



HAL
open science

Déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement : analyse contextuelle et culturelle. Comment les fleurons chinois s'emparent de territoires et préemptent le long terme

Dominique Mazé

► To cite this version:

Dominique Mazé. Déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement : analyse contextuelle et culturelle. Comment les fleurons chinois s'emparent de territoires et préemptent le long terme. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2016. Français. NNT : 2016BRES0080 . tel-01610007

HAL Id: tel-01610007

<https://theses.hal.science/tel-01610007>

Submitted on 4 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



université de bretagne
occidentale

UNIVERSITE
BRETAGNE
LOIRE

THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

sous le sceau de l'Université Européenne de Bretagne

pour obtenir le titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

Mention : Sciences de Gestion

**École Doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations et
de la Société (SHOS)**

Présentée par

Dominique MAZÉ

Préparée au Laboratoire Information,
Coordination, Incitations (ICI)

**Déploiement de la stratégie des
groupes chinois dans les pays
émergents et en développement :
analyse contextuelle et culturelle**

Sous-titre :

*Comment les fleurons chinois s'emparent de
territoires et préemptent le long terme*

Thèse soutenue le 5 décembre 2016

devant le jury composé de :

Christian CADIOU

Professeur, I.A.E. de Brest, Université de Bretagne Occidentale /
Directeur de Thèse

Kristen CADIOU

Maître de Conférences, I.A.E. de Brest, Université de Bretagne
Occidentale / Suffragant

Claude CHAILAN

Maître de Conférences Associé, HDR, Université de Strasbourg /
Rapporteur

Marc BIDAN

Professeur, Ecole Polytechnique de l'Université de Nantes /
Rapporteur

Ababacar MBENGUE

Professeur, Université de Reims Champagne-Ardenne / Président

Je dédie ce travail de recherche à tous les dirigeants de groupes non chinois. La guerre économique livrée par la Chine dans les pays émergents et en développement est un concentré de la Realpolitik “avec des caractéristiques chinoises”. Les fleurons occidentaux et non occidentaux sont sur un volcan. Le temps est venu de comprendre les cartes cognitives, stratégiques et culturelles des leaders chinois. Le temps est venu d’abandonner des schémas et des totems dépassés. Le temps est venu de réinventer les postures stratégiques et transactionnelles face à la vague chinoise. Cette thèse de doctorat apporte de nouvelles grilles d’analyse sur les stratégies et le mode opératoire des groupes chinois en Afrique, en Europe centrale et orientale, en Asie et en Amérique latine.

Dominique Mazé

Puebla, Mexique

The image shows the Chinese characters for 'China' (中国) in a large, bold, black font. The character '中' (Zhong) is on the left, and '国' (Guo) is on the right. The '国' character is enclosed in a square frame.

Idéogrammes de zhongguo.

Zhongguo signifie “le pays du centre”, la Chine.

RÉSUMÉ

La montée en puissance des groupes industriels et des conglomérats basés en Asie, en Amérique latine, en Europe centrale et orientale, au Moyen-Orient ou bien en Afrique, bouscule les agendas de nombreux fleurons mondiaux et ouvre de nouvelles brèches pour la communauté académique. Elle pose la question de la pérennité de la multinationale d'inspiration anglo-saxonne, longtemps présentée comme la quintessence du capitalisme. Il faut désormais compter avec la Périphérie, ce monde composé de pays émergents et de pays en développement. La Périphérie d'hier et d'aujourd'hui sera le Centre de demain et d'après-demain. Les groupes étatiques et privés chinois rebattent les cartes à l'intérieur et à l'extérieur de celui-ci pour faire la course en tête dans l'économie mondialisée des 50-100 prochaines années. Les études empiriques consacrées aux entreprises originaires des pays émergents (EMNE) fleurissent. A ce jour, aucune nouvelle théorie n'a émergé des débats contradictoires, donnant ainsi crédit au courant évolutionniste. Selon Dunning, Kim et Park (2008), l'internationalisation des EMNE serait la version contemporaine de l'expansion des multinationales des pays développés à la fin des années 1970. Leurs stratégies et leurs modes opératoires ressembleraient à du "vieux vin dans de nouvelles bouteilles". Le contenu serait quasiment le même. Seul le contenant aurait vraiment changé. Notre recherche vise à décrypter les dynamiques stratégiques, transactionnelles et opérationnelles des groupes chinois dans le monde émergent et en développement. Nous cherchons à comprendre comment les fleurons de l'Empire du Milieu s'emparent de territoires *a priori* imprenables et préemptent le long terme dans les pays de la Périphérie. Notre étude révèle qu'ils jouissent de leviers et d'atouts spécifiques leur permettant de se battre (*war-fighting capabilities*) et de conquérir des positions de leaders mondiaux (*war-winning capabilities*). A rebours du courant évolutionniste, nous mettons en évidence l'originalité des dynamiques chinoises. Les stratégies de conquête des groupes chinois sont travaillées par les questions existentielles (les masses critiques chinoises) et la culture multimillénaire (l'art des combinatoires, la dynamique des flux, l'entre-soi) de la Chine. Nous montrons que la préemption institutionnelle habilement orchestrée par l'Etat chinois auprès de la gouvernance défaillante ou mitée des pays hôtes constitue le mode d'entrée privilégié des dragons dans les pays émergents et en développement. Les fleurons chinois investissent massivement dans les vides et déploient des stratégies liquides, que nous appelons "stratégies de l'eau". Face à elles, les stratégies de la pierre des groupes occidentaux et non occidentaux apparaissent vulnérables. L'eau est supérieure à la pierre. Nos travaux réhabilitent le rôle de la culture dans le champ de la stratégie, et identifient un nouveau paradigme, dénommé IFLC (*Institutionalize-Fill-Leverage-Combine*), qui pourrait ouvrir la voie à de nouveaux agendas dans le domaine du management stratégique.

Mots clés: contexte, culture stratégique, groupes chinois, institutions, pays émergents, pays en développement, avantages pays, avantages entreprise, avantages gouvernement, dynamique des flux, art des combinatoires, insiders, stratégies indirectes, Chine, Afrique.

REMERCIEMENTS

Lorsque j'entrepris cette recherche à l'automne 2013, je ne mesurais pas l'ampleur des défis qu'il me faudrait relever avant de livrer mes résultats. Les difficultés furent nombreuses. Chaque jour, je devais gravir une montagne. Je pensais alors à l'adage chinois: "*Sur la montagne, un tigre veille*". Pour les leaders de l'Empire du Milieu, le tigre est celui qui gagnera la guerre économique mondiale. C'est le but suprême de la *Realpolitik*. La guerre ne se livre pas seul. Le guerrier solitaire tient davantage du mythe que du principe de réalité. Ainsi, cette thèse de doctorat n'aurait pu voir le jour en l'absence d'alliés. Elle est l'aboutissement d'une dynamique collective de flux. Je veux remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué à ce travail au long cours.

Je souhaite, en premier lieu, exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de thèse, le Professeur Christian Cadiou de l'Université de Bretagne Occidentale, pour la confiance indéfectible qu'il m'a témoignée tout au long de ce parcours d'obstacles. La clarté de ses conseils, son coaching exigeant et bienveillant, sa hauteur de vue, sa profonde connaissance des sujets et son approche systémique ont été une source d'inspiration et de motivation de chaque instant. La montagne pouvait être conquise. Je tire une grande fierté d'avoir été dirigée par le Professeur Cadiou. Son leadership est très stimulant. Ma dette envers lui est immense.

Je souhaite, en second lieu, adresser mes remerciements émus à mon ami le Professeur Claude Chailan de l'Université de Strasbourg. Son amitié m'honore et m'oblige à donner le meilleur de moi-même. Sa richesse intellectuelle, sa profondeur d'analyse, son leadership et son talent de pédagogue m'ont toujours impressionnée. C'est un guide formidable. Je lui serai toujours infiniment reconnaissante d'avoir cru en moi et de m'avoir apporté toute l'aide dont j'avais besoin dans les moments critiques de ma vie. Je lui dois beaucoup.

Ma reconnaissance envers le Professeur Ababacar Mbengue de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, le Professeur Marc Bihan de l'Université de Nantes et le Professeur Kristen Cadiou de l'Université de Bretagne Occidentale est, elle aussi, très sincère et profonde. Je les remercie chaleureusement d'avoir accepté de siéger dans mon jury de thèse. Je suis honorée de l'intérêt qu'ils portent à ma recherche. Leur calibrage intellectuel, leur large éventail d'expertises et leurs savoir-faire multiples projetés sur mon travail ont une valeur inestimable. J'émets le voeu qu'ensemble nous ouvrons de nouvelles voies dans le domaine du management stratégique.

Mes sincères remerciements vont également à tous les dirigeants internationaux que j'ai eu le privilège d'interviewer en 2014 et en 2015. Basés en Europe occidentale, en Europe centrale, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient ou bien en Afrique, ils ont livré des témoignages décapants. Tous avaient à coeur d'éclairer le jeu ambigu des stratèges chinois et, ainsi, de faire progresser la recherche appliquée. Leurs attentes vis-à-vis de ma démarche sont très fortes. Chaque mois qui passe est un mois qui profite au rouleau compresseur chinois. L'accès à la connaissance est donc devenu un actif capital. C'est l'or noir du futur.

J'ai rédigé cette thèse de doctorat dans un pays émergent, le Mexique. Je veux remercier mes collègues du Tecnológico de Monterrey pour leur gentillesse et leur précieux soutien durant les deux années passées sur le beau campus de Puebla. Ma reconnaissance s'adresse en particulier au Dr. Jaime Raúl Alejandro Romero Jiménez, au Dr. Jorge Luis Alcaraz Vargaz et au Dr. Ramón Eulogio Arroyo Gámez.

Je n'aurais jamais consacré trois années de ma vie à l'analyse du déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement si je n'avais pas eu la chance de travailler avec Monsieur Tan Kuan, Directeur Général Chine du groupe Castel dans les années 2000. C'est auprès de cet homme d'affaires au charisme exceptionnel, installé à Hong Kong et à Singapour, que j'ai appris à entrer dans le monde chinois à partir de 2001. L'amour de la Chine ne m'a plus jamais quittée. Qu'il reçoive ici l'expression de ma profonde gratitude et de mon amitié.

Je veux enfin adresser un remerciement très personnel à ma soeur Françoise et à ma nièce Anne-Gabrielle. La confiance qu'elles ont placée dans ce projet de recherche, leur soutien sans faille et leurs encouragements ont été de puissants alliés. Cette thèse n'aurait pu exister sans leur rayonnement. Leur volonté de voir le tigre sur la montagne était invincible.

LISTE DES SIGLES

CHINALCO	Aluminium Corporation of China
CDB	China Development Bank
CHINA EXIM BANK	China Export-Import Bank
SINOSURE	China Export & Credit Insurance Corporation
CGEC	China Geo-Engineering Corporation
CITIC	China International Trust And Investment Corporation
CNOOC	China National Offshore Corporation (NOC chinoise)
CNPC	China National Petroleum Corporation (NOC chinoise)
CRCC	China Railway Construction Corporation
CRBC	China Road & Bridge Corporation
CSCEC	China State Construction Engineering Corporation
FOCAC	Forum on China-Africa Cooperation
IDE	Investissements directs à l'étranger
IOC	International Oil Company (major pétrolière)
LOF	Liability of Foreignness (risque lié au déploiement international)
MNE	Multinationale
MNEE	Multinationale originaire d'un pays émergent
NDRC	National Development and Reform Commission (Commission chargée du Développement et des Réformes, placée sous le Conseil d'Etat de la République Populaire de Chine)
PCC	Parti Communiste Chinois
MOFCOM	Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine
NOC	National Oil Company (compagnie pétrolière étatique)
SASAC	State-owned Assets Supervision and Administration Commission (Commission de supervision des actifs étatiques de la République Populaire de Chine)
SINOPEC	China Petroleum & Chemical Corporation (NOC chinoise)
YI KING	Le Livre des Transformations
ZES	Zone Economique Spéciale

TABLE DES MATIERES

Introduction	11
PREMIERE PARTIE. CONTEXTUALISATION DU DEPLOIEMENT INTERNATIONAL DES GROUPES CHINOIS	
CHAPITRE I. MISE EN PLACE DU CADRE D'ANALYSE: LE CONTEXTE DU GROUPE CHINOIS	
1.1. GOUVERNANCE	32
1.1.1. Un pouvoir autoritaire, orchestrateur des ressources nationales et transnationales, et sponsor de China Inc.	32
1.1.1.1. De l'importance de la grande stratégie	34
1.1.1.2. Volontarisme industriel et création de portefeuilles de champions mondiaux	35
1.1.2. Cadres institutionnels au service de l'ingénierie économique internationale	40
1.1.2.1. Architecture institutionnelle et gouvernance économique	40
1.1.2.2. Forums de coopération bilatéraux et multilatéraux, bras de levier de China Inc.	44
1.1.3. Diplomatie économique, arme de la grande stratégie	46
1.1.4. Contrats d'Etat à Etat et courbe d'expérience des hauts dignitaires chinois	48
1.2. DEPLOIEMENT INTERNATIONAL	50
1.2.1. Marché domestique, internationalisation intérieure et internationalisation extérieure	50
1.2.2. Processus d'internationalisation des grandes entreprises chinoises	52
1.2.3. Avantages comparatifs et concurrentiels mobilisés dans l'expansion internationale	54
1.2.3.1. Avantages et désavantages comparatifs de la Chine	54
1.2.3.2. Avantages et désavantages concurrentiels des grandes entreprises chinoises	55
1.3. STRATEGIES DE RUPTURE	57
1.3.1. Isomorphisme, rationalisme et rupture	57
1.3.1.1. Isomorphisme et rupture	57
1.3.1.2. Stratégie et espace concurrentiel	59
1.3.2. Une culture stratégique multimillénaire	63
1.4. GROUPES INDUSTRIELS	67
1.4.1. Concept de groupe	67
1.4.1.1. Structure du pouvoir	68
1.4.1.2. Profil actionnarial et performance	69
1.4.2. Matrice du pouvoir des groupes d'Etat et des groupes privés chinois	70
1.4.3. Structure organisationnelle des groupes chinois	71
1.5. VALEURS ET CULTURE MANAGERIALE	72
1.5.1. Identité(s) chinoise(s)	72
1.5.2. Primauté du pragmatisme sur l'idéologie	74
1.5.3. Le guanxi, un actif institutionnel	76
1.5.4. Art du secret et opacité	78
CHAPITRE II. MODELISATION DE L'ACTION DU GROUPE CHINOIS	
2.1. THEORIES RELATIVES AU DEPLOIEMENT DES MULTINATIONALES	81
2.1.1. Théorie de l'internalisation (1976)	83
2.1.2. Modèles Uppsala de l'école scandinave (1977, 1988)	83

2.1.3.	Théorie “éclectique” des investissements directs à l’étranger (1979, 1980)	84
2.1.4.	Déploiement des multinationales originaires de pays émergents: revue de littérature	86
2.1.5.	Modèle LLL, marqueur de la recherche sur les EMNE (2002, 2006)	88
2.2.	DIMENSION LINKAGE DU MODÈLE LLL: PERSPECTIVE RELATIONNELLE	93
2.2.1.	Capital social et avantages concurrentiels	93
2.2.2.	Economie mondiale, contexte local et ancrage relationnel	95
2.3.	DIMENSION LEVERAGE DU MODÈLE LLL: PERSPECTIVE FONDÉE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES, THÉORIE DE LA GOUVERNANCE ET DES COÛTS DE TRANSACTION, THÉORIE INSTITUTIONNELLE, THÉORIES DE LA CULTURE	97
A.	PERSPECTIVE FONDÉE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES	
2.3.1.	Portefeuille de capacités signées	97
2.3.2.	Dialectique Exploration-Exploitation	98
B.	THÉORIE DE LA GOUVERNANCE ET DES COÛTS DE TRANSACTION	
2.3.3.	Rapport des décideurs au facteur Risque	100
2.3.4.	Coûts de transaction et obsolescence transactionnelle	100
2.3.5.	Transactions dans les pays émergents	102
C.	THÉORIE INSTITUTIONNELLE	
2.3.6.	Institutions formelles et institutions informelles	102
2.3.7.	Institutions du pays d’origine et institutions du pays d’accueil	103
2.3.8.	Stratégies et postures des entreprises dans un contexte institutionnel	105
D.	THÉORIES DE LA CULTURE	
2.3.9.	Culture et action	106
2.3.10.	Culture et déploiement international	107
2.4.	DIMENSION LEARNING DU MODELE LLL: THEORIE DE L’APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	108
2.4.1.	Ecole cognitive et école comportementale	108
2.4.2.	Expansion internationale des groupes chinois et apprentissage organisationnel	109
	Conclusion Première Partie	112
DEUXIEME PARTIE. DEPLOIEMENT DU GROUPE CHINOIS ET PRATIQUE DES AFFAIRES EN AFRIQUE		
CHAPITRE III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE		
3.1.	POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET STRATEGIE DE RECHERCHE	113
3.1.1.	Posture épistémologique	113
3.1.2.	Stratégie de recherche	117
3.1.2.1.	<i>Etude empirique: sélection des secteurs et des groupes chinois</i>	119
3.1.2.2.	<i>Eléments de contexte</i>	120
3.1.2.3.	<i>Calendrier des entretiens</i>	121
3.2.	ECHANTILLON D’INTERVIEWÉS	123
3.2.1.	Profil des interviewés	123
3.2.2.	Variables des entretiens	126
3.3.	RESSOURCES MOBILISÉES	131

CHAPITRE IV. CINQ CAS DE DEPLOIEMENT DE GROUPES CHINOIS EN AFRIQUE

4.1. ETUDE DE CAS 1- DÉPLOIEMENT DE CHINA INTERNATIONAL TRUST AND INVESTMENT CORPORATION (CITIC) ET DE CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION (CRCC) EN ALGÉRIE, 2005-2006 -----	129
4.1.1. Présentation du cas	
4.1.1.1. <i>Contexte politico-économique</i> -----	129
4.1.1.2. <i>Projet de construction de l'autoroute Est-Ouest</i> -----	131
4.1.1.3. <i>Consortium CITIC-CRCC (Chine) et groupement COJAAL (Japon)</i> -----	133
4.1.2. Analyse qualitative du cas	
4.1.2.1. <i>Enjeux et intérêts stratégiques de la Chine: LE référentiel des groupes chinois en Algérie</i> ---	137
4.1.2.2. <i>La grande stratégie de la Chine en contexte</i> -----	139
4.1.2.3. <i>Négociations et obsolescence transactionnelle</i> -----	140
4.1.2.4. <i>Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles</i> -----	144
4.1.2.5. <i>Leadership et performance des groupes chinois</i> -----	147
4.1.3. Discussion -----	148
4.2. ETUDE DE CAS 2- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE SINOPEC AU GABON (ET PAR EXTENSION, EN AFRIQUE), 2009-2015 -----	150
4.2.1. Présentation du cas	
4.2.1.1. <i>Contexte politico-économique</i> -----	150
4.2.1.2. <i>Echiquier concurrentiel au Gabon</i> -----	153
4.2.1.3. <i>Addax Petroleum: une trajectoire tourmentée</i> -----	157
4.2.2. Analyse qualitative	
4.2.2.1. <i>La grande stratégie en contexte: le goban gabonais sous influence chinoise</i> -----	160
4.2.2.2. <i>Déploiement de Sinopec au Gabon</i> -----	161
4.2.2.3. <i>Négociations et obsolescence transactionnelle</i> -----	163
4.2.2.4. <i>Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles</i> -----	164
4.2.2.5. <i>L'ADN chinois au Gabon</i> -----	165
4.2.3. Discussion -----	166
4.3. ETUDE DE CAS 3- STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE CHINALCO EN REPUBLIQUE DE GUINEE, 2011-2015 -----	168
4.3.1. Présentation du cas	
4.3.1.1. <i>Contexte politico-économique</i> -----	168
4.3.1.2. <i>Des groupes miniers chinois dans le "pré carré" des leaders mondiaux</i> -----	171
4.3.1.3. <i>Projet Simandou: enjeux, institutions et pouvoir transactionnel</i> -----	173
4.3.2. Analyse qualitative	
4.3.2.1. <i>La grande stratégie de la Chine en embuscade</i> -----	176
4.3.2.2. <i>Négociations et obsolescence transactionnelle</i> -----	179
4.3.2.3. <i>Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles</i> -----	180
4.3.3. Discussion -----	181
4.4. ETUDE DE CAS 4- STRATEGIES DE PENETRATION ET DE DEVELOPPEMENT DE CHINA GEO-ENGINEERING AU RWANDA, AU BURUNDI, EN RDC ET AU CONGO, 2005-2015 -----	183
4.4.1. Présentation du cas	
4.4.1.1. <i>Contexte politico-économique</i> -----	183
4.4.1.2. <i>China Geo-Engineering à la conquête des marchés extérieurs</i> -----	185
4.4.1.3. <i>Implantation au Rwanda, au Burundi et au Congo-Kinshasa (2005-2007)</i> -----	187
4.4.1.4. <i>Extension du portefeuille de marchés africains (2008-2015)</i> -----	188
4.4.2. Analyse qualitative	
4.4.2.1. <i>Internationalisation de China Inc.</i> -----	189
4.4.2.2. <i>Négociations et obsolescence transactionnelle</i> -----	191
4.4.2.3. <i>Mise en oeuvre des investissements et pouvoir de capacité</i> -----	191
4.4.2.4. <i>L'ADN chinois en contexte</i> -----	193
4.4.3. Discussion -----	193

4.5. ETUDE DE CAS 5- DEPLOIEMENT DE CHINA ROAD & BRIDGE CORPORATION (CRBC) ET DE CHINA STATE CONSTRUCTION ENGINEERING CORPORATION (CSCEC) AU CAMEROUN ET AU CONGO, 2006-2015 -----	195
4.5.1. Présentation du cas	
4.5.1.1. <i>Contexte politico-économique</i> -----	196
4.5.1.2. <i>Déploiement de CRBC et de CSCEC au Cameroun et au Congo</i> -----	198
4.5.2. Analyse qualitative	
4.5.2.1. <i>Internationalisation et stratégie des fleurons chinois au Cameroun et au Congo</i> -----	202
4.5.2.2. <i>Négociations et obsolescence transactionnelle</i> -----	203
4.5.2.3. <i>Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles</i> -----	206
4.5.2.4. <i>L'ADN chinois en contexte</i> -----	207
4.5.3. Discussion -----	207
 CHAPITRE V. MODELISATION DE L'OBSERVATION	
5.1. AMELIORATION DU MODELE LLL -----	210
5.1.1. <i>Analyse lexicale et sémantique des entretiens</i> -----	210
5.1.2. <i>Analyse des 3 dimensions du modèle LLL</i> -----	212
5.1.2.1. <i>Dimension Linkage</i> -----	212
5.1.2.2. <i>Dimension Leverage</i> -----	214
5.1.2.3. <i>Dimension Learning</i> -----	216
5.1.3. <i>Dimension Institutionalization, brique manquante du modèle LLL</i> -----	220
 Conclusion Deuxième Partie -----	 225
 Conclusion Générale -----	 235
<i>Résultats de la recherche</i> -----	236
<i>Contributions à la théorie</i> -----	244
<i>Implications de nos résultats pour les dirigeants de groupes non chinois</i> -----	247
 BIBLIOGRAPHIE -----	 251
 ANNEXES -----	 267

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Fig. 1. Contribution des pays émergents et en développement à l'économie mondiale.....	12
Fig. 2. Evolution démographique de la Chine & Croissance de la population urbaine.....	14
Fig. 3. Gouvernance en couches de la Chine.....	17
Fig. 4. Investissements directs à l'étranger par pays en Afrique, fin 2012.....	19
Fig. 5. Présence de groupes chinois dans le classement 2008 de <i>Fortune Global 500</i>	22
Fig. 6. Présence de groupes chinois dans le classement 2013 de <i>Fortune Global 500</i>	23
Fig. 7. Echantillon de l'analyse empirique	29
Fig. 8. Construction du modèle de recherche	30
Fig. 9. Structure du pouvoir en République Populaire de Chine.....	40
Fig. 10. Architecture de l'aide étatique et des appels d'offres à l'étranger.....	44
Fig. 11. Coopération économique et commerciale Chine-Afrique.....	45
Fig. 12. Compétitivité des entreprises des pays émergents.....	56
Fig. 13. Tableau de synthèse 1 du chapitre I.....	81
Fig. 14. Tableau de synthèse du chapitre II.....	81
Fig. 15. Gouvernement d'entreprise et processus de décision.....	82
Fig. 16. Application de la théorie éclectique à différentes industries.....	84
Fig. 17. Options stratégiques des entreprises des pays émergents.....	87
Fig. 18. Processus de déploiement des EMNE dans la mondialisation.....	91
Fig. 19. Capital social et création de valeur.....	93
Fig. 20. Contexte du pays d'origine, contexte des pays d'implantation.....	96
Fig. 21. Ambidextrie internationale – Exploration/Exploitation.....	99
Fig. 22. Insiders, outsiders et pays d'implantation.....	101
Fig. 23. Trépied de la stratégie.....	105
Fig. 24. Contextes institutionnels & Stratégies génériques.....	106
Fig. 25. De la culture individuelle à la culture mondiale.....	107
Fig. 26. Culture anglo-saxonne & Culture chinoise.....	108
Fig. 27. Suprématie de la stratégie et du contexte dans l'approche chinoise.....	113
Fig. 28. Création de la connaissance.....	114
Fig. 29. Analyse quantitative & Analyse qualitative.....	115
Fig. 30. Démarche épistémologique de notre recherche.....	116
Fig. 31. Echantillon de la démarche empirique.....	120
Fig. 32. Typologie des entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche.....	121
Fig. 33. Enoncé des 5 études de cas.....	122
Fig. 34. Echantillon des personnes interviewées dans le cadre de notre recherche.....	126
Fig. 35. Variables des entretiens avec des interlocuteurs non chinois.....	127
Fig. 36. Variables des entretiens avec des interlocuteurs chinois.....	128
Fig. 37. Classement mondial des groupes de construction (2003, 2011).....	136

Fig. 38. Production pétrolière du Gabon en barils/jour (1995-2014)	159
Fig. 39. Evolution du prix du baril de pétrole gabonais (1995-2015)	159
Fig. 40. Production d'acier en Chine (1990-2013)	170
Fig. 41. Production mondiale de minerai de fer en 2012	170
Fig. 42. Résultat net de Vale, de Rio Tinto et de BHP Billiton (2008-2012)	171
Fig. 43. Résultat net de Chinalco (2010, 2013)	173
Fig. 44. Appels d'offres de la Banque Mondiale remportés par CGEC (2000-2007)	186
Fig. 45. Analyse sémantique des entretiens- Itérations de mots	211
Fig. 46. Thèmes <i>in vivo</i> de l'analyse qualitative	211
Fig. 47. Dimension <i>Linkage</i> du modèle LLL – Résultats de l'analyse qualitative	212
Fig. 48. Dimension <i>Leverage</i> du modèle LLL – Résultats de l'analyse qualitative	214
Fig. 49. Dimension <i>Learning</i> du modèle LLL – Résultats de l'analyse qualitative	216
Fig. 50. Dimension <i>Institutionalization</i> du déploiement de la stratégie des groupes chinois	220
Fig. 51. Dimensions de la distance – Modèle CAGE	224
Fig. 52. “Grappes” de groupes chinois & “Grappes” de contrats” chinois	226
Fig. 53. Déploiement de la stratégie du duopole Etat chinois-groupes chinois	227
Fig. 54. Stratégies de l'eau vs. Stratégies de la pierre	228
Fig. 55. Submersion des stratégies de la pierre par les stratégies de l'eau	228
Fig. 56. Chaîne de valeur des 7 groupes chinois de l'étude empirique	229
Fig. 57. Déterminants de la compétitivité des groupes chinois	229
Fig. 58. Un petit <i>yin</i> devient un grand <i>yang</i>	233
Fig. 59. Paradigme IFLC	234
Fig. 60. Dynamique des flux	234
Fig. 61. Captation des vides par les groupes chinois	238
Fig. 62. Pays émergents et en développement & Centritude de la Chine	240
Fig. 63. Management des masses critiques & Contrôle des flux	243
Fig. 64. Tableau de synthèse des contributions à la théorie	246
Fig. 65. Stratégies de contre-attaque des groupes non chinois face à l'offensive chinoise	248
Fig. 66. Moyens de la contre-attaque pour les groupes non chinois	248
Fig. 67. Cascade sur le mont Lu. Tableau de Shitao	250

“Le tonnerre se dissimule sous une nuée opaque”.

Yi King

“Ne pas s’opposer à la force, lui retirer son point d’appui”.

Proverbe chinois

Introduction

La stratégie de conquête mondiale de la Chine fait peur. Elle balaie les certitudes des dirigeants du G7. Elle menace les stratégies, la capacité transactionnelle et l’agenda des multinationales des pays développés. Depuis le milieu des années 2000, les grandes manoeuvres de la Chine s’apparentent à la politique de la terre brûlée en Asie, en Afrique, en Amérique latine, en Europe centrale et orientale, et, dans une moindre mesure, en Europe de l’ouest. C’est tout un monde qui vacille. Face à l’offensive chinoise, les chefs d’Etat et de gouvernement, les *spin doctors*, les dirigeants de nombreux groupes occidentaux et non occidentaux sont comme le médecin devant le sida. Ils n’ont pas le traitement. Poser le bon diagnostic et résister, cela ne suffit pas. Résister, c’est accepter de perdre un peu plus. Il faut aller au-delà de la résilience car il y a urgence. Un basculement est en train de se produire. Il pourrait prendre les meilleurs stratèges à revers. Les totems classiques de la stratégie pourraient ne plus s’appliquer dans des contextes de plus en plus sinisés. Il est vital de comprendre, sans céder aux clichés, *comment* les dragons chinois s’emparent des territoires extérieurs et *préemptent* le long terme, en particulier dans les pays émergents et dans les pays en développement. Début 2016, le Président Xi Jinping déclara que la politique *Going Out* de l’Empire du Milieu ciblerait prioritairement les pays en développement¹, c’est-à-dire la grande périphérie. La menace est potentiellement immense car la Périphérie, ce sont les marchés d’aujourd’hui et de demain; c’est le monde développé d’après-demain.

En 2010, le monde émergent et en développement, qui abrite 80% de la population mondiale, produisait près de 50% de la richesse mondiale. Selon l’OCDE, sa contribution au produit intérieur brut (PIB) mondial pourrait représenter 60% d’ici 2030. Les critères permettant de qualifier un pays émergent portent sur la croissance démographique, la croissance économique, la dynamique de rattrapage, les transformations institutionnelles et structurelles, le haut degré de volatilité de l’économie et les risques associés, les déficits en matière d’infrastructures (routes, voies ferrées, ponts, barrages, aéroports, centrales hydrauliques, hôpitaux). Les pays émergents ne forment pas un bloc homogène. Les grandes économies du groupe BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) présentent des disparités. De même, de nouveaux pays émergents comme la Turquie, le Mexique, l’Indonésie, le Vietnam, le Nigéria et la Pologne connaissent des dynamiques de croissance et de transformation qui leur sont propres. Pour autant, la Banque Mondiale voit dans cet ensemble

¹ Le gouvernement chinois ne fait pas la différence entre un pays émergent et un pays en développement, même si les faits contredisent le discours officiel. L’activisme de la Chine au sein des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud) a donné lieu à la création d’une banque de développement le 15 juillet 2014. Dotée de 50 milliards de dollars, elle a vocation à rivaliser avec la Banque Mondiale et le FMI. Vis-à-vis des pays en développement, la Chine se positionne cependant comme un pays en développement.

hétérogène trois dénominateurs communs: le caractère transitionnel de l'économie, de la gouvernance politique et de l'appareil institutionnel; un taux de croissance du PIB supérieur ou égal à celui de l'économie mondiale; la montée en puissance de la classe moyenne. Aujourd'hui, il existe une cinquantaine de pays émergents dans le monde.

Pays/région	Croissance du PIB en % (2001-2010)	Parité du pouvoir d'achat (en dollars US/jour)	Monde développé vs. Monde émergent/en développement
Europe de l'Ouest	1,1	30-35	Monde développé
USA	1,8	> 40	Monde développé
Canada	2	35-40	Monde développé
Japon	0,13	35-40	Monde développé
Australie	3,1	35-40	Monde développé
Chine	10,6	5--10	Monde émergent/en développement
Brésil	3,9	10--16	Monde émergent/en développement
Inde	8	5--10	Monde émergent/en développement
Russie	4,7	10--16	Monde émergent/en développement
Indonésie	5,5	< 5	Monde émergent/en développement
Afrique sub-saharienne	5,8	< 5	Monde émergent/en développement
Moyen-Orient & Afrique du Nord	4,9	5--10	Monde émergent/en développement
Europe centrale et orientale	4,3	5--10	Monde émergent/en développement
CIS (ex bloc soviétique)	6,8	5--10	Monde émergent/en développement
Amérique latine (hors Brésil) & Caraïbes	4,6	< 5	Monde émergent/en développement

Fig. 1. Contribution des pays émergents et des pays en développement à l'économie mondiale².
Sources: FMI, ONU, The Economist.

La ligne de démarcation entre un pays émergent et un pays en développement, également appelé "pays sous-développé", n'est pas toujours claire. Selon l'ONU et la Banque Mondiale, la notion de sous-développement renvoie aux pays dont le profil de développement économique, humain, social et environnemental est insuffisant pour garantir un niveau de vie décent à leurs populations. Situés au bas de la pyramide du développement, ces pays - le plus souvent gangrenés par la corruption et le clientélisme politique - souffrent de carences dans tous les domaines. Ce sont autant de proies pour la *Realpolitik* de la République Populaire de Chine.

Dans son ouvrage "*Adam Smith à Pékin – Les promesses de la voie chinoise*" (2009)³, Giovanni Arrighi explora les modalités de l'ascension spectaculaire de la Chine au début du XXI^e siècle. Selon l'auteur, la montée en puissance de la Chine est, pour l'essentiel, une application de la théorie des économies-mondes d'Adam Smith. A la fin du XVIII^e siècle – date de parution de *La Richesse des Nations*⁴ -, les Pays-Bas dominaient l'économie-monde à partir d'Amsterdam. Au début du XXI^e siècle, c'est la province du Guangdong, dans le delta de la rivière des Perles, qui s'impose comme l'atelier du monde. Première région exportatrice de la Chine, le Guangdong, qui abrite les mégapoles

² Note de l'auteur. Nous employons l'expression "pays émergents et en développement" tout au long de cette thèse pour désigner les pays émergents et les pays en développement.

³ Arrighi G., *Adam Smith à Pékin – Les promesses de la voie chinoise*, Max Milo Editions, Paris, 2009.

⁴ L'ouvrage est paru en 1776 sous le titre "Nature and Causes of the Wealth of Nations".

de Guangzhou (Canton), Shenzhen et Shantou, contribue au PIB national à hauteur de 12%. La thèse développée par Arrighi s'articule autour de deux idées majeures: (1) la voie chinoise offre une alternative au néolibéralisme et modifie la nature de l'économie politique mondiale; (2) l'ascension de la Chine au début du XXI^e siècle tient à la coexistence de deux paradigmes: le paradigme *industriel* et le paradigme *industriels*. L'industrialisation du pays (paradigme industriel) s'est faite sans renoncer aux masses laborieuses (paradigme industriels). Le taylorisme ne s'est pas imposé d'emblée dans les usines de production et d'assemblage implantées dans les campagnes et les mégapoles. Le développement de la Chine doit profiter aux travailleurs chinois. Selon Arrighi, la question du "*Comment produit-on?*" domine le capitalisme chinois. Le contexte chinois et sa main-d'œuvre surabondante placent l'Etat face à des questions existentielles sans équivalent. L'Etat est le gardien de l'intérêt général. Sa mission est double: (1) allouer les ressources (le capital) entre la campagne et la ville; (2) veiller à ce que le commerce avec les nations étrangères favorise le développement *interne* de l'Empire du Milieu. La contextualisation des enjeux de la Chine contemporaine est au coeur de notre thèse. A ce titre, elle s'inspire des travaux d'Arrighi.

L'Etat chinois face à des équations d'une redoutable complexité

La Chine est un empire riche d'une histoire multimillénaire. C'est un "monstre", selon l'expression de Fernand Braudel⁵, qui possède la géographie (l'espace), l'histoire (le temps), une culture (l'identité), un système de commandement fort (la gouvernance) et des hommes en abondance (le levier humain). L'analyse des traités militaires chinois montre que le fait guerrier chinois est enraciné dans ces cinq variables. La Chine du début du XXI^e siècle, c'est aussi un continent en transformation, composé de "pays" et de territoires hétérogènes. Les "pays" et les territoires émergents (Guangdong, Fujian, Zhejiang, Jiangsu, Shandong, Shanghai, Pékin) cohabitent avec des "pays" et des territoires sous-développés (Chine intérieure, Chine de l'Ouest). Entre les régions côtières, les grandes mégapoles de la façade est et les régions du centre et de l'ouest de la Chine, les écarts en termes de croissance du PIB, de niveau de vie et d'infrastructures sont importants. Le monde émergent cohabite avec le monde sous-développé. A partir de cette définition, nous pouvons voir des effets de miroir entre la Chine et le continent africain, la Chine et le continent sud-américain, la Chine et l'Europe centrale et orientale, la Chine et l'Asie du Sud-Est. L'Afrique, c'est la Chine sans la vision, la force de commandement et le capital financier. L'Amérique latine, c'est la Chine sans la puissance stratégique et le capital financier. L'Europe centrale et orientale, c'est la Chine sans la géopolitique et le capital financier. L'Asie du Sud-Est, c'est la périphérie iconoclaste de la Chine impériale. Par ailleurs, la cohabitation de "pays" émergents" et de "pays" sous-développés au sein de l'immense espace chinois en fait le laboratoire et l'incubateur naturels de la grande stratégie chinoise dans les pays émergents et en développement. Les stratégies de rattrapage des grandes entreprises chinoises trouvent sur leurs marchés domestiques un terrain d'entraînement d'exception.

Ces considérations liminaires en appellent d'autres. La Chine, c'est aussi un continent surpeuplé. En 2016, elle comptait près d'1,4 milliard d'habitants. L'équation démographique est à l'origine de questions existentielles, voire métaphysiques, d'une extraordinaire complexité. La Chine étant dirigée par une institution communiste, il revient à l'Etat d'apporter des solutions concrètes aux questions existentielles de ce réservoir d'hommes potentiellement explosif. Il s'agit en premier lieu d'assurer les moyens de la subsistance aux Chinois du nord comme du sud, de l'ouest comme de l'est et du centre. Donner à manger à plus d'un milliard de gens est la première responsabilité des autorités

⁵ Braudel F., *La dynamique du capitalisme*, Arthaud Editions, Paris, 1985.

chinoises. C'est la première marche de la pyramide de Maslow. Les plans quinquennaux établissent les priorités en termes d'actions. Les réponses passent, notamment, par des politiques de régulation des terres agricoles, la sécurisation des approvisionnements des matières premières et des ressources naturelles en provenance des pays étrangers, l'exportation de produits *Made in China* et la mise sur le marché de centaines de millions de travailleurs (paradigme industriel). Depuis le début des années 1980, les campagnes se vident un peu plus chaque année. Fuyant la misère, plus de 200 millions de travailleurs migrants (les *mingong*) s'exilent dans les grandes villes, à la recherche d'opportunités de travail sur les chantiers de construction et les programmes de travaux publics. Cette main-d'œuvre mobile et bon marché vient grossir les flux intarissables de pauvres âmes en quête d'une vie meilleure. Notre étude consacrée au déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement est travaillée, de bout en bout, par ces questions existentielles. Dans un entretien réalisé en avril 2016, le sinologue Jean-Luc Domenach observait que les Chinois s'étaient acclimatés au capitalisme (un capitalisme communiste) par pragmatisme⁶. Selon lui, les Chinois – au premier rang desquels, l'Etat - sont jugés sur leurs résultats. Les autorités ont *une obligation de résultats*. C'est la survie du communisme qui est en jeu – et avec elle, la survie du Parti communiste chinois (PCC). En dépit de démonstrations de force, le PCC est comme le funambule sur un fil. Toutes les questions économiques et sociales de la Chine renvoient à des notions de vie et de mort. A l'instar des civilisations, l'Empire du Milieu est mortel. L'Etat a donc un devoir absolu d'efficacité et de réussite. La grande stratégie, pensée et orchestrée par Pékin, est au service de la *Realpolitik*, qui se confond avec une exigence de résultats *tangibles*. Après l'échec retentissant de l'ère maoïste, c'est une génération de leaders pragmatiques, débarrassés d'oripeaux idéologiques, qui est aux commandes du pays.

Evolution démographique de la Chine (en millions)		Croissance de la population urbaine	
1995	1211,21	1990	25%
1998	1247,61	1999	34,9%
2001	1276,27	2002	38,5%
2004	1299,88	2005	42,5%
2007	1321,29	NC	
2009	1334,50	2009	47,9%
2010	1340,91	NC	
2013	1360,76	2013	53,1%

Fig. 2. Evolution démographique et croissance de la population urbaine de la Chine. Source: FMI, Banque Mondiale.

L'Etat chinois raisonne à l'échelle d'un continent. Depuis les années 1990, la *Realpolitik* de la Chine se livre sur deux terrains: (1) à l'intérieur de l'espace chinois; (2) dans l'espace mondial. L'évolution des flux d'investissements directs étrangers entrants (IDEE) et sortants (IDES) entre 1990 et 2013 apporte une première grille de lecture sur ce qui se joue avec l'offensive chinoise. En 1990, les IDEE représentaient 3,487 milliards de dollars; en 2000, ils s'établissaient à 40,715 milliards de dollars pour atteindre 123,911 milliards de dollars en 2013 (source: CNUCED). Au cours de la même période, les IDES avaient enregistré une forte progression, passant de 913 millions de dollars en 1991 à 12,261 milliards de dollars en 2005, puis à 101 milliards de dollars en 2013 (Source: CNUCED).

⁶ Domenach J-L., Entretien accordé au *Journal du Dimanche*, JDD, 09/04/2016.

Ces chiffres étaient proportionnels à la courbe des exportations chinoises dont le montant total fut multiplié par 37 entre 1990 et 2013: 62,091 milliards de dollars en 1990; 2 299,626 milliards en 2013 (source: OMC). Cela eut pour conséquence de doper les réserves de change de la Chine, qui sont passées de 28,594 milliards de dollars en 1990 à 165,574 milliards de dollars en 2000, pour atteindre 3 951,756 milliards de dollars en 2013 (source: ADB, Les Echos). Assise sur des milliards de dollars, la Chine est devenue *le banquier du monde*, rivalisant avec la Banque Mondiale et le FMI dans les pays émergents et en développement. Avec le décollage économique (PIB supérieur à 10% dans les années 2000, en-dessous de 9% depuis 2011) et l'offensive synchronisée des dragons chinois sur les marchés extérieurs, le géant asiatique est aussi devenu *le ventre du monde*: premier consommateur mondial de carburants fossiles; premier consommateur mondial de gaz naturel; premier consommateur mondial d'acier, d'aluminium, de fer et de bauxite; premier consommateur mondial de ciment. La consommation de pétrole est ainsi passée de 1, 689 million de barils/jour en 1990 à 7,499 millions en 2006, puis à 10,756 millions en 2013 (source: BP). Les besoins en matière de gaz naturel ont suivi la même pente: 14,3 tep (tonnes d'équivalent pétrole) en 1991; 42,1 tep en 2005; 96,2 tep en 2010; 145,5 tep en 2013 (source: BP). La Chine conquérante, c'est une Chine à l'appétit gargantuesque qui tient ses équations à partir des deux paradigmes identifiés par Arrighi: le paradigme industriel et le paradigme industriel. Ainsi, la question des masses chinoises, qui est un leitmotiv des leaders communistes, impose une approche *systémique* des enjeux existentiels. Cette approche systémique est elle-même imbriquée dans la gouvernance *systémique* de la Chine.

