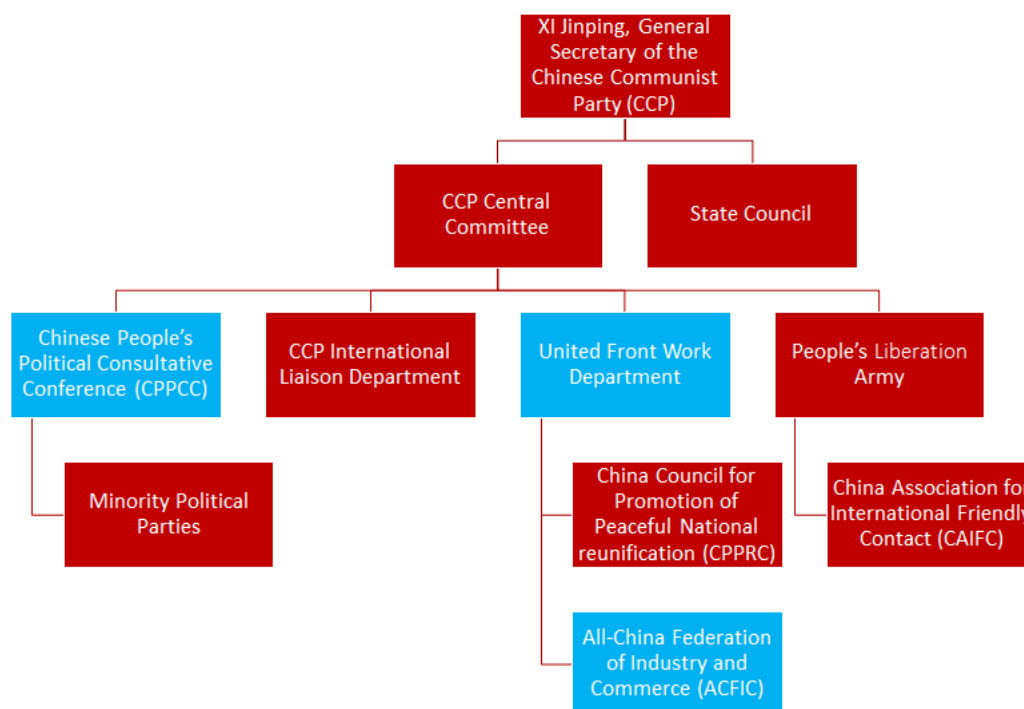
RAPPORTS ET PUBLICATIONS GOUVERNEMENTALES

- N. Balodi & S. Khan, « Xiaomi’s Global Expansion Plan is Steered by Patents – A Patent Portfolio Analysis », *GreyB*, 2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.greyb.com/xiaomi-patents/>
- Ambassador M. B.G. Froman, « 2014 Special 301 Report », p.30, *Office of the United States Trade Representative*, 04/2014. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://ustr.gov/sites/default/files/USTR%202014%20Special%20301%20Report%20to%20Congress%20FINAL.pdf>

- Dr.-Ing. M. Heiderich, various Cure53 members and an external Contractor, « Analysis-Report “Study the Great Nation” 08.09.2019 », *Cure53*, 12/10/2019. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://cure53.de/analysis_report_sgn.pdf
- R. Lakshane & S. Mohandas, « Joining the Dots in India's Big-Ticket Mobile Phone SEP Litigation », *SSRN*, 23/02/2018. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3120364
- « Global smartphone market Q3 2020 », *Canalys*, 29/10/2020. Consulté le 16/12/2020. Disponible sur : <https://www.canalys.com/newsroom/canalys-worldwide-smartphone-market-q3-2020>

