

Stratégies d'internationalisation des firmes chinoises

Pr. Abdelkrim MIRAOU Université d'Oran

Hamid BETTAHAR Centre Universitaire de Khemis-Miliana

Résumé	ملخص
L'internationalisation effrénée des firmes chinoises se poursuit de manière ininterrompue grâce aux performances économiques et à l'aisance financière dont jouit la Chine. Les investissements directs de l'empire du milieu affichent, en permanence, une explosion en termes de volume et de destination. Bien que l'ouverture internationale des firmes chinoises ne soit pas dépourvue de risques ou d'échecs, nous proposons une grille de lecture relative aux modes de pénétration et aux stratégies d'internationalisation de ces firmes, développées du moins en Europe, pour accéder à de nouveaux marchés, saisir de nouvelles opportunités, augmenter leurs actifs et compétences, acquérir et approfondir leurs connaissances et consolider leur apprentissage. Mots-clés : Investissement direct, stratégies d'internationalisation, modes de présence, firmes chinoises.	الانفتاح الدولي للشركات الصينية يستمر بوتيرة متسارعة ومتواصلة من خلال الأداء الاقتصادي والبحوثة المالية التي تتمتع بها الصين. الاستثمارات المباشرة لإمبراطورية الوسط تسجل باستمرار نمو من حيث الحجم والأسواق المستهدفة. على الرغم من أن الانفتاح الدولي للشركات الصينية لا يخلو من المخاطر وأحيانا الفشل، نقترح كتابات متعلقة باستراتيجيات توغل واختراق هذه الشركات للأسواق العالمية وبالأخص في أوروبا من أجل الوصول إلى أسواق جديدة، اغتنام فرص جديدة، زيادة أصولهم ومهارتهم، اكتساب وتعميق معارفهم وتعزيز تعلمهم. الكلمات المفتاحية : الاستثمار المباشر، استراتيجيات الانفتاح الدولي، أنماط الحضور الدولي، الشركات الصينية.

Introduction

A l'aube du XXI^{me} siècle, on ne saurait ignorer le rôle futur de l'Asie Pacifique dans l'économie mondiale. Au sein de cette zone très dynamique, la Chine occupe sans doute une place majeure, tant par sa dimension démographique que géoéconomique.

L'économie chinoise affiche depuis plus de deux décennies un taux de croissance impressionnant qui effleure les 10% ^(a) et un produit intérieur brut (PIB) qui s'est élevé en 2010 à 5.878,6^(b) milliards USD devançant ainsi le Japon qui vient de perdre le rang de deuxième puissance économique mondiale qu'il occupait depuis 1968.

La Chine présente aussi une illustration possible du mouvement de transition vers l'économie de marché que connaissent les pays ex-socialistes. En effet, depuis quelques années, ce pays enregistre une évolution sans heurts de ses institutions vers une économie du marché dite « économie socialiste de marché » qui a été officiellement fixée comme objectif de la réforme économique décrétée par le Parti Communiste au pouvoir.

Les années 1978, 1992, 1998 représentent les trois grands tournants cruciaux de ce mouvement de réformes lancé par les dirigeants chinois depuis la mort de Mao Dong, et dont Deng Xiaoping en demeure

la figure emblématique tant par son charisme que par son caractère impérial.

L'essor des firmes chinoises dans le monde a été porté par le contexte de mondialisation (ouverture des marchés), le soutien de l'Etat, la forte croissance du marché national, divers avantages compétitifs (notamment de faibles coûts de main-d'œuvre) et une maîtrise de processus industriels standards. Ces firmes développent, désormais, des visions de plus en plus internationales de leurs activités où leurs investissements à l'étranger s'intensifient à un rythme soutenu et à une ampleur sans précédent.

Ce dynamisme à l'international s'explique en partie par l'existence d'une demande en perpétuelle évolution, des opportunités sûres au sein de marchés de taille suffisamment prometteuse et des avantages compétitifs fondés sur la maîtrise des coûts de production et un bon rapport qualité/prix d'une offre, le moins que l'on puisse dire, différenciée et adaptée aux goûts changeants des clients et des consommateurs.

Huchet et Richet (2005) s'étonnent du développement spectaculaire de l'Empire du milieu en dépit des contraintes des droits de propriété flous et d'un système bancaire inefficace, qui, manifestement n'ont pas réussi à freiner son avancée et à dompter son désir de devenir l'un des principaux acteurs sur la scène économique mondiale.

Cet article présente des jalons permettant de comprendre les formes et les dynamiques des stratégies d'internationalisation des firmes chinoises. Nous proposons une grille de lecture alimentée par une synthèse de travaux relative aux modes d'entrée aux marchés étrangers intégrant des groupes d'une dimension internationale. Cette grille de lecture s'appuie fortement sur les éclairages qu'ont pu donner les différents travaux qui ont abordé les stratégies des firmes en provenance de l'Asie et en particulier les firmes chinoises.

Nous exposerons dans une première partie la concentration de l'industrie chinoise, qui est le résultat, d'une part, d'une économie durablement contrôlée par la demande et la recentralisation des circuits de financement ; et d'autre part, de la proximité des marchés finaux et la concentration géographique de l'appareil industriel. Dans un deuxième temps, nous analyserons, d'une part, le régime des droits de propriété et la gouvernance d'entreprise où d'importantes réformes ont été envisagées en vue de la modification des droits de propriété et la transformation des entreprises d'Etat en sociétés par actions ; et d'autre part, les diverses formes de contrôle qui correspondent à des types différents de propriété.

Troisièmement, nous étudierons l'investissement direct consenti par les firmes multinationales soit en acquérant des firmes existantes (investissement *brownfield*) ou en créant de nouvelles (investissement *greenfield*) ou, enfin, en optant pour des joint-ventures. Quatrièmement, nous observerons la présence des firmes chinoises à l'international, leurs destinations privilégiées et leurs modes d'implantation, du moins en Europe, et leur volonté de développer trois types différents de stratégies d'internationalisation : l'intégration verticale, le développement de produits innovants à partir d'une compétence interne et la recherche d'une position de leader dans une niche du marché. Cinquièmement, nous aborderons quelques échecs chinois d'internationalisation qui sont dus particulièrement aux différences socio-culturelles et à la concurrence féroce enregistrée sur les marchés de la planète.

1- La concentration de l'industrie chinoise

L'émergence en Chine de groupes d'une dimension internationale est l'aboutissement d'une volonté affichée solennellement par les autorités chinoises depuis le début des années 1990 pour faciliter la concentration dans l'industrie nationale.

Pour Huchet (1999), plusieurs facteurs convergent en Chine pour favoriser la concentration de l'appareil industriel. Il cite notamment :

- une économie durablement contrôlée par la demande, qui est le résultat direct de la duplication des investissements durant les années 1980 et qui a conduit à un morcellement des structures industrielles créant ainsi d'immenses excédents de capacité de production.
- une reprise en main des circuits de financement par le centre, autrement dit la recentralisation des circuits de financement des entreprises.