Une gouvernance en couches pilotée par le sommet de l'Etat

Les hauts dignitaires chinois sont des maîtres de la *complexité*. Ils ont des équations complexes à résoudre à l'échelle d'un continent. Leur résolution passe par un *construit stratégique* (vision, but, feuille de route) et un *construit opérationnel* (solutions, mise en oeuvre). Selon l'adage du Tao, "on n'achète pas des perceuses, on achète des trous". Cela revient à dire que la finalité d'une vision et d'une stratégie, c'est la mise en oeuvre de solutions qui marchent. Les autorités chinoises ont cela en tête quand ils travaillent sur les enjeux de développement de la Chine. Ils identifient les conditions qui permettront d'acheter des trous (grande stratégie, plan quinquennal, capital financier, internationalisation de China Inc.), et en contrôlent toute la chaîne de commandement. Le déploiement de la stratégie des groupes chinois dans l'économie mondiale ne peut s'expliquer indépendamment de la nature et de la structure du pouvoir de la Chine. Le pouvoir exécutif est concentré dans les mains du Président, du Premier Ministre, du Conseil d'Etat et du Parti communiste chinois. L'Etat chinois est un Etat fort et autoritaire. Ce n'est pas un Etat velléitaire. C'est au sommet de l'Etat que se décident les grandes orientations stratégiques. La grande stratégie de la République Populaire de Chine est pensée, construite et contrôlée par le Président. Annoncée en 2000, la politique *Going Out* visant à encourager l'internationalisation des entreprises chinoises est au coeur de la stratégie de conquête de la Chine. Décidée par le Président Hu Jintao et incarnée par le Président Xi Jinping, l'initiative *One Belt, One Road* est le nouveau visage de la grande stratégie chinoise. Avec cette initiative, la Chine ambitionne de réinventer la route de la soie. Le but est double: (1) sécuriser les approvisionnements de matières premières, d'énergies fossiles, de ressources naturelles, de produits agricoles vers la Chine; (2) ouvrir des routes maritimes pour le transport des produits *Made in China* et *Made by China*. La démarche des leaders chinois est très construite, très structurée. La gouvernance politique de la Chine se confond avec la gouvernance économique. Cela crée une singularité au service du fait guerrier. La guerre livrée par les autorités chinoises ne doit pas être confondue avec la guerre menée par les Américains et ses alliés européens car la vision du monde

n'est pas la même. Pour les Américains et leurs alliés du Vieux Continent, le fait guerrier doit répondre à des valeurs *intangibles* – la liberté, la transparence, la bonne gouvernance, les droits de l'homme. La guerre économique est une sorte de croisade livrée au nom de ces valeurs. C'est le Consensus de Washington. La vision chinoise de l'ordre du monde s'articule, quant à elle, autour de la notion de *tianxia*. Ce vieux concept signifie "tout ce qui se trouve en-dessous du ciel". A l'époque des Ming et des Qing, l'empereur chinois incarnait le ciel. Tout ce qui se trouvait sous l'empereur lui devait allégeance sous forme de cadeaux. Le *tianxia* est à l'origine du système des tributs. En vertu de celui-ci, les relations extérieures de l'Empire étaient placées sous le signe de dons et de concessions. La vassalisation des peuples de la *tianxia* est constitutif de la métaphysique chinoise. Dans son ouvrage "*La montée en puissance de la Chine et la logique de la stratégie*" (2012)⁷, Edward N. Luttwak a montré comment la pratique du système des tributs continue de façonner les relations extérieures – et donc, la guerre économique - de la Chine. La thèse développée par l'auteur est construite autour de trois points. **1.** La pratique des cadeaux orchestrée par les hauts dignitaires chinois a joué un rôle déterminant dans la pénétration des entreprises chinoises sur le continent africain. Les "techniques chinoises d'hospitalité manipulatrices" ont un impact fort auprès des officiels africains. **2.** Le système des tributs renvoie au principe confucéen de la bienveillance qui, à son tour, imprègne la culture publique et la diplomatie de la Chine. **3.** La vision chinoise traditionnelle de l'ordre du monde se réfère à une vision sino-centrée des relations internationales. "Il ne peut y avoir que deux protagonistes: le barbare soumis qui paie le tribut, et l'empereur bienveillant, tout disposé à récompenser l'hommage du premier par des cadeaux de valeur... Les rituels avec des tributaires sont par définition bilatéraux. (...) Le bilatéralisme foncièrement inéquitable du système des tributs sied à la position de force de la Chine. Mais c'est aussi le seul modèle dont elle dispose pour ses relations extérieures qui soit enraciné dans la culture officielle" (pp. 44-45). Le Président chinois et les représentants de l'appareil étatique sont les garants de cette vision du monde.

Le déploiement de la stratégie des groupes chinois ne peut pas s'expliquer en dehors de cette première grille de lecture. La vision stratégique des dirigeants des grandes entreprises est *encastrée* dans la grande stratégie étatique. La gouvernance des grandes entreprises chinoises est, elle aussi, imbriquée dans la gouvernance politique et économique du pays. La Chine s'est acclimatée au capitalisme. Mais celui-ci reste un capitalisme d'Etat. A ce titre, les groupes chinois – étatiques et privés - n'ont pas d'existence *per se*. Ils n'existent pas en dehors (*wai*) du système. Ils doivent être dedans (*nei*)⁸. Il est trop dangereux de s'émanciper totalement. Etre dehors serait synonyme d'ostracisme et donc de mort. Cela scellerait la mort politique des dirigeants des grandes entreprises. Les présidents, directeurs généraux et membres du comité de direction des groupes chinois sont membres du Parti communiste. La plupart d'entre eux y occupent des fonctions importantes et doivent leur carrière au PCC. La gouvernance des groupes chinois est imbriquée dans un système de gouvernance en couches. Le sommet de l'Etat fixe le cap, définit les grandes orientations stratégiques, orchestre les ressources et en contrôle la mise en oeuvre (gouvernance *politique*). Ce niveau 1 intègre les "poids lourds" de la gouvernance industrielle de la Chine: le Conseil d'Etat, le Ministère du Commerce (MOFCOM) et l'organisme chargé de la supervision des participations étatiques – la SASAC. Le niveau 2 (gouvernance *organisationnelle*) renvoie à la structure et à l'exercice du pouvoir au sein des groupes chinois. S'inspirant du modèle de gouvernance de Pérez⁹, nous appelons le niveau 3 "la gouvernance

⁷ Luttwak E. N., *La montée en puissance de la Chine et la logique de la stratégie*, Odile Jacob, Paris, 2012.

⁸ *Note de l'auteur.* Le mot "dedans" se dit "*nei*" en chinois. Le mot "dehors" se dit "*wai*". La culture chinoise est traversée par la dialectique "*nei-wai*".

⁹ Pérez R., *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 2009.

systemique”. Celle-ci est un pilier essentiel du capitalisme chinois, fait de connections et de réseaux. Le rôle des gouverneurs de province doit ainsi être pris en compte. De même, les relations bilatérales entre la Chine et le pays d’implantation doivent être intégrés dans la gouvernance systémique. Notre thèse n’est pas consacrée à la gouvernance des groupes chinois. Cependant, à la lumière des commentaires précédents, le thème de la gouvernance traversera notre argumentation de bout en bout. La singularité de la gouvernance chinoise n’est pas sans effets sur les modalités de développement des dragons chinois dans les pays émergents et en développement. Notre recherche est travaillée par une question lancinante: Qui est qui? La mise en abîme ne va pas de soi, d’autant que le monde chinois est fait de coulisses.

Gouvernance politique et économique
Rôle de l’Etat chinois dans les orientations stratégiques
Droits de gouvernance du Président de la République Populaire de Chine
Droits de gouvernance du Premier Ministre chinois
Droits de gouvernance du Conseil d’Etat
Droits de tirage du Parti Communiste Chinois (PCC)
Gouvernance industrielle: Conseil d’Etat, MOFCOM, SASAC
Gouvernance financière: Conseil d’Etat, MOFCOM, SASAC, Eximbank, Bank of China
Gouvernance organisationnelle
Configuration et exercice du pouvoir: Président, Directeur Général, membres du Comité de Direction
Management et contrôle de la performance
Régulation et coordination interne
Management des partenariats
Gouvernance systémique
Relations siège social du groupe/gouvernants des pays d’implantation/filiales/partenaires
Relations bilatérales entre la Chine et les pays d’implantation
Rôle de la Fédération Nationale de l’Industrie et du Commerce
Rôle des réseaux (<i>guanxi</i>) et des diasporas chinoises
Rôle des officiels de la province où est implanté le siège social du groupe chinois

Fig. 3. Gouvernance en couches de la Chine. Schéma adapté du modèle de gouvernance systémique de Pérez (2009).

Stratégie “Going Out” et Initiative “One Belt One Road”

Les Chinois aiment les symboles. La symbolique des chiffres fait partie de leur ADN. L’an 2000 est une date clé dans la grande stratégie de Pékin. Lors du 16e Congrès National du PCC qui s’est tenu en octobre de cette année, le Président Zhiang Zemin annonça le lancement d’un plan ambitieux. Celui-ci serait articulé autour de quatre axes: (1) la stratégie *Going Out* (*zou chuqu* en chinois); (2) le développement de l’ouest du pays (stratégie de rattrapage à l’intérieur du territoire national); (3) la stratégie d’urbanisation; (4) la stratégie de développement des talents¹⁰. En décembre 2001, le géant asiatique entraînait officiellement dans l’Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Le but de la stratégie *Going Out* était de lancer les entreprises domestiques sur les marchés internationaux et, ainsi, de “créer de beaucoup de multinationales et de marques fortes”¹¹. *Zou chuqu* signifie “sortir”. La

¹⁰ Yelery A., “China’s Going Out policy: Sub-national economic trajectories”, *Institute of Chinese Studies*, Delhi, décembre 2014, pp. 1-7.

¹¹ Freeman Briefing, “China’s Going Out Investment Policy”, *Center for Strategic & International Studies* (CSIS), 27/05/2008, pp. 1-15.

stratégie *Going Out*, dont le mot d'ordre était "*Investissez à l'étranger!*", allait mettre des bataillons d'entreprises sur orbite internationale. Des centaines de milliers d'entreprises et de groupes chinois¹² répondirent à l'appel, moyennant un accompagnement financier et technique de l'appareil étatique. Dans le même temps, les banques chinoises – véritable Etat dans l'Etat –, ainsi que le fonds souverain China Investment Corporation (CIC), investirent puissamment à l'étranger. En 2007, CIC figurait parmi les premiers fonds souverains du monde, avec un portefeuille de 200 milliards de dollars¹³. Les groupes étatiques – au premier rang desquels, les compagnies pétrolières, les compagnies minières, les groupes d'ingénierie-construction et de génie civil – ont été les chevaux de Troie de cette nouvelle offensive chinoise sur les marchés extérieurs, téléguidée par le gouvernement central. Ainsi, la *Realpolitik* se livrait à la fois sur le front intérieur et sur le front extérieur.

L'Afrique, destination phare des investisseurs chinois

Entre 2000 et 2013, les échanges commerciaux entre la Chine et l'Afrique furent multipliés par 20, atteignant 200 milliards de dollars en 2013 (contre 110 milliards pour les Etats-Unis). Le continent africain est devenu une cible de premier ordre pour les grandes entreprises chinoises et le gouvernement central pour trois raisons principales: (1) l'abondance de ses sous-sols (pétrole, gaz, matières premières, ressources naturelles); (2) les débouchés qu'offrent les pays africains pour les produits *Made in China* et *Made by China*; (3) les besoins colossaux en infrastructures des pays africains. L'Afrique est un continent incontournable pour la Chine. Le traité "*Les 36 stratagèmes – Le traité secret de stratégie chinoise*"¹⁴ fait mention de la stratégie consistant à "retirer le bois sous la bouilloire". Elle s'applique tout particulièrement à l'Afrique. Avec ses immenses richesses naturelles, l'Afrique est le bois dont la bouilloire chinoise (l'économie chinoise) a impérativement besoin pour produire du *Made in China* et conquérir les marchés extérieurs. L'Afrique est au coeur de la *Realpolitik* de la Chine parce qu'elle est au coeur de la chaîne de valeur économique de la Chine. La sécurisation des approvisionnements en énergies fossiles, en matières premières et en ressources naturelles (fer, cuivre, bauxite, or) apporte une réponse aux questions existentielles de la Chine. La survie du Parti communiste est directement liée à la capacité des dirigeants chinois à organiser et à contrôler l'accès au "bois" stratégique. Ceci explique pourquoi les compagnies pétrolières et les compagnies minières sont si présentes en Afrique depuis les années 2000. Les trois compagnies pétrolières Sinopec, CNPC et CNOOC, et le groupe minier China Nonferrous ont ainsi investi 392 millions de dollars en Afrique en 2005. Sept ans plus tard, le montant total de leurs investissements sur le continent africain s'élevait à 52 milliards de dollars¹⁵. Plus de 75 milliards de dollars ont été investis par la Chine entre 2000 et 2011 dans l'énergie, les mines, le transport et l'immobilier, soit 1/5 du montant total des investissements étrangers. Pour la seule année 2012, les IDE chinois en Afrique se sont élevés à 27,7 milliards de dollars. De l'Afrique de l'Ouest (Nigeria, Ghana, Côte d'Ivoire, Sénégal, Bénin) à l'Afrique australe (Angola, Afrique du Sud, Zambie, Botswana, Mozambique), en passant par les pays de l'Afrique du Nord (Algérie, Maroc, Lybie, Egypte) et de l'Afrique de l'Est (Soudan, Rwanda, Burundi, Ouganda, Kenya), les Chinois sont partout. Selon l'agence officielle chinoise Xinhua, plus de 2500 entreprises chinoises ont investi sur le continent

¹² Il n'existe pas de statistiques permettant d'avoir une estimation du nombre d'entreprises chinoises concernées par la politique du *zou chuqu*. Mais il est vraisemblable qu'un nombre très important d'entreprises ont profité du plan étatique pour s'internationaliser. On peut donc parler d'effet massif.

¹³ Site Internet de la Deutsche Bank.

¹⁴ Kircher F., *Les 36 stratagèmes – Le traité secret de stratégie chinoise*, Editions Rocher, Paris, 2001.

¹⁵ Yelery A., "*China's Going Out policy: Sub-national economic trajectories*", Institute of Chinese Studies, Delhi, décembre 2014, p. 7.

africain entre 2000 et 2013¹⁶. L'Afrique est une formidable terre d'opportunités pour les groupes de construction et du génie civil (construction de bâtiments, de pipelines, de ports, de barrages, d'autoroutes, de lignes de chemin de fer, d'écoles et d'hôpitaux). Riches en matières premières, les pays africains manquent cependant de tout. Leurs carences constituent autant d'opportunités pour China Inc.

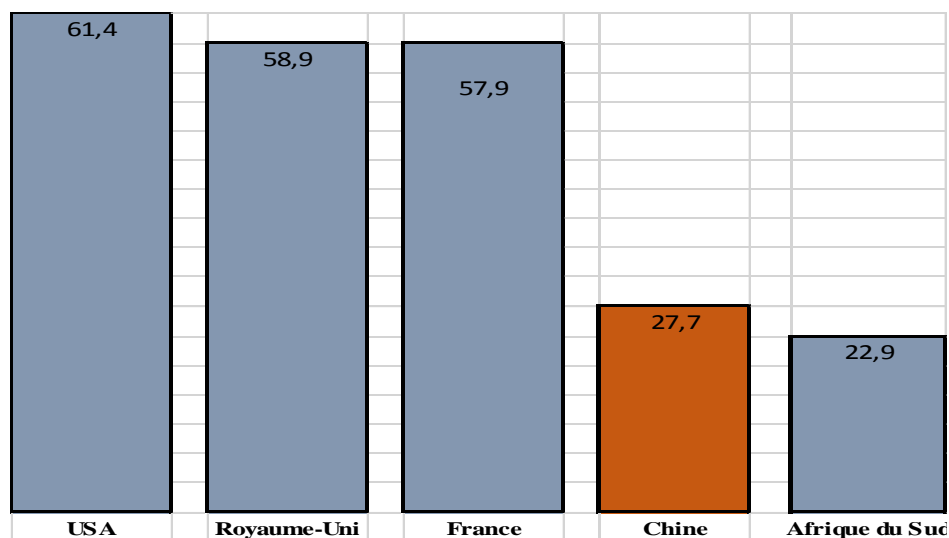


Fig. 4. IDE en Afrique par pays (en milliards de dollars), fin 2012. Sources: Les Echos, OCDE, CNUCED, African Development Bank Group

Depuis 2013, la grande stratégie de la Chine s'articule autour de deux axes complémentaires: la Silk Road Economic Belt (Ceinture Economique) et la 21st-Century Maritime Silk Road (Route Maritime de la Soie). Dénommé "Belt & Road Initiative", le concept fut introduit par le Président Xi Jinping lors d'une visite au Kazakhstan en septembre 2013. L'objectif de la Silk Road Economic Belt est de relier la Chine à l'Europe via l'Asie centrale par les routes intérieures, tandis que la 21st-Century Maritime Silk Road a vocation à relier la Chine à l'Asie du Sud-Est, à l'Afrique et à l'Europe par les océans. La mise en oeuvre de cette ambitieuse initiative devrait renforcer la position de l'Empire du Milieu dans le jeu géopolitique et géostratégique mondial, et offrira à ses entreprises domestiques des voies d'accès et de transport sous contrôle chinois. Depuis décembre 2013, l'agenda du Président Xi s'est ainsi resserré autour de cette ambition. La Chine est prête à approfondir sa coopération avec les Etats arabes dans l'industrie pétrolière et gazière, le secteur des infrastructures, le commerce, les investissements, le nucléaire, le spatial et les énergies renouvelables, a-t-il annoncé en juin 2014. L'Etat chinois financera le projet Belt & Silk à hauteur de 40 milliards de dollars. En mai 2015, la Chine et la Russie ont signé un accord en vertu duquel la Silk Road Economic Belt ferait partie d'un réseau eurasiatique dédié aux échanges commerciaux et aux infrastructures. Au cours du premier semestre 2016, l'Arabie Saoudite, l'Egypte, l'Iran, la Serbie, la Pologne et l'Ouzbekistan ont conclu des accords de coopération avec la Chine, scellant ainsi leur participation dans la Belt & Road Initiative. Celle-ci débouchera sur la construction de corridors économiques entre les pays signataires. Avec ce projet stratégique, l'ambition de domination mondiale de l'Empire du Milieu devient encore plus tangible. Le But est de devenir le tigre sur la montagne. L'offensive chinoise devrait donc devenir plus submergente dans le futur - en particulier dans le monde émergent et en développement. La prise

¹⁶ Source: "Chine-Afrique: un nouveau modèle d'investissements", *Bilan*, 22/01/2015.

en compte de cet arrière-plan est essentielle pour comprendre la teneur et les modalités des stratégies des dragons chinois au sein de la Périphérie. Les élites dirigeantes de la deuxième puissance économique mondiale sont des maîtres de la stratégie. Ce sont aussi des maîtres de la complexité. Leur emprise n'en est – et n'en sera – que plus redoutable.

Montée en puissance des dragons chinois dans la mondialisation

Les données officielles concernant le tissu industriel chinois sont soit tronquées, soit inexistantes. Le recoupement des données obtenues auprès du Ministère du Commerce (MOFCOM), de la SASAC (organisme de supervision des actifs étatiques) et du FMI nous conduit cependant à penser que la Chine compte des centaines de groupes étatiques et privés. Les restructurations successives des actifs étatiques se sont soldées par des fusions entre groupes rivaux de filières stratégiques – en particulier, dans les industries extractives, l'aéronautique, le ferroviaire, la construction, le génie civil et l'automobile - au cours des années 1990-2000. Ce mouvement est loin d'être achevé. C'est un serpent de mer. Les conglomerats qui en résultent le plus souvent sont des "monstres", à l'instar des *kereitsus* japonais et des *chaebols* coréens. Mais à la différence des *kereitsus* et des *chaebols*¹⁷, ce sont, pour la plupart, des machines de guerre noyautées par le gouvernement central. Il existe deux sortes de groupes en Chine: les groupes d'Etat et les groupes privés. "L'actionnariat étatique est un actionnariat actif plutôt que passif – pas dans tous les domaines tout le temps, mais quand l'appareil du Parti le souhaite. La gouvernance de ces entreprises présente, à l'évidence, des "caractéristiques chinoises", et le Parti y exerce une domination. Les comités du Parti internes à l'entreprise contrôlent la gouvernance d'entreprise par le pouvoir qu'ils exercent sur le conseil d'administration et la nomination des directeurs généraux. Les directeurs généraux des 53 entreprises publiques "nationales" sont nommés directement par le Département en charge des Organisations au sein du Parti. Les autres sont nommés par la SASAC" (Robins, 2013, p. 527)¹⁸. Les entreprises publiques nationales sont les groupes stratégiques de rang 1, programmés pour devenir des leaders mondiaux. En 2012, leur nombre était de 169. Placées sous le contrôle de la SASAC et bénéficiant du soutien massif du gouvernement central, ce sont des véhicules politiques et économiques au service des intérêts nationaux. Les stratégies de conquête des fleurons étatiques s'inscrivent dans un plan politique (Foot, 2006)¹⁹. Selon des sources non officielles, plus de 80% des investissements directs à l'étranger proviennent des entreprises d'Etat. Chaque année, la China Executive Leadership Academy de Shanghai forme les cadres dirigeants du Parti à la stratégie *Going Out*. Ils y apprennent comment se déployer et investir massivement à l'échelle mondiale (Robins, 2013). Depuis une vingtaine d'années, le secteur privé s'est fortement développé avant de s'imposer comme un contre-poids crédible au secteur étatique. La plupart des groupes privés furent fondés par d'anciens militaires. Ce sont, pour l'essentiel, des leaders charismatiques dotés d'une formidable capacité de résilience. Dans le classement de la Fédération chinoise de l'Industrie et du Commerce publié en août 2014, les dix premiers groupes privés opéraient dans la grande distribution (Suning, 279,8 milliards)²⁰, l'informatique (Legend Holdings Ltd, 244 milliards), le textile (Shandong Weiqiao Pioneering Group Co. Ltd, 241,4 milliards), l'électronique (Huawei Technologies Co. Ltd, 239,03 milliards),

¹⁷ Un *kereitsu* est un conglomérat japonais. Un *chaebol* est un conglomérat coréen.

¹⁸ Robins F., "The uniqueness of Chinese outward foreign direct investment", *Asian Business & Management*, Vol. 12, 5, pp. 525-537.

¹⁹ Foot R., "Chines strategies in a US-hegemonic global order: accomodating and hedging", *International Affairs*, 82, 1, 2006, pp. 77-94.

²⁰ Source: *China Daily*, "Top ten private companies in China", 20/08/2014. En 2014, le yuan valait environ 0,15 dollars US.

l'immobilier (Dalian Wanda Group, 186,64 milliards; China Vanke Co. Ltd, 135,42 milliards), le secteur automobile (Zhejiang Geely Holding Group Co., 158,43 milliards), le secteur minier (Amer International Group, 233,83 milliards; Jiangsu Shagang Group, 228,04 milliards) et l'énergie (CEFC China Energy Group, 209,99 milliards). Le déploiement des fleurons du secteur privé sur les marchés extérieurs ne s'affranchit pas totalement de la grande stratégie orchestrée par le sommet de l'Etat.

La *Realpolitik* de la Chine trouve, en premier lieu, dans son immense marché domestique un terrain d'entraînement sans équivalent au monde. La stratégie de rattrapage des groupes chinois a débuté avant leur *zu chuqu*, à l'intérieur de l'espace chinois - dans les régions côtières, dans les zones économiques spéciales, dans les mégapoles, dans les provinces pauvres. Ils se sont ensuite - et en parallèle - lancés dans une conquête mondiale de débouchés. Le classement *Global 500* réalisé par le magazine *Fortune* en 2008 et en 2013 donne la mesure du poids croissant - devenu écrasant - des dragons chinois dans le capitalisme mondial. Deux critères servent de référentiels à ce classement: le chiffre d'affaires et le bénéfice. En l'espace de cinq ans, les institutions financières et les groupes industriels chinois ont opéré un saut quantique. En 2008, 23 groupes chinois figuraient dans le classement des 500 premières entreprises mondiales. En 2013, ils étaient 76. En seulement cinq ans, la donne mondiale avait radicalement changé de nature. Les fleurons du capitalisme chinois s'étaient mués en acteurs de premier plan à l'échelle mondiale. Cette progression fulgurante concernait l'industrie pétrolière, l'industrie minière, l'ingénierie-construction, le secteur ferroviaire, le secteur bancaire et les télécommunications. En 2013, 11 groupes chinois figuraient dans le classement des 100 premières entreprises mondiales; 12 d'entre eux occupaient entre la 101^e et la 200^e place; 11 entre la 201^e et la 300^e place; 43 entre la 301^e et la 500^e place. Ce n'était donc pas un épiphénomène. C'était une lame de fond. Les compagnies pétrolières avaient gagné plusieurs places: +12 (Sinopec), +20 (CNPC), + 316 (CNOOC). Le chiffre d'affaires de Sinopec avait triplé (428,2 milliards de dollars en 2013), tandis que le profit avait doublé (8,2 milliards). En 2013, Sinopec talonnait Exxon Mobil dans le classement mondial. Cependant, l'écart entre les deux géants pétroliers en termes de bénéfice demeurait important. Avec un chiffre d'affaires de 449,9 milliards de dollars, la major américaine affichait un profit de 44,9 milliards de dollars. China National Petroleum (CNPC) avait connu une trajectoire similaire à celle de Sinopec. Son chiffre d'affaires avait fait un bond, passant de 129,79 milliards de dollars en 2008 à 408,6 milliards en 2013. Mais le profit avait peu progressé (14,9 milliards en 2008; 18,2 milliards en 2013). Le même phénomène s'était produit avec China National Offshore Oil Corp. (CNOOC): chiffre d'affaires multiplié par 4; profit multiplié par 2. L'analyse comparative des classements 2008 et 2013 de *Fortune* offrait un concentré de la volonté de puissance de la Chine contemporaine. Les banques d'Etat s'étaient hissées, elles aussi, sur le toit du monde, tout comme les groupes de construction et les acteurs du ferroviaire. Ainsi, le géant étatique China State Construction Engineering était passé du 385^e rang au 80^e rang (CA 2013²¹: 90,6 milliards de dollars; CA 2008: 22,128 milliards \$). Dans le même temps, China Railway Construction était passé du 356^e au 100^e rang mondial (CA 2013: 77,2 milliards \$; CA 2008: 22,3 milliards \$), tandis que son rival China Railway Group avait gagné 241 places (CA 2013: 76,7 milliards \$; CA 2008: 23,732 milliards \$). L'entrée massive des fleurons de l'Empire du Milieu dans le classement *Global 500* introduit de nouveaux marqueurs dans la mondialisation. Leur ascension fulgurante porte en elle quelque chose d'implacable.

²¹ CA est l'acronyme de chiffre d'affaires.

Face à la grande stratégie de Pékin et au phénomène de masses critiques chinoises, de nombreux fleurons occidentaux ont dévié. Le modèle anglo-saxon de la multinationale ne tient plus toutes ses promesses. Les acteurs historiques sont devenus vulnérables. Des groupes chinois, inconnus jusqu'alors – sauf en Chine -, tels que China Huidan, Henan Coal & Chemical, Jiangxi Copper, Shanxi LuAn Mining Group et Ansteel Group, font désormais partie des poids lourds mondiaux. Les gouvernements des provinces chinoises jouent un rôle important dans cette nouvelle guerre économique. Leur ambition est d'attirer sur leur sol les grandes entreprises et les groupes chinois. Le Guangdong est ainsi en concurrence avec le Fujian qui, à son tour, est en concurrence avec le Shandong. La théorie smithienne selon laquelle les territoires d'une nation commercent entre eux, tout en étant rivaux, s'applique à la Chine contemporaine.

Classement Fortune Global 500 (2008)			
Rang	Groupe chinois	Chiffre d'affaires (milliards \$)	Bénéfices (milliards \$)
16	China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec)	159,260	4,166
25	China National Petroleum Corporation (CNPC)	129,798	14,925
133	Industrial & Commercial Bank of China	51,526	10,718
148	China Mobile Communications	47,055	8,426
159	China Life Insurance	43,440	2,936
171	China Construction Bank	41,307	9,079
187	Bank of China	38,904	7,395
223	Agricultural Bank of China	34,059	1,561
226	China Southern Power Grid	33,861	1,560
257	Sinochem	30,204	644
259	Baosteel Group	29,939	2,858
286	Hutchison Whampoa	28,035	3,922
303	China FAW Group	26,391	660
341	China Railway Group	23,732	416
356	China Railway Construction	23,335	413
373	Shanghai Automotive	22,607	667
385	China State Construction	22,128	646
405	China Ocean Shipping	20,840	3,678
409	China National Offshore Oil Corporation (CNOOC)	20,637	3,627
412	China Minmetals	20,517	510
426	China Communications Construction	19,991	443
480	China Metallurgical Group	17,515	384
499	Lenovo Group	16,788	484

Fig. 5. Classement *Fortune Global 500* (2008), *Fortune Magazine*. Tableau réalisé par l'auteur (2016).

Classement Fortune Global 500 (2013)			
2013 (vs. 2008)	Groupe chinois	Chiffre d'affaires (en milliards \$)	Bénéfices (en milliards \$)
4 (16)	China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec)	428,2	44,9
5 (25)	China National Petroleum Corporation (CNPC)	408,6	18,2
29 (133)	Industrial & Commercial Bank of China	133,6	37,8
30	Hon Hai Precision Industry	132,1	3,2
50 (171)	China Construction Bank	113,4	30,6
64 (223)	Agricultural Bank of China	103,5	23
70 (187)	Bank of China	98,4	22,1
71 (148)	China Mobile Communications	96,9	11,9
80 (385)	China State Construction Engineering	90,6	1,3
93 (409)	China National Offshore Oil (CNOOC)	83,5	7,7
100 (356)	China Railway Construction	77,2	0,8
102 (341)	China Railway Group	76,7	1,2
111 (159)	China Life Insurance	73,7	1,7
119 (257)	Sinochem Group	71,8	0,8
134	China Southern Power Grid	66,7	1,0
141 (303)	China FAW Group	64,9	2,6
146	Dongfeng Motor Group	61,7	1,3
161	China North Industries Group	58	0,7
178	Shenhua Group	54,5	6,2
182	China Telecommunications	53,8	1,1
187	China Resources National	52,4	1,9
192 (412)	China Minmetals	51,8	0,7
196	China Post Group	50,9	4,1
209	China South Industries Group	48	0,2
212	Aviation Industry Corporation of China	47,4	1
213 (426)	China Communications Construction	47,3	1,2
222	Baosteel Group	45,7	0,9
256	People's Insurance Corporation of China	40,8	1,1
258	China United Network Communications	40,6	0,4
269	Hebei Iron & Steel Group	39,3	(0,2)
273	Aluminium Corporation of China (Chinalco)	38,8	(0,8)
277	China National Aviation Fuel Group	38,4	0,1
292	China Railway Materials	37,2	0,1
299	China Guodian	36,8	0,2

Fig. 6. Groupes chinois dans le Top 300 du classement *Fortune Global 500* (2013). Source: *Fortune Magazine*. Tableau réalisé par l'auteur (2016)²².

Montée en puissance des multinationales des pays émergents

L'expansion internationale de groupes de pays émergents a donné lieu à un riche agenda au sein de la communauté scientifique au cours des quinze dernières années. Le déploiement *accéléré* d'acteurs originaires de Chine, de Taïwan, du Brésil, d'Inde, du Mexique, d'Afrique du Sud, des Emirats Arabes Unis ou du Nigeria - pour n'en citer que quelques-uns - bouscule les certitudes et oblige à s'interroger sur la pérennité du modèle anglo-saxon, longtemps présenté comme la quintessence du

²² Le tableau complet figure en annexe 1 de la thèse. Nous avons retenu ici les groupes chinois figurant dans le Top 300.

capitalisme. Des auteurs tels que Louis T. Wells (1983) et Alice Amsden (2000) ont ouvert la voie à un large courant académique dédié aux “multinationales du Tiers Monde” et aux “entreprises venues du reste du monde”. Les travaux de Khanna et Palepu (2005, 2006), de Mathews (2002, 2006) et de Narula (2009) ont lancé un débat autour des nouveaux paradigmes de la mondialisation. Narula a ainsi mis en avant le fait que la mondialisation ébranle les terrains classiques du commerce international en générant une nouvelle écologie d’entreprises. Selon lui, cette nouvelle écologie – dénommée “nouvelle zoologie” par Mathews (2006) - appelle de nouvelles relations entre les entreprises, d’une part; et de nouvelles relations entre les entreprises et les pays, d’autre part. La question posée par cet auteur était la suivante: Les multinationales asiatiques sont-elles une espèce d’un nouveau genre ou bien une simple mutation d’espèces existantes? Selon lui, le cas chinois nous oblige à une analyse spécifique. “Il est impressionnant de voir comment les grandes grandes oligarchiques subventionnées par l’Etat se sont réinventées dans un laps de temps relativement court. Il faut se demander pourquoi les autres ne l’ont pas fait” (Narula, 2006, p. 149). Khanna et Palepu (2005, 2006) ont découvert, dans le cadre de nombreuses études empiriques conduites auprès de groupes brésiliens, chiliens, indiens, chinois, mexicains, philippins et israéliens, que ces géants originaires de la Périphérie (EMNE) possédaient une profonde compréhension de l’anatomie des pays émergents et en développement. Leur montée en puissance au plan mondial n’était pas le fait du hasard. Elle puisait ses racines dans leur intelligence du terrain, leur profonde connaissance des marchés locaux de produits et leur habileté à exploiter les “vides institutionnels”. Ce concept désigne à la fois l’absence d’intermédiaires spécialisés, l’absence de systèmes réglementaires, l’absence de mécanismes contractuels et les carences en matière d’infrastructures dans les pays en développement et émergents. Selon Khanna et Palepu, de nombreuses EMNE ont davantage d’atouts que les multinationales historiques pour se développer dans le monde émergent et sous-développé parce qu’elles savent répondre aux profils hétérogènes des consommateurs et s’adapter aux écosystèmes d’affaires dans leur pays d’origine. Les auteurs distinguent quatre segments de marché dans les pays émergents et en développement: (1) le segment “global” (produits de grande qualité ayant les standards des pays développés, prix élevés; haut du marché); (2) le segment “glocal” (produits de grande qualité fabriqués avec des matériaux locaux, prix inférieurs à ceux du segment 1); (3) le segment “local” (produits locaux, prix locaux); (4) le bas de la pyramide (produits bon marché, clientèle aux faibles revenus). Les études empiriques réalisées par Khanna et Palepu au début de la décennie 2000 ont mis en lumière les défis souvent insurmontables que représentent les vides institutionnels pour de nombreuses multinationales de pays développés. Ce handicap a conduit un certain nombre d’entre elles à privilégier le segment global. Or, il existe d’immenses opportunités dans les marchés du bas de la pyramide. Mais ceux-ci demandent des stratégies radicalement différentes de celles déployées sur le segment global. Les auteurs ont également montré que les leaders occidentaux sont de plus en plus à la peine sur le segment glocal face aux EMNE. Enfin, les travaux de Khanna et Palepu ont mis en évidence deux facettes du déploiement international des EMNE. **1.** Leur trajectoire internationale a commencé dans d’autres pays émergents et en développement. Leurs structures de coûts et leur connaissance des marchés glocal, local et bas de la pyramide sont leurs meilleurs alliés pour s’y développer. **2.** Leurs premiers pas dans les pays développés se font sur des marchés de niche, là où la concurrence est faible, voire inexistante. Elles évitent ainsi la confrontation directe avec les acteurs existants. A partir de là, les EMNE construisent progressivement leur courbe d’apprentissage et étoffent leurs portefeuilles de capacités. C’est une démarche fondée sur l’empirisme.

L'analyse de la littérature consacrée aux derniers entrants originaires des pays émergents révèle l'existence de deux thèses contradictoires. Pour certains auteurs, les EMNE se sont lancées sur les marchés extérieurs *en l'absence de* compétences et de ressources distinctives, contrairement aux multinationales des pays développés. Mathews (2002, 2006), Luo et Tung (2007), Aulakh (2007), Li (2007), Ramamurti (2012), Cuervo-Cazurra (2012) et Luo et Wang (2012) sont des tenants de cette thèse. Ils ont ainsi montré que l'intrusion décomplexée des derniers entrants dans l'économie mondialisée leur permettait d'*acquérir* les ressources (technologies, marques, brevets), les capacités et les connaissances dont ils avaient besoin pour combler leur retard sur les acteurs historiques. L'accent est mis sur les désavantages concurrentiels, les carences, ainsi que sur les processus d'apprentissage accéléré des multinationales des pays émergents (EMNE), engagées dans des stratégies de rattrapage sur les marchés extérieurs. Parallèlement à ce courant de pensée, des chercheurs ont observé *a contrario* que les EMNE détiennent des portefeuilles d'avantages *spécifiques* leur permettant de se déployer en un temps record sur les marchés extérieurs. L'exploitation des vides institutionnels (Khanna et Palepu, 2005, 2006), les avantages comparatifs liés au pays d'origine (Rugman, 2007; Narula, 2012), l'innovation par les coûts (Zeng et Williamson, 2008), l'agilité stratégique (Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury, 2013), la capacité à reconfigurer la chaîne de la valeur et le modèle économique (Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury, 2013), les compétences politiques et institutionnelles, ainsi que les avantages organisationnels (Guillén et Garcia-Canal, 2011; Cuervo-Cazurra, 2014) sont ainsi répertoriés comme autant de leviers de la compétitivité internationale de cette nouvelle race de multinationales. Pour Mathews (2002, 2006), l'internationalisation accélérée des EMNE est le résultat d'un triple phénomène, conceptualisé dans le modèle *Linkage, Leverage, Learning*, connu aujourd'hui sous le nom de modèle LLL. Selon celui-ci, les EMNE développent et exploitent tout d'abord des connections et/ou des alliances (*Linkage*) au niveau mondial, puis acquièrent et mobilisent des ressources et des capacités (*Leverage*). L'un des arguments clés de Mathews est que les EMNE se lancent sur les marchés étrangers dans le but d'apprendre et de construire leur courbe d'apprentissage (*Learning*). Le modèle LLL prend ainsi en compte trois phénomènes: (1) les connections; (2) les ressources, les capacités dynamiques et les compétences avec effet de levier; (3) la dynamique d'apprentissage.

Parallèlement à la recherche générique consacrée aux EMNE, on a assisté, depuis les années 2000, à l'émergence d'une recherche plus spécifiquement dédiée à l'internationalisation des groupes chinois. Les chercheurs travaillant sur le cas chinois relèvent de trois catégories : (1) des universitaires chinois basés en Chine ; (2) des universitaires de nationalité chinoise basés aux Etats-Unis, en Asie-Pacifique et en Europe ; (3) des universitaires de nationalités diverses basés en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. La plupart des chercheurs ont mis l'accent sur les avantages comparatifs de la Chine (avantage pays; avantage gouvernement; connections politiques) comme clés d'entrée de l'expansionnisme des entreprises et des groupes chinois (Rugman et Li, 2007; Cuervo-Cazurra, Mehmet et Genc, 2008; Kaplinsky et Morris, 2009; Li Sun, Peng, Ren et Yan, 2010; Lin et Farrell, 2013; Lee, Hemmert et Kim, 2014; Lattemann et Alon, 2015; Chen, Zhai et Wang et Zhong, 2015; Gao, Lui et Liolou, 2015). Les travaux récents de Boddewyn et Doh (2011), de Peng (2012), de Gao, Liu et Lioliou (2015), et de Chen, Zhai, Wang et Zhong (2015) ont souligné le rôle crucial des institutions du pays d'origine et du pays d'accueil dans le déploiement et la performance des groupes chinois à l'international. Leurs travaux sont ancrés dans la théorie institutionnelle et l'économie politique.

Problématique & Enjeux de la thèse

Notre question de recherche porte sur *les modalités* du déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. L'enjeu n'est pas tant d'expliquer le *pourquoi* que d'explorer le **comment** de la mise en oeuvre des stratégies chinoises dans les pays de la Périphérie. Nous cherchons à comprendre: (1) *comment* des groupes industriels chinois *s'emparent* de territoires; (2) *comment* ils *préemptent* le long terme dans ces territoires. Le dictionnaire *Le Larousse* définit la préemption comme le "droit conféré à quelqu'un ou à l'Administration, par la loi ou par contrat, d'acquérir un bien par préférence à tout autre acquéreur possible". Notre recherche vise à apporter des réponses concrètes à quatre interrogations au centre de l'agenda de nombreux dirigeants occidentaux et non occidentaux.

1. Le déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement est-il **original**?
2. Le déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement est-il **uniforme**?
3. Existe-il **une méthode chinoise** pour s'emparer de territoires *a priori* imprenables?
4. En quoi **la performance** des groupes chinois diffère-t-elle de celle des groupes occidentaux?

Il s'agit de comprendre s'il existe *des singularités* dans les stratégies des groupes chinois, de nature à défier les thèses dominantes en matière de stratégie et de commerce international. Il s'agit de comprendre ce qu'un Occidental n'est pas censé comprendre. "Les Chinois n'ont pas connu ce Dieu horloger et mathématicien grâce auquel les sciences modernes ont commencé à se développer en Europe: tout leur semblait s'expliquer simplement par le jeu et les combinaisons infinies d'énergies opposées et complémentaires" (Grenet, 2005, p. 54)²³. Il s'agit de vérifier si *la culture* est une composante majeure du déploiement des groupes chinois dans le monde émergent et en développement. Nous postulons que la culture stratégique, le fond culturel multimillénaire et l'ADN des Chinois impactent la logique des dirigeants chinois et les modalités de mise en oeuvre de leurs stratégies transnationales. Nous cherchons à savoir si le déploiement des groupes chinois est *relativement* unique ou bien original. Le dictionnaire *Le Larousse* donne trois définitions du terme "original": 1. "qui sort du commun, qui se distingue de l'ordinaire"; 2. "qui est unique en son genre, qui ne paraît s'inspirer de rien d'antérieur"; 3. "qui émane directement de son auteur ou de sa source, qui n'est pas une copie, une reproduction, une traduction, une refonte".²⁴ La plupart des théories en matière de stratégie et de commerce international ont une visée universaliste. Les thèses dominantes relatives au management stratégique tendent ainsi à imposer l'idée qu'il existe des effets d'isomorphisme dans la construction et la mise en oeuvre de stratégies internationales ou mondiales. La question se pose de savoir si le déploiement des groupes chinois en Afrique, en Amérique latine, en Asie, en Europe centrale et orientale se réclame d'effets d'isomorphisme ou bien s'il échappe au mimétisme universaliste. L'analyse des singularités nous oblige à considérer dans le même temps le thème de l'uniformité. Il nous faut vérifier s'il existe des formes d'isomorphisme à l'intérieur du système chinois. Cela renvoie donc à la question de l'uniformité endogène, qui est complémentaire de la question de l'originalité. *Le Larousse* définit le mot "uniforme" comme suit: 1. "qui est le même pour tous, sans différence"; 2. "qui a toujours le même cours, la même forme, le même aspect"; 3.

²³ Grenet J., *Le Monde chinois*, Armand Colin, Pocket, Paris, 2005.

²⁴ Le Larousse. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/original_originale_originaux/56496

“*qui ne change pas de forme*”. En fond d’écran de notre problématique se trouvent également des interrogations concernant la méthode chinoise et la performance des groupes chinois. Une méthode se définit comme “*une manière de mener, selon une logique raisonnée, une action, un travail, une activité*” ou bien comme “*l’ensemble des règles qui permettent l’apprentissage d’une technique, d’une science*” (*Le Larousse*). La performance, quant à elle, renvoie à la notion de “résultat” et de “réalisation”. Notre problématique renvoie à tous ces thèmes à la fois.

Notre travail de recherche poursuit **une triple ambition**.

1. Contribuer à mieux comprendre la logique et les modalités de mise en oeuvre des stratégies déployées par les groupes chinois dans les pays émergents et en développement.
2. Contribuer à créer une nouvelle théorie dans le domaine du management stratégique, qui intègre la dynamique des flux et l’art des combinatoires constitutifs de la culture ancestrale des Chinois.
3. Soumettre de nouvelles grilles d’analyse et de nouveaux indicateurs de performance, ainsi que des recommandations stratégiques, aux dirigeants de groupes occidentaux et non occidentaux.