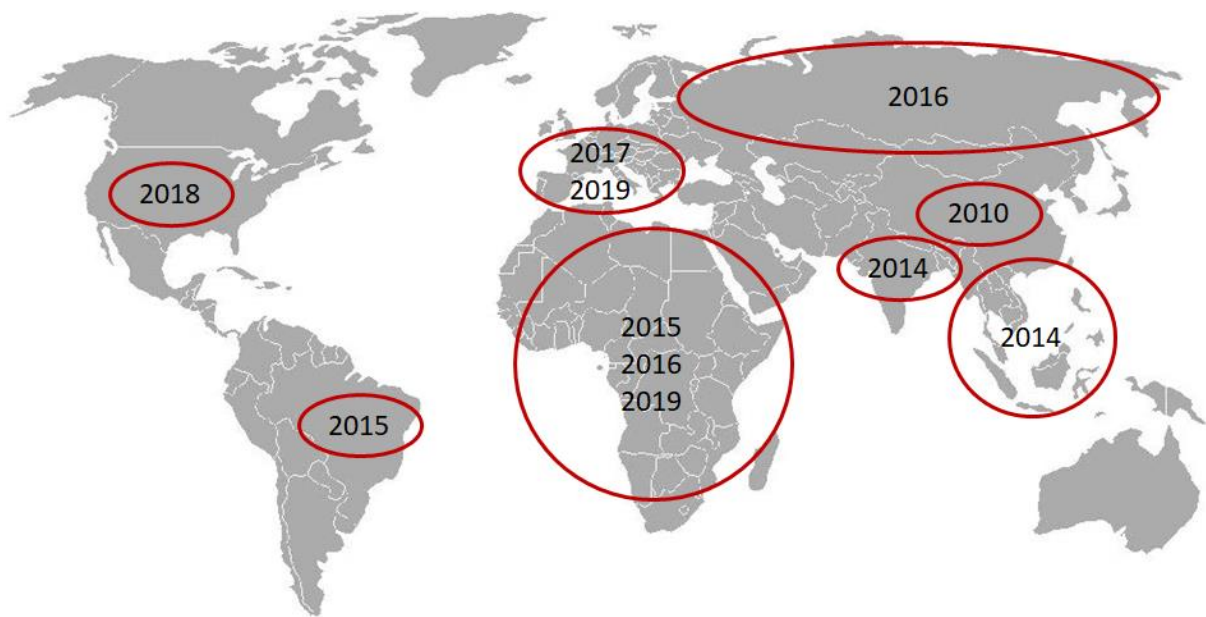
ANNEXES

ANNEXE 1 : LEI JUN AU SEIN DE LA STRUCTURE POLITIQUE CHINOISE



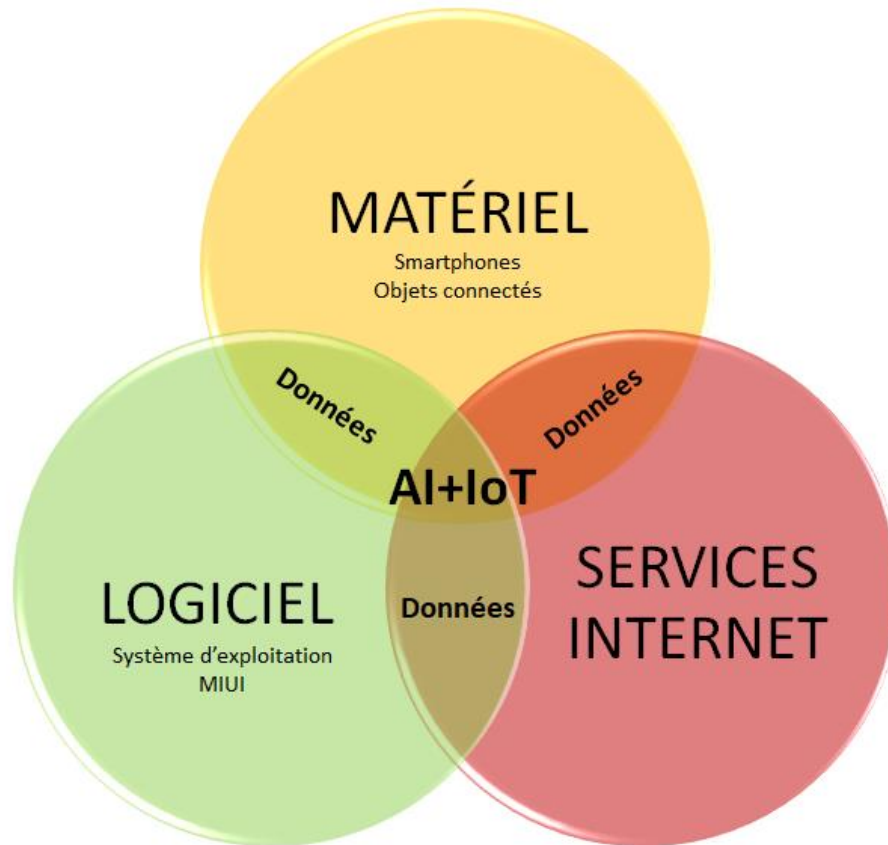
Nous avons représenté ici la structure partielle du PCC, afin de mettre en avant le CPPCC, UFW et ACFIC.

ANNEXE 2 : CARTE GEOGRAPHIQUE RECAPITULATIVE DES IMPLANTATIONS MONDIALES DE XIAOMI



Sur cette carte sont représentées les implantations de Xiaomi avec les dates d'arrivée sur les territoires, depuis sa création.