Deux variables, ajoute Huchet (1999), déterminent un niveau de concentration différent selon les secteurs industriels.

D'une part, la proximité des marchés finaux où les choix des consommateurs et la concurrence ont conduit à une sélection des entreprises et à un processus de concentration rapide. De l'autre part, la concentration géographique des industries. Autrement dit, l'étroitesse géographique d'une industrie permet de réformer et de réaliser des économies d'échelle à l'origine d'une concentration orchestrée tant par le marché que par les autorités administratives.

Depuis 2001, la Chine fait étalage de son accession à l'OMC comme preuve de son intégration harmonieuse au sein de l'économie et

le commerce mondiaux. La mise en avant de cette stratégie politique a donné ses fruits puisque les IDE à destination de la Chine s'élevaient fin 2005 à 600 milliards USD (principalement dans l'industrie manufacturière exportatrice).

A la fin de l'année 2006, la Chine et Hong Kong détenaient respectivement 0,6% et 5,5% des stocks mondiaux d'IDE, et 4,6% et 4,3% des stocks émis par les pays en développement.

En vérité, l'ambition affichée de l'adhésion de la Chine à l'OMC peut être considérée comme le fer de lance des réformes économiques lancées dans ce pays notamment au début des années 1990.

En effet, ces réformes incitent les dirigeants chinois à modifier intrinsèquement à la fois la nature du système de contrôle, à décentraliser le système financier et à rendre plus transparentes les pratiques des différents acteurs. Ces réformes sont accompagnées d'une série de mesures d'ouverture qui change de fond en comble les conditions de la concurrence en ouvrant d'importantes parts de marché aux firmes étrangères qui peuvent entrer dans des secteurs jusqu'ici fortement protégés, et par conséquent, déstabiliser les stratégies concurrentielles de certaines firmes qui doivent leurs performances aux politiques de protectionnisme et à des conditions avantageuses d'accès au financement.

Cette montée de la concurrence conduit le gouvernement chinois à modifier son système des droits de propriété jusqu'ici flou et à accélérer les restructurations des grands groupes industriels qui aura comme conséquence le foisonnement d'entreprises privées échappant totalement au contrôle de l'Etat.

2- Droits de propriété, gouvernance d'entreprise et contrôle d'Etat

Il est sans doute évident que les réformes projetées par les dirigeants chinois avaient comme objectif, entre autres, de modifier de manière substantielle le régime des droits de propriété. La propriété du peuple tout entier (*quanmin suoyou zhi*), telle qu'elle était définie dans le droit chinois, ainsi que les différents projets de décentralisation de la gestion des entreprises, rendaient flous, ambigus voire ambivalents les droits de propriété au sein des organisations chinoises.

La persistance des trois caractéristiques (*san bu bian*), autrement dit le régime de la propriété, la dépendance tutélaire vis-à-vis des administrations locales et le régime financier, ont donc freiné considérablement la constitution de groupes jusqu'à une époque très récente ^{1,2}.

Inscrite comme l'une des importantes réformes envisagées lors du XIVe congrès du Parti Communiste tenu en 1992, et réaffirmée lors du XVe congrès à l'automne 1997, la modification des droits de propriété à savoir essentiellement la transformation des entreprises d'Etat en sociétés par actions est incontestablement la réforme historique majeure par excellence.

En l'occurrence, les municipalités ont délégué les droits de propriété à une ou plusieurs sociétés de gestion des actifs de l'Etat (*guoyouzichan guanli gongsi*)^{3,2}. Ces mesures rendaient l'exercice des droits de propriété aux municipalités pour les PME d'Etat et aux ministères centraux pour les grandes entreprises d'Etat.

Il est admis, d'une manière générale, que les firmes chinoises sont contrôlées par l'Etat chinois ou ce qui est communément appelé « un capitalisme d'Etat » protégé qui n'empêche, au moins explicitement, le développement parallèle d'un *Corporate Capitalism* contrôlé par différentes institutions et un capitalisme familial des petites et moyennes entreprises. Néanmoins, on affiche en Chine une séparation plus nette entre la propriété du capital par les actionnaires et le management des entreprises, assuré par des gestionnaires salariés.

Les firmes chinoises cotées partiellement sur leurs marchés financiers d'origine (essentiellement Shanghai et Shenzhen) mais aussi sur les marchés financiers étrangers, font encore largement appel soit à leurs fonds propres, soit à l'emprunt bancaire où gestionnaires et actionnaires n'ont pas encore atteint une maturité de culture boursière et financière.

L'institution du capitalisme en Chine se réalise, selon Huchet et Richet (2005), par en bas et par en haut : par en bas en libérant le droit d'entrée et de développement des firmes sur l'ensemble du territoire avec un accès non discriminatoire aux sources de financement ; par en haut en restructurant à la fois la propriété et l'organisation des grands groupes et des grandes entreprises d'Etat, soit par l'Etat, soit par le marché (vente, distribution) ou encore par la sortie et l'abandon (faillite).

Huchet et Richet (2005) recensent trois modes de contrôle qui correspondent à des types différents de propriété à savoir : le contrôle étatique lâche, l'auto-contrôle des firmes coopératives et privées domestiques, le contrôle externe par les actionnaires pour les entreprises sino-étrangères.

Le premier type de contrôle est, selon Huchet et Richet (2005), lâche pour plusieurs raisons parmi elles : la démultiplication des instances de contrôle n'ayant pas nécessairement les compétences

financières et stratégiques requises pour décider des orientations futures de l'entreprise ; la multiplicité des objectifs poursuivis par l'Etat ; le faible pouvoir de décision des actionnaires des entreprises d'Etat où une partie des actions est détenue par les salariés ; une faible partie des actions des entreprises sont cotées en bourse et enfin le système multi-principaux.

L'auto-contrôle, le deuxième type de contrôle relatif aux entreprises socialistes ou coopératives dont les actions sont distribuées aux salariés sans jamais pouvoir les vendre mais aussi les petites entreprises privées où le capital est détenu par les propriétaires.

Quant au troisième type de contrôle relatif aux entreprises conjointes sino-étrangères, les efforts se focalisent sur la rationalisation des entreprises, la privatisation d'une partie des actifs, les différentes formes de contrôle, enfin, sur la création de groupes industriels.

En ce qui concerne la catégorie des grandes entreprises, le conseil des affaires de l'Etat a approuvé, depuis 1994, affirment Huchet et Richet, la création de 156 groupes qui ont reçu le droit de gérer directement pour le compte de l'Etat les actifs d'Etat.