Notre but n’est pas de contribuer à la construction d’une théorie chinoise en matière de management. Notre but est de contribuer à l’émergence d’une nouvelle théorie du management stratégique, adaptée au monde émergent et en développement. Dans le même temps, notre ambition est d’aider les équipes dirigeantes de groupes et d’entreprises non chinois à décrypter la dynamique de conquête des groupes chinois. L’accès à ce nouveau corpus de connaissances pourrait leur permettre de reprendre la main sur leurs agendas. Cette recherche appliquée s’adresse aussi aux gouvernants des pays développés, des pays émergents et des pays en développement. Les modalités de l’offensive des fleurons et des futurs fleurons du capitalisme chinois au sein de la Périphérie doivent être connues et comprises par les gouvernements. Notre investigation ne prétend pas répondre à toutes les questions. Elle vise à apporter de nouveaux éléments sur la *Realpolitik* de la Chine, à partir d’une prise en compte des cartes cognitives, stratégiques et culturelles des Chinois.

Démarche intellectuelle, posture épistémologique et design ingénierique

Sur la base de ce qui précède, nous avons choisi d’explorer la problématique centrale en mettant l’art des combinatoires et la pensée exploratoire, inhérents à la culture chinoise, au cœur de notre démarche intellectuelle. L’originalité de la démarche tient à trois facteurs.

1. C’est une approche **multidisciplinaire** où s’entremêlent des apports de l’économie politique, des sciences politiques, des sciences de gestion, des sciences sociales et des sciences humaines.
2. C’est une approche **transgressive** qui fait appel à une combinatoire de théories ne se réclamant pas des mêmes fondements.
3. C’est une approche **par le bas** (le terrain) plutôt que par le haut (le sommet de l’Etat chinois), qui fait du **contexte** la variable d’analyse principale.

Notre recherche traite de la complexité « avec des caractéristiques chinoises ». Travaillée par une multitude de paramètres, cette complexité systémique ne pouvait pas être explorée à partir d’un seul champ disciplinaire. La prise en compte concomitante de différents angles dans le contexte chinois (*Realpolitik* ; gouvernance en couches ; dialectique « grande stratégie-stratégie d’entreprise » ; masses critiques ; culture stratégique ancestrale ; fond culturel ; environnement institutionnel) et dans les

contextes des pays d'implantation (gouvernance politique ; gouvernance économique ; environnement institutionnel et social) favorisait le tropisme multidisciplinaire. L'analyse de la littérature existante dans le domaine des sciences de gestion et de la stratégie nous a ensuite convaincu de la pertinence de cette approche. A quelques exceptions près, la plupart des chercheurs en stratégie interviennent sur un spectre limité de thèmes et manient des concepts se réclamant d'un ou de deux champs disciplinaires. Les articles publiés par la communauté scientifique chinoise ne portent pas non plus la marque de la multidisciplinarité. Certes, depuis quelques années, l'institutionnalisme et l'économie politique irriguent les travaux d'un nombre croissant de chercheurs dans le monde. On ne peut cependant pas parler de multidisciplinarité. Notre approche, qui brasse des concepts dérivés de l'économie politique, des sciences politiques, de l'anthropologie culturelle, de l'institutionnalisme, des sciences de gestion et des sciences humaines, nous apparaît inédite. Ce premier niveau de commentaires en appelle un autre. La prise en compte du facteur culturel dans le déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement nous a amené à intégrer la « logique » chinoise dans notre démarche intellectuelle. Les cartes cognitives et comportementales des Chinois ne peuvent être confondues avec celles qui sous-tendent les concepts et les modèles théoriques existants. La seconde originalité de notre démarche tient au fait que nous avons abandonné la logique rationnelle au profit d'une logique combinatoire. Nous avons opéré une forme de distance vis-à-vis de l'ethnocentrisme occidental. Cela nous a conduit à tester plusieurs théories ne relevant pas des mêmes bases : (1) théories relatives au déploiement international et à la stratégie des entreprises ; (2) perspective fondée sur les capacités dynamiques; (3) perspective relationnelle; (4) théorie institutionnelle; (5) théorie de la gouvernance et des coûts de transaction; (6) perspective fondée sur l'apprentissage organisationnel; (7) théories de la culture.

La singularité de notre démarche tient enfin au fait que nous avons privilégié une approche *par le bas* plutôt que *par le haut*. La stratégie pensée et orchestrée par le sommet de l'Etat chinois n'est pas la variable principale de notre analyse empirique. Le *contexte* (contexte du pays d'origine, contexte du pays d'accueil) est la boussole de notre enquête. Cet arbitrage s'est imposé pour deux raisons majeures. **1.** Les Chinois ont un fond paysan. Leur rapport au monde est celui des paysans qui scrutent le ciel, observent la direction du vent, ensemencent la terre et préparent les récoltes. Ils ne sont pas dans l'abstraction. Ils sont dans le concret. Le contexte prime dans la culture chinoise. Il faut donc composer avec celui-ci. **2.** La stratégie se vit sur le terrain, en contexte. Les grilles d'analyse se situent, pour une large part, dans l'exécution de la stratégie dans les territoires (par le bas). Nous souhaitons ainsi vérifier la validité de l'injonction de SunTzu : « *La stratégie est comme l'eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux* ».

La recherche en sciences de gestion reconnaît trois paradigmes épistémologiques: (1) positiviste, (2) interprétativiste, (3) constructiviste. Dans le premier cas, les données renvoient à la réalité considérée comme objective. Dans le second cas, les données sont des interprétations de la réalité, qui peut être objective ou subjective. Dans le troisième cas, les données résultent d'une construction opérée par le chercheur. Nous avons privilégié une position épistémologique basée sur *l'interprétativisme*. A ce titre, nous avons analysé trois types de données: (1) données *préexistantes* (articles scientifiques, ouvrages, rapports, sites d'organisations et d'entreprises, journaux, magazines); (2) données *construites* par des dirigeants internationaux à partir de leurs expériences avec les groupes chinois (matériau empirique); (3) données *vécues de l'intérieur* par des Chinois (matériau empirique). Le positivisme nous est apparu inopérant dans le cadre de notre recherche car il postule l'objectivité de la réalité. Or, le monde chinois est rempli de mystères, soumis aux forces contraires du *yin* et du *yang*. C'est un monde qui se soustrait aux vérités imparables, classifiables. Le constructivisme ne nous

est pas apparu non plus comme une approche adéquate. L'interprétativisme s'est imposé comme la seule option crédible. Nous avons eu recours à une *analyse qualitative* articulée autour de *cinq études de cas*. L'interprétation de paramètres se réclamant de l'économie politique, des sciences politiques, des sciences sociales, des sciences humaines et des sciences de gestion imposait une *analyse qualitative*. L'analyse quantitative n'avait pas sa place avec une approche interprétativiste travaillée par la complexité systémique des organisations chinoises. Cette recherche n'a pas vocation à produire des calculs de probabilité ou des statistiques. Elle vise à brasser des données qui flirtent avec le visible et l'invisible, le *yin* et le *yang*, le plein et le vide, la dynamique des flux.

L'analyse empirique a porté sur *cinq études de cas* et *sept groupes* chinois dans des contextes africains. L'échantillon est composé de fleurons opérant dans les industries extractives, l'industrie ferroviaire, ainsi que l'industrie de la construction et des travaux publics. Ce sont, avec d'autres, les figures de proue de la *Realpolitik* chinoise dans les pays émergents et en développement.

ETUDES DE CAS		Secteur d'activité
CAS 1	Stratégie d'implantation de China International Trust & Investment Corporation (CITIC) et de China Railway Construction Corporation (CRCC) en Algérie	Ingénierie-construction, génie civil; industrie ferroviaire
CAS 2	Stratégie d'implantation et de développement de China Petroleum and Chemical Corporation (SINOPEC) au Gabon	Industrie pétrolière
CAS 3	Stratégie de développement de Aluminium Corporation of China (CHINALCO) en République de Guinée	Industrie minière
CAS 4	Stratégies de pénétration et de développement de CHINA GEO-ENGINEERING au Rwanda, au Burundi, au Congo-Kinshasa et au Congo-Brazzaville	Ingénierie-construction, génie civil; industrie ferroviaire
CAS 5	Déploiement de China Road & Bridge Corporation (CRBC) et de China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) au Cameroun et au Congo-Brazzaville	Ingénierie-construction, génie civil

Fig. 7. Echantillon de l'analyse empirique. Tableau de l'auteur (2016).

Le modèle *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) de Mathews (2002, 2006) a servi de support théorique à notre démarche. Avec le modèle LLL, nous disposons d'un radar à spectre large, prenant en compte les stratégies relationnelles, les stratégies de portefeuilles (ressources, compétences et capacités dynamiques), et les stratégies d'apprentissage à l'international. Nous avons cherché à savoir si la proposition paradigmatique de Mathews, censée s'appliquer aux multinationales des pays émergents, était opérante sur les groupes chinois lancés à la conquête de pays émergents et en développement. La connaissance produite par nos travaux s'est construite à partir du terrain, et non pas à partir d'une démarche hypothético-déductive ou hypothético-inductive. Les faits ont été établis par l'observation. A ce titre, nous avons eu recours à une démarche *abductive*. Nous avons choisi l'Afrique comme terrain de la démarche empirique car c'est un continent clé pour la chaîne de valeur économique de la Chine. La conquête de ses sous-sols constitue une cible prioritaire pour la grande stratégie chinoise. Le continent africain offre également de nombreux débouchés pour les produits bon marché *Made in China* et *Made by China*. Par ailleurs, la gouvernance défailance de la quasi totalité des pays africains constitue un formidable point d'entrée pour les stratégies par le Vide, préconisées dans les traités de stratégie chinoise. Enfin, le continent africain est devenu un laboratoire de la guerre économique livrée par la Chine dans le monde émergent et en développement.

Construction du modèle de recherche

Notre modèle de recherche s'est construit autour de cinq étapes.

- **Étape 1:** Analyse contextuelle des stratégies de conquête des groupes chinois. Exploration de la complexité "avec des caractéristiques chinoises".
- **Étape 2:** Revue des théories existantes. Identification d'une complexité théorique. Mobilisation d'une combinatoire de théories.
- **Étape 3:** Identification de cinq propositions, à tester tout au long de la démarche empirique. Identification du modèle *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) comme cadre paradigmatique de l'analyse qualitative.
- **Étape 4:** Compréhension des dynamiques chinoises en contexte. Analyse qualitative. Démarche interprétativiste.
- **Étape 5:** Identification d'un nouveau paradigme en matière de management stratégique. Validation des résultats auprès de dirigeants occidentaux et chinois. Recommandations aux dirigeants de groupes non chinois.

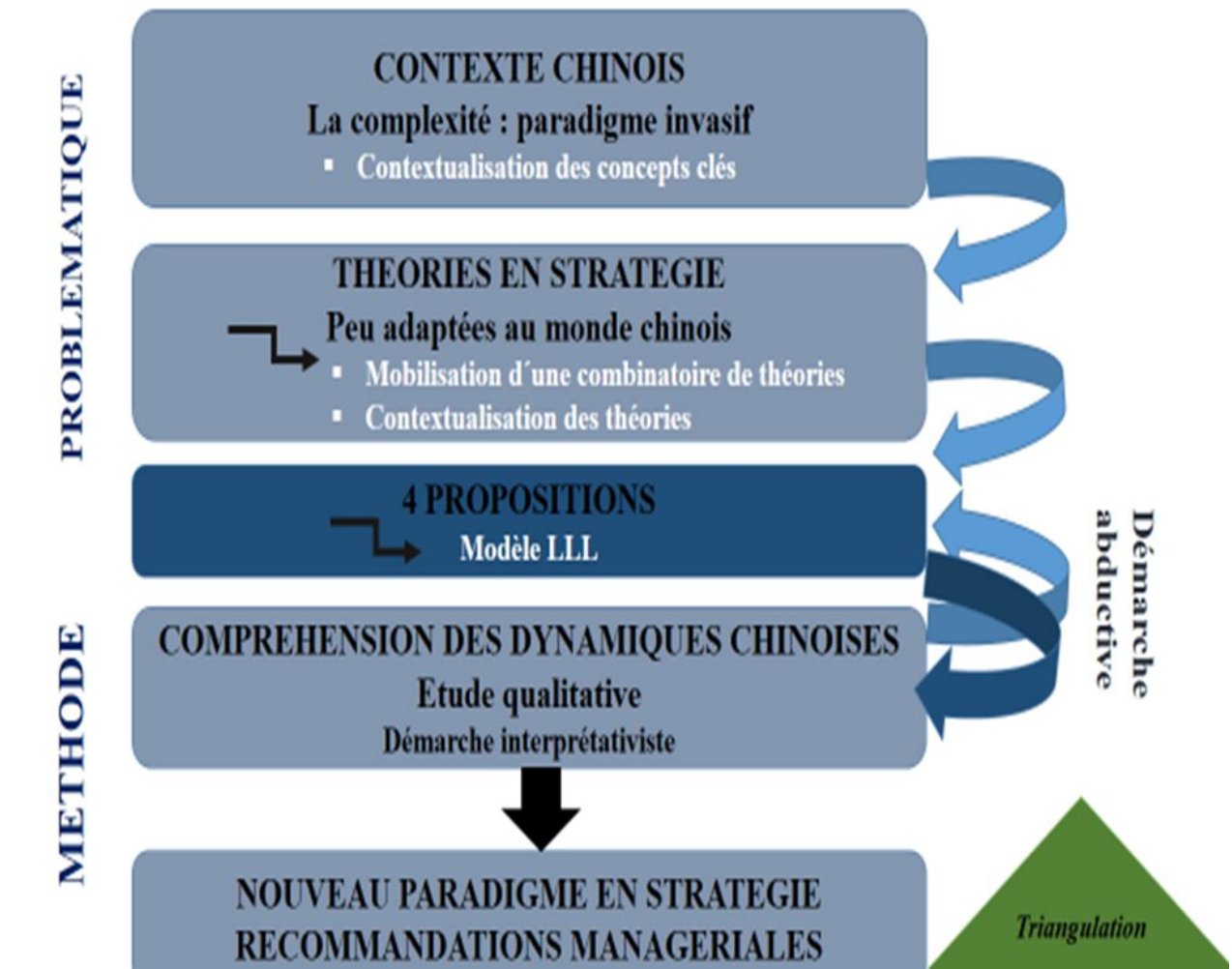


Fig. 8. Construction du modèle de recherche. Schéma de l'auteur (2016).

PLAN DE LA THÈSE

Cette thèse s'articule autour de **deux parties** et de **cinq chapitres**. La première partie s'ouvre sur *une contextualisation* du déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement (chapitre I). L'analyse contextuelle est suivie d'*une mise en perspective théorique* des concepts et des thématiques mobilisés tout au long de notre démonstration (chapitre II). La seconde partie débute avec une description du *positionnement épistémologique, de la stratégie et de la méthode de recherche* (chapitre III). Celle-ci est suivie de *l'analyse des cinq études de cas* et de *l'interprétation de leurs résultats* (chapitres IV et V).

Introduction Générale

Première Partie: Chapitre I, Chapitre II

Le **chapitre I** apporte des éclairages croisés sur la gouvernance de l'appareil industriel de la Chine, les ressorts et les modalités de la grande stratégie chinoise, les spécificités de son ingénierie financière et transactionnelle appliquée à la politique *Going Out*. Nous y abordons des thématiques portant sur l'isomorphisme, les stratégies de rupture, la gouvernance des groupes industriels et la culture.

Le **chapitre II** adosse les concepts et les thématiques clés à une combinatoire de théories: (1) théories relatives au management stratégique et au déploiement des multinationales, (2) perspective concernant les capacités dynamiques; (3) perspective relationnelle; (4) théorie institutionnelle, (4) théorie des coûts de transaction, (5) perspective concernant l'apprentissage organisationnel; (6) théories de la culture. Le modèle *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) de Mathews, qui sert de matrice à la démarche empirique, est mis en perspective dans ce chapitre.

Cette première partie s'achève avec l'énoncé de quatre propositions, qui seront passées au crible dans le cadre de la démarche empirique.

Deuxième Partie: Chapitre III, Chapitre IV, Chapitre V

Le **chapitre III** est consacré à l'exposé de la démarche épistémologique, de la stratégie de recherche et du cadre méthodologique. Nous y expliquons les raisons qui nous ont conduit à privilégier la recherche qualitative, à construire et à déployer telle stratégie plutôt qu'une autre, et à sélectionner sept groupes de secteurs stratégiques (ingénierie-construction, énergie, secteur minier). Le **chapitre IV** présente, analyse et interprète les cinq études de cas à partir d'une architecture similaire. Chaque étude de cas commence avec une présentation du contexte politico-économique du pays d'implantation, et une description des acteurs en présence.

Le **chapitre V** livre les leçons de notre observation. S'appuyant sur une analyse inter-cas, il intègre une analyse qualitative des entretiens – décryptage du verbatim; identification de thèmes émergents; étude comparée des résultats et du paradigme LLL; identification des écarts.

Cette deuxième partie met en évidence le rôle de la culture (captation des vides, art des combinatoires, dynamique des flux, entre-soi) dans le déploiement des stratégies chinoises dans des contextes africains. Nos résultats mettent en lumière la singularité du "modèle" stratégique chinois.

Conclusion Générale

PREMIERE PARTIE: CONTEXTUALISATION DU DEPLOIEMENT INTERNATIONAL DES GROUPES CHINOIS

“On n’achète pas des perceuses, on achète des trous”.

Le Tao

Questionner la singularité du management stratégique des dragons chinois dans le monde émergent et en développement nous oblige à explorer les singularités de la Chine conquérante. Cette première partie est travaillée par les enjeux particuliers qui se posent au géant asiatique pour conquérir le leadership mondial. Dans ce chapitre I, nous cherchons à identifier les éléments contextuels – y compris culturels – susceptibles de nous apporter un premier faisceau de réponses aux quatre interrogations initiales. La gouvernance politique et économique de la Chine, le rôle de l’immense marché domestique dans la trajectoire internationale des fleurons industriels, la notion de groupe industriel, ainsi que le fond identitaire des Chinois, y seront examinés.

CHAPITRE 1. MISE EN PLACE DU CADRE D’ANALYSE: LE CONTEXTE DU GROUPE CHINOIS

1.1. GOUVERNANCE

1.1.1. Un pouvoir autoritaire, orchestrateur des ressources nationales et transnationales, et sponsor de China Inc.

Depuis les années 1990, le concept de gouvernance irrigue de nombreux débats et fait l’objet de contributions d’auteurs de différentes disciplines: sciences économiques, sciences politiques, relations internationales, sciences de gestion. Dans le domaine des sciences politiques, la gouvernance se réfère à une nouvelle forme de régulation, à un “contrat social” entre l’Etat et la société civile dans un environnement marqué par des conflits d’intérêts et une asymétrie de l’information. Selon le politologue Guy Hermet (1998, p. 114), le concept de gouvernance désigne *“l’ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu’informels qui régissent notamment l’action politique réelle”*²⁵. De son côté, la Banque Mondiale définit la gouvernance comme *“l’ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s’exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous”*²⁶. Une revue de littérature fait apparaître trois paradigmes clés: (1) le basculement d’une “étatisation de la société” vers une “sociétisation de l’Etat”; (2) la fragmentation des pouvoirs et des centres d’exercice du pouvoir; (3) la participation de multiples acteurs à des règles et à des processus collectifs. Le dirigisme politique et économique de la Chine semble échapper à ces définitions et faire écho à la question

²⁵ Hermet G., *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, 3ème édition, Armand Colin, Paris, 1998.

²⁶ Banque Mondiale, “La gouvernance collaborative”. Site de la Banque Mondiale. <http://www.worldbank.org/en/research>

posée en 2005 par Pascal Lamy, ex-Directeur Général de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC): "La gouvernance, utopie ou chimère?"²⁷

La République Populaire de Chine est en premier lieu une énorme machine politique portée par un mode de gouvernement *singulier* aux mains d'un parti unique. La suprématie du Parti Communiste Chinois (PCC) fait figure de *point fixe* dans un pays engagé, depuis plus de trois décennies, dans un mouvement brownien de réformes et de transformations. « *Le pouvoir vient du canon des fusils. Notre principe est que le Parti contrôle le fusil et que le fusil ne peut jamais contrôler le Parti* », aimait à dire Mao Zedong. Le fusil d'alors, c'était l'armée. Le fusil dans la Chine contemporaine, ce sont les grandes entreprises d'Etat et les fleurons de l'industrie nationale qui, à l'image de Haier, Huawei et Lenovo, visent le leadership mondial d'ici 2020-2030. « *Sur une montagne, il n'y a de place que pour un seul tigre* », dit l'adage chinois. La structure du pouvoir de la deuxième puissance économique mondiale tient dans une tête d'épingle. Le Président et Secrétaire Général du Parti, le Vice-Président, le Comité Central, le Conseil d'Etat et l'Ecole du Parti concentrent l'essentiel des pouvoirs. Il en résulte (1) un leadership fort et incontesté au sommet de l'Etat, (2) une vision au service de la grande stratégie nationale, (3) un appareil étatique très élaboré, et (4) une ingénierie publique redoutable au service des intérêts stratégiques de la Chine dans le monde. Dans cette configuration pyramidale très politique, la gouvernance est autant *économique* que *politique* et *diplomatique*. A cet égard, le plan quinquennal se veut la pierre angulaire du volontarisme économique, politique et diplomatique de l'Empire du Milieu. Pensé et mis en œuvre par l'Etat, il met le pays en mouvement – et avec lui, des armées de Chinois – autour d'axes prioritaires. Le plan quinquennal 2011-2015 s'était donné comme priorités (1) l'amélioration du bien-être des Chinois et (2) une croissance économique à deux chiffres. A la veille du XVIIIe Congrès du PCC qui s'est tenu en novembre 2012, la Chine détenait 3 000 milliards de dollars de réserves de change, prêts à être mobilisés par la future équipe dirigeante. Depuis son élection, en mars 2013, comme Secrétaire Général du Parti, le Président Xi Jinping est habité par une obsession : réformer le pays en réinventant son *logiciel économique*. Annoncé en octobre 2015, le nouveau plan quinquennal 2016-2021 vise à (1) développer la consommation intérieure pour faire de la Chine une société de « moyenne aisance », (2) changer un système vampirisé par les entreprises d'Etat, et (3) renforcer le volume des investissements à l'international. Entre 2013 et 2020, 1000 à 2000 milliards de dollars de capitaux privés et publics devraient inonder la planète²⁸.

L'humiliation liée à la défaite de 1842, au lendemain de la guerre de l'opium, est longtemps restée – et demeure encore aujourd'hui – une tache dans le cœur des Chinois, une tache à l'origine de plus d'un siècle de déclin économique et d'isolement. Sous l'impulsion de Deng Xiaoping, un large mouvement de réformes s'est mis en place dans la République Populaire de Chine à partir de décembre 1978. Les deux piliers de cette nouvelle ère réformiste, l'ouverture (*kaifan*) et la modernisation (*sien dai hua*), avaient pour but de doper le dragon assoupi. Les performances de la Chine actuelle trouvent leurs racines dans ce programme de refondation et dans le pragmatisme des dirigeants chinois. « *Apprenez des étrangers!* » était le mot d'ordre de Deng Xiaoping. Son pragmatisme avait remplacé l'idéologie communiste de Mao. L'injonction de Deng a été suivie à la lettre par les entreprises chinoises, qui ont fait de la coopération et de l'internationalisation « intérieure » le laboratoire de leur courbe d'apprentissage à l'international. « La restructuration de la Chine à partir des années 1980 a privilégié l'efficacité sur la recherche de la popularité, à la

²⁷ Lamy P., "La gouvernance, utopie ou chimère?", *Etudes*, Vol. 2, Tome 402, 2005, p. 153.

²⁸ Source: *Journal du Dimanche*, 11 novembre 2012, p. 12.

différence de la perestroïka gorbatchévienne » (Gaye, 2006, p. 77). Dans son premier discours prononcé le 6 décembre 2002 à Xibaipo, le Président Hu Jintao utilisa 60 fois l'expression « *jianku fendou* », ce qui signifie « vivre simplement et travailler dur ». Il fit valoir le fait que la Chine n'était encore qu'au tout premier stade d'une société vivant dans « un petit confort » (*xiao kang*) et que la mission du Parti était de « servir le peuple » (*wei renmin fuwu*). « *Notre pays est un pays en développement avec une population de presque 1,3 milliard d'habitants. Les forces productives, le niveau technologique, la formation sont encore à la traîne. Nous avons un long chemin à parcourir pour industrialiser et moderniser le pays* »²⁹. De nombreux observateurs³⁰ ont montré que les dirigeants réformistes chinois puisent leur pragmatisme et leur solide compréhension des réalités du terrain dans leur expérience de jeunes éduqués lors du Grand Bond en Avant (1958-1960) voulu par Mao. La dureté de cette expérience, qui scellait la faillite de l'idéologie maoïste, a généré chez les futurs leaders chinois une méfiance tenace à l'égard de toute forme d'idéologie. Le traumatisme subi a renforcé le fond « laïc, sans Dieu » de la Chine (Grenet, 1990). Cette donnée doit être prise en compte dans l'analyse du déploiement international des entreprises chinoises. On peut supposer que le rapport décomplexé – et redoutablement pragmatique – qu'entretiennent de nombreux dirigeants et managers d'entreprises chinoises vis-à-vis de la mondialisation n'est que le strict décalque du réalisme à l'œuvre au sommet de l'Etat.

1.1.1.1. De l'importance de la grande stratégie

Avec sa vision à large spectre, son volontarisme industriel et son arsenal de moyens colossaux au service d'une logique de domination planétaire, l'Etat chinois décline ses qualités de bâtisseur, de chef d'orchestre et de sponsor de la *Grande Stratégie* de l'Empire du Milieu. La grande stratégie constitue le niveau 1 de la gouvernance d'un gros bataillon de groupes chinois, qu'ils soient étatiques ou privés. Elle est la « partie sublime de la stratégie qui intègre en un ensemble cohérent la totalité des vecteurs de puissance à disposition de l'Etat au service d'objectifs politiques bien compris, et sans laquelle toutes les initiatives sectorielles – militaires, diplomatiques, économiques, etc. –, ne peuvent atteindre leur plein rendement »³¹. Egalement appelée « stratégie nationale », la grande stratégie est définie par le Département d'Etat américain comme « la coordination de l'ensemble des éléments qui fondent le pouvoir national (économique, politique et militaire) visant à accomplir des buts au service de la nation, au premier rang desquels, la sécurité contre des menaces extérieures »³². Dans son ouvrage « *La montée en puissance de la Chine et la logique de la stratégie* » (2012), l'historien Edward Luttwak a montré comment la grande stratégie (*guojia anquan zhanlue* 国家安全战略) impacte l'expansionnisme économique de la Chine contemporaine. C'est la pointe de la flèche. « *Quand la flèche est lancée, elle ne revient pas en arrière* », a déclaré le Président Xi Jinping en décembre 2015.

Dans un essai consacré à la culture stratégique, Ian Johnston (1995) a mis en lumière les tropismes stratégiques (*grand strategic preferences*) des Etats, qui donnent lieu à trois familles de stratégies

²⁹ Cité par Peter Nolan in « *China at the Crossroads* », 2004, p. 168.

³⁰ Sur ce thème, lire l'ouvrage « *Génération perdue* » de Michel Bonnin, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 2004.

³¹ Bihan B., « Grande stratégie », DSI – Défense & Sécurité Internationale. Site de DSI et Histoire & Stratégie. <http://www.dsi-presse.com/?p=4364>

³² Cité par Bihan B., voir op.

nationales: (1) adaptative/fondée sur des compromis; (2) défensive; (3) expansionniste. Depuis le discours fondateur de Deng Xiaoping en 1978, il semble que l'Etat stratège chinois déploie une stratégie nationale fondée tantôt sur le compromis (mandats de Jang Xemin, 1993-1998; 1998-2003), tantôt sur l'expansionnisme (mandats de Hu Jintao, 2003-2008; 2008-2013). L'ère qui s'est ouverte avec le Président Xi Jinping s'inscrit dans l'esprit du mandat de son prédécesseur. Pour autant, la volonté de puissance de la Chine ne s'appuie pas sur une puissance militaire, contrairement aux Etats-Unis. L'arme fatale de Pékin, c'est sa puissance financière sans équivalent dans le monde. En 2008-2009, Pékin est devenu le premier argentier du monde en octroyant plus de 110 milliards de dollars de crédits, détrônant ainsi la Banque Mondiale. Etre le "banquier du monde" confère à la Chine une puissance de feu dans les territoires du monde émergent et en développement que ses fleurons industriels ambitionnent de conquérir. Le capital est, au même titre que les opportunités liées à son immense marché domestique, l'instrument central de la rhétorique chinoise vis-à-vis des investisseurs étrangers et des gouvernements des pays de la Périphérie. Au terme d'une enquête réalisée dans 25 pays de 2009 à 2011, Heriberto Araújo et Juan Pablo Cardenal (2011) ont conclu que la Chine orchestrait sa stratégie sur "le silence de l'argent", et que la conquête mondiale pilotée par Pékin était une conquête silencieuse. Leur enquête fouillée montre que les entreprises chinoises n'ont pas besoin de se conformer aux règles du jeu internationales ou locales, et qu'elles peuvent tout autant se soustraire aux normes en vigueur dans le monde des affaires internationales. Les auteurs révèlent que la gouvernance, par l'arme financière, d'un capitalisme d'Etat dédouanait les entrepreneurs et les dirigeants des grands groupes chinois de toutes formes d'isomorphisme en Afrique, en Asie, en Europe centrale et en Amérique latine. Selon Araújo et Cardenal, l'économie – avec comme priorités depuis les années 1990, l'approvisionnement en matières premières et en ressources énergétiques, la sécurisation des infrastructures de transport des hydrocarbures et des routes maritimes, la conquête du leadership mondial par les champions industriels chinois, appelés « têtes de dragon » – prime sur le politique dans la grande stratégie de l'Etat chinois. La guerre hors de Chine, appelée « la silenciosa conquista china », est avant tout économique.

1.1.1.2. Volontarisme industriel & Création de portefeuilles de champions mondiaux

L'Etat chinois, détenteur de tous les leviers du pouvoir, est l'artisan, au même titre que les dirigeants des différentes provinces, du développement industriel national. Depuis l'entrée de la Chine dans l'OMC en décembre 2001, la puissance étatique n'a cessé de réorganiser et de remodeler les structures des entreprises d'Etat qui, outre leur agenda politique au service de la puissance nationale, subissent des injonctions pressantes pour incarner le leadership et l'excellence de l'Empire du Milieu dans le monde. *"La position de notre nation sera dans une large mesure déterminée par la position des grandes entreprises et des groupes de notre nation"*³³, a déclaré Wu Bangguo, Vice-Premier Ministre chinois, en août 1998. Quelques mois avant l'entrée de la Chine dans l'OMC, Bai Rongchun, Directeur Général du Département de Planification Industrielle, Commission Economique et du Commerce de l'Etat, avait fait cette annonce: *"La Chine créera trente à cinquante grandes entreprises d'Etat dans les cinq prochaines années à travers des appels d'offres publics, des fusions-acquisitions, des restructurations et la coopération"*³⁴.

³³ Cité par Nolan P. et Zhang J. in *"Globalization challenge for large firms from developing countries: China's oil and aerospace industries"*, 2003, p. 287.

³⁴ Cité par Nolan P. et Zhang J., op. ., p. 287.

Le volontarisme industriel de l'Etat n'est pas l'apanage de la Chine communiste. L'Etat libéral-dirigiste à la française des années 1960 et 1970 peut être considéré comme un autre archétype du rôle central exercé par l'Etat pour "prédéterminer de nouvelles articulations science-industrie-consommation et participer ainsi à l'exercice du pouvoir industriel"³⁵ (Bauer et Cohen, 1983, p. 96). Les années Pompidou ont scellé la politique des champions nationaux en France. L'histoire économique contemporaine fourmille d'exemples de volontarisme industriel et de dirigisme étatique. Ainsi, par exemple, le redécoupage de l'appareil de production russe par Borís Yelstin et Vladimir Poutine, donnant lieu à la création de groupes comme Gazprom, s'inscrit dans ce schéma. Mais la question se pose de savoir si l'organisation du jeu concurrentiel par l'Etat chinois et le PCC est *unique* au monde, ou bien si elle est *relativement* unique dans sa forme comme dans sa mise en oeuvre.

L'adage « *Sur la montagne, il n'y a de place que pour un seul tigre* » énonce des vérités essentielles sur la culture et la gouvernance chinoises. La culture chinoise est fondamentalement élitiste. La Chine est un pays de conquérants. L'esprit de compétition, de conquête et de réussite y est très fort. Il commence dès le plus jeune âge. La sélection se fait dès l'âge de trois ans. On prépare les meilleurs de chaque catégorie. On forme et on produit des étalons, des pur-sangs. Faire partie de l'élite est un but en soi. L'esprit darwinien de sélection "naturelle" irrigue la gouvernance économique et politique de la Chine sur la scène mondiale. Ainsi, avec l'organisation des Jeux Olympiques de Pékin en août 2008, « *la Chine a envoyé un message très clair au monde: "Nous serons une grande puissance mondiale". Le 08/08/2008 à 8h 08 a eu lieu l'ouverture des JO. Le monde a basculé à ce moment-là* », souligne Laure Dykstra, Directrice d'EastWest Consulting³⁶. Cette ambition est au coeur de la gouvernance économique de la Chine. Dans les années 1980-1990, le but des autorités chinoises était de créer des champions nationaux. Le but, depuis les années 2000, est de construire de puissantes entreprises capables de rivaliser avec les meilleurs de leur catégorie sur le terrain de jeu mondial. Etre *numéro un mondial* à l'horizon 2020-2025, c'est-à-dire demain, est ainsi devenu l'objectif *implicite* des grands groupes étatiques, et l'objectif *explicite* des fleurons du secteur privé. Selon Xioping Pellemelle, Secrétaire Général du Comité France-Chine³⁷, "*les Chinois n'ont pas d'autre choix que d'aller sur d'autres marchés pour déployer leur âme de conquérants*" et "*laver la tache que tout Chinois a dans son coeur*" depuis l'humiliation de 1842. L'intégration de ce contexte historico-culturel est essentielle pour comprendre les stratégies et le déploiement des entreprises chinoises sur les marchés mondiaux.

La réforme des entreprises d'Etat a été profondément influencée par les politiques industrielles menées à Singapour, en Corée du Sud, aux USA et en Grande-Bretagne. Ainsi, secteur par secteur (automobile, ferroviaire, aéronautique, télécommunications, électroménager, etc), des "têtes de dragon" (rang 1) ont été désignées par l'Etat stratège. Ce sont les futurs leaders mondiaux, l'expression de la volonté de puissance de la Chine, avec *obligation de résultats*. Parmi eux figurent AVIC (aérospatial), Sinopec et CNPC (pétrole, pétrochimie), China Mobile et China Unicom (télécommunications), Shougang, Angang et Baogang (aciérie), Datong, Shenhua et Yangzhou (charbonnage), SAIC, Dongfeng, FAW, ChangAn et BAIC (automobile), Huawei et ZTE (télécommunications), Lenovo (électronique), CSR et CNR (ferroviaire), Haier et Galanz (électroménager). Les "queues de serpent" (rang 2) représentent la deuxième catégorie de champions. Ce sont toutes les entreprises appelées à jouer un rôle de premier plan dans la conquête planétaire de

³⁵ Bauer M. et Cohen E., *Qui gouverne les groupes industriels?*, p. 96.

³⁶ Entretien en face-à-face réalisé par l'auteur le 22/12/2014 à Paris.

³⁷ Entretien téléphonique réalisé par l'auteur le 20/12/2014.

marchés. Les représentants du Parti et les dirigeants des provinces chinoises sont ainsi chargés de relayer les objectifs du gouvernement central sur le terrain en actionnant tout un arsenal d'instruments (financiers, fiscaux, techniques) au service de l'internationalisation des têtes de dragon et des queues de serpent. L'emprise de la géopolitique et de la géoéconomie de la Chine dans les pays étrangers est une évidence selon Thierry Arnaud, Vice-Président de Sodexo Energy, Ressources & Infrastructures, et Directeur Général de Hestia Facilities Management (Abou Dhabi). Que ce soit en Australie avec le rachat massif de mines, en Afrique, en Amérique du Nord ou en Europe, *"les entreprises chinoises sont un prolongement de la politique étrangère chinoise et de la défense des intérêts vitaux de la Chine. Il y a un filtre unique. Cela crève les yeux. Les Chinois n'investissent qu'en fonction des intérêts vitaux du pays"*³⁸.

La mise en oeuvre de la gouvernance économique de l'Empire du Milieu est *très construite, très structurée*, comme l'atteste, notamment, le redéploiement des secteurs automobile, ferroviaire et aéronautique. Dans le secteur automobile, l'objectif de Pékin est de faire émerger de grands constructeurs produisant sous leurs propres marques. Dans le droit fil de l'injonction de Deng Xiaoping, *"Apprenez des étrangers!"*, la phase 1 a ainsi consisté à sceller des alliances sous forme de co-entreprises ou de licences avec des constructeurs étrangers. Créé en 1958, le numéro un chinois SAIC (Shanghai Auto Industrial Corporation) a signé des partenariats avec Volkswagen (Allemagne) et General Motors (USA). Créé en 1956, le numéro deux FWA (First Auto Works) s'est allié avec Volkswagen (Allemagne), General Motors (USA) et Toyota (Japon). Le numéro trois Dongfeng a signé des contrats de licence avec PSA (France), Kia (Corée du Sud) et Honda (Japon). Le numéro quatre ChangAn est partenaire de Ford (USA), Mazda (Japon), Suzuki (Japon) et PSA (France), tandis que le numéro cinq BAIC (Beijing Automotive Industry) a créé une co-entreprise avec Hyundai (Corée du Sud) et Daimler (Mercedes). Le Xe plan (2006-2010) spécifiait que 50% des voitures fabriquées en Chine devaient être produites sous des marques nationales à l'horizon 2010. Cet objectif a été atteint. Comme le fait remarquer Jean-François Dufour dans *"Made by China. Les secrets de la conquête industrielle"* (2012), le marché domestique, qui s'est imposé comme le premier marché mondial, est à la fois la cible prioritaire des *Big Five* et la rampe de lancement de leur expansion internationale. C'est le terrain par excellence de la construction de leur courbe d'apprentissage, moyennant des accords avec les leaders mondiaux.

Dans le secteur du transport ferroviaire, deux géants ont émergé en 2001, suite à la restructuration de l'industrie nationale: CSR (ex China South Locomotive and Rolling Stock Corporation) et CNR (ex China Northern Locomotive and Rolling Stock Corporation). En l'espace d'une décennie, ils se sont érigés parmi les leaders mondiaux: 3ème rang mondial pour CSR; 4ème rang mondial pour CNR, derrière le canadien Bombardier et le français Alstom. Porté par la main visible d'un Etat tout puissant, le transport ferroviaire a connu une puissante accélération dans les années 2000. Les investissements colossaux dans les infrastructures du pays (10 milliards de dollars/an entre 2001 et 2005; 50 milliards de dollars/an en 2006-2007; 100 milliards/an entre 2008 et 2010) ont permis à la Chine de passer d'un réseau de 75 000 km (en 2005) à un réseau de plus de 90 000 km (en 2010). La construction de 15 000 km a généré des investissements massifs dans les équipements en matériel roulant, mis en oeuvre à partir d'accords de transfert de technologies avec des constructeurs étrangers. Ces chantiers gigantesques s'inscrivaient dans un plan ambitieux visant à construire des réseaux à grande vitesse. La liaison entre Pékin et Tianjin a ainsi été inaugurée à l'occasion des Jeux

³⁸ Entretien téléphonique réalisé par l'auteur le 21/09/2014.

Olympiques de 2008, suivie en 2009 par la ligne Canton-Wuhan, et en 2010 par des liaisons Shanghai-Nankin et Shanghai-Hangzhou. Trois ans après les JO de Pékin, le réseau à grande vitesse atteignait l'équivalent de 6 300 km, représentant plus de 30% du réseau mondial. Le puissant volontarisme industriel déployé par les autorités chinoises au sein de l'espace chinois (la *Realpolitik* endogène) avait ainsi permis de construire, en seulement sept ans, un réseau national quasi équivalent à celui de l'Europe (6 600 km de voies), bâti en trente ans³⁹. Dans le même temps, l'emprise politique de Pékin sur les deux géants CSR et CNR avait donné lieu à la mise en place d'un programme de transfert de technologies avec les grands constructeurs occidentaux. La stratégie de l'Etat chinois, placée sous le signe du "binôme absorption-innovation" (Dufour, 2012, p. 107), était un canon à deux coups: (1) captation et appropriation des technologies par les constructeurs domestiques; (2) innovation. Une fois absorbées, les technologies occidentales avaient vocation à être mobilisées par China Inc. avec un fort effet de levier. Ainsi, par exemple, en contrepartie d'un accès à l'immense marché chinois, le canadien Bombardier, le japonais Kawasaki, le français Alstom, puis l'allemand Siemens répondirent aux appels d'offres lancés par la Chine pour la construction de 950 rames à grande vitesse et plus de 10 000 voitures entre 2004 et 2011, représentant un marché total de 33 milliards de dollars. En juillet 2011, le premier LGV chinois était inauguré sur la ligne Pékin-Shanghai (1 318 km) à l'occasion des 90 ans du Parti communiste, mettant Shanghai à moins de 5 heures de Pékin (contre 10 heures auparavant). Ce fut un fiasco. Celui qui devait incarner la puissance de l'Empire du Milieu révéla des failles techniques, provoquant un tragique accident. Pour autant, à partir de 2013, les deux géants chinois, qui pesaient chacun près de 10 milliards d'euros, commençaient à remporter des contrats majeurs sur les marchés mondiaux. En octobre 2014, CNR remporta l'appel d'offres relatif à la construction du réseau interurbain de Boston, terrassant le canadien Bombardier dans un pays qui lui était pourtant hyper familier. Selon Nicolas Crowley, Président de la Stratégie de Bombardier Aéronautique, "les Chinois étaient 50% moins chers que Bombardier. Nous ne comprenons pas comment ils font"⁴⁰. En octobre 2014, la Chine signait également un protocole d'accord avec la Russie portant pour la construction d'un train à grande vitesse reliant Pékin et Moscou. Destiné à supplanter le Transsibérien, le tracé de la future ligne ferroviaire serait long de 7 000 km et représenterait un investissement total de 230 milliards de dollars. Le chinois CNR serait le bénéficiaire de ce méga contrat d'Etat, au même titre que son rival CSR. En effet, deux mois plus tard, l'Etat chinois annonçait la fusion de CSR et de CNR dans le but de créer un géant mondial capable de rivaliser avec Bombardier, Hitachi et Alstom. La *Realpolitik* de l'Empire du Milieu, à la fois endogène et exogène, tient dans cette double gouvernance politique et économique pilotée par un Etat stratège fort. Face à lui, la faiblesse – voire l'impuissance – des Etats européens n'en est que plus criante.

La trajectoire des deux constructeurs ferroviaires chinois, sous contrôle et perfusion étatiques, offre un contraste saisissant avec celle du français Alstom. Issu du démembrement du conglomerat CGE (Compagnie Générale d'Electricité), l'ex- fleuron du système gaullo-pompidolien est, selon l'économiste Elie Cohen, le symbole de l'échec des choix industriels de la France. Avec le désengagement de l'Etat à la fin des années 1980, les noyaux durs d'actionnaires, puis les fonds de pension étrangers, ont supplanté les fonds publics. "On est passé de la nationalisation à la financiarisation. L'absence d'investisseurs de long terme en France a objectivement fragilisé les groupes français"⁴¹. Miné par la faiblesse de ses fonds propres, son statut de *pure player*, la

³⁹ Dufour J-F., *Made by China. Les secrets d'une conquête industrielle*, Paris, Dunod, 2012.