ANNEXE 4 : SCHEMATISATION DU MODELE ECONOMIQUE TRIATHLON



Nous avons schématisé ici le modèle économique Triathlon ancré dans la pensée de Lei Jun.

ANNEXE 5 : ECOSYSTEME CENTRE AUTOUR DES OBJETS CONNECTES ET DES PRODUITS LIFESTYLE

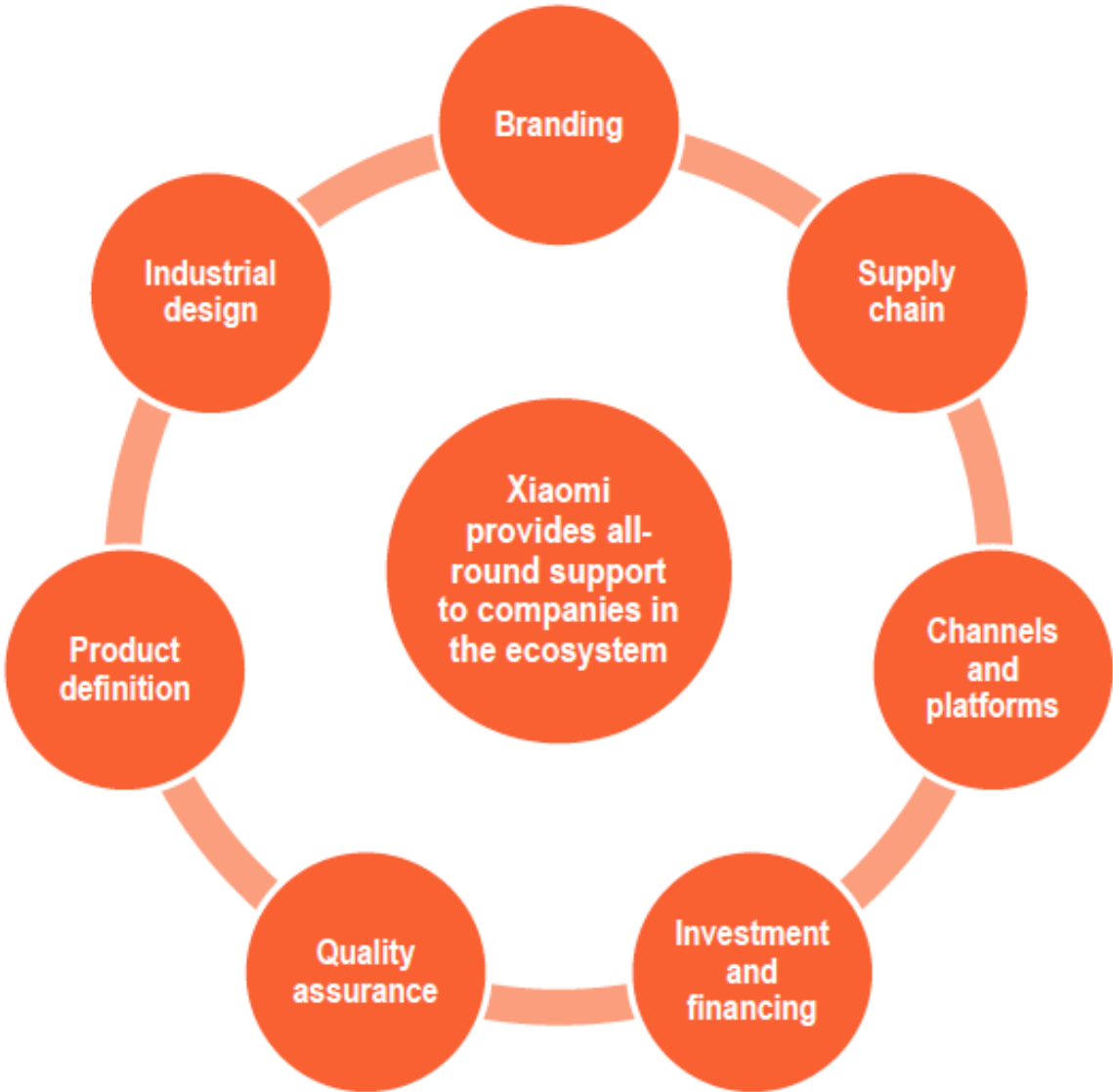
Exhibit 1: Xiaomi's ecosystem with over 90 companies focused on the development of smart hardware and lifestyle products



Source: T. Lam, L. Leung, "Xiaomi: From a mobile and technology company to a lifestyle and retail company", Fung Business Intelligence: 'New Retail' in Action – Issue, 16/06/2018