En 1997, leur nombre, ajoutent Huchet et Richet, était de 2097 grandes entreprises d'Etat gérées directement par le gouvernement central. Un peu plus d'un tiers était déficitaire, et un autre tiers en équilibre. Ces entreprises représentent 0,4% du total des entreprises qui forment le tissu industriel chinois. Elles représentent 16% de la production industrielle totale et 19% du total du capital des entreprises industrielles. Néanmoins, 2% seulement de leur capital est contrôlé par des entreprises étrangères.

C'est à partir de 1993, soulignent Huchet et Richet, que la décision de transformer les entreprises d'Etat en sociétés anonymes (*corporatization*) a été prise. Par conséquent, les entreprises d'Etat avaient trois sorts différents. Les petites et moyennes entreprises d'Etat ont été placées en leasing, louées à des personnes ou vendues aux employés ou à des personnes individuelles. Les entreprises d'Etat s'opérant dans des secteurs non concurrentiels continuent de recevoir leurs inputs par les procédures traditionnelles en excluant complètement toute éventuelle politique d'innovation. Les entreprises d'Etat présentes dans des secteurs concurrentiels se trouvent amputées de toute marge de manœuvre et ressentent l'obligation d'adapter leur stratégie par l'adoption de nouvelles technologies de production et de marketing notamment.

Arvanitis, Miège et Wei (2003) ont identifié trois types d'entreprises ou plus exactement de systèmes productifs qui caractérisent l'économie chinoise.

- le premier système productif correspond aux fameuses entreprises de bourgs et de villages (*Township and Village Enterprise ou TVE*). Ces entreprises nées dans le début des années quatre vingt fonctionnent comme des entreprises privées, mais pour des raisons idéologiques, se présentent comme des entreprises collectives. Elles constituent aujourd'hui l'essentiel du secteur privé chinois. Elles sont généralement présentes dans les industries légères caractérisées par un cycle court des produits et une rentabilité à court terme. Elles sont le moteur de la croissance dans des secteurs où la valeur de production a augmenté de 10 à 15% par an.

- le deuxième système productif correspond aux entreprises des investisseurs taiwanais, de Hong Kong et des chinois d'outre-mer (la diaspora chinoise compte au moins 35 millions individus au monde), connus principalement par le cas de *Guangdong*. Les investisseurs, dans ce cas, ont installé des entreprises mais sont venus avec leurs réseaux de fournisseurs et leurs clients. Ils exploitent la main-d'œuvre locale peu coûteuse et utilisaient des technologies intensives en travail. Ces entreprises bénéficient d'une expérience de plus de trente ans de fourniture à des entreprises multinationales. Par ailleurs, il s'agit d'entreprises avec un niveau de complexité des technologies productives plus grand bien qu'elles appartiennent à des industries peu sophistiquées (chaussures, vêtements, électronique de base). Ces entreprises tissent également des liens forts avec les gouvernements locaux en Chine. D'ailleurs c'est la raison pour laquelle, elles intègrent les pouvoirs locaux dans le fonctionnement même de leur système productif.

- le troisième système productif a trait aux entreprises des pays industrialisés. Les 400 plus grandes entreprises dans le monde ont effectués des investissements dans plus de 200 programmes en Chine. Ces entreprises, en installant leur réseau de fabrication en Chine et principalement dans la région de Shanghai, n'ont pas de difficultés à accéder à des modes de gestion efficaces et à des organisations adaptées à leur processus productif et leur marché. Les difficultés de ce système productif de troisième génération résident dans la nature de l'environnement légal et institutionnel ainsi qu'au degré d'ouverture de l'économie chinoise dans le cadre des accords internationaux.

A ces trois systèmes, il est possible d'ajouter un quatrième type d'entreprises ou de système productif même s'il est, selon plusieurs

thèses, en ralentissement. Il s'agit des entreprises d'Etat. Ces entreprises ont perdu beaucoup de marchés au profit des nouveaux systèmes productifs, mais elles puisent facilement dans les ressources financières publiques. Dans les années quatre vingt, l'Etat a procédé à des réductions des taxes sur le revenu de ces entreprises. Quelques années plus tard et plus précisément au début de la décennie quatre-vingt-dix, l'Etat a lancé la vente des dettes publiques sous formes d'obligations pour mobiliser ensuite dans la seconde moitié de cette même décennie les ressources bancaires où les entreprises d'Etat ont accès prioritaire à des prêts à taux d'intérêt préférentiel.

Plus récemment, l'Etat a créé et a renforcé les marchés boursiers afin de soutenir financièrement ces entreprises et de leur accorder, par ailleurs, le privilège d'accéder à d'autres ressources comme les centres de recherche publics, les écoles et les universités.

3- L'investissement direct

Aujourd'hui, la mondialisation de l'économie et la globalisation des marchés se sont, plus que jamais, accentuées grâce à l'internationalisation des flux financiers et commerciaux et à l'implantation à l'étranger des entreprises. En l'occurrence, on assiste désormais à une délocalisation accrue des activités de production des multinationales au-delà des frontières nationales et à une augmentation spectaculaire des investissements extra-muros ou des investissements directs à l'étranger.

Néanmoins, la volonté des entreprises à s'internationaliser est souvent avortée au niveau des marchés étrangers par une panoplie de tracasseries administratives et de barrières à l'entrée. Ces barrières peuvent prendre plusieurs formes distinctes. Cheng (2006), cite les barrières tarifaires, les restrictions légales, les quotas, les permis d'importation, les normes techniques, les environnements d'un marché peu familier voire inconnu et l'insuffisance des ressources financières et humaines^{4,5,6}

Cheng (2006) ajoute que certaines entreprises ne parviennent pas à s'internationaliser à la suite de ces barrières à l'entrée, en particulier les entreprises qui n'ont pas de connaissances internationales, de la planification et de l'expérience⁷.

Cela dit, presque tous les pays font aujourd'hui étalage de leur volonté à modifier leurs lois et réglementations afin qu'elles soient favorables aux IDE.

Selon la CNUCED (2001), entre 1991 et 2000, 1185 modifications au total ont été apportées aux régimes nationaux réglementant les IDE, dont 1121 (soit 95%) visaient à faciliter ces investissements⁸.

D'après le FMI et l'OCDE, l'investissement direct (ID) correspond au cas où une entité non résidente détient au moins 10% du capital social d'une entreprise résidente. Autrement dit, toute prise de participation inférieure à 10% d'une entité non résidente dans le capital d'une entité résidente est considérée comme étant un investissement de portefeuille (IP)⁸.

Le processus d'internationalisation actuel s'accélère sous l'effet des investissements directs consentis par les firmes multinationales. Ces dernières intègrent dans leurs stratégies globales des firmes réceptrices dans les pays hôtes en acquérant des firmes existantes (fusions-acquisitions ou investissements de type *brownfield*) ou en créant de nouvelles (investissements de type *greenfield* ou investissements vierges). Les joint-ventures sont le troisième mode de pénétration des marchés étrangers. Ce mode de coopération a permis pour un pays comme la Chine d'accroître de manière exponentielle ses exportations manufacturières vers les pays développés.