⁴⁰ Entretien téléphonique réalisé par l'auteur le 16/12/2014.

⁴¹ Editorial d'Elie Cohen, *Challenges*, No 389, 15 mai 2014, p. 29.

géographie de son centre de décision (en France) et son impuissance face à l'émergence de nouveaux acteurs mondiaux au profil diamétralement opposé, Alstom a été contraint au démantèlement en 2014. Suite à la vente de la branche Energie à General Electric, Alstom Transport est devenu un nouveau *pure player* vulnérable. L'absence de vision, de stratégie et de moyens de l'Etat français signe un aveu d'impuissance qui pourrait s'avérer mortelle face à la supériorité stratégique de l'américain General Electric et, plus encore, face au puissant radar stratégique et financier de la Realpolitik chinoise. La montée en puissance spectaculaire de l'industrie aéronautique chinoise offre une autre illustration du basculement du monde en train de s'opérer à l'insu des acteurs historiques.

Après la rupture sino-soviétique intervenue en 1960, l'ambition de la Chine était de construire une puissante filière aéronautique. La phase 1 consista pour les ingénieurs travaillant sur les projets militaires à démonter, reconstruire et améliorer les appareils livrés par Moscou avant la rupture des relations bilatérales. Le chasseur J10, lancé en 1998, signa l'aboutissement de cette phase d'apprentissage (Dufour, 2012). La phase 2 débuta en 1993 avec l'organisation de la filière aéronautique nationale autour d'AVIC (Aviation Industries of China). En 1995, AVIC était devenu un fournisseur de composants compétitif à l'échelle mondiale, unique fournisseur de portes de maintenance B-737, de portes BAe 146, de portes de cargos Dash 8 et de disques de turbines LM2500. En l'espace de deux ans, le sous-traitant AVIC avait remporté des contrats d'une valeur totale d'1,5 milliard de dollars (Dolan et Zhang, 2003). En 1999, le conglomérat AVIC était scindé en deux entreprises intégrées (AVIC 1 et AVIC 2). Le but officiel de l'Etat chinois était de "casser le monopole et de promouvoir l'économie de marché"⁴². Le but suprême était en réalité de construire un avion chinois capable de rivaliser avec les modèles d'Airbus et de Boeing. En 2000, les ventes d'AVIC 1 et d'AVIC 2 représentaient moins d'1/10e de celles de Boeing et 1/5e de celles de Lockheed Martin. En 2008, l'actionnaire étatique rebattit les cartes en fusionnant AVIC 1 et AVIC 2. La même année vit la création de COMAC (Commercial Aircraft Corporation of China), structure chargée du programme de développement C919, le futur moyen courrier chinois d'une capacité de 170 sièges et d'un rayon d'action de 4 000-5 500 km. L'objectif assigné à COMAC à travers ce programme phare était de gagner 30% du marché chinois (estimé à 480 milliards de dollars) au cours des 20 prochaines années, et de conquérir, en parallèle, les marchés mondiaux. Signe de l'ambition de Pékin, COMAC était doté d'un budget initial de 8 milliards de dollars (Kumar, Mudambi et Gray, 2013).

Le mode opératoire visant à mettre AVIC sur orbite mondiale présente de fortes analogies avec celui qui a permis aux têtes de dragon des secteurs automobile et ferroviaire de se déployer d'une manière spectaculaire dans un temps réduit. La courbe d'apprentissage des acteurs de la filière aéronautique s'est construite méthodiquement, entre 1980 et 2000, avec des activités de sous-traitance destinées aux grands avionneurs étrangers. Les constructeurs chinois ont été associés *progressivement* à des programmes plus sophistiqués, ce qui leur a permis d'absorber les technologies et les savoir-faire techniques. Il restait toutefois un seuil important à franchir pour pouvoir maîtriser "l'intégration et l'assemblage final des grands ensembles complexes que sont les avions de ligne" (Dufour, 2012, p. 117). Un premier accord fut signé avec le constructeur américain McDonnell Douglas, suivi de l'implantation d'une usine Airbus à Tianjin en 2008. L'objectif de la co-entreprise créée entre Airbus, AVIC et la municipalité de Tianjin était d'assembler 44 avions par an. Pour le programme C919, COMAC fit l'acquisition des technologies étrangères et s'associa à trois géants chinois: le sidérurgiste

⁴² China Daily Business Daily du 31/01/1999, cité par Peter Nolan et Jin Zhang dans l'article "Globalization challenge for large firms from developing countries. China's oil and aerospace industries", *European Management Journal*, Vol. 21, 3, 2003, pp. 285-299.

Baosteel, le producteur d'aluminium Chinalco et le groupe de négoce SinoChem. Fin 2014, l'avion de transport régional Comac ARJ-2 (premier avion à être développé en Chine) reçut la certification des autorités de l'aviation civile chinoise, ce qui permettra à COMAC de concurrencer les constructeurs étrangers en Chine, avant de chercher des débouchés à l'export. Assemblé à Shanghai, l'ARJ-21 est un bimoteur de 79 à 90 places, concurrent potentiel des appareils du canadien Bombardier, du brésilien Embraer et du japonais MRJ. Fin 2014, le carnet de commandes portait sur 270 appareils,⁴³ tandis que le C919 était en cours d'assemblage. Il ressort des trois exemples précédents (secteurs automobile, ferroviaire et aéronautique) que la démarche volontariste des autorités chinoises s'est construite, pour une large part, sur le "silence" du capital et le "silence" de la coopération avec les leaders mondiaux de chaque secteur stratégique. Cette dimension "silencieuse", à spectre large, de la stratégie de rattrapage de la Chine est l'un des piliers de la gouvernance de China Inc.

1.1.2. Cadres institutionnels au service de l'ingénierie économique internationale

L'architecture institutionnelle de l'Empire du Milieu joue un rôle capital dans la mise en oeuvre des stratégies internationales des entreprises chinoises. La superstructure est dominée et contrôlée par deux entités: (1) le Parti communiste, fort de 11 millions de cadres et de 80 millions de membres, répartis dans 3,9 millions d'organisations de base (comités, cellules, petits groupes dirigeants)⁴⁴; (2) le gouvernement.

1.1.2.1. Architecture institutionnelle et gouvernance économique

Parti Communiste Chinois (PCC)	Gouvernement
Comité Central du Bureau Politique (Politburo)	Premier Ministre & Vices-Premiers Ministres
Groupes de Direction (Politburo)	Comité Central du Conseil d'Etat
Commission des Affaires Militaires & Secrétaires provinciaux du Parti	Conseil d'Etat
Congrès provinciaux du Parti	Ministères

Fig. 9. Structure du pouvoir en République Populaire de Chine. Schéma réalisé par l'auteur d'après Fenby (2012).

Le système dual à la tête de l'Etat conçoit, oriente, impulse et contrôle la superstructure chargée de mettre en oeuvre la géopolitique et la géoéconomie de l'Empire du Milieu. Le Parti est "l'arbitre suprême dont l'autorité s'impose à l'appareil de l'Etat comme à toutes les institutions économiques et sociales" (Bergère (2013). Dominer, ce n'est pas seulement une question d'autoritarisme politique pour les élites du pays, observe Jonathan Fenby dans son ouvrage *"Tiger Head, Snake Tails"* (2012). "Les marchés de capitaux sont contrôlés, tout comme la monnaie. Les banques d'Etat octroient des prêts à des emprunteurs désignés selon des critères politiques... Les terres appartiennent au Parti. La loi est assujettie aux intérêts du Parti, qui possède sa propre commission disciplinaire" (p. 143). Tout comme le processus qui les a portés au pouvoir, les dirigeants du Parti issus de la 4ème génération ont *le contrôle* imprimé dans leur code génétique. Pour exister sur cette tête d'épingle du Pouvoir – politique et économique -, tout doit s'articuler autour du *contrôle*. L'exécution des directives de l'Etat

⁴³ Les Echos du 31/12/2014, "Le premier avion commercial chinois autorisé à voler... en Chine" par Antoine Boudet.

⁴⁴ Bergère M-C., "Chine: Le Nouveau Capitalisme d'Etat", Fayard, Paris, 2013.

à travers, notamment, le plan quinquennal, passe par des mécanismes de contrôle Top-Down. C'est l'ADN du Pouvoir. *“Tout part du sommet et tout dégringole des étagères”*, note un haut dirigeant d'un groupe français.⁴⁵ A ce titre, les autorités provinciales sont devenues des acteurs clés de la gouvernance économique du pays. Elles contrôlent d'importants portefeuilles de ressources foncières et financières. Leur rôle est à la fois de promouvoir le développement régional et de faciliter l'expansion internationale des têtes de dragon et des queues de serpent implantées sur leur territoire. Le pouvoir discrétionnaire des cadres de province leur permet d'attribuer ou de refuser des marchés publics et des crédits bancaires à certaines entreprises, ou bien d'exproprier des propriétaires de terres rurales ou urbaines au profit de promoteurs immobiliers avides de juteux rendements. *“Ces postes offrent de nombreuses occasions de monnayer les coups de tampon officiels, les passe-droits et les faveurs”*. (Bergère, 2013). Une vaste campagne anti-corruption a été lancée par le Président Xi Jinping dès son entrée au pouvoir en mars 2013. L'objectif est triple: (1) *“bâtir un Parti et un gouvernement propre”*, selon les termes du président; (2) nettoyer le pays de ses *“cols noirs”*; (3) redorer le blason de l'Empire du Milieu auprès des investisseurs étrangers et de la communauté internationale. *“C'est une question de vie ou de mort pour le Parti et la nation”*, a averti le Président Xi⁴⁶. La chute, en 2015, du tout puissant Zhou Yongkang, ex-Ministre de la Sécurité et ex-membre du comité permanent du bureau politique du Parti, et d'autres cadres de haut rang pour faits aggravés de corruption, a envoyé un message fort à tous les officiels du pays.

Les principales entités gouvernementales, responsables de la promotion, du soutien et du contrôle des modalités de pénétration et d'implantation des entreprises chinoises sur les territoires étrangers, sont: (1) le MOFCOM; (2) la SASAC; (3) les banques d'Etat; (4) les Forums de Coopération bilatéraux (le FOCAC pour la coopération Chine-Afrique); (5) les Ambassades. Placé sous la tutelle du Conseil d'Etat, le Ministère du Commerce – le MOFCOM - a pour mission: (1) de définir et d'articuler la politique de la Chine en matière de commerce extérieur, d'importations et d'exportations, d'investissements directs à l'étranger et de concurrence; (2) de négocier les accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux. L'enregistrement auprès du Département de la Coopération Economique à l'Etranger, qui relève du MOFCOM, est obligatoire pour les entreprises chinoises souhaitant entrer sur un marché spécifique. Ainsi, par exemple, les entreprises de construction qui ambitionnent de pénétrer un pays africain doivent obtenir les autorisations idoines auprès du MOFCOM. En 2008, Chuan Chen et Ryan J. Orr ont réalisé dix entretiens à Pékin auprès de dirigeants du Ministère du Commerce, d'Exim Bank et de six grands groupes chinois (China International Water and Electric Corporation, China National Petroleum Corporation, China State Construction Engineering Corporation, China Civil Engineering Construction Corporation, Beijing Construction Engineering Group, et China Road and Bridge Corporation).⁴⁷ Le but était de comprendre le rôle et les modalités de négociation du gouvernement chinois dans les modes d'entrée des entreprises de construction chinoises en Afrique. Tous les interviewés ont déclaré que la coordination est un élément clé du dispositif gouvernemental. *“Un seul projet peut impliquer de nombreuses interventions avec des caractéristiques techniques différentes. Par exemple, un projet de construction d'une centrale hydraulique nécessite l'approvisionnement en équipements, et du génie civil pour la construction du*

⁴⁵ Entretien téléphonique réalisé le 21/09/2014.

⁴⁶ Cité par RFI, 05/08/2014. <http://www.rfi.fr/asia-pacifique/20140805-chine-lutte-corruption-institutions-investisseurs-dimegllo-beja-luxe/>

⁴⁷ Chen C., Orr R. J., Chinese Contractors in Africa: Home government support, coordination mechanisms, and market entry strategies, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, 2009, pp. 1201-1210.

barrage. Ainsi, plusieurs entreprises peuvent répondre à différentes parties de l'appel d'offres”, a souligné un dirigeant du MOFCOM (Chen et Ryan, 2009, p. 1205). La plupart des interviewés ont affirmé que le système de coordination présentait des failles.

Depuis le 10^e Plan (2001-2005), quatre catégories d'investissements directs à l'étranger sont considérées comme prioritaires par la Commission Nationale de Développement et des Réformes (CNDR)⁴⁸ : (1) les projets permettant l'acquisition d'importantes ressources énergétiques et minières; (2) les projets favorisant l'acquisition de technologies avancées et de compétences managériales; (3) les projets permettant l'exportation de main-d'oeuvre et d'équipements; (4) les projets permettant à la Chine de participer à la restructuration de la production mondiale. Les mesures incitatives de l'Etat chinois concernent, depuis le 10^e Plan, l'octroi préférentiel de licences par la CNDR, des prêts à taux bonifié, un support actif de China Exim Bank, de China Development Bank et de China Export & Credit Insurance Corporation. Créée en 2003, la SASAC (State-Owned Assets Supervision and Administration Commission) est l'organisme chargé de gérer les actifs de l'Etat. A ce titre, elle oriente la stratégie des entreprises d'Etat et évalue leur performance. Le pouvoir de la SASAC, placée sous la tutelle du Conseil d'Etat, s'est fortement accru au cours des dernières années. L'un des principaux mécanismes de contrôle dont elle a la responsabilité est l'évaluation annuelle des entreprises étatiques et de leurs dirigeants. De juillet 2009 à septembre 2010⁴⁹, Yang Jiang a réalisé une étude empirique auprès de dirigeants et de managers de grandes entreprises d'Etat des secteurs des télécommunications, de la construction et de l'énergie, de représentants de la CNDR, de think tanks gouvernementaux et d'institutions académiques. L'objectif était double: (1) étudier l'influence de l'Etat chinois sur les activités des entreprises d'Etat; (2) identifier les interactions entre le monde économique et le monde politique dans les décisions d'investissement à l'étranger. L'enquête a montré que *la rentabilité* est devenue un objectif très important pour les entreprises d'Etat. De nombreux interviewés ont ainsi mis en avant le fait que *“le principal critère d'évaluation est leur capacité à maintenir et à accroître la valeur des actifs étatiques en Chine et à l'étranger”* (Jiang, 2014, p. 11). Huang Tianwen, Directeur Général de China Steel, a été contraint à la démission en raison de pertes importantes générées par l'expansion internationale du groupe. La SASAC en a fait un cas d'école pour tous les dirigeants des groupes étatiques.

Avec le MOFCOM et la SASAC, les banques d'Etat sont des rouages essentiels de la gouvernance économique de la Chine. China Development Bank et China Exim Bank soutiennent les objectifs stratégiques de l'Etat, notamment dans les secteurs de l'énergie, des ressources et de la construction. Les projets agricoles et forestiers, tout comme les projets d'infrastructures, bénéficient de l'appui des banques étatiques dans les pays asiatiques, africains et latino-américains qui entretiennent d'importantes relations diplomatiques avec la Chine. En 2005, China Exim Bank a ainsi accordé des crédits à l'export d'une valeur totale de 20 milliards de dollars. C'est la seule institution chinoise habilitée à octroyer des prêts concessionnels - en dessous du taux de marché - pour des projets à l'étranger (Chen et Orr, 2009). Les entreprises bénéficiaires d'un crédit à l'export ou d'un prêt concessionnel sont dans *l'obligation* d'acheter plus de 50% de leurs équipements, matériels,

⁴⁸ Ces 4 catégories d'IDE ont fait l'objet de directives de la part de la CNDR en 2004, et sont encore valables aujourd'hui.

⁴⁹ Jiang Y., “Red Trojan horses? A new look at Chinese SOE's outward investment”, *JCIR*, Vol. 2, 2014, pp. 1-25.

technologies ou services en Chine, contribuant ainsi à remplir les carnets de commande des entreprises chinoises et à alimenter la croissance économique nationale.

Les banques d'Etat jouent un rôle pivot dans l'architecture d'aide aux pays en développement. L'Afrique constitue, à cet égard, un terrain de choix pour l'Etat stratège chinois. Riche en matières premières et en énergies, c'est un espace stratégique-économique essentiel pour la transformation de l'Empire du Milieu en une puissance mondiale. Construire des réseaux d'approvisionnement intégrés pour les matières premières stratégiques – par exemple, pour le pétrole – et “verrouiller” des barils à la source à travers les entreprises d'Etat CNPC, CNOOC et SINOPEC, fait donc partie intégrante de la géopolitique de la Chine. En réalité, le continent africain est bien plus que cela pour Pékin. Outre ses immenses réserves naturelles, il offre d'importants débouchés aux produits *Made in China* et peut servir de terrain d'expérimentation à moindre frais pour les jeunes entreprises internationales. C'est dans ce contexte géopolitique et géoéconomique qu'interviennent les banques d'Etat en Afrique. Les accords signés avec l'Angola (2001), le Nigeria (2006) et la République Démocratique du Congo (2007-2008) illustrent l'architecture d'aide “avec des caractéristiques chinoises”, selon l'expression de Deborah Brautigam⁵⁰. En 2003, China Exim Bank et le gouvernement angolais ont ainsi signé un accord cadre portant sur une ligne de crédit renouvelable de 10 milliards de dollars pour la reconstruction de l'Angola, exsangue et laminé par des années de guerre. Les conditions du prêt étaient très attractives: taux d'intérêt LIBOR + 1.5% (soit 1% inférieur au taux LIBOR + 2.5% octroyé par un consortium de Standard Chartered), conditions de remboursement sur une durée plus longue que celle imposée par la Banque Mondiale, octroi d'une période gracieuse. Au titre des projets figurait la construction de systèmes d'irrigation et d'électrification, de routes, d'hôpitaux, d'écoles et de systèmes de traitement des eaux. Les crédits avaient comme *contrepartie* des exportations de pétrole vers la Chine (entre 10 000 barils/jour et 120 000 barils/jour). Le financement restait en Chine. Les paiements dérivés des exportations de pétrole étaient déposés dans un compte bloqué de China Exim Bank⁵¹. Les entreprises chinoises qui étaient intervenues dans les projets de construction en Angola étaient payées directement par Exim Bank. En 2007, s'inspirant du “modèle angolais”, la République Démocratique du Congo a obtenu un prêt de 8,5 milliards de dollars auprès de China Exim Bank dans le but d'exploiter le secteur minier. Début 2008, un prêt de 5 milliards de dollars est venu s'ajouter à celui de 2007. Il s'agissait pour la Chine de sécuriser, voire de préempter, l'accès à des réserves de cuivre et de cobalt estimées à 14 milliards de dollars à travers une société commune, Socomin, détenue par des sociétés d'Etat chinoises (à hauteur de 68%) et une société d'Etat congolaise (32%). Selon cet accord, le géant asiatique s'engageait à financer toute une série de projets: construction d'autoroutes et de chemins de fer; construction de 31 hôpitaux, de 145 cliniques, de 5 000 maisons et de deux universités; installation du système de distribution électrique.⁵² L'accord prévoyait aussi des prêts à taux bonifiés pour construire le Palais du Peuple et le Stade des Martyrs, ainsi que des programmes de formation en Chine sur le thème de la réduction de la pauvreté. En RDC, comme en Angola et au Nigéria, l'intervention de la banque étatique, China Exim Bank, avait permis la mise en place d'un *modèle intégré, fondé sur une contrepartie* (aide financière, investissements directs à

⁵⁰ Brautigam D., “Policy arena – Aid “with Chinese characteristics”: Chinese foreign and development finance meet the OECD-DAC aid regime”, *Journal of International Development*, 23, 2011, pp. 752-764.

⁵¹ Brautigam D., op, p. 758.

⁵² Kaplinsky R. et Morris M., “Chinese FDI in Sub-Saharan Africa: Engaging with large dragons”, *European Journal of Development Research*, 21, 2009, pp. 551-569.

l'étranger, commerce) bénéficiant aux entreprises d'Etat et à tout un ensemble d'entreprises chinoises.

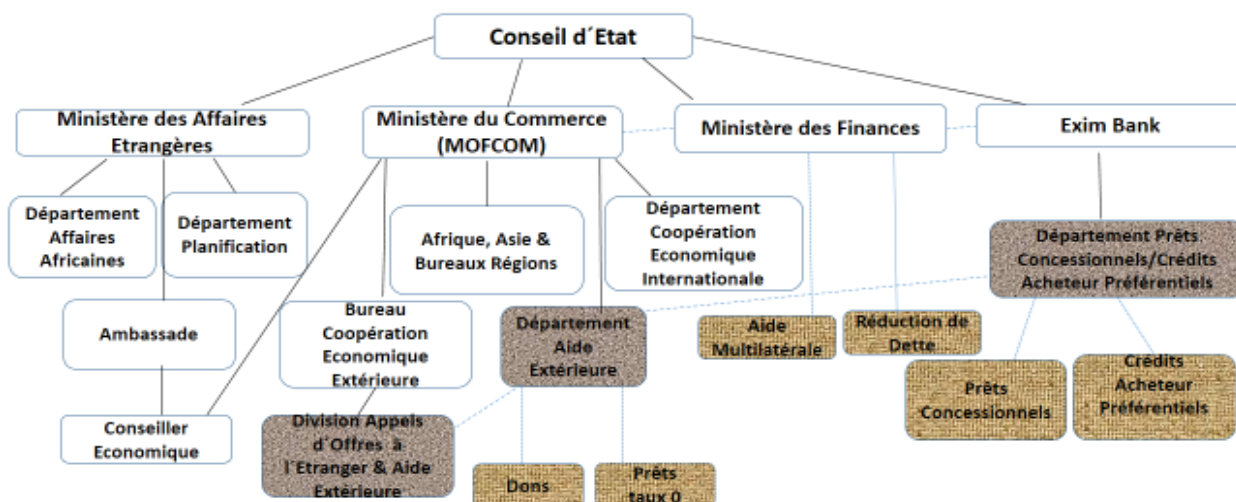


Fig. 10. Architecture de l'aide étatique et des appels d'offres à l'étranger. Schéma récapitulatif réalisé d'après Brautigam (2011).

1.1.2.2. Forums de coopération bilatéraux et multilatéraux, bras de levier de China Inc.

L'appareil politico-institutionnel s'ancre également dans une politique de coopération bilatérale et multilatérale très construite et très active. En Afrique, le FOCAC (Forum on China-Africa Cooperation) sert de cadre institutionnel *intégré* entre la Chine et l'Afrique. Créé en octobre 2000 à Pékin, il a été conçu par les autorités chinoises comme un instrument central de son offensive africaine, un accélérateur de trajectoire. La conquête du continent africain, terrain de jeu historique des intérêts des groupes occidentaux, exigeait la mise en place de leviers innovants, proportionnels aux besoins existentiels colossaux de la nouvelle locomotive du monde. Le Forum Chine-Afrique, qui se réunit tous les trois ans en Chine ou en Afrique, s'est ainsi imposé comme le canon "silencieux" et "pacifique" de la *Blitzkrieg* lancée par Pékin pour permettre à ses groupes d'Etat d'acquérir les ressources nécessaires à la transformation du pays. Le dispositif initial portait sur un allègement de la dette de pays africains; des prêts à taux bonifiés contre la construction d'infrastructures; la participation à des opérations de maintien de la paix au Libéria, en RDC et au Soudan; la non-ingérence politique dans les affaires intérieures des pays africains; des contrats militaires; des projets de médecine traditionnelle; le soutien de la Chine à l'Afrique au sein d'instances mondiales comme l'ONU, l'OMC, le FMI et la Banque Mondiale. Le FOCAC se veut l'expression des Cinq Principes de la Coexistence Pacifique qui sous-tendent la politique étrangère de la Chine.⁵³ Plus de 800 représentants gouvernementaux de Chine et de 44 pays africains ont participé au premier FOCAC, qui s'est tenu à Pékin du 10 au 12 octobre 2000. Six chefs d'Etat africains – le Président de Congo-Brazzaville, le Président du Mozambique, le Président du Soudan, le Président d'Ouganda, le

⁵³ Source: ERA, *China in Africa – A strategic overview*, octobre 2009.

Président du Zimbabwe et le Président des Comores – et de nombreux ministres de premier plan ont participé au second FOCAC, organisé dans la capitale éthiopienne, Addis Abeba, en décembre 2003. La délégation chinoise était conduite par le Premier Ministre Wen Jiabao. L’agenda portait sur quatre piliers de la politique africaine de la Chine: (1) développement d’un “front large” contre les visées hégémoniques américaines ou occidentales en Afrique; (2) sécurisation de nouveaux débouchés pour la production chinoise; (3) sécurisation de nouveaux approvisionnements en matières premières; (4) neutralisation de la quête d’une reconnaissance internationale par Taïwan⁵⁴. En août 2013, le bureau d’information du Conseil d’Etat a rendu public un rapport d’étape concernant la coopération économique et commerciale entre la Chine et l’Afrique. Cinq objectifs fondent la politique sino-africaine.

Objectifs de la coopération Chine-Afrique	
1	Promouvoir le développement durable des échanges commerciaux
2	Accroître les investissements et l’aide à la coopération
3	Renforcer la coopération dans l’agriculture et la sécurité alimentaire
4	Promouvoir la coopération multilatérale
5	Améliorer les conditions de vie des Africains et les capacités de développement de l’Afrique

Fig. 11. Coopération économique et commerciale Chine-Afrique, août 2013⁵⁵.

En Amérique latine, comme en Afrique, la gouvernance économique de la Chine est assortie de mécanismes visant (1) à faciliter la pénétration et l’expansion des entreprises chinoises, et (2) à sécuriser les investissements pétroliers et miniers. Membre du club des BRICS⁵⁶, riche en matières premières et en terres agricoles, le Brésil est en première ligne dans l’opération de séduction et de conquête de Pékin. Le renforcement des liens économiques et politiques entre ces deux géants s’est scellé durant la présidence de Luiz Inácio Lula da Silva, qui ambitionnait de placer le Brésil au centre de la géopolitique et de la géostratégie mondiales. Confrontés à des enjeux gigantesques sur leurs marchés domestiques, et animés de la même volonté de rebattre les cartes sur l’échiquier mondial, le Président Hu Jintao et le Président Lula partageaient une vision qui passait par la *périphérie*, c’est-à-dire en dehors de l’Occident. Les Cinq Principes de la Coexistence Pacifique trouvaient dans ces intérêts communs le socle officiel de leur mise en œuvre. Avec les autres pays latino-américains, en particulier avec le Chili et le Pérou qui recèlent d’importantes réserves en cuivre et en minerais de fer, les autorités chinoises entretiennent également des relations politiques et diplomatiques étroites. En mai 2015, le Premier Ministre Li Keqiang a annoncé à Brasilia que Pékin envisageait de créer un

⁵⁴ Source: ERA, op., octobre 2009.

⁵⁵ Source: Portail du gouvernement central. www.gov.cn 2013 08 29. http://www.gov.cn/jrzq/2013-08/29/content_2476529.htm

⁵⁶ Le groupe des BRICS est une organisation, au départ informelle, de grands pays émergents: le Brésil, l’Inde, la Chine et la Russie. Depuis avril 2011, elle comprend aussi l’Afrique du Sud. Le groupe des BRICS s’est structuré. Chaque année, il organise un Sommet dans la capitale de l’un de ses membres.

fonds spécial doté de 30 milliards de dollars afin de financer des projets de coopération Chine-Amérique latine « sans conditions politiques »⁵⁷.

En Asie-Pacifique, l'APEC (Asia-Pacific Economic Forum)⁵⁸ sert de plateforme politique, économique et diplomatique à la République Populaire de Chine, membre actif depuis novembre 1991. Du 8 au 10 novembre 2014, Pékin a accueilli le CEO Summit de l'APEC – le pendant asiatique du World Economic Forum de Davos -, qui a réuni 1 500 leaders économiques de 21 pays. Tous les chefs d'Etat des pays membres y étaient présents. Dans son discours inaugural, le Président Xi Jinping a plaidé pour un renforcement de l'intégration économique en Asie-Pacifique. Quelques jours plus tard, lors du sommet du G20 qui s'est tenu à Brisbane, en Australie, le Président chinois s'est fait l'avocat des pays membres du groupe des BRICS, en plaidant pour une meilleure prise en compte de leur poids dans la gouvernance économique mondiale. « *La coopération économique est le levier pour conduire le développement durable des nations des BRICS* »⁵⁹, a-t-il déclaré en marge du G20. Cela passera par l'intégration des marchés des BRICS et la promotion de meilleures « connections financières, des projets d'infrastructures communs et des échanges culturels ». Le Président chinois a aussi confirmé la création d'une Banque de Développement pour les BRICS. Ce nouveau véhicule donnera lieu à l'implantation de banques régionales dans les économies émergentes, pilotées par Pékin. Ces nouvelles institutions financières pourront offrir de faibles taux d'intérêt et serviront de contre-poids à l'influence du système financier international, dominé par l'Occident. Selon Li Lifan, expert de l'Asie centrale au sein de l'Académie des Sciences Sociales de Shanghai⁶⁰, cela marque « *une étape importante dans l'expansion des capacités d'investissement et la promotion du statut économique de la Chine* ». Le géant asiatique prévoit d'investir 60 milliards de dollars dans la future Banque de Développement des BRICS, 40 milliards de dollars dans le Fonds de la Route de la Soie porté par l'APEC, 200 milliards de dollars en infrastructures dans les pays asiatiques. Il compte aussi participer à la Banque d'Investissement Asiatique des Infrastructures⁶¹. La *Realpolitik* de la Chine ressemble à une pieuvre tentaculaire, pensée et orchestrée par le sommet de l'Etat. L'analyse du déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement ne peut s'exonérer de cette mise en perspective politico-économique.

1.1.3. Diplomatie économique, arme de la grande stratégie

La gouvernance économique de la Chine ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui sans l'apport capital de la diplomatie. Celle-ci s'incarne en premier lieu au sommet de l'Etat. Le Président est le commandant en chef de la diplomatie économique et politique. Le Premier Ministre, les Vices-

⁵⁷ Source: Réseau International, « *Chine-Amérique Latine: un fonds spécial de 30 milliards de dollars pour la coopération* ». <http://reseauinternational.net/chine-amerique-latine-un-fonds-special-de-30-milliards-de-dollars-pour-la-cooperation/>

⁵⁸ Les membres de l'APEC sont l'Australie, le Brunei Damasal, le Chili, la République Populaire de Chine, Hong Kong-Chine, l'Indonésie, le Japon, la Corée du Sud, la Malaisie, le Pérou, les Philippines, la Russie, Singapour, Taïwan, la Nouvelle Zélande, La Nouvelle Guinée Papouasie, les Etats Unis et le Vietnam.

⁵⁹ Cité par South China Morning Post, 16/11/2014. <http://www.scmp.com/news/china/article/1640953/xi-jinping-seeks-bigger-voice-brics-global-economic-governance>

⁶⁰ Cité par South China Morning Post, 16/11/2014. <http://www.scmp.com/news/china/article/1640953/xi-jinping-seeks-bigger-voice-brics-global-economic-governance>

⁶¹ Source: Li Lifan de l'Académie des Sciences Sociales de Shanghai, cité dans l'article du South China Morning Post, op.

Ministres, les élites du Ministère du Commerce (MOFCOM) et du Ministère des Finances, les Ambassadeurs, les dirigeants des banques d'Etat, les conseillers économiques dans les pays étrangers sont tous mobilisés pour faire de la conquête du leadership mondial une réalité imparable. Le pragmatisme sous-tend l'arsenal diplomatique. La diplomatie chinoise repose sur "la diplomatie du carnet de chèques" (Brautigam, 2009).⁶² La diplomatie énergétique en est la meilleure illustration, selon Ian Taylor.⁶³ Tandis que la diplomatie occidentale – Etats-Unis en tête – dénonce régulièrement les "Etats voyous", "l'axe du mal" ou les "arcs de l'extrémisme", Pékin a une approche radicalement différente. Selon un ex-Ambassadeur chinois en Erythrée, "il n'y a pas d'Etats voyous. La Chine a été nommée "Etat voyou" dans le passé. Les autres gouvernements ne devraient pas critiquer"⁶⁴. Cette non-ingérence dans les affaires intérieures des pays a ainsi conduit la Chine à investir au Soudan. Mis au ban des nations occidentales pour les massacres opérés au Darfour, le Soudan est devenu un terrain de choix en Afrique pour la compagnie pétrolière d'Etat CNPC. En 2006, elle possédait 40% de Greater Nile Petroleum Operating Company, opérant sur le plus grand site pétrolier du pays (superficie de 80 470 km²; 220 millions de tonnes de réserves prouvées). Interrogé par le *New York Times* en août 2005, Zhou Wenghong, Vice-Ministre des Affaires Etrangères de la République Populaire de Chine, avait déclaré: "Les affaires sont les affaires. Nous tentons de séparer la politique des affaires... Je pense que la situation intérieure du Soudan est une affaire interne"⁶⁵.

L'activisme diplomatique au service de l'impératif énergétique et de l'expansion mercantile de la Chine s'accompagne d'une rhétorique fondée sur la séduction, que l'on peut qualifier de "soft power". Ce concept a été forgé par Joseph Nye⁶⁶ pour désigner "la manière indirecte d'exercer le pouvoir", qui permet à un pays d'obtenir les résultats qu'il vise au plan international. C'est une forme de pouvoir qui "repose sur la capacité à établir l'ordre du jour international d'une manière qui façonne les préférences des autres", et qui vise à "coopter les gens plutôt qu'à les forcer"⁶⁷. Le *soft power* serait donc l'opposé du *hard power*, fondé sur la coercition. Selon Nye, le discours, l'idéologie, les institutions et la culture sont des ressources du *soft power*. Les dirigeants chinois usent du verbe et du symbole pour asseoir leur *Realpolitik* qui, elle, relève du *hard power*. Avec le discours "lénifiant" (la "coexistence pacifique", "l'amitié" entre les peuples), ils manient la dialectique des contraires qui façonne la culture chinoise. Le *soft power* renvoie au *Yin* (le principe féminin), tandis que le *hard power* se réfère au *Yang* (le principe masculin). Dans la philosophie chinoise, le tout est dans le tout: le *Yin* est dans le *Yang*, et le *Yang* est dans le *Yin*. Dans son allocution prononcée lors de la troisième rencontre du Forum Chine-Afrique (FOCAC), qui s'est tenue à Pékin en 2003, le Président Hu Jintao a souligné la longévité de l'histoire de la Chine avec l'Afrique. "Malgré l'éloignement géographique, l'amitié sino-africaine plonge ses racines dans la profondeur des âges et ne cesse de s'approfondir au fil des ans"⁶⁸. Le rappel d'un passé commun et d'une identité partagée sont au cœur de la rhétorique officielle de la Chine. Rendre son modèle attractif, "draîner les esprits" et rallier ses opposants sont les buts visés par "le dragon sans griffes", selon l'expression d'Olivier Mbadia (2012). Le FOCAC joue un rôle majeur dans la diffusion de la propagande *douce* de la Chine. Les nombreuses visites d'Etat chinoises en Afrique, par exemple, participent de cette logique de cooptation. Entre

⁶² Brautigam D., *The Dragon's Gift*, op., 2009.

⁶³ Taylor I., "China's Oil Diplomacy in Africa", *International Affairs*, 82:5, 2006, pp. 937-959.

⁶⁴ Propos rapportés par Ian Taylor, op., p. 946, cités par ChinaAfrica (Pékin), 16/02/2006, p. 4.

⁶⁵ Propos rapportés par Ian Taylor, op., p. 950, cités par The New York Times, 22/08/2005.

⁶⁶ Nye J., "Soft Power. The Means to Success in World Politics", New York, Public Affairs, 2004.

⁶⁷ Nye J., op., pp. 5-11.

⁶⁸ Cité par Mbadia O., "La Chine en Afrique", Ellipses, Paris, 2012, p. 91.

2000 et 2010, 17 déplacements officiels y ont été effectués, contre 13 pour la France, et 8 pour les Etats-Unis. Les agendas des visites officielles chinoises sur le continent africain ne supportent aucune comparaison avec ceux des dirigeants américains. Le Vide est pensé et rempli par Pékin. La conquête et la captation du Vide sont des principes clés du jeu de go, décrit plus loin. Le packaging du *soft power* “avec des caractéristiques chinoises” sert les stratégies de captation du Vide. C’est aussi un levier des contrats d’Etat à Etat, véritables machines de guerre au service de China Inc.

1.1.4. Contrats d’Etat à Etat & Courbe d’expérience de Pékin

L’impératif énergétique et mercantile de la Chine la conduit à construire des jeux d’influence auprès des gouvernements de pays où elle a des intérêts stratégiques. La plupart de ces pays sont des pays émergents ou en développement. Le Mexique n’est pas encore sous le radar des autorités chinoises car, à l’exception du pétrole, ses sous-sols n’offrent aucune des richesses convoitées par Pékin. Une puissance pétrolière et gazière telle que la Russie constitue, en revanche, une cible prioritaire. Le méga-contrat d’approvisionnement gazier signé entre Pékin et Moscou le 21 mai 2014 en est une illustration parmi de nombreuses autres. *“Il n’y a jamais de vide dans un marché. La Chine et l’Amérique latine sont en train de remplir le vide en Russie. La Russie et la Chine sont voisins. Le contexte géopolitique actuel, c’est que la Chine va avoir accès à différents points d’investissements en Russie”*, observe Edi Perisic, Directeur Général de Sodexo Russie⁶⁹. L’énorme contrat sino-russe, d’une durée de trente ans, s’établit à près de 400 milliards de dollars. L’accord, signé par le Président Vladimir Poutine à Shanghai, porte sur la livraison de 38 milliards de mètres cubes par an, soit l’équivalent du quart des exportations de gaz russe vers l’Europe. *“Les Chinois ont payé cash! En échange, on veut un prix d’ami. Ils vont prendre la place de certaines majors. La géopolitique va dans ce sens-là. Par le biais de l’économie, ils renforcent leurs positions. La donne a complètement changé”*, souligne Edi Perisic. Quinze ans ont été nécessaires avant de parvenir à cet accord. La glaciation de la relation russo-européenne depuis le début de la crise ukrainienne en mars 2014 a permis à la Chine de s’engouffrer dans le vide et de finaliser ce méga-contrat. La compagnie pétrolière chinoise CNPC est, avec le fournisseur russe Gazprom, le grand gagnant des manoeuvres sino-russes.

Dans les pays de l’Europe de l’Est, fortement endettés, le gouvernement de Pékin est également à la manoeuvre. A titre d’exemple, en 2009, les autorités chinoises ont conclu des accords stratégiques avec la Moldavie et la Serbie. Pékin a ainsi attribué un crédit préférentiel d’un milliard de dollars à la Moldavie, en échange d’importantes commandes publiques pour China Overseas Engineering Group (COVEC), géant chinois de la construction⁷⁰. Adossés à l’Etat, les grands groupes étatiques chinois ont pénétré l’Europe centrale *par la périphérie*. En novembre 2009, le Président chinois Hu Jintao et le Président serbe Boris Tadic ont signé un contrat stratégique, moyennant un crédit préférentiel de la Chine à la Serbie, pour la construction d’un pont sur le Danube. Ce contrat d’Etat à Etat, d’un montant de 170 millions d’euros, a été attribué au groupe China Road and Bridge Corporation. Long de 1,5 km, le pont était le premier grand projet d’infrastructure réalisé par des groupes de BTP chinois en Europe. Lors de l’inauguration à Belgrade le 18 décembre 2014, le Premier Ministre chinois Li Keqiang a rappelé le rôle central de la Serbie dans l’objectif de Pékin. L’enjeu pour la Chine était de construire un corridor stratégique au coeur de l’Europe, en passant par la

⁶⁹ Entretien réalisé par l’auteur à Moscou le 09/11/2014.

⁷⁰ “Chine-UE: Les bonnes affaires de Pékin”, Handelsblatt Dusseldorf, 23/09/2009. <http://www.voxeurop.eu/fr/content/article/101611-les-bonnes-affaires-de-pekina>

Grèce⁷¹. Ce contrat d'Etat à Etat venait en fait consolider la stratégie de l'armateur chinois COSCO (China Ocean Shipping Company) – propriété de l'Etat chinois - qui, avec l'aide de son gouvernement, avait racheté la concession du port de Pirée, à Athènes, en 2008 pour 35 ans.

Le rôle pivot de l'Etat dans la construction d'avantages concurrentiels pour ses entreprises n'est pas l'apanage de la République Populaire de Chine. L'intervention de l'Etat dans le développement économique national et l'internationalisation de ses entreprises a fait l'objet de nombreuses analyses (Gerschenkron, 1962; Cain et Hopkins, 1980; Panic, 1995; Goldstein, 2007). Les *keireitsu* japonais et les *chaebols* coréens ont ainsi bénéficié de l'interventionnisme étatique, ainsi que des liens consanguins entre industrie, banques et gouvernement. Au Brésil, la compagnie pétrolière Petrobras, le groupe minier Vale ou bien le groupe d'ingénierie et de construction Oderbrecht ont profité de l'emprise étatique pour se développer sur leur marché domestique, puis gagner d'importants contrats à l'étranger. Selon l'économiste Mica Panic (1995, p. 53), les déterminants de l'efficacité des politiques économiques gouvernementales sont : (1) la souveraineté économique (indépendance politique; taille du pays; spécialisation internationale); (2) le cadre institutionnel (responsabilités/restrictions constitutionnelles; dispositif institutionnel national); (3) le degré de consensus économique (au plan national; au plan international); (4) une stratégie économique viable (priorités réalistes; mise en oeuvre de politiques efficaces); (6) les compétences pour mettre en oeuvre la stratégie (conditionnées par la souveraineté économique et le degré de consensus économique; fondées sur les capacités et les savoir-faire politiques des dirigeants du pays). Ces cinq déterminants traversent notre recherche dédiée aux modalités du déploiement international des groupes chinois.

Au début des années 2000, Thomas Moore, spécialiste de la mondialisation et de la Chine, étudia la littérature consacrée à la politique étrangère de la Chine durant les deux décennies précédentes. Il éprouva aussi l'ensemble des discours prononcés par les dirigeants chinois avant l'entrée dans l'OMC. Son investigation mit en évidence le fait que la vision qu'a l'Etat chinois de la mondialisation est celle d'"une lutte de plus en plus féroce entre des économies nationales concernant les moyens à déployer pour créer de la richesse sur leurs territoires" (p. 114). Cela avait deux conséquences: (1) l'exacerbation de la concurrence entre Etats; (2) le développement des relations Etats-entreprises comme noyau dur de la mondialisation. En 1999, le chercheur Liu Ji de l'Académie chinoise des Sciences Sociales prédisait également cela. "La compétition entre Etats s'intensifiera de façon inédite dans le futur. Des guerres sans précédent – guerres économiques, guerres des matières premières, guerres technologiques, guerres des talents – surgiront dans les pays développés, entre les pays développés et les pays en développement, et dans les pays en développement. Dans ce processus, non seulement les entreprises inférieures, mais aussi les Etats inférieurs et les nations inférieures sont éliminés"⁷². Ces scénarios darwinistes d'élimination des espèces faibles et inadaptées renvoient à la culture élitiste de la Chine. Selon Moore, le rôle de l'Etat a muté au profit d'un positionnement de "manager économique" (2000, p. 114). Dans cette configuration, les Etats anémiés (comme, par exemple, en France) ou défaillants (comme dans de nombreux pays en développement) trouveront sur leur chemin des Etats forts comme la Chine et la Russie.

Les analyses précédentes ont permis de mettre en lumière le rôle déterminant de l'Etat stratège dans le jeu des groupes chinois, qu'ils soient étatiques ou privés. La mise en oeuvre de la grande stratégie de la Chine conquérante ressemble à une pieuvre géante qui ne laisse rien au hasard.

⁷¹ AFP, 19/12/2014. http://www.lantenne.com/Belgrade-se-dote-d-un-grand-pont-sur-le-Danube_a22047.html

⁷²Ta Kung Pao, in FBIS-CHI-99-025, 25/01/1999.