ANNEXE 6 : LES AVANTAGES DE REJOINDRE L'ECOSYSTEME XIAOMI

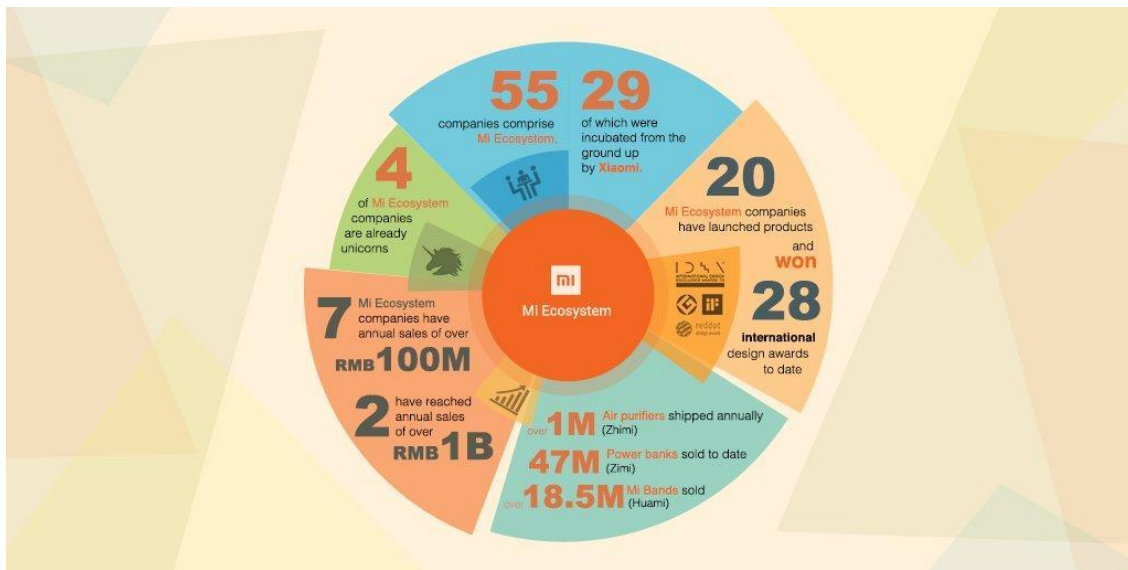
Exhibit 2. Xiaomi provides all-round support to companies within its ecosystem



Source: CMS Research[®]; compiled by Fung Business Intelligence

Source: T. Lam, L. Leung, "Xiaomi: From a mobile and technology company to a lifestyle and retail company", Fung Business Intelligence: 'New Retail' in Action – Issue, 16/06/2018

ANNEXE 7 : INFOGRAPHIE ET CHIFFRES CLES DE L'ECOSYSTEME XIAOMI



Source : Hugo Barra, Twitter, 29/03/16.

A titre d'information, 100 millions de RMB équivalent à 12,6 millions d'euros.

ANNEXE 8 : ANALYSE COMPAREE DES SWOT 2014 ET SWOT 2020

SWOT 2014

FORCES	FAIBLESSES
<p>Soutien du Parti communiste chinois (PCC) Stratégie de l'Océan bleu Stratégie de l'innovation disruptive Modèle Triathlon Vente en ligne Maîtrise de la chaîne logistique</p>	<p>Perception de la marque : bas de gamme Image de plagieur (Apple) Peu de variété dans la gamme de produits Pas de publicité Marché de niche</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<p>Diversification : objets connectés, intelligence artificielle Développement de la capitalisation boursière Conquérir de nouveaux marchés (BRICS, Europe, Etats-Unis) Développement de la 4G Ouvrir des magasins pour la vente en direct</p>	<p>Concurrence chinoise Saturation du marché chinois Guerre des prix low cost Guerre des brevets</p>

SWOT 2020

FORCES	FAIBLESSES
<p>Soutien du Parti communiste chinois (PCC) Modèle Triathlon Vente en ligne Ecosystème Big data et valorisation des données Maîtrise de la chaîne de valeur Produits haut de gamme à prix attractif Communauté (Mi Fan)</p>	<p>Perception de la marque : bas/moyenne gamme Image de plagieur (Apple) Peu de publicité, fausse publicité (achat d'influenceurs) Scandales d'espionnage Guerre des brevets</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<p>Extension du marché international (Afrique ?) Soutenir encore plus de startups Objectif Smart Life (vie intelligente) Développement de la 5G puis de la 6G Belt and Road Initiative (BRI – nouvelles routes de la soie) Programme Made In China 2025</p>	<p>Concurrence et compétition internationale Guerre économique Service après-vente dimensionné au volume d'utilisateurs Réglementation internationale (protection des données) Sanctions du PCC si écart</p>