Les résultats de ces trois modes d'investissement sont notablement différents en termes de réduction des coûts de transaction, de contrôle et de profitabilité, et d'essaimage dans le tissu industriel local⁹.

La coopération sous forme de joint-venture est une forme transitoire avant l'acquisition. Cette dernière étant elle aussi une forme transitoire d'implantation des firmes étrangères, qui, par la suite procèdent à la restructuration des firmes acquises au cours de l'ouverture du capital et la privatisation de la propriété sociale et à l'augmentation de leurs capacités par le recours à de nouveaux investissements¹⁰.

Le choix du mode de la stratégie d'investissement direct à l'étranger (IDE) est influencé par trois facteurs déterminants : les ressources détenues par l'investisseur, les ressources spécifiques à l'entreprise d'accueil et les risques découlant du marché international¹¹.

Ce dernier distingue trois modalités d'implantation à l'étranger.

- 1- L'investissement en rase campagne (*greenfield*) qui implique la mise en place d'une nouvelle filiale dans un pays d'accueil par une autre entreprise dont le siège social est à l'extérieur du pays, seule ou avec un ou plusieurs partenaires^{12,13,14}.

- 2- Pour Cheng, un investissement *greenfield* peut être considéré comme un mode attrayant de l'IDE, car l'investisseur peut choisir le site qui répond le mieux à ses besoins, et de s'adapter à la nouvelle culture d'entreprise à son propre rythme.
- 3- L'acquisition, généralement considérée comme la solution alternative au *greenfield*. Elle est définie comme l'achat des stocks d'une entreprise établie dans le pays d'accueil par une autre entreprise dont le siège social est à l'extérieur du pays, seul ou avec un ou plusieurs partenaires, d'un montant suffisant pour conférer le contrôle à l'acquéreur^{12,13,14}.
- 4- Considéré comme un mode hybride entre l'acquisition et le *greenfield*, le troisième modèle ou l'investissement *brownfield* est formellement une acquisition, mais il ressemble à la substance en rase campagne. L'investissement *brownfield* implique l'achat d'une entreprise existante par un acquéreur dont le siège social est à l'extérieur du pays, seul ou avec un ou plusieurs partenaires, d'un montant suffisant pour conférer le contrôle à l'acquéreur. L'entreprise nouvellement acquise dans le pays hôte est ensuite vidée et complètement restructurée grâce à des ressources (personnel cadre, matériel et lignes de produits) fournies par l'acquéreur, pendant une courte période de transformation^{15,16}. L'investissement *brownfield* sera choisi par une entreprise qui requiert à la fois une haute intégration et des ressources locales dans les marchés émergents, si les stratégies classiques de l'acquisition ou du *greenfield* ne sont pas réalisables ou trop coûteuses¹⁶.

Pour Levasseur (2002), des trois modes d'implantation à l'étranger, les fusions-acquisitions ont constituées la modalité privilégiée des entreprises, particulièrement dans les pays développés. Elle distingue les stratégies de fusions-acquisitions offensives, visant à atteindre la dimension critique qui assure les moyens d'une politique de R&D, et permet de supporter les investissements irrécupérables accompagnant les formes modernes de concurrence ; des stratégies de fusions-acquisitions défensives, visant à acquérir ou à fusionner pour ne pas être acquis ou absorbé.

Selon cet auteur, les fusions-acquisitions répondent à des motifs fondamentaux qu'on a regroupés dans deux ensembles principaux : l'un relatif au marché et l'autre aux motivations propres à l'acquéreur.

- la conquête de nouveaux marchés ; l'accroissement des parts de marché ; l'obtention d'une position dominante sur le marché ; la réalisation de gains de productivité liés aux synergies ; la diversification des risques et l'accès aux actifs et ressources d'autres entreprises notamment ceux de nature immatérielle (brevets sur les technologies et produits, savoir-faire spécifiques, marques, etc.) ;
- les motivations financières et les motivations personnelles (désir de réussite des managers).

Tableau 1. Les 10 plus grandes fusions-acquisitions au 1^{er} semestre 2008, \$ en milliards

Date	Cible	Pays	Acquéreur	Pays	Montant
30/01/2008	Philip Morris International	Etats-Unis	Spin-off	Etats-Unis	111,3
11/01/2008	Anheuser-Busch Companies	Etats-Unis	InBev	Belgique	55,4
21/05/2008	Time Warner Cable (85,25%)	Etats-Unis	Spin-off	Etats-Unis	40,3
02/06/2008	China Netcom Group (Hong Kong)	Chine	China Unicom	Chine	32,0
05/06/2008	ALLTEL	Etats-Unis	Verizon Communications	Etats-Unis	28,1
28/04/2008	William Wringley Jr	Etats-Unis	Mars	Etats-Unis	22,6
21/05/2008	Calpine	Etats-Unis	NRG Energy	Etats-Unis	19,3
13/05/2008	St George Bank	Australie	Westpac Banking	Australie	18,0
30/04/2008	Origin Energy	Australie	BG Group	Royaume-Uni	15,3
06/05/2008	UBS (Subprime and Alt-A portfolio)	Suisse	BlackRock	Etats-Unis	15,0

Source: L'Echo (Belgique), jeudi 02 juillet 2008.

Figure 1. Coûts et avantages des modes d'investissements directs

Acquisition	
Avantages	Coûts
- Rachat d'une firme à un prix sous-évalué et avec un fort potentiel de valorisation d'une partie des actifs. - Accès aux réseaux d'approvisionnements et de distribution, aux compétences techniques. - Intégration dans la stratégie globale de la firme. - Alignement rapide de la gamme de production.	- Coûts de transaction élevés - Coûts élevés de restructuration de certains actifs - Confrontation et négociation avec une coalition interne à la firme (managers, salariés, municipalités, banques locales). - Coûts additionnels de la mise à niveau pour atteindre la taille critique conduisant à réaliser des investissements de type <i>brownfield</i>.
Greenfield	
Avantages	Coûts
- Construction d'une nouvelle unité de production sur la base de la technologie possédée par l'entreprise s'intégrant parfaitement au potentiel de croissance de la firme dans le pays hôte. - Faible niveau ou absence de coalition interne.	- L'entreprise paie le vrai prix de l'acquisition. - Difficulté d'attirer la main-d'œuvre qualifiée soumise à des conditions de travail plus difficile ; important turnover de la main-d'œuvre. - Coût élevé de création d'un réseau d'approvisionnement.