Cette singularité chinoise nous conduira à intégrer deux cadres théoriques dans la deuxième partie de notre démarche intellectuelle: (1) la théorie institutionnelle; (2) la théorie des coûts de transaction. Nous chercherons à savoir comment les institutionnalistes et les théoriciens des coûts transactionnels éclairent notre problématique centrale.

1.2. DEPLOIEMENT INTERNATIONAL

L'internationalisation des groupes chinois, qui fait l'objet de cette section 2, est étudiée à partir de deux angles: (1) le rôle de l'immense marché domestique et de l'internationalisation intérieure dans la construction de la courbe d'apprentissage à l'international; (2) les portefeuilles d'avantages comparatifs et d'avantages concurrentiels. Notre but est d'identifier des singularités dans le développement international des grandes entreprises chinoises.

1.2.1. Marché domestique, internationalisation intérieure et internationalisation extérieure

Les principes fondamentaux de la politique étrangère de la Chine tiennent dans "la stratégie en 28 points" énoncée par Deng Xiaoping en 1989. Une phrase du Président chinois mérite une attention particulière: "*Observer et analyser calmement, asseoir notre position, garder notre sang-froid face aux événements, cacher nos compétences et ne les révéler qu'au moment opportun, être capable de garder un profil bas, ne jamais prendre la tête d'une revendication, mettre en oeuvre des opérations de modeste envergure*"⁷³. La stupéfaction de nombreux dirigeants occidentaux face à l'irruption et à l'emprise "soudaine" des entreprises chinoises sur leurs marchés historiques - en Europe, en Amérique du Nord, en Afrique ou bien en Amérique latine - tient en partie au fait que les injonctions de Deng Xiaoping ont été suivies au pied de la lettre. Entrer sur des marchés étrangers sans faire de bruit, en cachant ses compétences comme on cacherait la plus précieuse des pierres de jade, pour mieux surprendre les leaders mondiaux, fait partie de la panoplie d'armes stratégiques décrites dans *L'Art de la Guerre* de Sun Tzu et le *Traité des 36 stratégies secrètes des guerriers chinois* (Moriya et Wilson, 2010). La dissimulation et la duplicité sont constitutives de la culture stratégique des Chinois: "*Dissimulez un sabre derrière un sourire*"; "*Agissant d'une manière libre, mettez votre ennemi à l'aise. Dans l'obscurité, ourdissez vos plans. Faites vos préparatifs, puis agissez. Ne laissez rien modifier vos plans. C'est être ferme à l'intérieur et souple à l'extérieur*"⁷⁴. L'art de brouiller les cartes est au coeur de la Realpolitik endogène (au sein de l'espace chinois), comme de la Realpolitik exogène (hors de l'espace chinois). Porteurs de la dialectique du yin et du yang, l'Etat stratège construit ses positions dans le monde avec un pendule qui oscille entre le dedans et le dehors.

Ainsi, la courbe d'apprentissage des entreprises chinoises à l'international s'est construite *avant* leur sortie de l'espace chinois. L'immense marché domestique a été, et continue d'être, un formidable terrain d'entraînement pour leur expansion internationale. Dans le secteur de la construction par exemple, les nombreux chantiers qui mobilisent les entreprises de construction à Shanghai, à Shenzhen et dans les autres métropoles, depuis une vingtaine d'années, constituent de sérieuses références pour conquérir des marchés prestigieux dans le reste du monde. Entre 1988 et 2012,

⁷³ Cité par Foot R., "*Chinese strategies in a US-hegemonic global order: accomodating and hedging*", *International Affairs* 82, 2006, pp. 77-94, p. 84.

⁷⁴ Moriya H., Wilson W. S., *Les 36 stratégies secrètes des guerriers chinois*, Budo Editions, Noisy-sur-Ecole, 2010.

Shanghai a construit l'équivalent de 334 Empire State Buildings⁷⁵. Au début des années 2000, 90% des grues en fonctionnement dans le monde étaient mobilisées dans cette seule métropole. Le district de Pudong, au bord de la rivière Huangpu, qui n'était qu'une vaste zone marécageuse au début des années 2000, est devenu un grand pôle financier et commercial. Il abrite aujourd'hui la zone financière et commerciale Lujiazui, la Bourse de Shanghai, le World Financial Center de Shanghai, le parc d'expositions et l'aéroport international de Pudong. De nombreux projets immobiliers ont été réalisés par des constructeurs chinois. La transformation de la Chine rurale en une Chine urbaine est, elle aussi, un immense chantier à ciel ouvert. L'Empire du Milieu dépense quelque 400 milliards de dollars chaque année pour construire de nouvelles zones résidentielles, soit environ 28 milliards de mètres carrés bâtis/an. Selon McKinsey Global Institute⁷⁶, 50% des Chinois vivaient dans des villes en 2012, contre 20% en 1980. L'objectif des autorités chinoises est de porter le taux d'urbanisation à 70% de la population en 2030. La Chine pourrait ainsi abriter 138 métropoles de plus d'1,5 million d'habitants en 2025. Tous ces chantiers renforcent la courbe d'expérience des constructeurs chinois. Ce point est largement sous-estimé, voire ignoré, dans la littérature relative à l'internationalisation des entreprises chinoises de construction (Chen et Orr, 2009; Zhao, Shen et Zuo, 2009). Dans le domaine du génie civil et hydraulique, la réalisation de projets titanesques comme le barrage des Trois Gorges sur le Yangtze sert également de vitrine et de tremplin aux savoir-faire de l'ingénierie chinoise. C'est le plus grand projet hydroélectrique du monde. Commencé en 1994 et achevé en 2008, il a une capacité de 22 500 megawatts et peut contenir jusqu'à 39 milliards de mètres cubes d'eau. 500 000 tonnes de ciment ont été nécessaires à la réalisation de ce géant. L'incomparable complexité de ce méga projet pourrait suffire à lui seul à éluder tous les doutes concernant l'inexpérience et le soi-disant manque d'expertise des ingénieurs chinois. C'est une carte maîtresse dans le jeu des Chinois en Amérique latine, en Europe centrale, en Asie ou en Afrique. L'expérience acquise et développée autour de projets *complexes* sur l'espace chinois constitue un puissant levier de rattrapage, et sert leur pouvoir transactionnel dans le monde émergent et en développement.

Quatre facteurs contextuels supplémentaires doivent être pris en compte dans l'analyse de l'internationalisation des entreprises chinoises: (1) la concurrence entre provinces chinoises; (2) l'internationalisation de la Chine rurale; (3) les surcapacités chroniques des entreprises domestiques; (4) l'intensification de la concurrence sur le marché intérieur. Les gouvernements des provinces chinoises ont exercé des pressions sur le gouvernement central pour pouvoir figurer sur la carte officielle de "l'internationalisation intérieure" et renforcer les avantages comparatifs de leur région. L'internationalisation intérieure s'est traduite par des investissements directs étrangers dans certaines provinces, à travers des contrats de sous-traitance pour le compte de fleurons mondiaux. L'internationalisation de la Chine a été tirée, pour une large part, par les inputs des zones rurales. Les entreprises de village ont été les antichambres des futurs champions mondiaux. Les avantages comparatifs liés à la main-d'œuvre surabondante et non qualifiée ont servi de point de départ à l'internationalisation intérieure et extérieure du pays. C'est de *la périphérie*, c'est-à-dire de la campagne, que s'est construite la courbe d'apprentissage de China Inc. C'est de cette périphérie que Mao Zedong avait lancé la Longue Marche en 1934-1935. La prise en compte de la Chine rurale dans le déploiement international des entreprises chinoises est essentielle. En effet, la force de frappe de la *Realpolitik* chinoise dans le monde émergent et en développement tient en partie au fait que la Chine conquérante possède un *Hinderland* – la Chine rurale. C'est là que se situe le chaudron du *Made in*

⁷⁵ Fenby J., cité op., 2012.

⁷⁶ Cité par Fenby J., cité op., 2012, p. 50.

China. Les mégapoles – en particulier, celles situées dans les régions côtières du pays – incarnent davantage le *Made by China*. Les zones rurales fournissent aussi des contingents de *mingong* (ouvriers-paysans) aux groupes de construction et de génie civil, en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe centrale et orientale. Ils quittent “l’atelier du monde” pour “transformer le monde en atelier” (Araujo et Cardenal, 2011). Parallèlement aux luttes d’influence entre provinces chinoises et aux flux sortants de main-d’oeuvre bon marché, *la concurrence sur le marché domestique* s’est intensifiée entre entreprises étrangères et chinoises, d’une part; entre entreprises chinoises, d’autre part. Dans le même temps, la Chine est devenue le théâtre d’une *surproduction chronique*, obligeant de nombreux groupes locaux à exporter leurs produits et/ou à se diversifier. “*Il faut toujours avoir un bijou en or sur soi*”, dit le proverbe chinois. Dans le monde des affaires, cela signifie avoir un portefeuille diversifié d’activités ou bien des relais de croissance. La politique *Going Out* orchestrée par les autorités chinoises renvoie à un impératif de survie pour de nombreux groupes chinois. Mettre en perspective les enjeux contextuels liés aux *masses critiques* chinoises (masses critiques en termes de production, de consommation et de main-d’oeuvre) est essentiel pour explorer les modalités de déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Selon Boisot et Meyer (2008), l’internationalisation de nombreuses entreprises chinoises s’expliquerait par l’obligation de sortir de la Chine pour survivre (*sortie* stratégique), plutôt que par une volonté d’entrer sur les marchés étrangers (*entrée* stratégique). Là encore, des questions existentielles sont en jeu. Se cantonner aux marchés domestiques signifierait mourir. Il faut donc trouver des relais de croissance à l’extérieur.

1.2.2. Processus d’internationalisation des entreprises chinoises

Les années 1980 ont été marquées par des expérimentations. Les années 1990 ont vu l’explosion de filiales à l’étranger. Cependant, en raison d’un manque d’expérience à l’international, d’une absence de taille critique et de carences managériales, un certain nombre d’entreprises chinoises ont été à la peine sur les marchés extérieurs dans cette phase initiale (Zhang et Van Den Bulcke, 1996, Cai, 1999; Warner, Ng et Xu, 2004). C’était une période d’essais-erreurs. C’est à partir des années 2000 que de nombreux groupes étatiques et privés ont changé de dimension. Selon Child et Rodrigues (2005), les entreprises chinoises ont emprunté trois routes pour s’internationaliser: **1.** Le partenariat (sous-traitance, joint ventures); **2.** L’acquisition; **3.** La croissance organique.

a) Sous-traitance et co-entreprises sur le territoire chinois, moteurs de la courbe d’apprentissage et de l’internationalisation intérieure (Galanz, Huawei)

Faire ses armes sur son marché national est le point de départ de toute expansion internationale, qu’elle que soit la nationalité de l’entreprise. Dans le cas des grandes entreprises chinoises, le marché domestique, avec ses marges d’improvisation et ses opportunités colossales, apparaît comme le second *point fixe*, avec le Parti communiste, du capitalisme d’Etat chinois. Sortir du territoire pour se lancer à l’assaut des marchés étrangers s’inscrit dans un “jeu d’équilibre” permanent – ou de déséquilibre - entre deux forces: l’extérieur et l’intérieur. Pour conquérir des territoires hors de Chine (*Going Out*), les industriels capitalisent sur leur pays d’origine (ses institutions, son appareil politique et son immense marché) pour (1) alimenter la machine économique nationale et (2) réinjecter dans leur pays d’origine les savoir-faire acquis à l’extérieur. Les autorités chinoises ont ajouté le mot d’ordre “*Bringing In*” (rapporter de la valeur en Chine) à l’injonction initiale “*Going Out*” (sortir de Chine). La sous-traitance a constitué un instrument majeur dans l’internationalisation de nombreuses grandes entreprises chinoises, tandis que les joint ventures ont été déterminants pour développer les

capacités concurrentielles à l'international. La trajectoire parallèle des groupes Galanz et Huawei illustre ce phénomène de fond. Fondée en 1978 à Shunde, dans la province du Guangdong, l'entreprise de village Galanz est devenue, en l'espace de deux décennies, le leader mondial des micro-ondes, produisant la moitié des micro-ondes vendus dans le monde et deux tiers des appareils commercialisés sur le marché chinois (plus de 5 milliards de dollars de chiffres d'affaires en 2015). Le but du fondateur, Monsieur Liang Qingde, était au départ de créer sa propre marque. Cela se solda par un échec cuisant. Il décida alors de produire pour diverses marques internationales. En devenant une sorte d'“*Intel inside*” pour les grands noms mondiaux, Galanz s'est construit patiemment et méthodiquement un passeport pour l'international en s'appropriant les pratiques et les standards des fleurons mondiaux. Huawei est un autre exemple éloquent de l'ascension spectaculaire des groupes chinois dans l'économie mondiale. Fondée en 1987 par Ren Zhengfei, ex-ingénieur de l'Armée de Libération du Peuple, l'entreprise collective Huawei, spécialisée dans les télécommunications, s'est muée en un géant mondial opérant des centres R&D dans une dizaine de pays (Chine, USA, Canada, France, Allemagne, Belgique, Irlande, Suède, Inde, Russie, Turquie). Implanté à Shenzhen, dans la province du Guangdong, ce fabricant de téléphones portables (6 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2015) rivalise désormais avec Apple et Samsung dans la course au leadership mondial. Les joint ventures – en Chine tout d'abord (avec NEC et Siemens), puis à l'étranger – ont été le premier mode d'entrée de Huawei sur les marchés étrangers.

b) Acquisitions, moteurs de l'internationalisation extérieure (Huawei, Lenovo)

Les acquisitions sont également un levier essentiel de la stratégie de conquête mondiale de China Inc. Il ne se passe pas une semaine sans que les journaux économiques ne fassent état de prise des contrôle d'un groupe occidental par un groupe chinois. Cette stratégie, qui vise à se doter de technologies, de compétences - y compris, managériales -, de portefeuilles de brevets et de marques, permet aux grandes entreprises chinoises (têtes de dragon et queues de serpent) de renforcer leur montée en puissance sur les marchés étrangers. Dès lors, l'acquisition d'actifs tangibles et intangibles représente un *accélérateur de trajectoire* dans le cadre de stratégies de rattrapage. C'est aussi un moyen d'ajouter de la différenciation et des avantages “marque” à l'avantage “coûts” (Child et Rodrigues, 2005). Les stratégies fondées sur les acquisitions et les joint ventures ont été – et continuent d'être - la voie privilégiée par Monsieur Ren Zhenfei, Président de Huawei, pour transformer son groupe en une machine de guerre mondiale. C'est ainsi qu'il racheta, en 2005, les actifs du groupe britannique Marconi dans le but de “gagner des clients là où ils sont” et d'avoir “accès à la technologie pour gagner des clients”. “*La meilleure viande a été mangée par les géants mondiaux, et ce que nous pouvons faire, c'est avoir les restes du repas*”, déclara-t-il à l'occasion d'une rare interview⁷⁷. L'acquisition de technologies de pointe, d'une marque mondiale et d'une expérience managériale internationale était essentielle pour lever les obstacles dans la conquête planétaire. Faute de cela, Huawei n'aurait eu d'autre choix que de se contenter “des restes du repas”. Cela n'entraînait pas dans la vision de son fondateur. Tel un fauve, il visait la meilleure viande sur les marchés du futur des 30 prochaines années. La trajectoire de Legend offre une autre illustration de cette vague sur le point de submerger le monde. Fondé par l'Etat en 1984, Legend (dont le nom est ensuite devenu Lenovo) s'est imposé, trois ans après l'acquisition de la division PC d'IMB en 2005, comme le premier fabricant et distributeur chinois d'ordinateurs, et comme le numéro trois mondial. Au moment de l'acquisition, l'Etat chinois détenait 57% du capital de Lenovo.

⁷⁷ Cité par Huaichuan Rui et S. Yip qui ont interviewé Ren Zhenfei, 2008, p. 221.

Avec la crise économique de 2008, la Chine profita des vulnérabilités et des défaillances d'entreprises occidentales pour se renforcer dans le jeu mondial. "Les Chinois sont des stratèges", observe la Présidente d'EastWest Consulting⁷⁸. "Par exemple, ils ont racheté une ancienne base de l'Otan à Chateauroux!! Parce que cette base est la piste la plus longue d'Europe et qu'elle leur permet d'accueillir de gros porteurs de Chine! A la base, ce sont des stratèges. Et il y a des soldats qui vont appliquer la stratégie. Ils achètent toujours des actifs stratégiques".

c) Croissance organique, moteur de la courbe d'apprentissage et d'expansion sur les marchés internationaux (Haier)

La croissance organique est la troisième route d'internationalisation des grandes entreprises chinoises. Le groupe Haier atteste de cela. Créé en 1984 sur les débris d'une entreprise collective d'appareils électriques, installée dans la ville de Qingdao (province du Shandong), Haier est devenu l'un des grands succès industriels de la Chine. Il s'est hissé à la première place mondiale dans le secteur de l'électroménager (20 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2010), devant l'icône centenaire Whirlpool (18 milliards de dollars en 2010). A la fin des années 2000, 11% des réfrigérateurs et 9% des lave-linge et des climatiseurs vendus dans le monde étaient des produits Haier. Entre 1984 et 2009, le volume de production est passé de 1000 réfrigérateurs à plus de 12 millions. L'internationalisation de Haier s'est articulée autour de trois phases. Phase 1- *Leadership sur le marché domestique* (1984-1991). Phase 2- *Diversification* (1992-1998). Phase 3- *Mondialisation* (1998-aujourd'hui). La trajectoire de Haier tient, pour une large part, à la vision et au leadership de son inamovible Président, Monsieur Zhang Ruimin. Né en 1949 dans le Shandong, il fit ses premières armes dans un atelier de mécanique, puis comme directeur d'un atelier moribond de réfrigérateurs appartenant à la ville de Qingdao, qu'il transforma en un groupe mondial. Depuis 2002, Zhang Ruimin est membre suppléant du Comité central du Parti⁷⁹.

1.2.3. Avantages comparatifs et concurrentiels mobilisés dans la mise en oeuvre de l'internationalisation des grandes entreprises chinoises

Le point commun de toutes les entreprises chinoises, ce sont les *avantages comparatifs* de leur pays d'origine (Rugman et Li, 2007; Cuervo-Cazurra, Mehmet et Genc, 2008; Li Sun, Peng, Ren et Yan, 2010; Lin et Farrell, 2013; Lee, Hemmert et Kim, 2014; Lattemann et Alon, 2015; Chen, Zhai et Wang et Zhong, 2015; Gao, Lui et Liolou, 2015). Depuis Ricardo (1817), la théorie des avantages comparatifs suggère qu'un pays possède des *avantages en propre, sources de compétitivité*, fondés sur des ressources distinctives. Ces avantages comparatifs s'ajoutent aux *avantages détenus en propre par l'entreprise* (avantages concurrentiels), fondés sur une structure de capacités distinctives, ou bien se substituent au manque d'avantages concurrentiels sur les marchés étrangers. Dans le cas de la Chine, les deux niveaux (avantages comparatifs, avantages concurrentiels) s'entrecroisent, voire se renforcent mutuellement. L'analyse du déploiement international, voire planétaire, des groupes chinois suppose la prise en compte des deux niveaux.

1.2.3.1. Avantages et désavantages comparatifs de la Chine

Dans son ouvrage "The Competitive Advantages of a Nation" (1998), Michael Porter a mis en évidence quatre facteurs à l'origine d'avantages comparatifs pays: (1) le tissu productif et les

⁷⁸ Entretien réalisé par l'auteur à Paris le 15/12/2014.

⁷⁹ Dufour J-F., cité op., 2012.

ressources nationales; (2) la demande; (3) l'appareil industriel dérivé du tissu productif et des ressources nationales; (4) la stratégie des entreprises dans un environnement concurrentiel. Les *masses critiques* de la Chine lui confèrent *a priori* un avantage comparatif. L'avantage "coûts" de la main-d'oeuvre, des matières premières et de l'appareil productif est corrélé aux effets de masse. Cependant, le différentiel "coûts" par rapport à des pays comme le Vietnam, le Cambodge, les Philippines, l'Indonésie ou bien l'Éthiopie⁸⁰ tend à s'éroder. Une revue des articles académiques récents révèle que les *institutions* chinoises sont de plus en plus perçues comme un avantage comparatif *per se* (Kaplinsky et Morris, 2009; Sun, Peng, Ren et Yan, 2010; Lattemann et Alon, 2015; Chen, Zhai, Wang et Zhong, 2015; Gao, Liu et Lioliou, 2015). Selon le théorème du "diamant" de Porter, la demande sur le marché domestique agit comme le moteur de la croissance économique, de l'innovation et de l'amélioration de la qualité. Avec une machine économique lancée à toute allure durant deux décennies, la Chine possède, à l'évidence, ce diamant. Le ralentissement économique observé depuis 2012-2013 fragilise toutefois son statut de locomotive mondiale. Les deux autres "diamants" (3 et 4) sont au coeur de la présente recherche. Ils ne peuvent être décorrélés des deux précédents.

Le concept d'avantage comparatif appelle deux remarques. **1.** Aucun avantage comparatif n'est immuable. En Chine, leur maintien repose avant tout sur la capacité du gouvernement central – et donc du Parti communiste – à gérer les déséquilibres résultant des énormes masses critiques. **2.** La préservation d'un avantage pays dépend de l'environnement du pays d'implantation. La politique volontariste mené par le gouvernement du pays d'origine peut contribuer à combler les désavantages concurrentiels des entreprises à l'étranger. C'est ce qui se produit pour les grandes entreprises chinoises (Lattemann et Alon, 2015; Chen, Zhai, Wang et Zhong, 2015). Une étude empirique réalisée entre 2006 et 2011 auprès de 118 entreprises chinoises cotées a démontré l'importance des institutions du pays d'origine dans la création d'avantages concurrentiels (Chen, Zhai, Wang et Zhong, 2015). Une vaste étude comparative conduite en 2011-2012 au Brésil, en Russie, en Inde et en Chine, a montré que les déterminants de la compétitivité des EMNE se réclament d'un triptyque: avantages comparatifs *pays* - avantages comparatifs *gouvernement* - avantages concurrentiels *entreprise* (Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury, 2013). Les avantages comparatifs *gouvernement* concernent "la qualité des actifs créés par le gouvernement", ainsi que "la qualité de la gouvernance". C'est la capacité des gouvernants à bâtir et à mettre en oeuvre des politiques efficaces (2013, p. 308).

Déterminants de la compétitivité des entreprises des pays émergents		
Avantages comparatifs <i>Pays</i>	Avantages comparatifs <i>Gouvernement</i>	Avantages concurrentiels <i>Entreprise</i>

Fig. 12. Compétitivité des entreprises des pays émergents. D'après Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury (2013)

1.2.3.2. Avantages et désavantages concurrentiels des grandes entreprises chinoises

Des chercheurs ont montré que l'expansion internationale des EMNE tient à "l'exploration de nouveaux modèles d'innovation" et à de "nouvelles modalités d'accès aux marchés" (Guillén et

⁸⁰ Le groupe H&M a délocalisé une bonne partie de sa production textile de la Chine vers l'Éthiopie où le coût de la main-d'oeuvre est inférieur à celui pratiqué dans ses ateliers chinois.

García-Canal, 2009). Une revue de littérature révèle que les entreprises chinoises ont un *rapport à l'innovation singulier*. L'innovation porte sur quatre dimensions: (1) l'innovation sur les *coûts*; (2) l'innovation *technologique*; (3) l'innovation sur les *applications*; (4) l'innovation sur le *modèle d'affaires*. L'innovation sur les coûts concerne la capacité à produire et à commercialiser des produits ou des services à des coûts inférieurs, tout en offrant les mêmes fonctionnalités que les produits fabriqués par des fleurons occidentaux. A ce titre, China Telecom, Huawei, Haier ou Lenovo représentent une menace sérieuse pour les leaders historiques, en particulier dans les pays émergents et en développement. L'innovation technologique désigne l'amélioration des processus et des technologies, tandis que l'innovation sur les applications concerne la création de nouvelles applications sur une technologie existante ou sur un produit existant. L'innovation sur le modèle d'affaires renvoie, quant à elle, aux nouvelles modalités de création de valeur pour le client.

Selon Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury (2012), la capacité des EMNE à mobiliser leurs capacités d'innovation, leurs compétences politiques, leur agilité opérationnelle dans des environnements ambigus, ainsi que leur soif d'apprendre, leur sert de passeport pour développer des trajectoires gagnantes. Leur vaste enquête a mis en avant *la capacité et la volonté d'apprentissage* des derniers entrants issus de pays émergents. Trois facteurs conditionnent cette soif d'apprendre.

1. Les grandes entreprises des pays émergents – notamment chinoises – qui ont démarré comme “partenaires low-cost” de multinationales de pays développés, sont portées par une volonté farouche de maîtriser les différentes étapes de la chaîne de valeur, y compris la R&D, l'innovation, le marketing et la politique de marques.
2. Elles cherchent sans cesse à élargir et à enrichir leurs portefeuilles de compétences et de connaissances. Les auteurs donnent l'exemple de l'atelier d'assemblage low cost qui se transforme en designer low cost, puis en innovateur low cost. Les groupes Galanz (électroménager), Lenovo (électroménager), Huawei (télécommunications) et Haier (informatique) illustrent parfaitement cette volonté permanente d'escalader la montagne pour faire la course en tête à l'échelle mondiale.
3. Les entreprises des pays émergents se révèlent être de meilleures organisations apprenantes que les acteurs historiques des pays développés. Ceci tiendrait au fait qu'elles ont l'obsession de marches à gravir pour rattraper leur retard, et vivent avec la peur constante d'être balayées par les multinationales occidentales. Cet *ADN de rattrapage* a fait d'elles des guerriers de l'apprentissage. Dans le cas de Galanz, le leadership, la vision stratégique du Président, l'entregent politique, ainsi que la capacité de production à faibles coûts, ont été les briques initiales de la transformation et de l'ascension spectaculaire du groupe. Ensuite, méthodiquement, chaque faiblesse (absence d'innovation, de technologies, de marques, de système de contrôle qualité, de connaissance des marchés étrangers) a fait l'objet d'une ingénierie spécifique fondée sur le diptyque “problème-solution”. A l'instar de Galanz, Haier a privilégié une démarche d'ingénieur, orchestrée par un président visionnaire et entrepreneur, au leadership affirmé. La transformation des deux groupes s'est faite avec les mêmes ingrédients. Dans le cas de Lenovo, le leadership et les relations politiques du président-entrepreneur, le potentiel en matière de recherche et la volonté d'apprendre auprès des concurrents ont constitué le socle initial des avantages concurrentiels. Cette base s'est ensuite enrichie et renforcée avec un mélange de pragmatisme et de détermination. Moins de vingt ans après sa création, les ordinateurs portables de Lenovo jouissaient d'une reconnaissance mondiale. L'apprentissage permanent s'est ajouté à la vision, aux savoir-faire politiques et à la puissance d'exécution d'une stratégie approuvée, voire pensée, au sommet de l'Etat.

A ce stade de notre analyse, nous mesurons les enjeux liés à l'imbrication des équations macro-économiques et micro-économiques. La réussite de la *Realpolitik* de la Chine dans le monde est

un impératif vital (1) *pour la Chine*, aux prises avec d'énormes masses critiques; (2) *pour les entreprises chinoises*, contraintes de trouver des débouchés et des relais de croissance sur les marchés extérieurs; (3) *pour la main-d'oeuvre* surabondante. Le problème des masses chinoises sur fond d'avantages comparatifs est porteur de singularités. Le volontarisme étatique l'est tout autant. Ces considérations nous conduiront à évaluer la pertinence des théories de l'internationalisation et de l'internalisation pour notre démarche intellectuelle et empirique.

1.3. STRATEGIES DE RUPTURE

La problématique centrale de notre recherche se situe sur le terrain de la stratégie. La question de la singularité et de la différenciation nous amène à présent à interroger le concept de "stratégie de rupture". Nous examinerons trois angles complémentaires: (1) la dialectique *isomorphisme-rupture*; (2) la *rationalité* à l'oeuvre dans les différents capitalismes; (3) la *culture stratégique* de la Chine, et ses applications dans le déploiement des groupes chinois.

1.3.1. Isomorphisme, rationalisme et rupture

1.3.1.1. Isomorphisme & Rupture

Le concept de rupture nous oblige en premier lieu à poser la question de l'isomorphisme. Il nous oblige en second lieu à étudier l'isomorphisme stratégique et institutionnel. Dans son ouvrage "*Trends in general systems theory*" (1972), George J. Klir a donné du terme "isomorphisme" la définition suivante: "On dit qu'il y a isomorphisme entre deux structures de deux ordres différents de fait quand elles présentent toutes deux le même type de relations combinatoires". Cette définition, qui intègre deux notions clés – (1) *la structure*; (2) *les relations combinatoires* – servira de point d'appui à notre analyse conceptuelle de la stratégie de rupture. L'isomorphisme renvoie à des effets de miroir et d'équivalence. La question se pose dès lors de savoir si la rupture peut s'installer dans l'isomorphisme ou bien si les deux concepts procèdent de champs antagonistes. Pour éclairer notre propos, nous approfondirons la définition de Klir appliquée à la théorie des systèmes, à partir des travaux fondateurs de Hawley (1968), de Hannan et Freeman (1977), de Meyer (1977), de Fennell (1980) et, plus récemment, de DiMaggio et Powell (1983). Dans son ouvrage "*Roderick D. McKenzie on Human Ecology*" (1968), Hawley a montré que l'isomorphisme était un processus "contraignant" qui poussait une organisation ou un segment de population à mimer les autres organisations ou segments de population confrontés aux mêmes environnements. Des paradigmes environnementaux similaires façonneraient donc les comportements organisationnels et produiraient *in fine* des phénomènes mimétiques. L'*adaptation au contexte* constitue d'ailleurs l'un des fondements de la thèse darwinienne développée à la fin du 19^e siècle (1859). Elle est aussi au coeur des travaux de DiMaggio et Powell sur l'isomorphisme institutionnel. A cette notion d'adaptation, Hannan et Freeman ont ajouté une brique: *la sélection*. Selon ces auteurs, dans un contexte décisionnel donné, les décideurs opèrent des arbitrages afin de répondre au mieux aux facteurs extérieurs: ils sélectionnent. La sélection est aussi une notion centrale dans l'oeuvre de Darwin. La sélection permet la survie de certaines espèces et élimine celles qui n'ont ni l'intelligence adaptative ni la capacité d'arbitrage. L'argument principal de DiMaggio et de Powell (1983) s'articule autour de deux sortes d'isomorphisme: (1) *l'isomorphisme concurrentiel*; (2) *l'isomorphisme institutionnel*. Leur thèse taille en pièces la conception de l'isomorphisme concurrentiel portée par Hannan et Freeman (1977). Selon ces derniers, il existe une "rationalité de système" dans les environnements marqués par les jeux concurrentiels et la conquête de niches. DiMaggio et Powell considèrent, au contraire, que

l'isomorphisme concurrentiel ou de marché n'existe que s'il est adossé à l'isomorphisme institutionnel. Cela signifie que les organisations – les entreprises, dans l'optique d'une économie de marché – sont en concurrence non seulement pour conquérir des ressources et des clients, mais également pour conquérir "*un pouvoir politique*" et "*une légitimité institutionnelle*" (1983, p. 150). Selon ces auteurs, trois scénarios peuvent infléchir l'isomorphisme institutionnel: l'isomorphisme *coercitif*, l'isomorphisme *mimétique*; l'isomorphisme *normatif*. **1.** L'isomorphisme *coercitif* résulte, pour une organisation, de pressions et de contraintes « formelles » et « informelles » imposées par d'autres organisations dont elles dépendent, d'attentes de la société ou bien de directives gouvernementales. L'isomorphisme coercitif renvoie au principe weberien d'*ordre rationnel* développé dans « *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme* » (1904-1905). Max Weber assimilait l'ordre rationnel à une « cage en fer ». Empruntant ce concept d'enfermement, DiMaggio et Powell ont montré que la « rationalité », ainsi que l'emprise des Etats modernes, conduisent à une *homogénéité* des organisations. **2.** L'isomorphisme *mimétique* résulte non pas d'un pouvoir coercitif, mais d'un effet de miroir entre des organisations opérant dans des environnements *ambigus* ou *incertains*. Dans un scénario d'isomorphisme mimétique, les organisations cherchent à imiter celles qui jouissent d'une forte légitimité dans leur secteur ou leur industrie; les dirigeants d'entreprise s'inspirent des modèles existants sans les remettre en cause. **3.** L'isomorphisme *normatif* renvoie, quant à lui, à la mise en oeuvre de normes, de standards et de systèmes managériaux au sein d'un même secteur ou d'une même profession. La question est de savoir si les groupes chinois procèdent par mimétisme – y compris sur le plan des normes et des pratiques - dans les pays émergents et en développement, ou bien s'ils opèrent d'une manière singulière. Cette interrogation est au centre de notre cheminement intellectuel et de notre démarche empirique.

Ce double concept d'isomorphisme institutionnel et de rationalité collective nous conduit aussi à interroger le concept de « plasticité comportementale ». Il s'agit en particulier de savoir si les groupes internationaux ou mondiaux disposent d'une marge de manœuvre effective ou bien marginale pour se déployer dans l'économie mondiale. Pour apporter un premier niveau de réponse à cette question, il nous paraît important de revenir à la problématique de la complexité. Selon Edgar Morin, la complexité nous oblige à penser latéralement et stratégiquement. Elle nous oblige à mobiliser « la dialogique », c'est-à-dire une capacité de compréhension de « la relation profonde et intime avec l'environnement », et de « la relation hologrammatique entre les parties et le tout ». La complexité crée des arborescences. Dans son essai "*Le Défi de la Complexité*", le sociologue l'a présentée comme le terrain par excellence de la stratégie. "Elle appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire" ⁸¹. Dès lors, plusieurs questions se posent à ce stade de notre recherche. Les stratèges chinois, entraînés à naviguer dans la complexité et l'ambiguïté dans leur pays, déploient-ils un jeu bien à eux dans les pays émergents et en développement, eux-mêmes travaillés par l'ambiguïté et la complexité? La démarche stratégique chinoise est-elle singulière ou bien procède-t-elle par mimétisme? Boisot et Child (1999) ont apporté un premier niveau de réponse. Selon ces chercheurs, les organisations opèrent comme des "systèmes adaptatifs" dans des environnements complexes. La complexité d'un pays ou d'un marché peut être soit cognitive, soit relationnelle. Pour les entreprises étrangères souhaitant s'implanter en Chine, la complexité est à la

⁸¹ Morin E., *Le Défi de la Complexité*, Chimères.
www.revue-chimeres.fr/drupal_chimeres/files/05chi05.pdf

fois cognitive et relationnelle. Selon Boisot et Child, les environnements complexes donnent lieu à deux types de stratégies d'adaptation: (1) stratégie de *réduction* de la complexité; (2) stratégie d'*absorption* de la complexité. Dans le premier cas, les entreprises cherchent à comprendre et à agir sur la complexité en s'adaptant, par exemple, au système de normes locales. Dans le second cas, elles se comportent comme des traders en déployant des stratégies de couverture des risques. Celles-ci prennent en général la forme d'alliances. La stratégie visant à absorber la complexité serait le niveau "supérieur" de la stratégie et s'appuierait sur une conception "exploratoire" de l'apprentissage. Elle correspondrait davantage à la culture chinoise.

1.3.1.2. Stratégie et espace concurrentiel

Avant d'aborder la thématique de la rupture, il est opportun de définir les principes fondateurs de la stratégie d'entreprise. La stratégie d'entreprise est souvent présentée comme la recherche d'une différenciation sur un espace *concurrentiel*; la préservation ou la conquête d'une solide position sur un marché, dans une région ou à l'échelle mondiale. Elle résulte d'un arbitrage: « choisir délibérément un mix d'activités singulier dans le but de créer et d'apporter une valeur unique » (Porter, 1996). Obtenir des avantages *concurrentiels* en allouant ou en acquérant les ressources (tangibles et intangibles) dont l'entreprise a besoin pour se développer constitue le socle de l'approche traditionnelle en matière de stratégie. Le théorème de Porter, connu sous le nom "Les 5 forces qui façonnent le champ concurrentiel" (les clients, les fournisseurs, les concurrents, les nouveaux entrants et les offres de substitution), a servi de clé de voûte à un large courant de chercheurs au cours des vingt dernières années. Il place l'entreprise au centre d'un champ de forces dont il faut optimiser chaque dimension. Selon cette perspective, les dirigeants d'entreprises doivent avoir l'obsession de la concurrence et de ses dynamiques. Cela les contraint à répondre à une première série de questions: Qui sont nos concurrents? Que font-ils? Où vont-ils? Quelle sera leur stratégie sur nos marchés actuels dans les 5-10 prochaines années? Quelle sera leur stratégie sur nos futurs marchés au cours des 10 prochaines années? Quel est leur agenda secret? Avec quels portefeuilles de ressources vont-ils réaliser leur stratégie de conquête? Vont-ils repenser leur modèle économique? Selon le théorème de Porter, les dirigeants doivent aussi chercher les moyens de consolider leur pouvoir transactionnel: (1) avec leurs fournisseurs; (2) avec leurs clients (en particulier avec leurs clients stratégiques). Ils doivent comprendre les paradigmes disruptifs à l'oeuvre dans l'espace concurrentiel (comme l'entrée de nouveaux entrants et la création de produits substitutifs). Depuis quelques années, un autre courant de pensée est venu enrichir la matrice initiale de Porter. La stratégie d'entreprise est ainsi présentée comme la capacité à comprendre « *la relation* entre les turbulences de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise », et à agir en conséquence (D'Aveni, 1999). Selon ce courant, la conquête du leadership passe par la capacité à naviguer dans les turbulences de toutes natures surgissant dans les environnements extérieurs. Elle tient aussi à la capacité de créer de la richesse dans tous types de contextes. Cette logique stratégique offre tout un espace à la gestion *dynamique* des ruptures intervenant dans les environnements des entreprises. Elle fait de la capacité à « fixer les règles du jeu à n'importe quel moment » les fondements de la suprématie stratégique (D'Aveni, op.). Selon cette perspective, les acteurs qui possèdent une supériorité stratégique reconfigurent le terrain de jeu. Ce courant de pensée est conforme aux travaux de Boisot et Child sur l'absorption de la complexité. Il fait aussi écho aux travaux d'Edgar Morin. La complexité "appelle la stratégie". On pourrait ajouter que la complexité du monde émergent et en développement "appelle" une supériorité stratégique.

Penser, créer et déployer la rupture

La volonté de domestiquer les turbulences du monde, d'une région ou d'un pays – qu'elles soient politiques, économiques, sociales, sociétales ou environnementales –, dans le but de conquérir ou d'asseoir un leadership conduit des leaders politiques et économiques à penser en termes de *rupture*. La thématique de la rupture est devenue un leitmotiv de la rhétorique de nombreux dirigeants en réponse à *l'incertitude*, à *l'ambiguïté* et à *la volatilité* des environnements. Pour conquérir de nouveaux marchés ou réinventer les marchés existants, l'audace dans la vision et sa mise en œuvre, c'est-à-dire une forme d'anticonformisme, précède la rupture. Depuis quelques années, les concepts d'océan bleu et de stratégies « océan bleu », créés par W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2004), servent de points d'appui pour décrire les dynamiques stratégiques disruptives. Un océan bleu désigne un marché ou un territoire nouveau (la métaphore de l'aquarium vide), créé par une entreprise visionnaire et innovante. A l'inverse, un océan rouge désigne un marché très concurrentiel (la métaphore de l'aquarium ou de l'océan rempli de poissons) sur lequel les acteurs se disputent le leadership. La stratégie « océan bleu » consiste à inventer un nouveau marché, à créer et à capturer une nouvelle demande et, ainsi, à mettre la concurrence hors jeu. « Allez là où sont les profits et la croissance, et où la concurrence est inexistante ! Rendez la concurrence impossible ! », est le mot d'ordre de ce paradigme qui appelle à la *transgression* des règles du jeu existantes. Apple avec l'invention des iPods, des iPads ou des montres connectées, Microsoft avec son système Windows, Renault avec sa Logan bon marché, Amazon et Alibaba avec leurs plateformes géantes d'e-commerce, sont quelques exemples de ce mouvement de bascule vers des stratégies disruptives. Les stratégies de rupture peuvent être *internes* (déployées au sein de l'entreprise) ou *externes* (déployées sur un marché ou au sein d'une industrie).

Aborder le concept de stratégie de rupture dans un contexte chinois nous oblige, en premier lieu, à calibrer le capitalisme chinois; en second lieu, à identifier les phénomènes de "déviance" potentiels par rapport à l'ordre économique dominant. Car une rupture se définit toujours *par rapport* à des schémas ou à des systèmes censés représenter une forme d'orthodoxie. Une rupture n'a pas d'existence *per se*. Elle existe parce qu'elle crée quelque chose d'inédit ou parce qu'elle génère des effets de contraste par rapport à des normes, des principes ou des pratiques reconnus par une communauté d'individus. Depuis plus d'un demi-siècle, le capitalisme néo-libéral est considéré comme LE système de référence international par les gouvernements et la plupart des industriels des pays occidentaux. Le paradigme néo-libéral placé sous la tutelle des Etats-Unis, de l'OCDE, du FMI et de la Banque Mondiale – connu sous le nom de Consensus de Washington - a ainsi imposé sa loi d'airain et les règles du jeu associées dans les économies développées, et tente de rallier à sa cause le reste du monde. Les principes qui en découlent sont l'ouverture des marchés, la dérégulation, le désengagement de l'Etat, la libéralisation du commerce et des capitaux, le bien-être individuel et la transparence. Or, la montée en puissance irrésistible de la Chine visant à accéder aux ressources énergétiques, aux matières premières, aux terres agricoles et aux marchés *là où ils sont*, s'est transformée en menace pour le système capitaliste occidental. La République Populaire de Chine est devenue l'acteur dominant de la « stratégie de sub-optimisation » d'un sous-groupe (Vivoda, 2009). Le concept de *sub-optimisation* créé par Robert Gilpin désigne « l'effort d'un sous-groupe pour accroître ses gains relatifs au détriment du plus grand groupe » (1981, p. 149). Ainsi, quand un Etat, un empire ou une économie de marché se développe, il est fréquent de voir des sous-groupes *sub-*

optimiser au détriment du système ou du groupe dominant. Le sous-groupe dont fait partie l'Empire du Milieu est composé de pays émergents comme la Russie, le Brésil, l'Inde, l'Afrique du Sud, les pays du Golfe, et des pays en développement. C'est la Périphérie du monde actuel, appelé à devenir le Centre du monde, qui ambitionne de sub-optimiser face au groupe dominant composé des grandes puissances occidentales. Vu sous cet angle, le capitalisme alternatif incarné par la Chine – connu sous le nom de Consensus de Pékin – pourrait représenter un système substitutif du capitalisme anglo-saxon. Par analogie, on pourrait affirmer que c'est la version géopolitique et géostratégique de la dimension "Produits de substitution" du théorème de Porter. La stratégie de "sub-optimisation" du sous-groupe (les pays émergents et en développement) par Pékin trouve probablement son expression la plus élaborée dans sa stratégie néo-mercantiliste visant à préempter les sources d'énergie (pétrole, gaz), les matières premières (fer, bauxite, or, etc) et les terres agricoles (terres arables). Cette stratégie apparaît d'autant plus offensive qu'elle est incarnée par les groupes d'Etat comme CNPC, Sinopec, CNOOC et Chinalco. La *Realpolitik* de la Chine défie les critères de bonne gouvernance. La corruption, la négation des droits de l'homme, le financement de projets d'infrastructures en contrepartie de l'accès aux ressources fossiles et aux matières premières, les plateformes de prêts à taux bonifiés, concurrents de celles de la Banque Mondiale et du FMI, sont autant d'atteintes à "l'ordre" international. Pékin s'affranchit de ce modèle dominant. Il refuse de se plier à l'isomorphisme imposé par Washington et ses partenaires occidentaux. Les compagnies pétrolières chinoises ont signé de nombreux contrats à long terme dans de nombreuses régions du monde. Elles ont remporté des appels d'offres en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique et en Amérique latine en dérogeant aux règles du jeu internationales. L'expansion des pétroliers chinois tient aussi aux connivences entre l'Etat chinois et les gouvernements de certains pays cibles comme le Soudan, Myanmar et la République Démocratique du Congo (Chen, 2007; Mitchell et Lahn, 2007). Le *UN Global Compact*, qui constitue le référentiel des entreprises occidentales en matière de transparence et de code déontologique, ne figure pas au menu des négociations avec les groupes chinois. Ceux-ci possèdent de ce fait un avantage transactionnel sur les majors pétrolières pour remporter des marchés stratégiques.

Le capitalisme chinois est tantôt qualifié de "capitalisme hybride" (Yeung, 2004), tantôt désigné sous le nom de "capitalisme d'Etat" (Vivoda, 2009) ou de "capitalisme corporatiste" (Unger et Chan, 2013). Toutes ces appellations renvoient au pouvoir décisionnaire de l'Etat sur tous les leviers institutionnels, économiques et financiers, décrit dans la première section du présent document. Le maître mot d'un tel système, c'est le contrôle *top-down*. Selon Yeung (2004), le capitalisme chinois se distingue des autres systèmes capitalistes de l'Asie du Sud-Est par quatre attributs: (1) Un mode d'organisation économique institutionnalisé autour de *réseaux familiaux* et de *relations personnelles*. C'est un capitalisme relationnel qui "n'est ni organisé ni coordonné par le marché ou par des hiérarchies d'entreprises rationnelles"⁸² (Yeung, op., p. 4). (2) Un capitalisme *sans frontières politiques*. C'est un capitalisme caractérisé par "une territorialité flexible" qui remplit un espace économique plutôt que politique. (3) Un *esprit du capitalisme* basé sur le pragmatisme, les relations interpersonnelles (et non pas la logique rationnelle), et donnant la primauté au contexte sur l'idéalisme ((Redding, 2002). (4) Une *dynamique de transformation* incarnée par des groupes en mouvement perpétuel. Le capitalisme alternatif chinois se signale aussi par l'offensive des groupes étatiques. Les "chevaux de Troie" de Pékin consolident à la fois leurs positions sur leur marché domestique et à l'étranger. Des pays tels que les Emirats Arabes Unis, le Qatar et Singapour pratiquent également un

⁸² Yeung H., "Chinese capitalism in a global era", Londres, 2004, p. 4.

capitalisme d'Etat, incarné par des groupes étatiques très agressifs sur la scène internationale. Emirates Airlines et Temasek sont des exemples, parmi tant d'autres, d'une lame de fond qui menace les positions de fleurons occidentaux. Air France, en proie depuis plusieurs années à des problèmes financiers colossaux, subit de plein fouet la concurrence de compagnies comme Emirates, au modèle d'affaires imbattable, largement subventionné par les autorités nationales. Singapour a représenté pendant longtemps le capitalisme d'Etat le plus sophistiqué. Deng Xiaoping en avait fait sa référence absolue. Ainsi, Temasek, véhicule d'investissements de l'Etat singapourien, a joué un rôle déterminant dans la création de marques internationales de premier plan telles que Singapore Airlines et Singapore Telecom (Vivoda, 2009). Depuis 2003, Temasek est engagé dans la construction d'un empire bancaire s'étendant de Séoul à Londres, en passant par Bombay. Entre 2005 et 2015, son portefeuille d'actifs a doublé grâce à des investissements dans les ports, les télécommunications, l'industrie pharmaceutique et le secteur aérien, pour atteindre 163 milliards de dollars singapouriens⁸³ (environ 116 milliards de dollars US). Tout comme les compagnies pétrolières chinoises, Tamasek n'est pas au seul service de la maximisation des profits. Il doit répondre à des impératifs gouvernementaux. Selon Vivoda (2009), Tamasek, Emirates et de nombreux groupes étatiques s'emparent de marchés et de territoires à partir d'avantages "politiques" (injection de capitaux, soutien diplomatique) qui créent des distorsions dans les règles du jeu. Ces avantages "sont payés en retour en défendant l'agenda de l'Etat du pays d'origine". Elf Aquitaine a longtemps bénéficié de son statut particulier au sein de la Francafrique.

L'entrisme politique, combiné au statut de groupe d'Etat, peut conduire à la mise en place de *stratégies hors marché*, en particulier dans les pays émergents et en développement. Une stratégie hors marché est "un mode d'actions concertées réalisées dans l'environnement hors marché dans le but de créer de la valeur en améliorant la performance générale de l'entreprise" (Baron, 1997, p. 146)⁸⁴. Le terme "hors marché" renvoie à la dimension non économique, c'est-à-dire sociale ou politique. Une stratégie hors marché peut prendre trois aspects: (1) une stratégie d'entreprise politique (Hillman et Hitt, 1999); (2) une stratégie relationnelle, fondée sur les réseaux – *guanxi* pour les Chinois – (Hitt, Lee et Yucel, 2002); (3) une stratégie institutionnelle (Peng et Luo, 2000). En 2005, des chercheurs ont conduit une étude empirique auprès de 438 dirigeants et managers chinois, issus de groupes d'Etat (59,1% de l'échantillon), d'entreprises étrangères implantées en Chine (20,6%) et d'entreprises privées chinoises (20,3%) afin de comprendre l'influence d'une stratégie hors marché sur la performance des entreprises. Pour cela, ils ont identifié deux variables: la performance sociale de l'entreprise et la capacité d'adaptation. Leur enquête a mis en lumière deux sortes de stratégies hors marché: (1) la stratégie *Buffering* (stratégie tampon); (2) la stratégie *Bridging* (stratégie de rapprochement). Dans le cas d'une stratégie *Buffering*, l'entreprise cherche à influencer *activement* l'environnement extérieur à travers des activités de lobbying. Dans ce schéma, le pouvoir transactionnel des grandes entreprises chinoises auprès du gouvernement et des institutions joue un rôle déterminant. Les entreprises très performantes sont celles qui possèdent un fort pouvoir de négociation. Dans le cas d'une stratégie *Bridging*, le but est de créer des ponts avec l'environnement extérieur, défini comme l'ensemble des parties prenantes. L'enjeu consiste à intégrer *activement* les paramètres hors marché (protection de l'environnement; politique publique en matière de logement, d'éducation ou de santé), dans le processus de prise de décision stratégique pour satisfaire, voire

⁸³ Source: Site de Temasek. <http://www.temasek.com.sg/>

⁸⁴ Cité par He, Tian et Chen, "Performance implications of nonmarket strategy in China", *Asia Pacific Journal*, 2007, pp. 151-169, p. 152.

dépasser, les attentes des parties prenantes. Le géant de l'électroménager Haier incarne ce type de stratégie. Sa démarche en Chine consiste à obtenir la reconnaissance des parties prenantes (gouvernement central, autorités de province, ministères, institutions financières) en leur rappelant sans cesse que son système de production, sa politique marketing et commerciale sont alignés sur les objectifs sociaux de la Chine. Les réseaux – le *guanxi* – et la réciprocité dans les échanges (la contrepartie) sont les matrices d'une stratégie *Bridging*. Selon les contextes où ils sont déployés, ils peuvent avoir pour effet de réduire le coût opérationnel de la stratégie d'entreprise (He, Tian et Chen, 2007). En Afrique, les compagnies pétrolières et les entreprises de construction chinoises semblent privilégier cette approche. Ainsi, dans des pays émergents et en développement, la stratégie *Bridging* peut se traduire par la fourniture de *biens collectifs ou publics* tels que l'accès à l'eau, l'électricité, l'éducation, la santé, les transports, les infrastructures. Ces biens collectifs font souvent défaut dans les pays en développement du fait de "vides institutionnels" (Khanna et Palepu, 1997). A ce stade de notre recherche, nous comprenons que la gouvernance défailante de la plupart des gouvernants africains crée les conditions de "rentes d'influence" pour les groupes chinois sur les marchés de biens collectifs. Selon Ahuja et Yayavaram (2011), une carence institutionnelle se transforme en tremplin pour les entreprises qui bâtissent leurs stratégies sur l'exploitation de cette faille. Cette approche est complémentaire de celle défendue par McWilliams, Van Fleet et Cory (2002), selon laquelle la première entreprise qui produit des biens collectifs sur un marché émergent à partir d'une stratégie politique crée une barrière à l'entrée.

Il nous appartient à présent d'apporter des réponses à la question posée au début de cette section. Les groupes chinois déploient-ils des stratégies de rupture? La réponse dépend du prisme utilisé. D'un point de vue occidental, la réponse est probablement "oui". D'un point de vue chinois, cette question est une absurdité. Le terme "rupture" est un concept occidental. Il n'a pas d'équivalent en Chine. Deux raisons fondamentales expliquent ce "vide" conceptuel et lexical. (1) Les Chinois ont une vision *circulaire* du Temps, à la différence des Occidentaux qui ont un rapport *linéaire* au Temps. Dans un temps circulaire, la rupture n'existe pas. Selon ce prisme, le Grand Bond en avant 大躍進 (1958-1960) décrété par Mao Zedong n'était pas une rupture dans la très longue histoire de la Chine car cette notion n'est pas chinoise. Le Grand Bond en avant s'inscrivait dans un continuum temporel qui n'a pas de commencement ni de fin. Le *Yi Jing* (Le Livre des Transformations), texte fondateur de la philosophie chinoise, tient l'art du mouvement permanent (la dynamique des flux) pour l'essence de toutes choses. *Les flux ignorent les ruptures*. Il s'affranchissent des modèles, des barrières et des cadres. Les Chinois ne sont donc jamais, selon leur propre conception du monde, dans des logiques de rupture. Ils sont dans autre chose, que nous définirons au terme de notre recherche. Cette autre chose s'apparente cependant, pour l'Occident, à *une transgression* par rapport à "l'ordre" économique dominant, le Consensus de Washington. Une analyse de la culture stratégique chinoise et du monde chinois nous apportera à présent des clés indispensables pour mieux comprendre le système cognitif et le mode opératoire des stratèges chinois, sans lesquelles les réponses à notre problématique centrale seraient frelatées.

1.3.2. Une culture stratégique multimillénaire

Si le concept de rupture appartient à l'Occident, il convient dès lors de confronter la conception occidentale de la stratégie avec celle de l'Empire du Milieu à partir d'une analyse des traités chinois de stratégie militaire. La Chine possède une culture stratégique multimillénaire qui continue d'irriguer la démarche stratégique des dirigeants chinois. Selon la définition de Johnston (1995, p. 37), la culture

stratégique désigne “*un système de symboles*”, composé en premier lieu de *postulats* concernant “l’environnement stratégique”. Celui-ci porte sur trois dimensions: (1) le rôle de la guerre dans les affaires humaines; (2) la nature de l’adversaire et la menace représentée par celui-ci (équation à somme nulle ou à somme positive); (3) l’efficacité de l’usage de la force. La culture stratégique repose aussi sur des *postulats* “au niveau opérationnel” concernant “les options stratégiques” les plus efficaces pour faire face aux menaces. Les postulats sont porteurs de tropismes, c’est-à-dire de *schémas préférentiels* en matière de grande stratégie. Le travail colossal réalisé par Johnston à partir de sept textes majeurs, *Seven Military Classics*, offre un premier niveau de lecture sur la pensée stratégique chinoise. Cette compilation de traités stratégiques, qui couvre plus de 1 500 ans d’histoire (Ve siècle av. J-C – Xe siècle apr. J-C), intègre les écrits de Sun Zi Bing Fa, de Wu Zi Bing Fa, de Si Ma Fa, de Wei Liao Zi, de Tai Gong Liu Tao, de Huang Shi Gong San Lue et de Tang Tai Zong Li Wei Gong Wen Dui. Les cartes cognitives et l’analyse symbolique de ces textes montrent que la guerre et le conflit étaient des composantes clés des affaires extérieures de la Chine. Le paradigme *parabellum*, qui est l’équivalent de la *Realpolitik*, domine les classiques chinois de stratégie militaire, et contredit l’image confucéenne souvent associée à la Chine. Le *parabellum* renvoie au *hard power*, tandis que la bienveillance vertueuse (*ren*) tiendrait lieu de *soft power*. L’étude conduite par Johnston démonte la thèse selon laquelle la culture stratégique des Chinois trouverait ses racines dans le *soft power*. Les stratèges chinois, avance-t-il, tendent à montrer un visage bienveillant, alors même que leur dague est enfouie dans le *parabellum*. Cette duplicité, qui est l’art de brouiller les cartes, mêle stratégie “dure” et séduction. Johnston rapporte ces mots de Si Ma Fa: “*Utilisez la bienveillance pour obtenir la victoire!*” (1995, p. 99). Cette idée fait également partie des injonctions de Sun Tzu. “*Dissimulez un sabre derrière un sourire!*”. La notion de *soft power* a sous-tendu le *système des tributs* dans les relations extérieures de la Chine impériale (Luttwak, 2012). Le système des tributs consistait en des échanges de cadeaux - symbolisant la bienveillance (la guerre vertueuse) - et reposait sur le tribut (l’obéissance déférente) dû par les “nations inférieures”. Les voisins de la Chine impériale soumis à un tribut se voyaient ainsi gratifier l’inclusion dans la sphère éthique et politique de l’Empire. Ils rejoignaient le *tianxia*, c’est-à-dire tout ce qui se situe “en dessous du ciel”. Le *tianxia* pour les dirigeants chinois d’aujourd’hui, c’est l’Empire du Milieu. La stratégie de sub-optimisation du sous-groupe des pays émergents et en développement par les gouvernants chinois, évoqué précédemment, renvoie à cette ambition de redevenir le *tianxia*, le centre du monde. Les cadeaux, les dons financiers, le système “pétrole contre infrastructures”, la fourniture préemptée des biens collectifs en Afrique, en Europe centrale et orientale ou bien en Asie, sont des prolongements du système de tribu inventé par les Han de l’Ouest (206 av. J-C. – 9 ap. J-C.).

Un deuxième niveau de lecture est apporté par deux autres traités militaires majeurs: *L’Art de la guerre* de Sun Tzu (Ve siècle avant J-C.), et *Le Traité des 36 stratagèmes* (sans auteur attribué, écrit au fil des âges). Le général Sun Tzu y affirme la primauté de la stratégie sur toute autre chose. “*La stratégie est comme l’eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux*”, écrit-il. Le but suprême n’est pas de “gagner cent batailles”, mais “d’obtenir la reddition des soldats ennemis sans avoir à combattre”. Il s’agit de remplir les creux en investissant le Vide. La conquête de territoires par le vide renvoie à des *stratégies indirectes de contournement*. Les situations de vide ne manquent pas dans le monde contemporain: vide institutionnel (mauvaise gouvernance de pays émergents et en développement, carences dans la mise à disposition de biens collectifs tels que les routes, les centrales électriques, les barrages, les logements, les hôpitaux); vide concurrentiel (au Soudan, par exemple); fragilité de fleurons occidentaux (Club Med, port d’Athènes); fragilité des fondamentaux économiques et financiers de nombreux pays. Les stratèges et les investisseurs chinois ont eu maintes

occasions de s'emparer des espaces vides depuis une quinzaine d'années– avec un effet d'accélération depuis la crise financière de 2008. La stratégie selon Sun Tzu "adore le vide", note Pierre Fayard dans *Le Tournoi des dupes* (1997)⁸⁵. "Les Chinois attendent toujours des signes de faiblesse des autres. Quand les autres sont faibles, ils prennent l'espace qui leur est ouvert... Les Chinois sont très orientés "But". C'est le chat. Le chat chinois a une vision et est en veille. Quand la souris passe, il l'attrape. Quand une société a des difficultés financières, un groupe chinois arrive. Le chat attrape la souris", souligne Laure Dykstra d'EastWest Consulting⁸⁶.

A la notion de rupture les Chinois opposent plutôt celle de "chaos fertile". L'inorganisation ou la faiblesse de l'autre doit profiter au stratège suprême. Pour cela, l'opportunisme, couplée le plus souvent à des stratagèmes, permet la victoire. Ainsi, Sun Tzu et l'auteur du *Traité des 36 stratagèmes* préconisent diverses manœuvres au service du But. Les six stratégies de victoire au combat s'articulent autour des approches suivantes: 1. Ciel obscur, traversez la mer. 2. Encerlez Wei, secouez Chao. 3. Empruntez un sabre pour porter un coup fatal. 4. Attendez patiemment qu'il soit à bout de forces. 5. Tirez avantage du feu pour le dépouiller de ses biens. 6. Faites-vous entendre à l'est, attaquez à l'ouest. L'idée maîtresse appliquée à la grande stratégie et aux stratégies d'entreprise, c'est l'utilisation de la stratégie de l'autre comme d'un potentiel générateur d'un effet de levier. "Si tu veux réaliser quelque chose, fais en sorte que tes ennemis le fassent pour toi", dit un proverbe chinois. Il s'agit donc pour les stratèges chinois d'avancer masqués pour, le moment venu, "tuer avec un couteau d'emprunt". Vaincre dans l'ombre tel le canard qui, sous la surface, s'agite et vise la ligne d'arrivée: tel est le but à atteindre. Celui-ci est précédé du sourire du tigre. "Quand l'ennemi cherche à attaquer, songez à négocier!". "Quand il cherche à négocier, songez à attaquer!" (Sun Tzu). C'est le *parabellum* enveloppé dans le *soft power*. Dans la culture stratégique chinoise, l'art suprême consiste à naviguer dans des situations d'ambiguïté et de changement permanent. Cela pourrait être la définition du management de la complexité. La métaphore du tigre sur la montagne sert ce propos. Seul sur la montagne, inébranlable (le But de la grande stratégie de la Chine), le tigre "trône au-dessus du changement qui est le vent souple, flexible et adaptable" (Fayard, 2011, p. 151). De fait, la pensée stratégique chinoise voit le monde comme un continuum de transformations que le stratège doit savoir capter d'une manière *dynamique*. Dans ce mouvement perpétuel, il n'existe aucun modèle. Se tenir à un modèle, c'est figer ses postures stratégiques et opérationnelles, les enfermer dans un cadre. Un cadre ne produit pas la victoire dans un monde de flux, qui exige la souplesse. La vision chinoise a trois conséquences. **1.** Les Chinois s'affranchissent de tout modèle. **2.** Ils ne cherchent pas à imposer un modèle, mais à asseoir la prééminence de la Chine sans avoir l'air d'y toucher. **3.** Ce qui est prévisible avec les stratèges chinois, c'est l'imprévisibilité de leurs manœuvres. C'est pourquoi ils nous déconcertent, nous dérangent. Ils bousculent notre confort de pensée et d'action. Ils nous obligent à *penser latéralement*. "La manière de combattre ne demeure jamais la même. L'eau ne coule jamais de la même façon" (Sun Tzu). L'imprévisibilité est d'autant plus grande que l'opacité et la captation de l'information sont gravées dans l'ADN chinois. "Gardez vos plans aussi sombres et impénétrables que la nuit!" (Sun Tzu).

Dans *Le Traité des 36 stratagèmes*, deux stratégies sont préconisées pour anéantir l'ennemi. La première consiste à "retirer le bois à brûler sous la bouilloire". Il s'agit de viser le point faible de l'adversaire comme, par exemple, l'approvisionnement d'une armée. Le point faible de la Chine conquérante est l'approvisionnement en matières premières, en énergie et en produits agricoles. Il est

⁸⁵ Fayard P., *Le tournoi des dupes*, L'Harmattan, Paris, 1997.

⁸⁶ Entretien réalisé par l'auteur à Paris le 19/12/2014.

donc vital pour Pékin de déployer tout son savoir-faire stratégique et diplomatique pour éviter que le bois à brûler ne soit retiré sous la bouilloire. A cette fin, les dirigeants chinois et l'appareil étatique utilisent un autre stratagème, notamment en Afrique, intitulé *“Lancez une brique, récupérez du jade”*. En co-optant les gouvernements africains, en couvrant leurs représentants de cadeaux, voire de pots-de-vin, les dirigeants chinois s'assurent un couloir d'accès au jade, c'est-à-dire aux munitions indispensables aux intérêts stratégiques de l'Empire du Milieu. La deuxième stratégie consiste à *“voler les poutres, remplacer les piliers”*. Il s'agit de saper les structures de la maison de l'adversaire, c'est-à-dire ses forces. L'absorption des technologies d'Airbus et de Siemens par la compagnie aéronautique chinoise Comac est une illustration de cette stratégie. La dialectique du fort et du faible est au coeur des écrits de Sun Tzu et du *Traité des 36 stratagèmes*⁸⁷. Ainsi, le stratagème *“Empruntez une route, attaquez Kuo”* consiste à profiter de la détresse d'un petit pays pour lui porter assistance (Moriya et Wilson, 2008). Deux autres stratagèmes offrent un éclairage saisissant à la fois sur la grande stratégie de Pékin depuis vingt ans, et sur l'un des fondements de l'esprit chinois. *“Alliez-vous à ceux qui sont loin. Attaquez ceux qui sont près”* préconise la constitution d'alliances avec les pays lointains par le biais de la diplomatie. L'activisme diplomatique de la Chine en Afrique, en Amérique latine et en Europe centrale et orientale se réclame de ce principe. *“Tirez toujours avantage d'une minuscule ouverture; ne renoncez jamais à un gain minime. Le petit yin devient le petit yang”*: l'objectif des entrepreneurs, des grands patrons, comme des commerçants chinois à l'étranger, doit être de toujours chercher à obtenir un gain, fût-il minime. Dans tous les cas, l'enjeu est de rester ancré dans la réalité, de tirer profit du contexte avec souplesse et de ne *jamais* affronter l'adversaire frontalement. *“L'eau contourne l'obstacle et remplit les creux”* (Sun Tzu). Le jeu de go supplante le jeu d'échecs.

Inventé en Chine il y a environ trois mille ans, le jeu de go (*weichi*) a pour but de construire des territoires en acquérant du Vide. A l'inverse, le joueur d'échecs *“fait le vide par le biais d'offensives massacrantes sur les défenses ennemies pour en fragiliser le roi”* (Fayard, 2009). Dans le jeu de go, deux joueurs se partagent un plateau de 19 lignes sur 19 et créent patiemment des territoires avec des pierres noires et des pierres blanches. Le but est d'encercler l'autre. Pour cela, il est nécessaire de former des connections, d'établir des liens (logique du ET). Le nombre de combinaisons est estimé à 10¹⁷⁰ (un suivi de 170 zéros), contre 10¹²⁰ (un suivi de 120 zéros pour le jeu d'échecs). La maîtrise de l'art combinatoire requiert un long apprentissage. Les stratégies déployées par les sidérurgistes chinois à partir de 2008 apportent un éclairage concret sur les stratégies de contournement des acteurs chinois. Trois géants mondiaux – le brésilien Vale, les australiens Rio Tinto et BHP Billiton – contrôlent plus de 40% de la production mondiale de minerai de fer. Avec l'emballement de l'économie chinoise, l'Empire du Milieu achetait 65% du minerai de fer (600 millions de tonnes) exporté dans le monde au cours de la décennie 2000. En l'espace de cinq ans – entre 2005 et 2010 -, le prix de la tonne de minerai de fer avait explosé, passant de 50 dollars à 150 dollars. La Chine se trouvait sous la coupe des principaux producteurs mondiaux qui, par leur pouvoir transactionnel, mettaient en péril ses intérêts stratégiques. En réponse à cette menace, la première stratégie développée par Pékin consista à contourner la montagne Vale - Rio Tinto - BHP Billiton. Le scénario utilisé visait à acquérir des participations dans des compagnies concurrentes des trois leaders mondiaux, en contrepartie d'apports de capitaux. L'Australie, puis le Brésil ont servi de cibles à cette stratégie. Ainsi, en 2008, le groupe de négoce SinoSteel acquit 51% du capital de l'australien MidWest Corporate pour 1,3 milliard de dollars, tandis que les sidérurgistes Wuhan Steel (numéro

⁸⁷ Note de l'auteur. Dans le *Traité des 36 stratagèmes*, le terme “stratagème” signifie “stratégie”.

quatre chinois) et AnBen (numéro cinq chinois) prenaient des participations minoritaires dans Centrex et Ginbaldie. En 2009, le groupe Hunan Valin acquit 17% du capital de Fortescue, troisième producteur australien de minerai de fer. Cette même année, Wuhan Steel fit l'acquisition de 20% du capital de MMX, troisième producteur brésilien de minerai de fer. L'année suivante, East China Mineral Exploration and Development Bureau se porta acquéreur de la totalité du capital d'Itaminas, petite compagnie minière implantée à Belo Horizonte (Brésil)⁸⁸.

Cette section consacrée au concept de “stratégie de rupture” fait apparaître des particularismes chinois. Les notions de “rupture” et de “modèle” ne font partie du répertoire culturel des Chinois. Leur conception circulaire du temps, leur pragmatisme face aux contextes et aux changements, leur bagage stratégique singulier, leur agilité dans la captation d'espaces vides ne trouvent pas d'équivalent dans le reste du monde. Intégrer ces paradigmes culturels dans notre démarche intellectuelle et empirique nous semble crucial pour décrypter le GPS des dragons chinois dans le monde émergent et en développement. Nous prendrons en compte ces éléments lorsque nous examinerons les théories en matière de commerce international. Le fait guerrier chinois ne se réclame pas des mêmes fondements ni des mêmes schémas que la guerre selon Alexandre Le Grand, Clausewitz, Napoléon ou bien Bismarck.

1.4. GROUPES INDUSTRIELS

Les autorités chinoises doivent apporter des réponses tangibles aux équations complexes d'un pays-continent engagé dans des stratégies de rattrapage. Trouver et sécuriser le bois (les approvisionnements stratégiques; les débouchés commerciaux pour le *Made in China* et *Made by China*), qui chauffera la bouilloire (la croissance économique), est un impératif vital. Les têtes de dragon et les queues de serpent sont les *Missi Dominici* de cette guerre économique. A ce stade de notre analyse, il est crucial de définir et d'éclairer le “groupe industriel” dans un contexte chinois. Il s'agit de savoir si la structure du pouvoir et la finalité des groupes chinois sont singulières ou bien si elles présentent des analogies avec des organisations d'autres pays.

1.4.1. Concept de groupe

Les groupes industriels sont présents dans les économies de marché et les économies oligopolistiques. Qu'il s'agisse des *chaebol* en Corée du Sud, des *kereitsu* au Japon, des *jituanqiye* à Taïwan, des conglomerats américains, des groupes industrialo-financiers russes ou bien des groupes économiques latino-américains, ils présentent des points communs. Le groupe industriel se définit comme “un ensemble d'entreprises qui, par leurs liaisons financières et les relations de pouvoir que leurs directions entretiennent, développent des stratégies coordonnées” (Bauer et Cohen, 1981, p. 127). Selon Granovetter (1995, p. 454), le concept désigne “un ensemble d'entités juridiques indépendantes liées entre elles, de façon permanente, par des modes formels et/ou informels”. Dans le premier cas, c'est le triptyque “Relations financières-Relations de pouvoir-Stratégies” qui fonde le groupe. Dans le second cas, c'est l'organisation des connections entre firmes indépendantes qui en est la clé de voûte. Plusieurs paramètres sont en jeu dans le groupe industriel: la structure et la géographie du pouvoir, le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, l'appartenance des parties au groupe, ainsi que les modalités de coordination inter-firmes. Le tout doit être supérieur à la somme des parties, c'est-à-dire

⁸⁸ Dufour J-F., *Made by China. Les secrets d'une conquête industrielle*, Paris, Dunod, 2012.

créer un coefficient multiplicateur en termes de valeur créée. Selon Chandler (1962), la stratégie du groupe, portée par la tête de groupe (société-mère), est le dénominateur commun des entités membres. Dans une étude empirique portant sur l'évolution de l'industrie pétrolière américaine entre 1930 et 1990, Ollinger (1994) a validé la thèse de Chandler. Il n'existe pas de définition légale du groupe. C'est au vu d'une situation de fait que l'existence d'un groupe est révélée. Celui-ci est le résultat d'un processus de croissance qui peut prendre plusieurs configurations: (1) la *croissance patrimoniale* (croissance des actifs productifs possédés par l'entrepreneur); (2) la *croissance financière* (croissance par acquisition de titres financiers); (3) la *croissance contractuelle* (création d'accords inter-entreprises; création de co-entreprises; participations croisées). "Les grands groupes industriels sont devenus informes parce que multiformes, bizarres réunions d'établissements petits ou grands, de filiales aux statuts aussi différents que fluctuants et de partenaires associés au sein de contrats de coopération, eux aussi souples et divers" (De Montmorillon, 1986). Les frontières du groupe peuvent être floues. Ceci est plus vrai encore lorsqu'il s'agit d'un conglomérat. Quel est son espace réel? La réponse n'est pas aisée. Le conglomérat défie nos certitudes. Concernant le groupe, il est généralement admis que son espace tient à la fois à son projet économique, à sa finalité et au pouvoir qu'il détient. Son existence et son développement sont portées par une volonté de pouvoir: pouvoir de propriété, pouvoir économique, pouvoir de majorité, pouvoir contractuel. La question est de savoir qui détient le pouvoir discrétionnaire, le pouvoir de capacité. Le holding de tête et le système dirigeant constituent des instruments majeurs au service de cette volonté de pouvoir. Dans une logique industrielle, le holding de tête orchestre et contrôle la stratégie, ainsi que le développement du groupe. Il rend les arbitrages sur les partenariats et les acquisitions. Il garantit les synergies au sein de l'organisation. Dans une logique financière, le holding de tête opère des arbitrages sur les portefeuilles de participations majoritaires et minoritaires. Son rôle est d'optimiser les actifs financiers. Il existe un troisième scénario dans lequel le holding de tête a une vocation industrielle et financière. Le conglomérat américain General Electric relève de cette troisième voie. Selon De Montmorillon (1986), « la logique du groupe n'est pas celle de l'Etat-Nation, de même que la logique de l'Etat-Nation n'est pas celle du groupe. (...) Enfermer le groupe industriel dans la structure nationale, c'est le vider de sa réalité complexe et, par conséquent, mettre en cause son existence même puisqu'aucun de ses éléments ne peut s'y ramener ». Noyauté par le Parti communiste, le capitalisme d'Etat chinois semble apporter la démonstration inverse. L'émancipation des têtes de dragon et des queues de serpent n'est pas *a priori* compatible avec l'emprise opérée par l'Etat sur les affaires économiques, d'autant que celles-ci doivent servir les intérêts de la *Realpolitik* de leur pays. Il serait plus opportun de parler d'Etat-Empire plutôt que d'Etat-Nation dans le cas de la Chine. L'ambition de cet empire est de projeter ses tentacules dans le reste du monde - en particulier, de sub-optimiser au sein de son sous-groupe (la Périphérie). Les groupes chinois, qu'ils soient étatiques ou privés, ont une "réalité complexe" car leur existence repose sur un système d'arborescences verticales (Etat-groupe) et horizontales (connections au sein du monde chinois des organisations). Ce système, c'est la gouvernance en couches évoquée précédemment.

1.4.1.1. Structure du pouvoir

Les structures de pouvoir d'un groupe industriel diffèrent selon les organisations. La structure de pouvoir *hiérarchique* se distingue de la structure de pouvoir *démocratique*, qui ne peut être confondue avec la structure de pouvoir *clanique*. Dans une configuration hiérarchique, l'autorité s'exerce du haut vers le bas (*top-down*). C'est un pouvoir fondé sur la verticalité. Le Président, le Directeur-Général, la tête de groupe, le comité exécutif définissent les orientations stratégiques, régulent les

flux entre les entreprises et les filiales du groupe. Stratèges, décideurs, orchestrateurs des ressources et des métiers, ils délèguent la mise en oeuvre des grandes décisions aux patrons de division qui, à leur tour, contrôlent l'exécution de la feuille de route sur le terrain. Dans ce schéma, la géographie du pouvoir est concentrée au siège social – l'appareil politique - du groupe. La verticalité du pouvoir fait partie de l'ADN des groupes japonais et coréens. Samsung est un exemple de pouvoir hiérarchique. Lorsque Lee Kun-hee reprit le conglomérat familial en 1987, Samsung possédait 37 filiales et réalisait 13 700 milliards de wons. En 2013, le groupe affichait un chiffre d'affaires de 340 000 milliards de wons (290 milliards de dollars US) et un bénéfice de 30 470 milliards de wons (22 milliards de dollars US). L'une des raisons de ce succès colossal tenait au leadership autoritaire et exclusif du Président. D'une main de fer, il avait imposé les virages stratégiques du groupe et en avait contrôlé l'exécution dans les moindres détails. Un pouvoir concentré au sommet, adossé à la loi d'airain du secret, était la signature de Samsung. En revanche, dans un système démocratique, les règles, les procédures, ainsi que l'exécution des objectifs, font l'objet de discussions entre le management et les collaborateurs. La géographie du pouvoir est éclatée au sein d'organisations matricielles. Les patrons de division, de zone géographique, de pays ou de filiale jouissent d'une certaine autonomie dans la mise en oeuvre de leurs feuilles de route annuelles. Dans cette configuration, le pouvoir de capacité se partage. Les appels à la responsabilisation (*empowerment*) s'inscrivent dans cette logique. Les groupes américains sont en pointe sur le terrain de l'*empowerment*. Enfin, dans le cadre d'organisations fondées sur le clanisme, les centres de décision sont dilués, voire court-circuités par des personnes d'influence et des noyaux d'individus "derrière le trône". Les groupes moyen-orientaux pourraient relever de cette catégorie. Les groupes familiaux chinois en font également partie. La famille et les connections personnelles – le *guanxi* – y exercent une autorité informelle "derrière le rideau".

1.4.1.2. Profil actionnarial et performance

Le capitalisme d'Etat chinois se caractérise par l'emprise du politique sur le monde des affaires et par un Etat actionnaire omniprésent. Pour autant, les groupes chinois ne forment pas un bloc monolithique. En premier lieu, il convient de distinguer les 120-170 groupes d'Etat *de premier rang*, opérant dans les secteurs très stratégiques (énergie, extraction minière, aéronautique, automobile, transports, infrastructures, télécommunications, négoce de matières premières) des groupes d'Etat *de second rang* intervenant dans des secteurs ne relevant pas officiellement de la grande stratégie de l'Etat (comme par exemples, le tourisme et l'immobilier). L'Etat est en général actionnaire à 100% dans les groupes de premier rang, ces "joyaux du système" qui, pour la seule année 2009, pesaient 297 milliards de dollars US (Bergère, 2013, p. 310). En vertu d'un décret du Conseil d'Etat intervenu en 2007, les groupes de premier rang doivent verser entre 5% et 10% de dividendes à l'Etat actionnaire. Pour certains observateurs, ce sont des tigres en papier qui se développent grâce aux bons offices du gouvernement. Ils bénéficient de terrains bon marché, créant ainsi une distorsion par rapport aux autres entreprises chinoises et étrangères. A titre d'illustration, la compagnie pétrolière Petrochina obtint un terrain, en 2009, au prix de 1,75 yuan le m², soit très en-dessous du prix du marché⁸⁹. Le géant China Mobile utilise gratuitement les canaux de télécommunications sur le territoire chinois. De plus, depuis l'ouverture des marchés à la concurrence étrangère, les groupes des secteurs stratégiques se voient attribuer des commandes du gouvernement central et des hauts

⁸⁹ Economic Observer News, 2010, "Why aren't private enterprises growing", 07/2009. Cité par Marie-Claire Bergère, Chine- Le nouveau capitalisme d'Etat, Fayard, 2013, p. 61.

dignitaires provinciaux. Dans les pays émergents et en développement, les grands groupes d'Etat sont mandatés par le gouvernement central pour exécuter les projets bénéficiaires de l'aide chinoise.

Comme souligné précédemment, les groupes privés sont également devenus des acteurs importants de la Chine conquérante. En octobre 2014, au terme de la session plénière du Comité Central du PCC, le Président Xi Jinping annonça les orientations du plan 2016-2020. La mise sur orbite du secteur privé fait désormais partie des priorités nationales. L'étude empirique menée par Lin et Farrell (2013) a montré que les entreprises étatiques et les entreprises privées chinoises opérant en Afrique ont des approches différentes. Les entreprises d'Etat servent l'agenda du gouvernement central. De ce fait, elles sont moins préoccupées par les risques liés au pays d'implantation; elles utilisent moins les ressources locales (main d'oeuvre, entreprises locales) et réalisent, en général, des investissements moins rentables. A contrario, les entreprises privées opèrent avec une logique économique et un objectif de maximisation de la valeur actionnariale. Elles sont plus concernées par les risques liés au pays d'accueil, mobilisent davantage les ressources locales, et visent des investissements rentables. L'enquête de Lin et Farrell a également mis en avant le fait que les groupes privés affichent une supériorité par rapport aux groupes d'Etat en termes de capacités dynamiques. Un surcroît de compétences managériales, l'agilité entrepreneuriale et l'autonomie relative des patrons de centres de profit génèrent une certaine souplesse, ce qui a pour conséquence une capacité d'adaptation accrue dans de nouveaux environnements. Ces grandes entreprises privées qui, pendant longtemps, ont souffert de nombreuses discriminations par rapport aux entreprises d'Etat, sont des organisations résilientes, dotées d'un bagage "structurant" pour conquérir tous types de marchés.

1.4.2. Matrice du pouvoir des groupes d'Etat et des groupes privés chinois

Les présidents des groupes étatiques chinois opérant dans les secteurs stratégiques ont rang de super ministre. Nommés par le Conseil d'Etat, ils se situent au même niveau que les ministres de premier plan dans la hiérarchie de l'Etat. Leur mandat est équivalent à un grand portefeuille ministériel. Dès lors, la frontière est floue entre le gouvernement central et le système dirigeant des grandes entreprises d'Etat. De la même manière, on observe un système de vases communicants entre la Direction Générale des groupes privés et le Parti communiste chinois (PCC). Dans tous les cas, il est fondamental de faire partie du système, d'être dedans (*nei*). Etre hors du système (*wai*) reviendrait à prendre un risque trop grand: l'ostracisme. Cela reviendrait à se priver des réseaux de connections qui fondent le monde chinois. La plupart des dirigeants des groupes chinois recherchent un enracinement au sein de l'Etat plutôt que l'autonomie (Dickson, 2003). Etre dans le système leur permet de poursuivre leurs intérêts et de maximiser leurs gains. Il faut donc être un *Insider*. Le meilleur moyen d'afficher son appartenance au système est d'intégrer les hautes instances du PCC. Quelques exemples suffisent à éclairer les liens de consanguinité existant entre les élites politiques et les élites économiques. Début 2002, un nouveau Directeur Général fut nommé à la tête de Changyu Pioneer Wine Co. Inc., deuxième producteur chinois de vins, implanté à Yantai dans la province du Shandong. Créé en 1892 by Zhang Bishi, un diplomate de haut rang de la dynastie Qing, ce fleuron vinicole dans lequel l'Etat est actionnaire majoritaire⁹⁰ ambitionne de devenir un leader mondial. A cette fin, une co-entreprise fut créée en 2001 avec le groupe français Castel, premier producteur européen de vins. Les défis qui s'annonçaient étaient gigantesques. Début 2002, un nouveau Directeur Général fut nommé à la tête du groupe Changyu. Membre du PCC, c'était un apparatchik auréolé d'une réputation de réformateur. C'est en qualité de maire d'une grande ville du Shandong qu'il avait

⁹⁰ Le niveau exact de participation de l'Etat n'est pas connu.

démontré ses talents de gestionnaire et bâti un solide carnet d'adresses. Sa nomination à la tête de Changyu récompensait ses performances passées.⁹¹ La compagnie pétrolière Sinopec offre une autre illustration de ce phénomène d'*Insiders*. En 2007, Su Shuli en fut nommé Président. En 2011, il devint gouverneur de la riche province de Fujian. Son successeur, Fu Chengyu, qui présidait alors la compagnie pétrolière CNOOC, était un haut dignitaire du PCC⁹². Dans le domaine ferroviaire, c'est Zhao Xiaogang, délégué au IXe Congrès National du Peuple qui, en 2008, fut nommé Directeur Général du fleuron CSR et Secrétaire Adjoint du PCC. Le Président-Directeur Général emblématique de Haier, groupe privé du secteur de l'électroménager, fut désigné, quant à lui, membre suppléant du Comité Central du Parti. La Chine post-Deng Xiaoping n'est pas celle de Mao. Pour autant, le Parti règne en maître, aux côtés du Conseil d'Etat, pour faire et défaire les carrières des hauts dirigeants des groupes industriels et des groupes industrialo-financiers. A cela s'ajoute le fait que la chaîne de commandement des groupes chinois est aussi sous l'emprise des dignitaires locaux (gouverneurs de province, maires, représentants locaux du Parti communiste). La nomination de l'ex maire d'une grande ville à la tête d'un groupe comme Changyu fait donc partie de l'ADN de la Chine communiste.

1.4.3. Structure organisationnelle des groupes chinois

Mathews (2006) a montré que des EMNE telles que Mittal (Inde), Cemex (Mexique), Hacer (Taïwan), Li & Fung (Hong Kong) et Lenovo (Chine) avaient construit des structures organisationnelles novatrices allant de *clusters* cellulaires mondiaux atypiques à des structures mondiales calquées sur le *Web*. Selon cet auteur, l'économie mondiale s'apparente à une toile mondiale faite de connections inter-firmes (www), ce qui donne lieu à de nouveaux comportements et à de nouvelles organisations, en particulier en Asie. Cette thèse s'inscrit dans celle de Lieberthal et Oksenberg, professeurs à Princeton University, selon laquelle la Chine est "une économie et un régime politique *cellulaire*" (1988, p. 135). Imprégnés de cette culture "cellulaire" faite de connections entre co-optés, les dirigeants des groupes privés tissent et cultivent, dans le même temps, des liens avec les diasporas chinoises en Asie et dans le reste du monde. Comme indiqué précédemment, la culture du *guanxi* – les réseaux personnels – irrigue, voire façonne les organisations des groupes privés. Les diasporas y sont mises à contribution. Depuis le 16e siècle, la Chine méridionale a servi de couloir aux migrations vers le Vietnam, l'Indonésie, la Malaisie, la Thaïlande et les autres pays d'Asie du Sud-Est. L'exode de Chinois vers Hong Kong, Taïwan et le reste du monde s'est intensifié après 1949. C'est ainsi que s'est créé et développé un "*réseau de bambous*" trans-frontières, selon l'expression de Weidenbaum (1996).⁹³ Cela renvoie aux connections entre les grandes entreprises d'Asie du Sud-Est fondées par des émigrés chinois, et les groupes industriels de l'Empire du Milieu. Hong Kong, Taïwan et Singapour représentent le coeur du réseau de bambous. On y trouve de nombreux groupes familiaux diversifiés, dirigés par des Chinois d'outre-mer. Ces entrepreneurs, qui ont un sens aigu de la famille, sont un mélange de résilience, de frugalité et de persévérance. Ces valeurs confucéennes ont permis à d'anciens paysans sans le sou de bâtir des empires, à l'image de Li Ka-Shing, Président de Hutchison Whampoa. Elles ont conduit aussi des millions d'ouvriers-paysans et de petits commerçants chinois vers les coins les plus reculés et hostiles du monde au cours des vingt dernières années – en Afrique, en Asie centrale, et ailleurs. Ce réseau de Chinois d'outre-mer repose sur *la co-*

⁹¹ Travaillant en Chine pour le groupe Castel au début des années 2000, l'auteur de cette thèse de doctorat a rencontré personnellement le nouveau Directeur Général du groupe Changyu en 2002.

⁹² Dufour J-F., voir op, 2012.

⁹³ Weidenbaum M.L., *The Bamboo Network: How expatriate Chinese entrepreneurs are creating a new economic superpower in Asia*. Martin Kessler Books, Free Press, 1996, pp. 4-5.

optation. Il est inaccessible aux personnes extérieures. “Les organisations ont deux stratégies pour affronter les changements dans l’environnement: créer de nouveaux liens avec d’autres organisations et co-opter de nouveaux collaborateurs. Ces stratégies permettent à l’organisation d’être mieux intégrée dans son environnement et mieux informée des changements au sein de celui-ci. La co-optation permet à l’organisation d’intégrer de nouvelles compétences, de nouvelles expériences et des ressources (comme le soutien politique) susceptibles d’accroître sa performance et ses chances de survie” (Dickson, 2003). Le maillage planétaire du réseau de bambous a donné naissance à des organisations en réseaux, qu’on pourrait qualifier d’organisations bambous. Cette donnée doit être prise en compte pour dans l’analyse du déploiement des groupes chinois – qu’ils soient privés ou étatiques – dans les pays émergents et en développement. Le réseau de bambous peut représenter un accélérateur de trajectoire pour se développer dans les pays lointains et les contrées inhospitalières. Selon l’aphorisme asiatique, “*le bambou penche; il ne rompt jamais*”. A ce titre, il a un rôle stratégique.