4- La présence chinoise à l'international

L'internationalisation effrénée des firmes chinoises se poursuit de manière ininterrompue grâce aux performances économiques et à l'aisance financière dont jouit la Chine. La conquête de nouveaux marchés et l'acquisition de nouvelles technologies et de compétences inégalées restent encore les principales motivations de ces firmes. Leur évolution structurelle, étroitement liée aux performances enregistrées au niveau de leur chaîne de valeur (approvisionnement, achat, production, vente, etc.), bouleverse de fond en comble les lois et les règles du jeu de l'environnement concurrentiel et de leurs évolutions futures au niveau mondial où de grands groupes en provenance des pays industrialisés se trouvent désormais détrônés de leurs positions de leaders sur des marchés fascinés par la venue légendaire d'une jeune génération de firmes chinoises.

Néanmoins, pour la majorité de ces firmes, réussir à s'imposer sur le marché international hyperconcurrentiel passe d'abord par la réussite sur le marché domestique compte tenu du trop grand nombre d'activités industrielles identiques développées dans chaque province au temps de l'économie hermétiquement planifiée.

Quoi qu'il en soit, la présence chinoise à l'étranger n'est pas toujours couronnée de succès retentissants.

Dans certains secteurs, le « *made in China* » souffre encore d'un *a priori* négatif relatif, dans les pays développés, à la qualité jugée moyenne voire médiocre des produits chinois et dont le prix bon marché serait le reflet.

Dans d'autres secteurs, les firmes chinoises ont su tirer leur épingle du jeu et ont vu leurs positions se consolider davantage sur le marché international.

Les équipementiers chinois de télécommunication en sont l'exemple patent. Ils ont suivi une stratégie de pénétration rapide sur les marchés étrangers, en commençant par des pays en développement qui leur ont servi de terrain d'apprentissage à cause de leur faible exigence en termes de qualité et de performance technique par rapport aux marchés des pays industrialisés.

Huawei et ZTE, deux groupes chinois, sont devenus dans peu de temps des concurrents directs à des grands groupes du secteur comme Cisco, Alcatel-Lucent, Ericsson-Marconi, Nokia-Siemens ou Nortel.

Ces deux firmes chinoises adoptent une stratégie d'internationalisation offensive traduite par des positionnements très compétitifs face aux appels d'offre des opérateurs de télécommunication.

C'est le cas du Royaume-Uni où Huawei a été sélectionné par British Telecom comme fournisseur privilégié des produits de réseau d'accès multiservice, par Vodafone comme fournisseur officiel global par le département logistique, et par Fibernet. En Allemagne, le groupe est le fournisseur de QSC. Le groupe a également été retenu comme fournisseur en France (installation de réseaux de fibres optiques, marché remporté sur Alcatel), par Neuf Cegetel, par SFR, et même par son concurrent direct France Télécom (fourniture de terminaux de visiophonie fixe, d'équipements de transmission optique SDH et de commutateurs Ethernet) et Orange (téléphones mobiles UMTS économiques).

a- Les principales destinations des investissements directs chinois

Les investissements chinois à l'étranger n'ont pas une seule et unique destination et leur volume varie d'une zone géographique à autre.

Tableau 2. Stocks d'IDE d'origine chinoise (fin 2006) par grandes régions de destination (en Milliards de dollars)

Zones/pays	Montants investis	En %
Afrique	2,6	3,4
Amérique latine	19,7	26,2
Amérique du Nord	1,6	2,1
Asie	48	64
Europe	2,3	3

Source : Ministère chinois du commerce in Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, p.13.

Il est sans doute clair que les investissements directs chinois se concentrent dans les pays en développements où l'Asie détient la part du lion avec près des deux tiers (64%) suivie par l'Amérique latine avec un peu plus d'un quart (26,2%). La première place occupée par l'Asie s'explique par l'importance de Hong Kong considérée comme destination privilégiée (88% du stock fin 2006). La performance de l'Amérique latine s'explique, pour sa part, par le volume important de stock destiné aux paradis fiscaux des caraïbes (Ils Caïmans, Ils vierges et Bermudes). L'Afrique reçoit 3,4% des investissements chinois, soit plus que l'Europe (3%) où plus de 40% de stock est destiné à la Fédération de Russie et enfin l'Amérique du Nord qui accueille seulement 2,1%.

Tableau 3. Nombre de maisons mères des pays en développement les plus représentatifs

Pays	Années	Années 1990 (A)	Années 2000 (B)	(B/A)
Chine continentale		379 (1993)	3 429 (2005)	805%
Inde		187 (1991)	587 (2003)	310%
Hong Kong		500 (1991)	1 167 (2005)	233%
Brésil		566 (1992)	1 225 (2005)	116%

Source: CNUCED, 2007 in Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, p.17.

Le rapport de la CNUCED sur l'investissement mondial de 2007, montre que la Chine est incontestablement l'un des principaux pays ayant un nombre de maisons mères en forte croissance au cours de ces dernières années.

Tableau 4. Nombre de filiales étrangères des firmes chinoises en 2005

Pays d'origine	Nombre de filiales
Chine continentale	280 000
Hong Kong	9 075
Monde	777 647

Source: CNUCED, 2007 in Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, p.17.

Le nombre des filiales chinoises, lui aussi, est important grâce au grand nombre de firmes chinoises de petite taille investissant à l'étranger et le niveau relativement limité des engagements financiers qui accompagnent l'implantation de ces filiales à l'étranger.

b- Les modes d'implantation des firmes chinoises en Europe

Les modes de pénétration des firmes chinoises sur le territoire européen diffèrent en fonction des pays hôtes, de leur type d'activité et de leur origine, autrement dit selon qu'elles sont de la Chine continentale ou de Hong Kong.

Tableau 5. Modes d'entrée des firmes chinoises en Europe depuis 2002 jusqu'au 2007 (en nombre d'opérations)

	Création	Rachat	Joint-venture	Extension	Total
Chine	136	67	13	3	219

continentale					
Hong Kong	31	90	2	0	123
Total	167	157	15	3	342

Source : Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, p.27.

Du tableau, il est clair que les acquisitions (rachat) et les créations (investissements *greenfield*) sont les deux modes d'entrée privilégiés des firmes de la Chine continentale ainsi que de Hong Kong.

Elles représentent 93% du total des opérations d'entrée réalisées par les firmes de la Chine continentale et 98% des opérations d'entrée effectuées par les firmes en provenance de Hong Kong.

Les joint-ventures et les extensions sont essentiellement réalisées par les firmes de la Chine continentale (93,33%) et représentent seulement une moyenne de 4,5% du total des opérations d'entrée des firmes de la Chine continentale et de Hong Kong.

Sur l'ensemble des opérations d'entrée recensées du nombre de 342 entre 2002 et 2007, les firmes de la Chine continentale sont à l'origine de près des deux tiers (219 opérations).

Tableau 6. Exemples d'acquisitions réalisées par des firmes chinoises en Europe depuis 2002

date	Compagnie cible	Secteur	Pays d'origine	Acquéreur
2002	Kruidvat Holding	Parfums	Pays-Bas	AS Watson (Hutchison Whampoa)
2002	Terraillon	Electroménager	France	Fook Tin
2003	ECT-Europe Container Terminals	Gestion portuaire	Pays-Bas	Hutchison Port Holdings (Hutchison Whampoa)
2004	Lutz	Mécanique	Allemagne	Zhong Qiang
2004	Ryobi Europe	Equipement électrique	France	Tech Tronic
2004	Gate	Equipement auto	Italie	Johnson Electric
2005	Rhodia Silicone	Elastomères	France	China National BlueStar
2005	Parfums Marionnaud	Parfums	France	AS Watson (Hutchison Whampoa)
2005	Saia Burgess	Equipement auto	Suisse	Johnson Electric
2005	Kelch	Mécanique	Allemagne	Harbin Measuring
2005	Zimmerman	Mécanique	Allemagne	Dalian Machines
2005	Duerkopp	Machine à coudre	Allemagne	Shanggong
2005	MG Rover	Automobile	Royaume-Uni	Nanjing Automobile
2005	Benelli	Vélocimoteur	Italie	Qianjiang

2005	Philips Monitor	Ordinateurs	Pays-Bas	TPV Technology
2006	Adisseo	Chimie	France	China National BlueStar
2007	Fibres Worldwide	Chimie	Royaume-Uni	China National BlueStar

Source : Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, p.28.

La concentration géographique des implantations des investissements chinois n'est pas du tout homogène sur l'ensemble des pays de l'Union européenne. En effet, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne constituent indéniablement les trois destinations privilégiées des entreprises chinoises en Europe. Cette orientation voire polarisation est due essentiellement, selon Hay, Milelli et Shi (2008), à la taille importante de ces trois pays, l'attractivité de leurs marchés respectifs et leur ouverture intacte comparativement à d'autres pays de l'Union européenne.

Ces trois pays seuls comptent 57% des créations et 63% des rachats réalisés par les entreprises chinoises en Europe. A titre indicatif, pour les investissements *greenfield* (créations), la France enregistre le taux le plus élevé avec 30% de créations, contre 13,5% pour le Royaume-Uni ainsi que pour l'Allemagne.

Pour les rachats, l'Allemagne est leur terrain fertile et arrive en tête avec 31% des opérations de rachat, contre 18% en France et seulement 14% au Royaume-Uni.

Selon Hay, Milelli et Shi, les principaux domaines d'activités visés par les investissements chinois en Europe sont, selon leur ordre d'importance : les services, la production et la recherche & développement (développement le plus souvent).

La fonction de développement, beaucoup plus moins de recherche^{17,18}, est majoritairement complémentaire d'une activité de production. Le premier objectif de ces centres de développement étant l'adaptation aux besoins du marché local, vient ensuite l'objectif d'acquérir des informations techniques ou des technologies qui sont communiquées au siège social en Chine afin que tout le groupe en bénéficie. Pour cette raison, les firmes chinoises sont en quête de sites et de pôles d'excellence. C'est l'exemple de l'implantation de R&D des groupes de télécommunication, Huawei et ZTE dans le pôle de téléphonie mobile de Kista (Suède) où Ericsson a son siège social et mène ses activités de recherche.

Les centres de développement chinois à l'étranger concernent notamment les activités relatives aux technologies pointues et évolutives ainsi que les activités fondées sur la créativité et le design.

En Italie, par exemple, les activités axées sur le design sont notamment celles du secteur du textile et de la chaussure où l'on trouve une forte concentration de centres chinois de développement en termes de design. C'est ainsi que Wenzhou Aokang (chaussures) a créé un centre de design employant des designers locaux en 1999, Fapai (vêtements) a établi en 2002 un centre de recherche à Florence, Zhuangji a créé à Milan un studio de conception de « vêtement et ornement », Hazan (chaussures) a créé un centre de développement-design en 2006 suite au rachat de Wilson en Italie. Par ailleurs, en Espagne, Eastex (chaussures, bagages, vêtements) a créé un centre de recherche-design. Au Royaume-Uni, en 2001, le groupe Kangnai (chaussures) a noué une alliance avec Shoe and Allied Traders Research Association¹⁸.

Par delà ces exemples, il est nécessaire de noter que les modes d'entrée des firmes chinoises sont différents en fonction de la nature de la fonction à racheter, à acquérir ou à créer en Europe. C'est ainsi que pour la fonction de production, le mode privilégié est l'acquisition (le rachat) dans 75% des cas contre 18% seulement pour les créations. La fonction des services se rapporte en 81% aux créations contre 16% seulement de cas d'acquisitions. Enfin, pour la fonction R&D, la création avec 57% de cas devance les acquisitions qui n'enregistrent que 37% de cas.

Tableau 7. Liens fonctions-modes d'entrée des investissements de Chine continentale en Europe ^(a)

	Création	Rachat
Production	18%	75%
R&D	57%	37%
Services	81%	16%

Source : Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, 39.

c- Les sources d'implantation des firmes chinoises en Europe

Pour Hay, Milelli et Shi (2008), les motivations et les raisons qui expliquent la présence chinoise en Europe sont essentiellement : (1) l'accès à de nouveaux marchés (2) le support aux exportations (3) la création et/ou l'augmentation d'actifs et de compétences, et (4) l'accès aux ressources naturelles même si cette dernière motivation ne correspond pas vraiment au contexte économique européen.

Cependant, le retard technologique des firmes chinoises par rapport aux grandes firmes multinationales constitue également une motivation pour la recherche d'apprentissage.

Ces mêmes auteurs ajoutent que les firmes chinoises poursuivent, du moins en Europe, trois types différents de stratégies d'internationalisation qui sont : (1) la stratégie d'intégration verticale, (2) le développement de produits innovants à partir d'une compétence interne et (3) la recherche d'une position de leader global dans un segment ou une niche du marché. Ces deux dernières stratégies se caractérisent par un processus d'internationalisation rapide en raison de leur statut de nouveaux venus qui leur confère une fenêtre d'opportunité relativement étroite^{19,18}.

La première stratégie, soulignent Hay, Milelli et Shi, est traduite par de nombreuses opérations de sous-traitance ou de partenariats avec des firmes étrangères. Les firmes chinoises veulent renforcer leur position concurrentielle en s'orientant vers des activités à haute valeur ajoutée chaque fois que leur savoir-faire et leur situation financière le permettent. La déperdition d'une grande part de bénéfices tout au long des circuits de distribution pousse ces firmes à investir directement sur les principaux marchés de la planète. En Europe, la vulnérabilité financière des firmes du continent incite les firmes chinoises à les racheter ou à acquérir notamment leurs anciens sous-traitants et partenaires.