L’analyse conceptuelle et contextuelle du groupe chinois met en lumière deux dimensions du pouvoir: la verticalité et l’horizontalité. Les instances dirigeantes des groupes étatiques et des groupes privés sont noyautées par le Parti et l’appareil étatique (*verticalité*). Pour exister politiquement, l’ensemble des dirigeants doivent faire partie du système. Etre dedans (*nei*), cela signifie aussi appartenir à un réseau de bambous (*horizontalité*). Le groupe chinois n’a pas d’identité propre. C’est une organisation bambou travaillée par des forces politiques et des solidarités. Cela nous oblige donc à intégrer la théorie institutionnelle et la théorie des coûts de transaction dans notre cheminement intellectuel.

1.5. VALEURS ET CULTURE MANAGERIALE

Les analyses précédentes nous conduisent, en dernier lieu, à approfondir les concepts d’identité et de culture, et à les mettre en perspective dans des contextes chinois. La Chine contemporaine est riche d’une longue histoire et de valeurs singulières. Le rapport au monde des Chinois, leur habileté à manier des contraires (*yin/yang, hard power/soft power, visible/invisible*), l’importance du levier collectif attestent d’un fond identitaire singulier. Le but de cette section est de comprendre comment le facteur culturel peut éclairer notre problématique centrale.

1.5.1. Identité(s) chinoise(s)

Dans le champ des sciences sociales, le concept d’identité porte sur deux dimensions: *le contenu* et *la contestation* (Abdelal, Herrera, Johnston et McDermott, 2009). Le contenu d’une identité sociale désigne les normes, les buts sociaux, les matrices relationnelles et les modèles cognitifs. La contestation désigne le niveau d’adhésion – ou de rejet – d’un groupe d’individus par rapport au contenu de l’identité partagée. Les normes sont les règles *formelles* et *informelles* dont se réclament des individus. Les règles codifiées (formelles) se réfèrent à la loi, tandis que les règles non écrites (informelles) concernent le socle de valeurs, les coutumes et les pratiques. “Les règles sont vécues plutôt qu’appliquées consciemment” (Fierke, 1996, p. 473)⁹⁴. Le contenu d’une identité collective peut se construire à partir d’un *dessein commun* et de schémas *préférentiels* partagés. Les desseins “créent des obligations pour s’engager dans des pratiques qui facilitent la concrétisation d’une série

⁹⁴ Cité par Abdelal R., Herrera Y.M., Johnston A.I. et McDermott R., *Measuring Identity. A guide for social scientists*, Cambridge University Press, New York, 2009, p. 22.

de buts” (op, 2009, p. 22). Une identité collective se définit donc *par rapport* à d’autres identités. “Les identités sont fondamentalement sociales et relationnelles dans la mesure où elles sont définies par les interactions de l’acteur avec, et en relation avec les autres; de ce fait, les identités peuvent être contingentes car dépendantes des interactions de l’acteur avec les autres et de sa place au sein du contexte institutionnel” (Barnett, 1999, p. 9)⁹⁵. A la lumière de cette définition, l’identité des groupes industriels et des conglomérats chinois peut notamment se définir par leur *tropisme* relationnel. La dimension relationnelle de l’identité sociale crée une distance entre ceux qui sont *dedans* (*nei*) et ceux qui sont *dehors* (*wai*). A cette géographie relationnelle s’ajoute la carte cognitive des *Insiders*. Celle-ci renvoie à leur vision particulière, à leur interprétation du monde, à leur façon de penser et de raisonner. De ce point de vue, le Consensus de Washington et le Consensus de Pékin reposent sur des fondements identitaires diamétralement opposés en matière de droits de l’homme et de transparence.

Il existe *une distance mentale* entre le monde chinois et le monde occidental, entre le monde chinois et le monde moyen-oriental, entre le monde chinois et le monde africain, entre le monde chinois et le monde slave, entre le monde chinois et le monde latino-américain. Selon Nakamura (1964), l’univers chinois se caractérise par (1) un sens du *concret* (logique du Faire), (2) un *pragmatisme* permanent, (3) une *défiance* vis-à-vis de l’abstraction, (4) une priorité accordée au *particulier* plutôt qu’au général, (5) une recherche de *l’harmonie*, de *l’équilibre* et du *compromis*. La vision du monde *non géométrique* s’ajoute à ces cinq dimensions. Pour les Chinois, les événements ne sont pas le produit d’un “Dieu horloger et mathématicien”, mais le fait de “combinaisons infinies d’énergies opposées et complémentaires” (Gernet, 2005, p. 52). Comme au jeu de go, la cause des choses – tout comme la solution aux problèmes – est une affaire de connections. Elle n’est pas réductible à la mécanique newtonienne. La pensée chinoise est *holistique* et *combinatoire*. Elle est traversée par “la logique” du ET, du AVEC. “A la notion d’absolu, la Chine préfère les idées de corrélation et de complémentarité” (Gernet, op, p. 53). *L’art des combinatoires* est la base de l’écriture chinoise. Il existe 214 caractères élémentaires, appelés sinogrammes. En les combinant, on peut former une multitude d’idéogrammes. L’écriture chinoise est la seule au monde à avoir conservé la même structure en trente-cinq siècles. Ce particularisme peut être considéré comme une composante majeure de l’identité chinoise. Les Chinois pensent, parlent, écrivent et agissent en termes combinatoires. Pour un Chinois, le monde ne peut donc pas être binaire: il est dynamique, malléable, transformable. C’est un monde potentiellement fractal. Les idéogrammes “crise” et “opportunité” renvoient d’ailleurs à la même réalité, ouverte aux combinatoires de possibles: une réalité mouvante qui permet l’inventivité. *La vision du monde est fluide*. Là où un Européen ou un Américain aborde un contexte économique ou politique avec une pensée *linéaire*, un Chinois l’explore avec une pensée *exploratoire*. Il prend l’existant tel qu’il est et combine les paramètres. Cela lui donne un jeu *a priori* sans limites, ce qui fait dire à de nombreux hommes d’affaires occidentaux que le *modus operandi* des entreprises chinoises à l’étranger est cynique. “L’action “à la chinoise” consiste à discerner le potentiel à l’oeuvre dans une situation donnée et à créer les meilleures conditions pour que les choses évoluent dans la bonne direction” (Bouteiller, 1997, p. 124). Dotés d’un tel ADN, les entrepreneurs chinois sont particulièrement armés pour affronter les environnements complexes et les crises, qu’ils voient comme un “chaos fertile”. Leur vision du monde fluide et leur génie combinatoire échappent aux tentatives d’isomorphisme universaliste. Cela nous oblige donc à emprunter des chemins particuliers pour décrypter le déploiement de la stratégie des groupes chinois au sein de la Périphérie.

⁹⁵ Cité par Abdelal R. et al, op., p. 23.

1.5.2. Primauté du pragmatisme sur l'idéologie

Les Chinois sont fondamentalement pragmatiques. Ce rapport très concret aux choses et aux événements puise ses racines dans leur fond paysan et dans le taoïsme. Depuis des millénaires, les Chinois cultivent leur terre. Composer avec les éléments naturels et climatiques fait partie du bagage des paysans qui savent que le soleil chasse la pluie et que la pluie peut être annonciatrice de semailles. Le livre de référence des Chinois, le *Yi Jing* ou Classique des Changements, explique ceci: “*La seule chose qui ne changera jamais est que tout change toujours tout le temps*” (hexagramme 32). C’est la loi du changement permanent. “*Plutôt que de figurer des états distincts et s’opposant, le peintre chinois peint des modifications. Au-delà de ses traits distinctifs, il saisit le monde dans son essentielle transition*” (Julien, 2003, pp. 19-20). Cette idée de mutation est traversée par la dialectique du *yin* et du *yang*. Le *yin* désigne le féminin, la douceur, l’obscurité, la passivité, tandis que le *yang* définit le masculin, la force, la lumière et l’activité.



A l’image du soleil et de la lune, le *yin* et le *yang* sont indissociables. Ils sont les deux faces d’une même réalité. Le *yin* est dans le *yang*, et le *yang* est dans le *yin*. Le maniement simultané du *soft power* (*yin*) et du *parabellum* (*yang*) par les dirigeants chinois vis-à-vis des pays en développement relève de cette dialectique. Pour le Chinois, le contexte est toujours en transition, en mouvement. Rien n’est immuable parce que rien n’est statique. Le philosophe Lao Zi (Ve av. J-C.) exprima cette notion de cheminement avec le mot *dao*, qui signifie la Voie. L’idéogramme *dao* est composé de deux parties. La partie de gauche désigne le mouvement, l’homme en marche. La partie de droite désigne le chef, le souverain. Le *dao* désigne “le passage de l’idée de chemin à celle de cheminement” (Javary, 2003, p. 41). Il renvoie aussi au principe directeur et aux méthodes. Ce qui est important dans le chemin, c’est le cheminement, la Voie qui mènera au But. Cela pourrait être la définition de la stratégie. Le Tao est une philosophie de l’action puisée dans la *compréhension* de la dynamique du contexte. Selon Lao Zi, comprendre – *zhi dao* en chinois – signifie *la manière* de savoir. Comprendre le contexte ou une situation requiert donc la mise en mouvement sur le chemin. C’est l’homme en marche animé par une volonté d’apprentissage permanent. Celle-ci peut passer par l’empirisme et l’opportunisme. Un adage chinois préconise d’ailleurs de “traverser l’océan en touchant les pierres”. Cela signifie que l’atteinte du but nécessite des expérimentations, des essais-erreurs, une capacité d’innovation et un solide sens du concret. Quelques préceptes du Tao éclairent cette thématique (Demariaux, 1990).

“*Le nuage change tous les jours ses gouttes*”. Il faut innover en permanence.

“*Le marin ne déplore pas le sens du vent, il l’utilise*”. Il faut s’allier avec les forces de la nature en tirant le meilleur parti du contexte.

“*La grue migre au matin*”. Le temps est une ressource stratégique dont il convient de faire un allié.

“On dit d’une pierre du jeu de go qu’elle travaille au mieux quand elle est efficace localement et qu’elle a un sens global”. Il faut avoir une vision globale. Mais l’atteinte du cap nécessite des exécutants efficaces sur le terrain.

“On n’achète pas des perceuses, on achète des trous”. Il faut penser en termes de “problèmes-solutions”.

Dotés d’un tel bagage, les dirigeants chinois – qu’ils soient à la tête de l’État ou bien aux commandes de groupes industriels – ont l’intelligence du réel engrammée dans leur ADN. Leurs stratégies sont tournées vers l’action et la *résolution de problèmes*. La stratégie proposée par Chen Yun pour le développement de la Chine dans les années 1950 et 1960, qualifiée de stratégie alternative non-maoïste, permet d’entrer dans la “boîte noire” du système dirigeant chinois. Les 23 discours prononcés par Chen entre 1956 et 1962 constituent un matériau rare⁹⁶. En 1956, ce compagnon de route de Mao Zedong, de Liu Shaoqi, de Zhou Enlai, de Zhu De et de Ren Bishi fut nommé Vice-Président du Comité Central du Parti communiste chinois. C’est à partir de cette date qu’il s’affranchit de l’idéologie marxiste qui, selon lui, n’apportait pas les réponses aux problèmes immenses de la Chine. Ses 23 interventions devant le Comité Central du PCC portaient la marque du pragmatisme paysan, qui deviendra - après la parenthèse maoïste - la signature des dirigeants chinois. Les thématiques présentées par Chen illustrent la philosophie Problème-Solution de la Chine d’aujourd’hui. Nous en citerons quelques-unes: *Méthodes pour résoudre les tensions dans les approvisionnements de porcs et de légumes* (septembre 1956); *Gestion du travail commercial* (novembre 1956); *Réponses au correspondant de Xinhua concernant les problèmes des prix des marchandises* (avril 1957); *Nous devons résoudre le problème d’approvisionnement des légumes* (juillet 1957); *Problèmes rencontrés dans le secteur de la construction* (mars 1959); *Comment atteindre l’objectif en matière de production d’acier* (mai 1959); *La situation financière et économique actuelle: Méthodes pour surmonter les difficultés* (février 1962). Chaque problématique faisait l’objet d’une démarche très construite, de type ingénieur. Ainsi, par exemple, dans son intervention de mai 1959 devant le Comité Central, présidé par Deng Xiaoping, Chen Yun fit des propositions concrètes et chiffrées en réponse à trois problèmes. (1) L’objectif de production de fer et d’acier cette année doit faire l’objet de deux scénarios: (a) un objectif *fiable (réaliste)*; (b) un objectif *cible*. (2) La distribution d’acier cette année doit être réalisée en fonction de l’objectif fiable. (3) En cas de réduction de la distribution d’acier, il faudra réduire la production à tel niveau (chiffage précis). Il apparaît donc que le pragmatisme, l’empirisme, l’opportunisme, l’art des combinatoires, le principe de mouvement perpétuel façonnent les identités chinoises. C’est la matrice de leurs actions et de leurs postures. La “souplesse du dragon”⁹⁷, trempée dans l’acier du but à atteindre, se déploie à des centaines de millions d’exemplaires sur les territoires étrangers. Les armées de Chinois qui travaillent pour le compte des grands groupes étatiques et privés, ou pour les petites et moyennes entreprises, agissent avec des cartes cognitives et opératoires *communes*. Par ailleurs, n’étant pas crispés sur des privilèges qu’ils n’ont jamais eus au cours de leur vie, ils s’insinuent dans le monde avec la certitude qu’ils ont tout à y gagner. Cela leur donne une Force (un *Yang*) potentiellement imbattable.

⁹⁶ Ils ont été publiés en Occident sous le titre “Chen Yun’s Strategy for China’s Development. A Non-Maoist Alternative”, M.E. Sharpe Inc., Library of Congress Cataloging, New York, 1983.

⁹⁷ “La souplesse du dragon” est le titre de l’ouvrage de Cyrille Savary, publié chez Albin Michel, Paris, 2014.

1.5.3. Le *guanxi*, un actif institutionnel

Etre Chinois, cela signifie aussi décliner une identité *communautaire*. Un Chinois n'est jamais seul. Il n'est pas une entité isolée. Il pense et agit collectivement. Le Tao dit: "*Le coquillage n'appartient pas au rocher*". La notion d'individu, telle que nous l'entendons en Occident⁹⁸, n'existe pas en Chine. Le nom d'un Chinois commence par celui du *clan*, qui renvoie à une réalité sociale. Celle-ci englobe les générations précédentes (verticalité) et les nombreuses connexions entre les membres du clan (horizontalité). Chacun est donc porteur de divers "patronages" qui s'agrègent sous forme de cercles concentriques. Cela n'est pas propre aux Chinois. Les Asiatiques, les Moyen-Orientaux et les Méditerranéens se réclament aussi d'un système relationnel vertical et horizontal dont la famille est le coeur. La vie est collectiviste dans la société en réseaux. En Chine, le système relationnel repose sur cinq types de relations: souverain-sujet; père-fils; mari-femme; frère-frère; ami-ami. Une identité communautaire repose sur deux paramètres clés: la *confiance* et la *dépendance*. La confiance s'exerce tout d'abord au sein de l'unité sociale de base: la famille. Puis, elle se cultive dans chacun des autres cercles concentriques. C'est une confiance limitée, *conditionnelle* (Redding, 1993). Ainsi, un Chinois asseoit sa légitimité à travers le système de dépendances et d'obligations, constitutif de son identité sociale. Ses relations personnelles – *guanxi* – irriguent le champ professionnel et peuvent être instrumentalisées par l'entreprise dans lequel il travaille. Durant la période de réforme économique initiée avec Deng Xiaoping, la mobilisation du *guanxi* s'est renforcée en Chine. Les managers qui faisaient bénéficier leur entreprise de leurs connexions personnelles se voyaient attribuer des bonus, des commissions, voire une promotion. C'est donc toute une dynamique inter-personnelle qui est utilisée comme levier de la machine économique du pays.

La voie chinoise est résolument relationnelle. Pour autant, celle-ci s'affranchit rarement de la dialectique dedans-dehors. C'est une voie relationnelle entre *insiders*. En Chine, les 3C sont considérés comme des facteurs clés de succès: 1. Le Capital. 2. Les Compétences. 3. Les Connexions (le *guanxi*). Le *guanxi* désigne les connexions entre deux personnes dans le but de favoriser des *transactions* personnelles ou sociales. Les deux caractères qui forment l'idéogramme *guanxi* signifient "porte" et "connecter". Le *guanxi* est "un actif qui ne peut pas être transféré" (Yeung et Tung, 1996). Il puise ses racines dans l'enseignement de Confucius (VI-Ve av. J-C.). Le confucianisme est un art de vivre fondé sur la bienveillance (*ren*), la loyauté (*zhong*), la réciprocité (*shu*), la piété filiale (*xiao*) et l'harmonie dans les relations sociales (*yizhi*). Les structures sociales issues de cette philosophie sont la famille, les réseaux et l'ethnicité (l'appartenance à une ethnie). Le *guanxi*, c'est "l'art chinois de la réciprocité" (Yeung et Tung, 1996). Pour devenir une personne vertueuse (*yi-ren*) – le but suprême de tout Chinois -, il est indispensable (1) de faire des faveurs et (2) d'accroître la valeur de la faveur accordée. C'est un jeu à somme positive. Traduit dans la sphère des affaires, l'art chinois de la réciprocité consiste à faire des cadeaux moyennant *un effet de levier* (retour sur investissement). Un dicton chinois résume cette notion: "*Si quelqu'un vous fait un honneur d'un pied, vous devez y répondre par la réciprocité en honorant le donneur avec dix pieds*". Le management stratégique en Chine, comme dans les autres pays d'Asie du Sud-Est, se fonde sur une compréhension de la relation entre les situations et le temps. Le bilan comptable, qui intègre les interactions sociales, s'inscrit dans le long terme. En 1996, Yeung et Tungo réalisèrent une étude empirique auprès des responsables des opérations de 19 entreprises chinoises. Le but était de comprendre l'impact du *guanxi* sur leur mode opératoire. Selon l'un des dirigeants interviewés,

⁹⁸ En Occident, l'individu est une personne autonome qui s'exprime en son nom propre.

“chaque relation est considérée comme un stock à mettre de côté en période d’abondance. Le stock sera ensuite à leur disposition en période de pénurie et de difficultés” (1996, p. 55). La colonne “débit” et la colonne “crédit” du bilan comptable ne sont donc jamais à l’équilibre car l’équilibre signifierait la fin de la relation *guanxi*. Celle-ci doit, au contraire, être préservée et cultivée sur la durée. On est dans un système de flux. Un flux ne peut – ne doit pas – être interrompu. La perspective occidentale est totalement différente. Les transactions sociales sont généralement considérées comme des événements isolés. La priorité est placée sur les gains à court terme.

Le jeu relationnel dans un système *guanxi* repose aussi sur la notion de “face”. Pour les sociétés confucéennes, il est capital de donner de la face dans les interactions sociales. La face renvoie au prestige, à la réputation, à l’honneur que chacun doit cultiver pour éviter que la honte ne souille son clan. La face est l’équivalent de l’honneur pour les Arabes. “Dès son plus jeune âge, un Arabe apprend que la vie est une quête de prestige et de position sociale. Il est donc extrêmement important d’arriver au sommet et de recueillir l’approbation sociale. À l’inverse, le moindre affront qui pourrait être assimilé à une humiliation ou à une insulte prend une importance extraordinaire » (Anderson, 2009). L’honneur est un attribut social. Un dicton chinois dit: “La face est comme le tronc. Sans son tronc, l’arbre meurt”. La face est un actif tangible et intangible. Mais comme tout actif, il peut se désagréger. Il est donc capital de le cultiver avec soin comme le fait le paysan avec sa terre. Pour tous ceux en position d’autorité (dirigeants du pays, potentats provinciaux et locaux, dirigeants d’entreprise), gagner en face revient à porter assistance aux plus démunis. Venir en aide aux pays en développement s’inscrit dans cette perspective. Pour autant, il convient de souligner que l’instrumentalisation est inhérente au *guanxi* et à la face. Le *guanxi* a toujours un but: obtenir des bénéfices mutuels. La démarche n’est jamais désintéressée car elle intègre une dimension transactionnelle, une contrepartie. En couvrant les gouvernements africains de cadeaux, les officiels chinois cherchent à créer une situation d’interdépendance, voire de dépendance. “Négocie une brique contre une pièce de jade”, “Sacrifie le prunier contre un pêcher”, lit-on dans le *Traité des 36 stratagèmes*. L’objectif est de créer les conditions nécessaires pour obtenir des bénéfices à long terme. L’atteinte de l’objectif s’appuie sur un système de réciprocité. Les connections des entreprises chinoises avec les institutions domestiques – ministères, banques, institutions financières, agences étatiques – s’inscrivent dans le même esprit. Elles leur sont utiles, voire vitales, car elles leur procurent des avantages concurrentiels pour réussir leurs opérations à l’international. Le *guanxi* institutionnel leur permet de se procurer des ressources et une légitimité, en particulier dans les pays émergents et en développement. Ces connections constituent un actif institutionnel qui vient s’ajouter au portefeuille d’actifs relationnels constitués au sein des réseaux d’affaires chinois. Pour autant, cela n’est pas une spécificité des milieux d’affaires chinois. Cela est également vrai pour les entreprises du Moyen-Orient. Des études ont montré par ailleurs que de nombreuses entreprises de pays émergents mobilisent les réseaux institutionnels de leur pays d’origine pour se tailler des parts de marché à l’étranger (Yiu, Lau et Bruton, 2007). La création et la préservation d’un actif institutionnel seraient une composante majeure du déploiement international des derniers entrants originaires des pays émergents.

Plusieurs chercheurs ont mis en avant les coûts supplémentaires générés par l’entrée et le déploiement dans un pays étranger (Luo, Shenkar, Nyaw, 2002). Ces coûts supplémentaires, couplés au fait que le déploiement international représente un faisceau de risques, ont été conceptualisés sous l’appellation “liabilities of foreignness”- LOF (risques liés à l’implantation dans un pays étranger). Porteurs de coûts supplémentaires, ceux-ci créent un désavantage concurrentiel potentiel pour une entreprise

étrangère. La notion de “coûts” recouvre plusieurs réalités: distance géographique (transports), distance culturelle (coûts d’adaptation), distance institutionnelle (coûts de légitimité dans le pays étranger), instabilité politique, absence d’infrastructures, absence de fournisseurs et/ou de distributeurs locaux. Pour réussir dans un pays étranger, les entreprises doivent soit *réduire*, soit *diluer* les LOF (Dunning, 1995). En 1999-2000, Luo, Shenkar et Nyaw ont conduit une étude empirique auprès de 92 dirigeants et managers de multinationales opérant en Chine afin d’analyser les stratégies déployées pour réduire ou diluer les LOF. Les multinationales de l’échantillon étaient originaires des Etats-Unis, du Royaume-Uni, d’Allemagne, de France, du Canada, de Hong Kong, de Taïwan, de Singapour et du Japon. L’enquête a mis en lumière l’existence de deux mécanismes principaux. L’un était *défensif*: la protection contractuelle. L’autre était *offensif*: les connections locales (*guanxi*). Dans les pays émergents et en développement marqués par des failles légales, les contrats servent *a priori* de contrepoids. Cela ne constitue cependant pas une garantie imparable contre d’éventuelles infractions. La meilleure protection viendrait en fait de ce que les auteurs ont appelé le “contrôle parental”, c’est-à-dire le contrôle des filiales à l’étranger par le siège social de la multinationale. “Le contrôle parental accroît le socle de ressources de la multinationale vis-à-vis de ses concurrents locaux, et renforce sa stabilité organisationnelle dans un environnement volatile et hostile” (op., 2002, p. 287). Le deuxième mécanisme de réduction des LOF, qualifié d’offensif, concernait le rôle du *guanxi*. La pratique du *guanxi* par les Chinois a pour conséquence que “le coût d’opportunité est la perte potentielle d’opportunités d’échanges avec tous les membres du réseau” (Luo, Shenkar et Nyaw, 2002, p. 291). Ainsi, les réseaux interpersonnels sont à la fois un actif institutionnel et un actif organisationnel. Le *guanxi* inter-organisationnel – *guanxihu* en chinois – est un échafaudage qui se construit et se fortifie grâce aux relations personnelles. C’est un réducteur d’incertitude institutionnelle. Il convient enfin de noter que la mobilisation du *guanxi* facilite l’échange d’informations entre membres du réseau. L’une des conséquences est la réduction de *l’asymétrie* en matière d’informations, diluant ainsi le LOF. Ceci vient s’ajouter à la loi du *secret* qui prévaut dans les réseaux chinois.

1.5.4. L’art du secret

Le monde chinois oscille en permanence entre l’ouverture et la fermeture, entre le visible et l’invisible, entre le dedans et le dehors. Ce qui se dit et se fait devant le rideau est moins stratégique que la pièce qui se joue derrière le rideau. Les ombres chinoises ne sont pas un mythe. C’est une réalité. Le monde chinois est fait de mystères. L’opacité y règne en maître.

“Soyez extrêmement subtil, et même totalement indéchiffrable. Soyez extrêmement mystérieux, et même tout à fait insondable”. Sun Tzu, *L’Art de la Guerre*.

“Faites en sorte que vos plans soient obscurs et aussi impénétrables que la nuit, et lorsque vous vous mettez en marche, frappez comme la foudre”. Sun Tzu, *L’Art de la Guerre*.

Le captage de l’information par la Chine et ses grands groupes s’est renforcé il y a quelques années. Début 2013, le Tribunal Populaire Suprême de Chine a imposé le droit de réserve aux employés des entreprises d’Etat. Le contrôle accru de Pékin sur les actifs stratégiques du pays venait en fait s’ajouter à l’arsenal de mesures destinées à faire de l’Empire du Milieu le laboratoire mondial de l’innovation. “Aujourd’hui, la Chine apparaît comme le modèle quasi achevé de pays qui a mis en place un processus global de stratégie et de partage d’informations entre l’Etat et les entreprises, afin de

favoriser son développement par l'innovation"⁹⁹. La rétention de l'information stratégique est - avec le capital, la co-optation, la réciprocité et les réseaux - un instrument de la conquête *silencieuse* du monde par la Chine. La guerre économique ne se gagne pas tant dans le choc frontal entre Etats ou entre grands groupes que dans la gestion des "tuyauteries" informationnelles, relationnelles et institutionnelles entre *Insiders*. Là réside, semble-t-il, l'essence de la grande stratégie de Pékin. En cela, les intérêts ne peuvent que diverger entre les tenants du Consensus de Washington, d'un côté, et les dépositaires du Consensus de Pékin, de l'autre.

Il ressort des analyses précédentes que le facteur culturel – qui intègre des éléments cognitifs et comportementaux spécifiques – doit être considéré comme une composante majeure des postures stratégiques et opérationnelles des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Les Chinois ne sont pas dissociables de leur riche héritage. Cela crée des singularités qu'il nous faudra intégrer dans la démarche empirique.

SYNTHESE DU CHAPITRE I

Les analyses précédentes laissent apparaître que les groupes chinois appréhendent leur expansion internationale d'une manière particulière. Les particularismes sont tout d'abord liés aux *équations existentielles d'une extraordinaire complexité* que l'Etat chinois doit résoudre pour faire marcher la machine économique et sociale du pays. La Chine n'est pas un pays comme les autres. C'est un continent dirigé par "une institution communiste mariée à une économie occidentale"¹⁰⁰. Les dirigeants chinois, tous issus de la génération post Mao, sont des pragmatiques. Ils jouent leur survie – et avec eux, c'est la survie du Parti qui est en jeu.

Cette première remarque en appelle une deuxième. La gouvernance des groupes chinois – qu'ils soient étatiques ou privés - , n'existe pas *per se*. C'est une *gouvernance co-dépendante* qui s'imbrique dans la gouvernance politico-économique de la Chine. Les dragons chinois sont sous le radar de la superstructure du pays (PCC, Conseil d'Etat, MOFCOM, SASAC, Bank of China, Exim Bank). Ce sont des entreprises politiques autant qu'économiques. Leurs ambitions mondiales sont téléguidées. Pour autant, les dirigeants des groupes de rang 1 et de rang 2 ne sont pas des exécutants sans envergure. Le penser serait commettre un contre-sens majeur. Dans un pays qui voue un culte à l'élitisme et à la sélection darwinienne, les présidents des groupes étatiques visant le leadership mondial doivent être de grands leaders. Ils ont une obligation de résultats. Sinon, ils sont éliminés. Quant aux dirigeants de groupes privés tels que Huawei et Lenovo, ce sont des visionnaires et des entrepreneurs hors pair qui ont vaincu toutes sortes de vicissitudes. Ce sont des survivants habités par la force d'un destin à accomplir. Dans tous les cas de figure, la conquête des marchés mondiaux doit profiter au pays d'origine. La Chine doit rester *une matrice*.

Les particularismes du déploiement international des groupes chinois tiennent aussi à *la nature du terrain chinois*. La Chine est une mosaïque de territoires émergents (Guangdong, Futian, Shandong, Shanghai, Pékin) et en développement (la Chine intérieure, la Chine de l'ouest). C'est un laboratoire sans équivalent pour les futurs champions mondiaux. Les règles du jeu ne

⁹⁹ Sécurité & Stratégie, *La captation d'information par les entreprises en Chine, un processus global pour favoriser l'innovation*, CDSE, avril-juin 2013.

<http://www.securite-strategie.fr/La-captation-d-information-par-les.html>

¹⁰⁰ Domenach J-L., Entretien, *Journal du Dimanche*, 09/04/2016.

sont pas toujours claires. Elles s'écrivent au fur et à mesure que les choses se font. Le cadre institutionnel est en mutation permanente. Les entrepreneurs chinois savent manoeuvrer dans des environnements ambigus. Cela leur donne une force pour se développer dans les pays émergents et en développement. Leur ADN et leur histoire les prédisposent à conquérir ces pays de la Périphérie.

Cette prédisposition se conjugue avec *une culture stratégique* radicalement différente de celle des Occidentaux et des non Occidentaux. La captation des vides, le contournement, l'art de la dissimulation et la suprématie du contexte sur l'idéologie sont l'essence des traités chinois de stratégie. Les Chinois ont une culture du Vide qui trouve sa plus haute expression dans la tradition picturale. Les maîtres chinois des paysages, à l'image de Shitao de la dynastie des Qing, ont sublimé le Vide. Ces particularismes viennent s'ajouter à une culture chinoise spécifique. Celle-ci se distingue par la pensée exploratoire, la logique combinatoire, l'art du mouvement permanent, le maniement des contraires (*yin-yang*), le levier collectif et un solide pragmatisme. Dans le monde chinois, tout change tout le temps car c'est *un monde de flux*. Un petit *yin* (un petit flux) deviendra un grand *yang* (un grand flux). La dynamique des flux ne reconnaît pas les frontières. L'eau peut s'infiltrer partout. Dans ce monde de flux, les notions de "barrières à l'entrée", de "frontière", de "rupture" et de "modèle" n'existent pas. Ce sont des notions occidentales. La prise en compte du facteur culturel nous conduira donc à mobiliser les théories de la culture.

Fig. 13. Tableau de synthèse 1 du chapitre I, réalisé par l'auteur (2016)

GOVERNANCE

- Gouvernance en couches: *Imbrication* de la gouvernance des groupes chinois dans la gouvernance politique et économique de la Chine. Emprise de l'Etat stratège, orchestrateur des ressources et entrepreneur.
- Dialectique *Insider-Outsider*: Cooptations au sein d'environnements politiques.
- *Grande stratégie*: Vision ethnocentrée et suprématie du But (conquête du leadership économique de la Chine).

DEPLOIEMENT INTERNATIONAL

- La Chine: *l'incubateur et le laboratoire* de l'internationalisation des champions nationaux dans les pays émergents et en développement. Matrice de la *courbe d'apprentissage* de China Inc. à l'international.
- Agilité des dirigeants des groupes chinois à manoeuvrer dans des *environnements institutionnels déstructurés (capacités politiques)*.

STRATEGIES DE RUPTURE

- Culture stratégique fondée sur la *captation des vides*, le *contournement* et la *dissimulation* (jeu de go).
- Suprématie du *contexte* sur l'idéologie et le mythe du Surhomme.
- Primauté de la *dynamique des flux* sur les concepts de "frontière", de "rupture", de "modèle" et de "concurrence".

GROUPES INDUSTRIELS

- Grands groupes/conglomérats en *recomposition permanente* (main visible de l'Etat chinois; stratégies politiques). Volonté de domination mondiale d'ici 2030.
- Système *stratifié* (Etat, superstructure de la Chine).
- Organisations bambous (*guanxi*, diasporas): instrumentalisation de l'entre-soi.

Fig. 14. Tableau de synthèse 2 du chapitre I, réalisé par l'auteur (2016)

CULTURE CHINOISE

- Pensée exploratoire: logique combinatoire plutôt que discursive.
- Art du mouvement permanent: dynamique des flux.
- Pragmatisme paysan, sens du concret.
- Levier collectif au service du But: collégialité, ancrage par le lien social.
- Maniement des contraires - le yin et le yang => Imprévisibilité.
- Approche profil bas.

Les vides : *notion centrale dans les traités de stratégie et la peinture chinoise.*

L'eau : *omniprésente dans la mythologie, la littérature, la poésie et la peinture chinoises.*

Les combinatoires : *l'essence de la pensée chinoise.*



CHAPITRE II. MODELISATION DE L'ACTION DU GROUPE CHINOIS

Le déploiement de la stratégie des groupes chinois se caractérise par *la complexité*. Cette complexité s'ajoute à la complexité contextuelle des pays émergents et en développement. Empruntant à l'art des combinatoires des Chinois, nous mobiliserons à présent un faisceau de théories ne se réclamant pas des mêmes fondements: théories du commerce international, théorie de l'internalisation, théorie institutionnelle, théorie des coûts de transaction, théories de la culture. Cette approche multidisciplinaire est novatrice dans le domaine du management stratégique. Elle devrait nous permettre d'apporter des éléments de réponse à nos interrogations de départ.

2.1. THEORIES RELATIVES AU DEPLOIEMENT DES MULTINATIONALES

La gouvernance de la Chine et le processus de décision des groupes chinois sont le fond d'écran de notre démarche intellectuelle. Selon la théorie de l'agence (Williamson, 1973, 1979; Jensen & Meckling, 1976; Holmstrom, 1979), la relation entre *le principal* (l'actionnaire) et *l'agent* (le dirigeant d'entreprise) est complexe. L'agent est mandaté par le principal pour réaliser une action en son nom. Le principal donne le cap, garantit la mise en oeuvre des investissements et établit les mécanismes de contrôle sur l'agent. Dans un scénario classique de gouvernement d'entreprise, le conseil d'administration est le lieu de confrontation entre les dirigeants et les actionnaires. Nos analyses précédentes révèlent que l'Etat chinois est omniprésent dans la

gouvernance des groupes étatiques. Elles montrent aussi que la gouvernance des groupes privés de premier rang s'imbrique, d'une manière ou d'une autre, dans la gouvernance systémique de la Chine. Dans tous les cas de figure, le processus de décision est un billard politique dans lequel les plus hautes autorités de l'Etat - et donc, le Parti communiste - sont impliquées. Nous chercherons à présent à savoir si le corpus théorique s'applique aux stratégies et aux pratiques des dragons chinois dans le monde émergent et en développement. Nous examinerons en premier lieu les théories de l'internationalisation qui, pour l'essentiel, prennent racine dans le monde occidental.



Fig. 15. Gouvernement d'entreprise et processus de décision. Schéma réalisé d'après Charreaux et Pitol-Belin (1991).

Une multinationale (MNE) est “une entreprise qui *internalise* les marchés imparfaits au-delà des frontières nationales au profit d'un produit intermédiaire détenu en propre ou bien contrôlé par l'entreprise” (Buckley et Casson, 1976, p. 1). Les MNE ont beaucoup changé au cours des 40 dernières années. La théorie de l'internationalisation s'est enrichie de nouvelles briques au fur et à mesure de leurs mutations. Deux phénomènes majeurs sont à l'origine de l'évolution des comportements des acteurs historiques: (1) la mondialisation; (2) l'irruption de groupes originaires des pays émergents. La mondialisation a produit de nouvelles “écologies” et de nouvelles “zoologies” (Narula, 2006). Ainsi, par exemple, la vaste enquête réalisée par Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury a mis en lumière des particularismes dans l'internationalisation des groupes brésiliens, russes, indiens et chinois. Leur ouvrage “*The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*” (2013), ils révèle que l'expansion des derniers entrants s'est construite autour de trois axes: *l'innovation* (nouveaux produits, nouveaux processus, nouvelles organisations); *la reconfiguration* de leurs chaînes de valeur internationales; *l'acquisition et l'exploitation* de ressources issues d'acquisitions d'entreprises occidentales. Leurs travaux offrent, avec ceux de Mathews (2002, 2006) et d'autres chercheurs, une alternative au pouvoir explicatif des théories classiques. Pour autant, aucune nouvelle théorie n'a, à ce jour, supplanté les théories historiques, ce qui laisse supposer que celles-ci auraient une valeur universelle et intemporelle. Est-ce si sûr? Il y a plus de trente ans, Henry Mintzberg ouvrait une brèche dans le domaine du management stratégique avec la métaphore du cube. Selon celle-ci, un changement de vision ou de stratégie générerait toute une série de changements au sein de l'entreprise – y compris, en matière d'organisation, de pratiques et de valeurs. Reprenant la métaphore du cube, il est légitime de penser que les bouleversements à l'oeuvre dans l'espace géopolitique, géostratégique et économique mondial créent les conditions de nouveaux cubes théoriques dans le domaine de la stratégie.

2.1.1. Théorie de l'internalisation

La théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1976) constitue, à maints égards, la matrice théorique du déploiement international des entreprises. Selon celle-ci, les acteurs économiques – en particulier les multinationales – privilégient les mécanismes de gouvernance *les plus efficaces* plutôt que les mécanismes les moins efficaces pour réaliser des activités économiques. A cet effet, leur objectif principal est de “développer, déployer, exploiter et augmenter leurs avantages spécifiques à l'étranger” (Verbeke, Zargarzadeh et Osiyevskyy, 2014, p. 262). Les avantages détenus en propre apparaissent ainsi comme la raison d'être de leur présence dans le jeu économique. Selon cette définition, l'objectif principal donne lieu à types de décision. **1.** Acheter à l'extérieur ou bien produire en interne (dialectique Acheter vs. Faire) pour chaque segment d'activités. **2.** Orchestrer et gérer les interactions avec l'environnement extérieur (arbitrages en matière de contrats; alliances stratégiques). **3.** Orchestrer et gérer les activités réalisées en interne (CAPEX, structure organisationnelle, main-d'oeuvre). La responsabilité des dirigeants est liée à leur capacité à arbitrer entre deux scénarios: *l'exploitation* et *l'augmentation* du portefeuille de ressources existantes (scénario 1); *l'exploration* de nouvelles combinaisons de ressources (scénario 2). Les décisions résultant de cet arbitrage, créatrices ou destructrices de valeur, requièrent de fortes capacités entrepreneuriales de la part des dirigeants (Verbeke, Zargarzadeh et Osiyevskyy, 2014). L'école de l'internalisation, dont nous étudierons quelques paradigmes plus loin, s'est notamment enrichie des travaux de Johanson et Vahine (1977, 1988), de Dunning (1979, 1980) et de Porter (1990, 1996, 2008). Ces auteurs ont inspiré toute une génération de chercheurs et de dirigeants d'entreprises. Porter a ainsi acquis une stature de gourou dans le domaine de la stratégie. Afin d'éviter toute redondance avec certains éléments figurant au chapitre I, nous ne reviendrons pas sur les apports de Porter dans ce chapitre.

2.1.2. Modèles Uppsala de l'école scandinave (1977, 1988)

Développé par Johanson et Vahine, chercheurs à l'université Uppsala en Suède, le modèle Uppsala I (1977) a défini les étapes et les modalités de la construction d'une courbe d'apprentissage à l'international. Ces chercheurs ont étudié, dans les années 1970, le processus d'internationalisation d'entreprises suédoises. Les résultats de leur enquête ont révélé que l'expansion internationale se réclamait d'un processus *graduel, incrémental, jalonné d'étapes standards*. L'engagement progressif des dirigeants à l'international visait ainsi à réduire les risques (les LOF). L'école scandinave a identifié quatre phases distinctives dans l'internationalisation des entreprises. *Phase 1*– Exportations irrégulières liées à des opportunités sur des marchés étrangers (effet d'opportunisme). *Phase 2*– Exportations plus régulières; création d'un réseau d'agents indépendants à l'étranger (consolidation des flux d'exportation). *Phase 3*– Création de filiales commerciales à l'étranger (investissements directs à l'étranger). *Phase 4*– Implantation à long terme (création d'unités de production). La thèse développée par Johanson et Vahine en 1977 reposait sur l'idée que la méconnaissance des opportunités et des risques à l'international – et donc des coûts de transactions afférents – constituait un frein au développement international. L'émergence d'une nouvelle race d'acteurs (les EMNE et les entreprises *born global*) a, depuis, battu en brèche la thèse fondée sur le gradualisme. Selon la perspective *born global* (née mondiale), la mondialisation a favorisé de nouveaux comportements chez les jeunes entreprises qui incorporent *d'emblée* – c'est-à-dire dès le départ - la dimension internationale, voire mondiale, dans leurs stratégies de développement. Le gradualisme n'est donc plus une règle absolue pour se déployer sur les territoires étrangers. A ce stade de notre analyse, il convient d'ajouter que le modèle Uppsala I s'est enrichi de briques supplémentaires, donnant naissance au modèle Uppsala II (Johanson et Mattsson, 1988; Axelsson et Johanson, 1992; Forsgren

et Johanson, 1992). Ce nouveau modèle met l'accent sur l'importance des réseaux d'affaires dans l'expansion internationale des entreprises, qui ont pour effet de réduire les LOF (*Liabilities of Foreignness*). La perspective relationnelle, qui fait du capital social un enjeu fondamental du succès des entreprises dans la mondialisation, est ainsi devenue une composante à part entière des scénarios d'internationalisation. Au-delà de ce qui précède, les modèles Uppsala I et II ont eu le mérite de mettre l'accent sur les risques résultant de la "distance psychique" entre le pays d'origine et le pays cible. Selon les tenants de l'école scandinave, les entreprises réduisent les LOF en débutant leur internationalisation dans *des pays voisins* partageant des affinités culturelles et/ou institutionnelles. La proximité psychique se réfère aussi à l'appartenance à un groupe ethnique. L'expansion des groupes mexicains Cemex (industrie du ciment) et Telcel (télécommunications) renvoie à ce phénomène. Tous deux ont pénétré leur voisin américain en s'implantant dans les Etats du sud (Texas, Californie, Arizona), limitrophes du Mexique, où la présence de migrants mexicains est importante.

2.1.3. Théorie « éclectique » des investissements directs à l'étranger (1979, 1980)

Introduite par Dunning, la théorie éclectique – connue sous le nom de "paradigme OLI" (*Ownership-Localization-Internalization*) - combine les apports de trois courants de pensée: (O) Les avantages spécifiques détenus par l'entreprise; (L) L'avantage comparatif résultant de la localisation des investissements. (I) Les coûts de transaction. Selon cette perspective, les entreprises deviennent des multinationales lorsque les trois avantages OLI sont réunis. L'absence de l'une des trois composantes (O, L, I), constitue une entrave au déploiement multi-pays. Si l'avantage O fait défaut, l'entreprise ne dispose pas de l'avantage concurrentiel nécessaire pour se développer à l'étranger. Si l'avantage L est inexistant, la légitimité d'un investissement dans un pays étranger est compromise. En l'absence d'avantage I, la cession de ressources (technologies, marques, savoir-faire, etc) plutôt que leur exploitation, est recommandée.