En ce qui concerne la deuxième stratégie, Zeng et Williamson (2007), cités par Hay, Milelli et Shi (2008), affirment que les firmes chinoises ont parvenu à combiner une offre de produits high-tech, une différenciation reconnue et une production à bas coûts au moment où les firmes européennes considèrent que high-tech correspond au haut de gamme et prix de vente élevés.

Haier donne l'exemple d'un groupe qui a su conquérir le marché des caves à vin pour particuliers jusque là considéré comme un créneau destiné à une clientèle et à des producteurs haut de gamme.

Enfin, la troisième stratégie a trait à des firmes ayant une part de marché importante sur leur marché d'origine, consolidée par un savoir-faire technique spécifique. C'est le cas du groupe China National BlueStar, du groupe Hongkongais de moteurs électriques Johnson Electric et de Pearl River Piano Group, qui adoptent le plus souvent une stratégie d'acquisition des entreprises et des marques s'opérant dans un segment ou une niche de marché.

Tableau 8. L'acquisition de quelques firmes de niche par China National BlueStar

Firme acquise	Pays d'origine
Qenos (producteur de polyéthylène)	Australie

et explosifs)	
Adisseo (additifs nutritionnels, vitamines, méthionine et enzymes destinés à l'alimentation animales)	France
Rhodia Silicones (silicones)	France
Fibres WorldWide (précurseurs de fibres de carbone)	Royaume-Uni

Source : tableau fait par l'auteur à partir du rapport de : Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi.

5- L'exemple de quelques échecs chinois à l'international

L'implantation des firmes chinoises à l'étranger n'est pas toujours couronnée de réussite et de croissance tous azimuts. D'énormes difficultés voire carrément des insuccès retentissants sont parfois constatés.

En France par exemple, soutiennent Hay, Milelli et Shi (2008), les firmes chinoises ont connu des cas d'échecs dans plusieurs secteurs industriels. Ainsi, le rachat des Tuyaux de Nevers-Euro-Auto Hose par le chinois Greencool s'est soldé par un échec et la fermeture de l'usine. De même, Chalkis, par sa reprise de la conserverie de tomate « Les conserves de Provence-le Cabanon », connaît de sérieux problèmes dus notamment à l'hostilité des sous-traitants provençaux et des différences culturelles persistantes. Il s'agit incontestablement d'un échec interculturel traduit par des rivalités identitaires à la fois professionnelles et culturelles.

Le groupe TCL, pour sa part, après le rachat de l'entreprise allemande Schneider Electronics en 2002 et la cessation de sa production en Allemagne trois ans plus tard, a pris une participation majoritaire 67% dans le capital du français Thomson TV. Une filiale commune TTE (TCL-Thomson Electronic) a vu le jour. Cette opération a également permis à TCL d'acquérir RCA, filiale de Thomson, qui possédait un palmarès riche de brevets et une marque reconnue sur le marché nord-américain. Ces acquisitions ont fait de TCL en 2006 le premier producteur mondial de téléviseurs. A la fin de la même année, TCL enregistrait des pertes colossales qui l'obligeaient à restructurer l'ensemble de ses activités pour enfin arrêter définitivement la production de téléviseurs sur le continent européen.

Par ailleurs, le groupe chinois de l'aluminium^(d) a, lui aussi, enregistré un échec après l'annulation le 05 juin 2009 de l'accord de

recapitalisation du groupe minier anglo-australien Rio Tinto et qui s'élevait à 20 milliards de dollars. Cet accord, au terme duquel Chinalco devait être actionnaire à 18% et obtenir deux sièges au conseil d'administration, avait été contesté dès son annonce en février par les autres actionnaires de Rio Tinto qui le trouvaient onéreux et n'en comprenaient pas la logique. Chinalco, déjà actionnaire à 9% de Rio Tinto, s'était engagé à lui apporter 19,5 milliards de dollars, à travers, d'une part, un achat d'obligations convertibles de 7,2 milliards de dollars ; et d'autre part, l'achat de divers actifs de premier choix de Rio Tinto, pour un montant de 12,3% milliards de dollars. Après cet échec, Chinalco recevra un dédommagement de 195 millions de dollars. Rio Tinto a abandonné Chinalco pour son compatriote BHP Billiton où tous deux vont mettre en commun leurs riches gisements de l'ouest australien dans une coentreprise à 50/50 et BHP Billiton dédommagera Rio Tinto à hauteur de 5,8 milliards de dollars pour égaliser les contributions. Par cette mesure, Rio Tinto entend réduire sa dette contractée avec l'achat du producteur canadien d'aluminium Alcan en 2007 pour 38,7 milliards de dollars.

Conclusion

Pendant trois décennies, suivant la réforme et l'ouverture de 1978, l'économie chinoise a connu un développement rapide et sans précédent. Alors que l'humanité est entrée dans le XXI siècle dans un climat tendu voire de crise, l'économie chinoise a continué à se développer de façon stable et a enregistré des progrès remarquables.

Selon l'organisation mondiale du commerce (OMC), la Chine est devenue le premier exportateur mondial en 2009, détrônant pour la première fois l'Allemagne, avec des exportations de 1.202 milliards de dollars. Excédentaire, la Chine a également enregistré un solde positif de 195 milliards de dollars sur l'année 2009. Par ailleurs, les réserves de change de la Chine sont devenues début 2006 les premières au monde pour atteindre fin décembre 2009 un chiffre faramineux qui frôle les 2.400 milliards de dollars.

Pour cette même année, malgré les effets néfastes de la crise financière sur l'économie mondiale, la Chine a enregistré une croissance de 8,7% et elle devrait connaître une croissance de plus de 9% pour les prochaines années si la reprise mondiale venait encore à s'améliorer.

Face à la crise financière dans de nombreux pays développés, aux besoins renouvelés en matières premières et sources d'énergie, à la

pénurie de fonds et à la mondialisation et à l'exacerbation de la concurrence, de plus en plus d'entreprises chinoises élargissent leurs horizons et cherchent des débouchés hors du territoire national. La conquête de nouveaux marchés et l'acquisition de nouvelles technologies et de compétences inégalées restent encore leurs principales motivations. Les modes de pénétration des firmes chinoises sont fonction de la taille et l'attractivité des marchés des pays hôtes, de leur proximité aux sources des innovations technologiques, de leur type d'activité, de leurs origines ainsi que de la nature de la fonction à racheter, à acquérir ou à créer. Cependant, les modes d'entrée privilégiés des firmes chinoises sont respectivement la création, le rachat et la joint-venture. La Chine, par son développement soutenu, a donné naissance à une nouvelle vague de multinationales de premier plan : Haier, Huawei, Lenovo, Shanghai Automotive, Galanz (le numéro un mondial du micro-ondes et des produits blancs), TCL, ZTE,... etc. En effet, sur les 100 plus importantes entreprises des pays émergents, 44 sont chinoises, d'après le cabinet *Boston Consulting Group* (contre 21 pour l'Inde, 12 pour le Brésil et 7 pour la Russie). Par ailleurs, 43 entreprises chinoises figurent dans le palmarès des 500 plus grandes sociétés du monde pour l'année 2009 et dont Sinopec Group figure pour la première fois parmi les dix plus grandes sociétés planétaires. Aujourd'hui, la Chine a des atouts sérieux et des avantages compétitifs difficilement battables. Elle entend bien peser sur les marchés de demain, la voiture électrique, l'aéronautique civil, la maîtrise de l'énergie, les dernières générations de réacteurs nucléaires, les nanotechnologies, la 4G,...etc. Dès lors, les entreprises chinoises auront pour mission de gagner la bataille des standards et des normes de certification. En excellant dans plusieurs secteurs d'activités, la Chine impose, en effet, ses propres standards maison ou made in China ^(e).

Bien que les stocks des IDE chinois à l'étranger connaissent une évolution exponentielle au fil du temps, l'internationalisation des firmes chinoises connaît ses limites. D'énormes difficultés voire des échecs retentissants sont parfois constatés. Ces limites sont liées en partie à la faible notoriété des entreprises chinoises et à la mauvaise réputation du « *made in China* ». L'acquisition de marques étrangères ^(f) leur semble pour cela intéressante à plus d'un titre. Elle leur permet de gagner plus rapidement et en moindre coût cette notoriété qui leur fait défaut, de s'approprier d'un savoir-faire marketing et technologique, et de mettre la main sur des actifs productifs et des process industriels, avant de parvenir à mieux maîtriser le développement de leur propre marque.

Enfin, la Chine dispose aujourd'hui d'un regard neuf sur les affaires où elle a l'obligation d'innover sans cesse et dans tous les domaines. Dans ces conditions, l'empire du milieu est vouée à devenir la première économie mondiale, position détenue jusque là par les Etats-Unis, où on assistera certainement au passage de relais d'une puissance déclinante à une puissance ascendante.

Notes

- 1- Cheng Yangzhong, *Qiye jituan yanjiu* (Recherche sur les groupes), Xinan caijing daxue chubanshe, 1988, p. 278.
 - 2- Huchet J. F., (1999). Concentration et émergence des groupes dans l'industrie chinoise. *Perspectives chinoises* n° 52, mars - avril 1999.
 - 3- Huchet J. F., (1997). Le XVe Congrès et la réforme de la propriété. Une nouvelle étape décisive pour les entreprises d'Etat chinoises », in *Perspectives Chinoises*, n° 43, septembre-octobre 1997, pp. 14 -25.
 - 4- Acs, Z. J., R. Morck, J. M. Shaver, & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7-20.
 - 5- Chataway, J., & Tait, J. (1993). Management of agriculture-related biotechnology: Constraints on innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 5(4), 345-368.
 - 6- Daly, P. (1985). The biotechnology business: A strategic analysis. London: Pinter Publishers.
 - 7- Megginson, W. L., Byrd, M. J., Scott, C. R., & Megginson, L. C. (1994). *Small Business Management*. Burr Ridge: Irwin.
 - 8- Levasseur S., (2002). Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales. *Revue de l'OFCE*, n° 83 bis 2002/5.
 - 9- Richet X., (2002). Nouvelles économies de marché et stratégies des firmes multinationales. *Revue Région et Développement* n°16-2002.
 - 10- Richet X., (2004). International Production Networks and new market Economies: Automobile Manufactures Strategies in the CEECs. ICE. *IED en la Europa Ampliada*, n°88, octobre-novembre 2004.
 - 11- Cheng, Yung-Ming (2006), Determinants of FDI Mode Choice: Acquisition, Brownfield, and Greenfield Entry in Foreign Markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
 - 12- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or through acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
 - 13- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
 - 14- Newburry, W., & Zeira, Y. (1997). Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international Greenfield investments (IGIs): Implications for parent companies. *Journal of World Business*, 32(2), 87-102.
 - 15- Estrin, S., Hughes, K. & Todd, S. (1997). Foreign direct investment in Central and Eastern Europe: Multinationals in transition. London and Washington, D.C: Pinter.
 - 16- Meyer, K. E., & Estrin, S. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 575-58.
 - 17- Von Zedtwitz M., (2005). China goes abroad, in Passon & Runnbeck (EDS), what's next? *Strategies views on FDI, Invest in Sweden Agency*.
 - 18- Hay F., Milelli C. et Shi Y., (2008), Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe. *Rapport pour les Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Emploi*.
 - 19- Mathews J., A. (2002). *Dragon multinationals: a new model of global growth*, New York, NY, Oxford University Press.
- (a) Trois années font exception 1981, 1989, 1990 avec des taux de croissance de 4 à 5%.

- (b) Aussi, le lecteur intéressé par une présentation détaillée de ces chiffres pourra-t-il consulter le site : <http://www.tdg.ch/devancant-japon-chine-devient-deuxieme-economie-mondiale-2011-02-14>
- (c) le total est inférieur à 100% pour les trois fonctions (production, R&D et services) s'explique par la présence d'autres opérations (joint-venture et extension).
- (d) Il s'agit de l'échec du groupe chinois Chinalco consultable à l'adresse suivante : <http://www.finaperf.com/actu/chinalco>
- (e) C'est le cas par exemple de la norme chinoise de lecteur de DVD haute définition, la norme (TD-SCDMA) pour la technologie sans fil et 3G, et le protocole (IPV9) pour l'univers de l'Internet,...etc.
- (f) Après l'offensive du chinois AS Watson du groupe Hutchison Whampoa sur Marionnaud Parfums, Lenovo sur la division PC d'IBM, celle de Shanghai Automotive (SAIC) sur le britannique MG Rover et l'acquisition de la marque Hummer du géant GMC par le groupe Teng Zhong, Geely ne déroge pas à la règle en reprenant le 28 mars 2010 la marque suédoise Volvo de l'américain Ford pour environ 1,26 milliard d'euros.

BIBLIOGRAPHIE

- Arvanitis R., Miège P., et Wei Z., (2003). Transformation des systèmes productifs et émergence d'une économie de marché en Chine. *Perspectives chinoises*, 77, 53-65.
- Huchet J. F., et Richet X., (2005). *Gouvernance, coopération et stratégie des firmes chinoises*, L'Harmattan.
- Mathews J., A. (2006). Dragon multinationals: new players in the 21st century globalization, *Asia Pacific Journal of Management*, 23.
- Zeng M., & Williamson P. J., (2007). *Dragons at our door: how Chinese cost innovation is disrupting global competition*, Harvard Business School Press.