CATÉGORIE	AVANTAGES O	AVANTAGES L	AVANTAGES I	INDUSTRIES
Fondée sur les ressources	Capital, technologie, accès aux marchés, actifs complémentaires	Contrôle sur les ressources naturelles, infrastructures de qualité, main-d'oeuvre abondante et qualifiée	Sources d'approvisionnement stables (prix stables), contrôle du marché, maîtrise technologique	Pétrole, cuivre, bauxites, fer, hôtellerie, produits d'exportation à forte intensité de main-d'oeuvre
Fondée sur le marché	Capital, technologie, information, compétences organisationnelles, marques, goodwill, R&D	Main-d'oeuvre, productivité, coûts des transports, caractéristiques des marchés, politiques publiques	Réduction des coûts de transaction et d'information, réduction de l'incertitude client, protection des droits de propriété et de la qualité	Technologies, produits pharmaceutiques, voitures, tabac, publicité
Spécialisation (recherche d'efficacité)	Op. + économies d'échelle, diversification géographique	Economies d'échelle, faibles coûts de la main-d'oeuvre, incitatifs "local content"	Avantages L + économies en matière de gouvernance, économies du fait de l'intégration verticale	Voitures, équipements/produits électroniques, textiles, produits pharmaceutiques, R&D
Import & Export	Accès aux marchés, produits de distribution	Sources d'approvisionnement, marché local, importance du contact client, service après-vente	Protection de la qualité des flux sortants/entrants, garantie de vente	Produits de natures diverses nécessitant un contact étroit avec les sous-traitants ou les clients

Fig. 16. Application de la théorie éclectique à différentes industries. Tableau réalisé par l'auteur d'après Dunning (1979, 1980).

À l'aune du modèle OLI, les entreprises réalisent des investissements directs à l'étranger lorsqu'elles possèdent des avantages spécifiques. La plupart des chercheurs se sont appuyés sur le paradigme OLI pour expliquer les investissements des multinationales des pays émergents (Narula, 2006; Rugman et Li, 2007; Bonaglia, Goldstein et Mathews, 2007; Ramamurti, 2009). Cependant, les points de vue divergent quant à l'applicabilité du modèle OLI pour les EMNE. Rugman et Li (2007) considèrent que les IDE réalisés par les EMNE n'ont pas apporté la preuve de leur maturité. Ils avancent que celle-ci dépendra de leur capacité à engranger de vrais avantages concurrentiels. D'autres auteurs mettent en avant le fait que les groupes des pays émergents disposent d'un nombre limité d'avantages spécifiques, voire d'aucun avantage en propre. Selon Rugman, "il existe peu de preuves démontrant que les multinationales des pays émergents ont développé des avantages spécifiques, en particulier les avantages spécifiques basés sur la connaissance nécessaires dans l'intégration des systèmes et la coordination managériale, qui sont aujourd'hui essentiels pour le succès des réseaux différenciés que sont les multinationales occidentales" (2009, p. 61). Pour cet auteur, comme pour Lessard et Lucea (2009), les EMNE se déploient à l'étranger non pas sur la base d'avantages en propre, mais du fait d'avantages comparatifs pays. "Les EMNE qui fondent leur compétitivité internationale sur l'accès privilégié aux ressources naturelles ou sur une main-d'oeuvre non qualifiée bon marché ne sont pas, par définition, pérennes. Les ressources naturelles sont limitées. Quant à l'avantage salarial par rapport aux pays développés, il pourrait se réduire au fur et à mesure du développement des pays émergents" (Lessard et Lucea, 2009, p. 288). Dans la même veine, Rugman prédisait en 2009: "Quand la Chine produira-t-elle des multinationales de classe mondiale? La réponse est – pas avant 10 ou 20 ans" (p. 53). Les analyses de Lessard, Lucea et Rugman s'inscrivent dans celles de Vernon-Wortzel et Wortzel (1988), réalisées plus de vingt ans plus tôt. Selon ces auteurs, les multinationales des pays nouvellement industrialisés (Corée du Sud, Taïwan, Singapour, Hong Kong) ne deviendront des compétiteurs au plan mondial que lorsqu'elles développeront un vaste portefeuille d'avantages spécifiques. Tant qu'elles se contenteront de s'appuyer sur les avantages comparatifs de leur pays d'origine, elles ne pourront prétendre à ce statut. Une partie de la réponse aux interrogations de Vernon-Wortzel, de Wortzel et de Rugman tient en fait dans les stratégies de rattrapage des EMNE. Les groupes chinois en sont une illustration puissante. Dans les usines chinoises de plaquettes de semi-conducteurs, les technologies sont en retard "d'au moins deux générations sur celles de Taïwan, des Etats-Unis, du Japon et de Corée du Sud", observait *Business Week* en 2009. Dans le secteur des moteurs à combustion, les fabricants chinois de voitures "ont 10 à 20 ans de retard" sur les leaders mondiaux (Tao, 2011, p. 293). Les exemples de ce type abondent, qui attestent du fait qu'une partie du O du modèle OLI manque – ou a manqué – aux grandes entreprises chinoises (Mathews, 2006; Gammeltoft, Barnard et Madhok, 2010). Mais, comme indiqué précédemment (voir chapitre I du présent document), les acquisitions sont l'une des armes privilégiées par les groupes chinois pour combler leur retard.

Initié au milieu des années 2000, un autre courant académique (Zeng et Williamson, 2007, 2009; Cuervo-Cazurra et Genc, 2008; Ramamurti, 2009) avance que les dragons asiatiques et les multinationales de pays émergents tels que le Brésil, la Russie et l'Afrique du Sud possèdent des avantages spécifiques "non conventionnels" qui ne sont ni réductibles aux avantages comparatifs pays, ni pris en compte par le modèle OLI. Ainsi, par exemple, Zeng et Williamson (2007, 2009) ont montré que des entreprises de pays émergents ont mis au point des processus d'innovation leur permettant de vendre des produits "occidentaux" à des coûts inférieurs à ceux des premiers entrants. Cuervo-Cazurra et Genc (2008), Ramamurti (2009), Lessard et Lucea (2009) ont souligné la supériorité des EMNE sur les multinationales occidentales du fait de leur compréhension intime des clients des

pays émergents et de leur capacité d'adaptation dans des environnements ambigus. Ces avantages spécifiques développés dans leur pays d'origine sont *augmentés* à l'international. A ce stade de notre analyse, nous ne pouvons valider aucune de ces thèses.

2.1.4. Revue de littérature concernant le déploiement des multinationales des pays émergents

Comparer les études récentes relatives aux multinationales des pays émergents avec celles, plus anciennes (Wells, (1977; Craig et Douglas, 1997; Barlett et Ghoshal, 2000; Amsden, 2001), permet (1) d'apporter des éclairages complémentaires sur les trajectoires et les modalités empruntées par les entreprises venues de la Périphérie; (2) de vérifier s'il existe un tronc commun entre les analyses. Dans les années 1970, de nombreuses entreprises d'Asie, d'Amérique latine, du Moyen-Orient et d'Afrique ont établi des sites de production *dans d'autres pays en développement*. Des entreprises indiennes ont créé des filiales en Malaisie, au Sri Lanka et au Kenya, tandis que des entreprises argentines étaient présentes, à travers des usines de production, au Chili, en Uruguay et au Brésil. A titre d'exemple, le groupe indien Tata exportait des scooters dans plusieurs pays asiatiques et fabriquait des camions en Malaisie. L'esprit entrepreneurial des dirigeants, la stratégie fondée sur des bas coûts (technologie artisanale, coûts du cadres et des ingénieurs très inférieurs à ceux des entreprises occidentales), et la capacité à servir des marchés de niche délaissés par les multinationales américaines et européennes, offraient une différenciation positive aux multinationales des pays en développement (Wells, 1977; Craig et Douglas, 1997). Au fil du temps, des brèches se sont ouvertes pour les entrepreneurs des pays en développement qui, d'un statut de sous-traitant, se sont transformés en industriels avisés, produisant au début en petites quantités pour des petits marchés. Les travaux de Wells (1977) ont mis en avant l'agilité de ces entrepreneurs, leur capacité à investir les espaces vides ignorés par les groupes occidentaux à partir d'une politique de coûts bas, et à les transformer en marchés captifs. C'est de cette façon, à la fois modeste et ambitieuse, que Haier – aujourd'hui leader mondial des micro-ondes et des petites caves à vins – a construit sa trajectoire internationale différenciante. La marque a d'abord conquis des petits marchés, qui sont ensuite devenus de grands marchés. Cette stratégie est une transcription de l'adage chinois: "*Toucher les pierres pour traverser l'océan*". L'enjeu consiste à agir sur la base d'expérimentations (empirisme) pour naviguer ensuite dans les grandes eaux du commerce international.

A la fin des années 1990, Craig et Douglas (1997) prédisaient un avenir riche en potentialités aux entreprises des pays émergents à condition qu'elles s'ouvrent à un éventail de stratégies et de modèles d'affaires. La stratégie fondée sur les faibles coûts (matières premières, main-d'oeuvre) ne pouvait tenir lieu de sésame absolu pour s'imposer dans le jeu mondial. Selon les auteurs, le risque potentiel était qu'en l'absence de stratégies alternatives, la stratégie de bas coûts ne se transforme en impasse pour les entreprises de la Périphérie. Ils préconisaient donc aux dirigeants de ces entreprises de "comprendre clairement leur rôle dans la chaîne de valeur transnationale" (1997, p. 72). Leur thèse était articulée autour de deux paradigmes. **1.** La capacité de l'entreprise à créer et à délivrer de la valeur dépend de quatre facteurs clés: la compréhension des marchés; l'accès aux marchés; le contrôle des canaux de distribution; les actifs financiers. **2.** Six stratégies permettent l'entrée et le déploiement sur les marchés étrangers: la stratégie fondée sur le coût des matières premières; la sous-traitance (production pour des marques internationales); la stratégie fondée sur la production de composants; la stratégie low cost (bon rapport coût/valeur); la stratégie fondée sur les technologies de première génération; la stratégie de niche (spécialisation). Selon ces auteurs, le défi posé aux entreprises des

pays émergents tenait à leur capacité à opérer un saut dans les chaînes de valeur transnationales (participation partielle → participation totale).

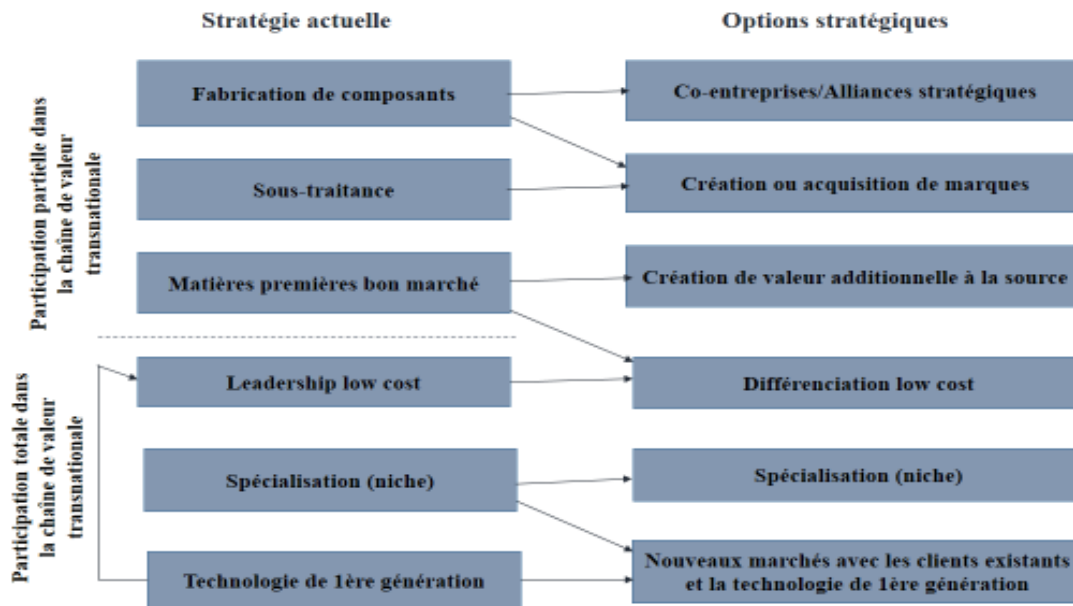


Fig. 17. Options stratégiques des entreprises des pays émergents. Source: Craig et Douglas (1998).

La thèse de Bartlett et Ghoshal (2000) diffère quelque peu de celle de Craig et Douglas (1997). Sur la base de douze études empiriques conduites auprès de jeunes multinationales de pays émergents et en développement (Inde, Brésil, Australie, Philippines, Thaïlande) opérant dans des secteurs variés (pharmacie, électroménager, restauration et informatique), ils ont montré que, malgré une diversité d’approches en matière de stratégie, d’organisation et de management, elles partageaient des points communs. Toutes avaient rencontré les mêmes défis pour se déployer sur les marchés internationaux. Le premier défi résidait dans leur propre carte cognitive, qui leur faisait croire qu’elles étaient incapables de réussir sur la scène mondiale. Les freins psychologiques tenaient à deux causes majeures. **1. Le handicap lié au pays d’origine.** Certains groupes comme l’indien Ranbaxy se sentaient prisonniers d’un système de normes locales, aux antipodes des standards internationaux. **2. La frilosité et/ou l’incapacité du management à entrevoir le potentiel mondial du groupe.** Une fois ces freins levés, l’enjeu était de choisir les stratégies qui favoriseraient leur statut de dernier entrant. Enfin, il leur faudrait développer une culture basée sur l’apprentissage permanent. Deux options s’ouvraient potentiellement à eux: **1.** Créer les conditions d’une sortie du pays d’origine (l’équivalent de la politique chinoise du “*Going Out*”). **2.** Capitaliser sur les investissements à l’étranger. Selon Bartlett et Ghoshal, le plus grand défi qui se pose aux dirigeants, c’est de déclencher “un électrochoc” qui poussera le groupe à “sortir du nid” (2000, p. 136). Une voie privilégiée par toutes les multinationales de l’échantillon consistait à créer des co-entreprises. Une autre voie – la voie gagnante selon les auteurs – résidait dans leur capacité à *apprendre* des opportunités, des demandes et des défis générés par la concurrence internationale. Le point clé identifié par leur enquête était que le marché mondial reposait sur *les flux d’information et la connaissance*. “Pour survivre dans cet environnement, vous devez savoir comment apprendre: c’est la compétence centrale qui permet à une

entreprise d'améliorer sa courbe de valeur" (2000, p. 140). A l'évidence, les Chinois ont cette "compétence centrale" (la soif d'apprendre) dans leur ADN.

Pour Barlett et Ghoshal, le choix de la stratégie internationale constitue un défi pour les derniers entrants. La théorie dominante dans le domaine du management stratégique affirme la supériorité durable des premiers entrants dans une industrie ou sur un marché. Coca Cola a bâti une marque mondiale de boisson gazeuse du fait de son statut de pionnier sur presque tous les marchés du monde. Caterpillar s'est fait une place solide à l'étranger en étant le premier à verrouiller des réseaux de distribution. L'enquête réalisée par Barlett et Ghoshal apporte une brique additionnelle aux options stratégiques identifiées par Craig et Douglas (1998). L'une des stratégies favorites des derniers entrants consiste à exploiter des marchés de niche délaissés par les majors occidentales. C'est ce que fit, par exemple, le groupe philippin de restauration rapide Jollibee qui, plutôt que d'être dans un affrontement direct avec le géant McDonald's, privilégia un positionnement sur le segment des produits ethniques. Une seconde stratégie, adoptée par le producteur australien de vins BRL Hardy, consiste à introduire un nouveau modèle d'affaires dans un milieu réputé pour son conservatisme. En réinventant les règles du jeu, le groupe a ainsi accru fortement son chiffre d'affaires à l'international (31 millions de dollars en 1991, 178 millions de dollars en 1998). Le Directeur Général Steve Millar était parti du constat qu'il existait peu de marques de vin mondiales du fait, notamment, de l'existence d'appellations contrôlées (France) et de *dominazione* (Italie). Son objectif était de bousculer la tradition en créant des marques mondiales. En l'espace de sept ans, le volume des ventes avait été multiplié par 12 en Europe. L'audace du Directeur Général était payante. Ce que l'enquête de Barlett et Ghoshal a également révélé, c'est que la clé du succès pour devenir un acteur de référence à l'échelle mondiale tenait dans la personnalité et le tropisme entrepreneurial des dirigeants. L'ensemble des leaders des douze multinationales de l'échantillon partageaient deux caractéristiques. (1) Ils étaient convaincus du succès de leur groupe sur la scène internationale. (2) Ils étaient ouverts à de nouvelles idées, même si leur application devait menacer les pratiques et les capacités clés du groupe. Cette propension à apprendre de l'étranger faisait écho à l'injonction de Deng Xiaoping ("*Apprenez des étrangers!*"). Elle renvoie également à la thèse développée par Amsden (2001), selon laquelle le processus de *rattrapage* d'un pays - *a fortiori* d'une entreprise - de la Périphérie doit reposer sur une volonté farouche d'apprendre, ainsi que sur l'acquisition d'actifs fondés sur la connaissance.

2.1.5. Modèle *Linkage-Leverage-Learning* (LLL), marqueur de la recherche consacrée aux EMNE (2002, 2006)

Dans le maquis des travaux dédiés aux EMNE, la recherche réalisée par l'australien John Mathews a ouvert une brèche dans la compréhension des multinationales des pays émergents. Son ouvrage "*Dragon Multinational: A New Model for Growth*" (2002) et son article "*Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*" (2006)¹⁰¹ ont imposé un autre regard sur la trajectoire des EMNE. Selon Mathews, la nouvelle zoologie de l'économie mondiale appelle une refondation des cadres théoriques dans les domaines du commerce international et de la stratégie. Le point de départ de sa thèse était que, dans le monde contemporain interconnecté, ce sont les derniers entrants originaires de la Périphérie – en particulier d'Asie-Pacifique - qui impulsent le rythme et les modalités de changements historiques. Les multinationales seraient engagées dans un processus

¹⁰¹ J. Mathews, *Dragon Multinational: A New Model for Growth*, Oxford University Press, 2002. "Dragon multinationals: New players in 21st century globalization", *Asia-Pacific Journal of Management*, 2006.

évolutionniste dans lequel les groupes des pays émergents joueraient le rôle de *précurseurs* en expérimentant de nouvelles formes stratégiques et organisationnelles. L'auteur réalisa une enquête approfondie auprès de cinq groupes: Acer Group (Taïwan), Ispat International (Inde), Cemex (Mexique), Li & Fung (Hong Kong) et Hong Leong Group (Singapour). L'étude empirique a révélé que ces derniers entrants avaient tous "enjambe" le paradigme OLI. Pour Mathews, celui-ci n'offre aucun espace pour les entreprises embarquées à l'international dans le but d'acquérir ou de renforcer leurs ressources et leurs capacités. Les nouveaux acteurs venus des pays émergents prennent à revers la théorie de Dunning dans la mesure où leur expansion internationale démarre en *l'absence* d'un socle solide de ressources et de capacités. Ce qui les caractérise, c'est leur volonté de *s'intégrer* dans les industries mondiales, de devenir des entreprises mondiales plutôt que domestiques ou internationales. Leur perspective est mondiale – "géocentrique" – dès le début. Ce rapport décomplexé à la mondialisation contraste avec l'approche invoquée par Barlett et Ghoshal (2000), faite de freins psychologiques. Cependant, tous ces auteurs reconnaissent que l'expansion internationale des EMNE se construit et se consolide à partir d'un mix "coopération-coopétition"¹⁰². Les derniers entrants compensent leurs désavantages initiaux en mobilisant des ressources à l'extérieur, moyennant de nombreuses connections, et en bousculant les paramètres stratégiques et organisationnels. Mathews (2002) a ainsi montré qu'Ispat International et Cemex offraient des éclairages intéressants en matière d'innovation stratégique.

Fondée par Lakshmi Mittal, Ispat International était une petite entreprise indienne dans les années 1980. Sous l'impulsion de son ambitieux Président, elle est devenue l'un des dix premiers producteurs mondiaux d'acier en l'espace d'une décennie. D'emblée, Lakshmi Mittal avait écarté l'idée de copier les stratégies et le modèle d'affaires des leaders mondiaux. Ceux-ci reposaient largement sur l'implantation de grandes unités sidérurgiques intégrées – et donc sur d'énormes injections de capitaux (barrières à l'entrée). Le Président d'Ispat International ne souhaitait pas se lancer dans une concurrence frontale avec les géants du secteur, où il avait tout à perdre. Il opta donc pour une stratégie de *contournement* - modeste en apparence, redoutablement efficace en réalité. Celle-ci s'est construite autour de deux piliers: (1) création d'un réseau mondial de petites usines reliées entre elles, et proches des clients finaux; (2) déploiement initial dans des pays de la Périphérie (Indonésie, Mexique). Dans cette configuration stratégique, l'approvisionnement local et la proximité avec le client se substituaient au modèle d'affaires des grands acteurs historiques, basé sur le négoce – et les coûts transactionnels associés. Copier la stratégie de Lakshmi Mittal n'était pas non plus envisageable pour les leaders mondiaux. La nature et la taille de leurs actifs ne leur autorisaient pas la même agilité organisationnelle. La stratégie disruptive du Président d'Ipsal International consista aussi à racheter des petites entreprises moribondes à vil prix. C'est dans les pays de la Périphérie que le futur empire construit ses capacités – y compris managériales – avant de partir à la conquête des pays développés. Beaucoup d'EMNE ont suivi ce séquençement (création de la courbe d'apprentissage dans des pays émergents ou en développement) pour leur expansion internationale. En outre, Ispat International est devenu le premier groupe sidérurgique réellement mondial en créant *une chaîne de valeur intégrée* (rachat de mines de fer au Mexique). Pour autant, le groupe rebaptisé MittalArcelor quelques années plus tard connaît depuis plusieurs années de fortes turbulences du fait de l'effondrement du prix des

¹⁰² La coopération s'opère entre deux entités (entreprises, institutions, Etats) non concurrentes. La co-opétition, en revanche, consiste à coopérer avec ses concurrents. Voir à ce sujet l'ouvrage "La co-opétition. Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération" de Barry Nalebuff et Adam Brandenburger", Village Mondial, Paris, 1996.

matières premières, du ralentissement de l'économie chinoise et de la concurrence des sidérurgistes chinois. En 2015, ArcelorMittal enregistra une perte nette de 8 milliards de dollars (contre 1 milliard en 2014)¹⁰³. Aujourd'hui, les groupes miniers des pays émergents se font concurrence. Dans l'industrie du ciment, le mexicain Cemex offre un autre exemple de stratégie disruptive, analysée par Mathews. Créé en 1906, il commença sa trajectoire internationale à la fin des années 1980. Une décennie plus tard, il était devenu le numéro un mondial du négoce de ciment, devant le français Lafarge et le suisse Holcim. Son activité de négoce couvrait plus de 60 pays. Dans le même temps, à coups d'acquisitions (au départ, dans des pays hispaniques tels que l'Espagne, le Venezuela, la Colombie et le Panama; puis en Asie), il s'était hissé au troisième rang mondial en terme de production, avec un portefeuille de 50 usines implantées dans 10 pays (Amérique latine, Amérique du Nord, Europe, Asie du Sud-Est). La stratégie expansionniste de Cemex tenait aussi à un modèle d'affaires différenciant et à une proximité avec les clients. Le groupe avait bâti une solide réputation grâce à sa relation client et à sa capacité à livrer du béton prémélangé sur n'importe quel site en seulement vingt minutes, soit le délai de livraison d'une pizza à domicile. Ce contrat de confiance avait ensuite servi d'antichambre à la création d'un site d'e-commerce mettant en relation les fournisseurs, les clients, les agents commerciaux et les dirigeants de Cemex dans le monde.

Selon Mathews, les groupes des pays émergents se singularisent aussi par leur *innovation organisationnelle*. Le taïwanais Acer Group en offre une illustration. Créé en 1976 par Stan Shih, Acer faisait partie du Top 5 des fabricants mondiaux d'ordinateurs à la fin des années 1990. La personnalité du président-fondateur, ainsi que la structure organisationnelle du groupe étaient à l'origine de son développement rapide sur les marchés internationaux. Le pouvoir était éclaté entre 40-50 *clusters* d'entreprises indépendantes. La multinationale Hacer ressemblait à une toile mondiale d'entreprises autonomes reliées par une marque commune, des règles de bonne conduite, des relations de coopération ou de coopération. Stan Shih avait appelé cette organisation "l'architecture client-serveur" et "le protocole organisationnel Internet". Mathews (2002, p. 141) lui donna le nom d'organisation "cellulaire". Celle-ci se caractérise par le fait que "les éléments de base du système ou les parties sont les *cellules*, qui sont des unités opératoires disposant de toutes les ressources et de toutes les responsabilités nécessaires pour préserver leur existence. Les relations entre les cellules sont des relations d'affaires contractuelles, formant un réseau". La thèse développée par Mathews au terme de ses investigations s'articule autour d'un triptyque, dénommé "modèle LLL": *Linkage-Leverage-Learning*. Selon cet auteur, l'internationalisation des EMNE est motivée par la conquête de *ressources externes*. Les investissements directs à l'étranger ont pour but d'apporter les avantages concurrentiels qui leur font défaut. Avec le modèle LLL, les groupes originaires de la Périphérie ont en commun la capacité à saisir les opportunités dans le monde, et à exploiter les ressources disponibles sur le marché mondial afin de se déployer *rapidement* sur les marchés internationaux. **1.** Les EMNE développent des connections et créent des alliances dans le monde entier (*Linkage*). La dimension *Linkage* renvoie à la capacité des derniers entrants à identifier et à combler leurs carences à l'international en développant des *liens* (capital social) et des *partenariats*. L'exploitation de réseaux et la co-optation se réclament de la dimension *Linkage*. **2.** Les EMNE *mobilisent* ce maillage relationnel afin de surmonter les barrières à l'acquisition de ressources, et capitalisent sur des capacités uniques créatrice d'un effet de levier (*Leverage*). **3.** Elles *apprennent* à construire leurs

¹⁰³ "Sidérurgie: ouvriers et patrons manifestent à Bruxelles contre le dumping chinois », *La Tribune*, 15/02/2016. <http://www.latribune.fr/economie/union-europeenne/siderurgie-ouvriers-et-patrons-manifestent-a-bruxelles-contre-le-dumping-chinois-550650.html>

portefeuilles de capacités d'une manière cumulative (*Learning*). Leur courbe d'apprentissage se construit avec leur développement international.

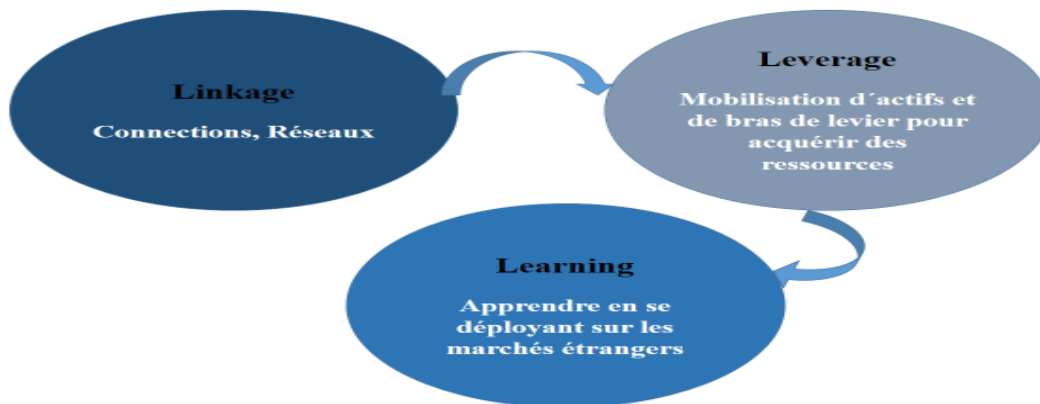


Fig. 18. Processus de déploiement des EMNE dans la mondialisation. Triptyque LLL. Schéma réalisé d'après Mathews (2002, 2006).

Selon le prisme utilisé, le modèle LLL est soit complémentaire, soit exclusif du modèle OLI. Pour Dunning, les investissements directs à l'étranger réalisés par les multinationales chinoises portent à la fois sur *l'exploitation* d'actifs et *l'augmentation* d'actifs. A ce titre, le modèle OLI ne peut être disqualifié, a-t-il fait valoir auprès de Mathews (2006). Il a cependant reconnu que le cadre initial du paradigme OLI était trop statique et qu'il fallait *relier* les différents composants entre eux. "Les expériences en matière d'apprentissage (*Learning*) résultant des connections trans-frontières (*Linkages*), ainsi que l'effet de levier (*Leverage*) que celles-ci génèrent pour les entreprises participantes peuvent être une raison d'être importante pour l'activité des multinationales" (Dunning, 2006, p. 140). L'auteur de la théorie éclectique suggère toutefois d'ajouter une brique institutionnelle au modèle LLL.

Cette brique institutionnelle a fait l'objet, depuis les années 2000, de nombreux apports (voir section "Théorie institutionnelle"). Khanna et Palepu furent parmi les premiers à mettre l'accent sur les capacités des EMNE à *négoier les vides institutionnels* dans les pays émergents et en développement. En 2000, ils ont conduit une enquête auprès de 134 grandes entreprises originaires de dix pays émergents – Argentine, Brésil, Chili, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Pologne, Afrique du Sud et Turquie. Le but était d'explorer leurs stratégies et leurs modèles d'affaires (Khanna et Palepu, 2006). L'étude empirique a révélé que les EMNE ont un talent particulier pour (1) saisir ou bien contourner les vides institutionnels (failles législatives et réglementaires, infrastructures défaillantes), et (2) adapter leurs stratégies aux marchés locaux. Le succès des EMNE puise ses racines dans leur capacité à se frayer un chemin dans *leur propre pays*, considéré comme l'alfa et l'oméga pour les auteurs. Ceci constituerait un facteur de différenciation par rapport au modèle LLL de Mathews, qui ignore les capacités spécifiques développées dans le pays d'origine. Selon Khanna et Palepu, les EMNE détiennent une supériorité sur les leaders mondiaux à la faveur de trois stratégies: (1) exploitation de la compréhension des marchés de produits; (2) capitalisation sur leur connaissance des facteurs locaux de production; (3) captation d'opportunités d'affaires à partir des vides institutionnels. Une illustration de la première stratégie est apportée par le chinois Haier, qui a su tenir à distance les géants General Electric, Whirlpool et Electrolux dans son pays en raison de sa connaissance intime des clients et de leurs besoins. Les résultats de l'étude empirique ont révélé que les entreprises des

pays émergents étaient équipées pour opérer dans des environnements sommaires, contrairement aux multinationales américaines, européennes ou japonaises. Les auteurs ont également montré qu’une fois leurs positions dans leur pays d’origine consolidées, les EMNE pouvaient *exploiter* les marchés de capitaux et de talents dans les pays développés. Les 134 groupes de l’échantillon continuaient de gagner des parts de marché dans d’autres pays émergents et en développement, tandis que les multinationales de la Triade peinaient à adapter leurs organisations et leurs structures de coûts aux environnements de ces pays. L’enquête de Khanna et Palepu a également mis en lumière la nécessité de développer des stratégies spécifiques dans les économies émergentes et sous-développées. Selon London et Hart (2004), ces stratégies doivent intégrer des alliances avec des partenaires non traditionnels, la construction de capacités locales et la *co-invention* de solutions adaptées aux besoins locaux. Les travaux de ces chercheurs ont révélé que les partenaires traditionnels (gouvernements, agences gouvernementales, banques, grandes entreprises locales) n’ont pas toujours la vision, le modèle d’affaires et l’efficacité requis pour servir les besoins du bas de la pyramide. Ainsi, par exemple, la création, en 1976, de Grameen Bank par Muhammad Yunus a permis de contourner le système traditionnel pour offrir du micro-crédit aux populations rurales du Bangladesh. En empruntant des circuits “iconoclastes”, Grameen Bank, puis Grameen Phone, ont ouvert la voie à un capitalisme *inclusif*. Selon London et Hart, “les entreprises qui n’ont pas la capacité de comprendre et de créer de la *valeur sociale* ou de *s’ancrer localement* dans l’infrastructure sociale pourraient avoir des difficultés pour surmonter leur LOF” (2006, p. 353). La question se pose de savoir si le capitalisme chinois est vraiment inclusif dans les pays émergents et en développement. Notre analyse empirique y apportera des réponses.

A ce stade de notre démarche, nous prenons acte du fait qu’il n’existe aucune théorie nous permettant de comprendre *comment* les groupes chinois se déploient dans les pays émergents et en développement. Les théories traditionnelles apparaissent, pour l’essentiel, inadaptées pour trois raisons fondamentales. 1. Elles ont été construites sur des échantillons d’entreprises occidentales et dans des pays développés. 2. Elles ont été construites à partir d’une *logique rationnelle* cherchant des vérités imparables, universelles, modélisables. 3. Elles ont été construites dans des temps où les *économies en transition et sous-développées* n’étaient pas vraiment sous les radars de la communauté scientifique. L’émergence, depuis les années 2000, d’un vaste courant de recherche consacré aux multinationales des pays émergents a modifié la donne. Cependant, aucun auteur n’a, à ce jour, exploré la complexité et les particularismes inhérents aux stratégies et aux pratiques chinoises dans les pays émergents et en développement. Cela tient, en grande partie, au fait que l’analyse *systémique* du contexte chinois, du processus de décision et de sa mise en oeuvre, et de la culture chinoise, a été évacuée des recherches. Il en résulte des analyses “en tranches” abordant un seul thème à la fois (par exemple, les modes d’entrée des groupes chinois dans les pays étrangers, Peng, 2012). Le modèle LLL de Mathews nous apparaît être le seul susceptible de servir de matrice à l’exploration de notre problématique principale. Il a le mérite de combiner différents paramètres – y compris contextuels – qui trouvent un écho dans le monde chinois. Les dimensions *Linkage*, *Leverage* et *Learning* parlent aux Chinois. De plus, le modèle LLL nous oblige à mobiliser une combinatoire de théories et, ce faisant, à manier la complexité systémique. Nous examinerons donc à présent les théories susceptibles de se réclamer des dimensions *Linkage*, *Leverage* et *Learning* du modèle LLL.

2.2. DIMENSION *LINKAGE* DU MODELE LLL: PERSPECTIVE RELATIONNELLE

Le courant de recherche intervenant sur le capital social et les réseaux offre des éclairages théoriques sur la dimension *Linkage* du modèle LLL.

2.2.1. Capital social et avantages concurrentiels

Pour les partisans de la perspective relationnelle, la bataille pour la rareté et le leadership se joue dans la capacité à bâtir des relations inter-organisationnelles, et à déployer des stratégies coopératives. Le capital social et les réseaux sont au coeur de cette approche. Jacobs (1961), Loury (1977), Burt (1992) ont défini le capital social comme un ensemble de ressources sociales ancrées dans les relations. D'autres auteurs (Coleman, 1990; Portes et Sensenbrenner, 1993; Putnam, 1995) ont donné une définition plus large du capital social en incluant non seulement les relations sociales, mais aussi les *normes* et les *valeurs* associées. Nahapiet et Ghoshal (1996, 1998) ont identifié trois dimensions liées au capital social : (1) structurelle; (2) relationnelle; (3) cognitive. La dimension structurelle se situe dans "la structure sociale des relations" – le *guanxi* pour les Chinois, le *kankei* pour les Japonais, l'*inmak* pour les Coréens. Les relations personnelles d'un Chinois, d'un Japonais ou d'un Coréen s'enracinent dans un schéma social d'attentes et d'obligations. Il en va de même pour les Arabes du Moyen-Orient. La dimension relationnelle du capital social désigne "les actifs qui sont ancrés dans ces relations, tels que la confiance et la fiabilité" (Tsai et Ghoshal, 1998, p. 465). "Plus nous avons confiance en l'autre, plus faibles sont les coûts de la transaction liés au fait de s'engager dans des activités de coopération économique". (Luiz J., 2009) Quant à la dimension cognitive, elle renvoie aux attributs, codes, valeurs ou paradigmes partagés par un groupe. Le concept de capital social peut donc définir différents niveaux d'analyse: les individus, les organisations, les accords inter-organisationnels, les sociétés.

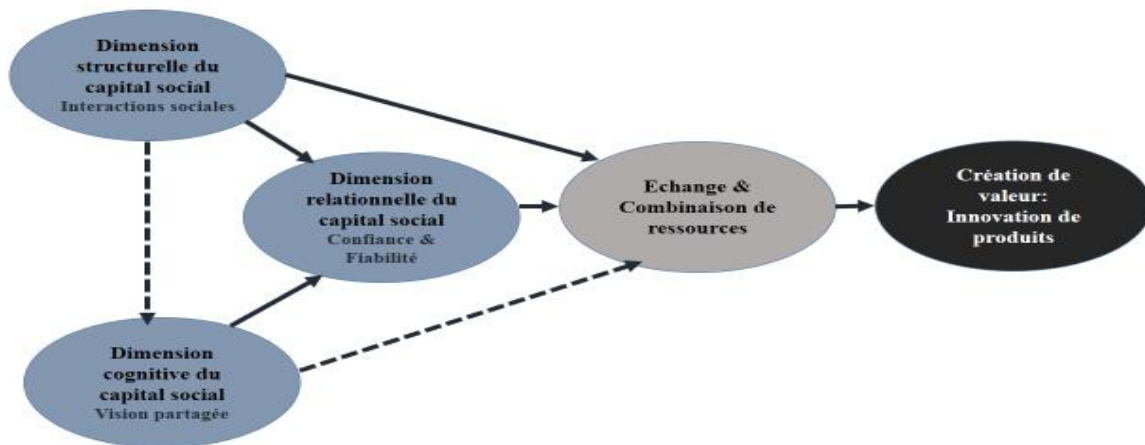


Fig. 19. Capital social et création de valeur. Source: Tsai et Ghoshal (1998).

Dyer et Singh (1998), Tsai et Ghoshal (1998) ont été parmi les premiers à s'intéresser au rôle des réseaux et du capital social dans la formation d'avantages distinctifs pour les entreprises internationales. Jusque-là, les chercheurs en stratégie - au premier rang desquels Porter - s'étaient surtout focalisés sur les avantages concurrentiels générés par les ressources *internes*. Dans un article fondateur intitulé "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational

competitive advantage” (1998), Dyer et Singh sont partis du postulat que les ressources vitales de l’entreprise pouvaient déborder de son périmètre et se situer dans les ressources et les processus *inter-entreprises*. L’explosion du nombre d’alliances au cours des années précédentes avait contribué à légitimer ce phénomène, comme celui du réseau, et à en faire une unité d’analyse *per se* (Anderson, 1990; Smith, Carroll et Ashford, 1995). Pour les précurseurs de la thèse relationnelle, le but était d’explorer le processus à l’origine de rentes inter-organisationnelles. Leurs travaux ont identifié quatre sources potentielles d’avantages concurrentiels inter-organisationnels: (1) les actifs relationnels; (2) les processus de partage des connaissances; (3) la complémentarité entre les ressources et les capacités; (4) l’efficacité de la gouvernance. Pour Brass, Galaskiewicz, Greve et Tsai (2004, p. 795), le réseau est “un ensemble de noeuds et un ensemble de liens représentant une relation – ou bien l’absence de relation – entre les noeuds”. Les noeuds désignent les individus, les unités de travail ou les organisations. Le “contenu” des liens entre ces acteurs est *a priori* illimité. Pour les entreprises, ces liens peuvent se traduire non seulement par des alliances stratégiques, mais aussi par des flux d’information spécifiques, des systèmes de co-optation ou bien des succès dans les appels d’offres internationaux. Le capital social permet d’accéder à la connaissance (*Linkage* du modèle LLL), de mobiliser et d’exploiter (*Learning & Leverage*) l’intelligence collective et le capital intellectuel générés par les connections à l’intérieur et à l’extérieur de l’entreprise (Nahapiet et Ghoshal, 1998; Ahuja, 2000; Mathews, 2006). Tout laisse à penser que l’intégration de la perspective relationnelle est déterminante dans l’analyse de la complexité stratégique, opérationnelle et transactionnelle à l’oeuvre chez les groupes chinois.

Les réseaux sont des avenues de circulation de flux d’information. Mais toutes les connections ne se valent pas. Tout dépend de la nature et de la solidité des liens. Une relation personnelle entre deux membres du conseil d’administration d’un grand groupe aura, selon le contexte et les hommes, une valeur *supérieure* à une relation de confiance entre le président de ce groupe mondial et un ministre de haut rang d’un pays étranger. Barney et Hansen (1994) ont identifié trois niveaux de confiance: (1) faible; (2) semi-fort; (3) fort. La relation initiale entre deux partenaires souffre parfois d’un faible coefficient de confiance. Des mécanismes de gouvernance informels adossés à des contrats formels peuvent générer une relation de confiance de type 2 (semi-forte), tandis que des valeurs et des standards *communs* tendent à produire un socle de confiance solide (Barney et Hansen, 1994). Le capital social apparaît, à maints égards, comme une ressource critique pour la survie et la réussite des entreprises internationales, qu’elles soient originaires de pays développés, de pays émergents ou en développement. C’est aussi ce que révélait le modèle Upsala II. Pour autant, la construction d’un capital social qui permettrait l’insertion dans des réseaux mondiaux ne génère pas *de facto* un avantage concurrentiel. Celui-ci résulte du management avisé et efficace du capital social de l’entreprise. Peng, Lee et Tan (2001) ont ainsi montré que les *kereitsus* japonais jouissaient d’avantages concurrentiels résultant de leur capitalisme de réseaux. Pour les groupes chinois, naviguer au sein du réseau de bambous et développer d’autres types de *guanxi* avec des parties prenantes de leurs projets dans les pays d’implantation leur sert aussi de facilitateur et/ou d’accélérateur de trajectoire à l’international. Le système de *guanxi* et le *kankei* japonais imposent une réciprocité dans les échanges, ce qui génère une forme de *symétrie* de l’information échangée.

Woolcock et Narayan (2000) ont identifié une dichotomie entre deux sortes de connections: la formation de liens *à l’intérieur* du réseau; la construction de passerelles *à l’extérieur* du réseau. On retrouve ici la dialectique dedans-dehors constitutive du monde chinois. Pour les Chinois, être à l’intérieur (*nei*) d’un maillage relationnel constitue un révélateur social. Il en est de même pour les

Japonais. L'accès aux transactions est réservé aux membres (*uchi*) – et fermé aux autres (*soto*). Beaucoup de Chinois se méfient de ceux qui sont à l'extérieur de leurs *guanxi*. "Dans le réseau *guanxi*, l'incertitude peut être fortement réduite... Toutes les opportunités sont indexées sur la confiance et un système de prise d'otages fondé sur la perspective de transactions d'affaires futures, le besoin de réciprocité, la réputation et l'éventualité d'un ostracisme entre pairs... Ces prises d'otages s'inscrivent dans les valeurs culturelles chinoises telles que le temps, la face, la confiance, la réciprocité, etc. C'est la raison pour laquelle le réseau *guanxi* fonctionne si bien en Chine (Wu, 1994, p. 4). La mobilisation du *guanxi* est un réducteur d'incertitude – et donc potentiellement de LOF. Cela peut être un accélérateur de trajectoire pour les entreprises chinoises investissant dans des pays lointains, et dans des environnements ambigus. Dyer et Nobeoka (2000) ont montré par ailleurs que la mobilisation efficace des réseaux avait d'autres effets vertueux. Pour le *kereitsu* Toyota, elle était la pierre angulaire de sa capacité d'apprentissage, ce qui lui conférait un avantage concurrentiel. Pour autant, la communauté académique est divisée sur la double question des coûts d'opportunité et du rôle du capital social. Adler et Kwon (2000) ont été parmi les premiers à émettre des réserves. Selon ces auteurs, plus les ressources sont rares, plus les effets sont néfastes, en particulier lorsqu'elles sont sous le contrôle d'officiels gouvernementaux. Le risque de corruption s'en trouve alors amplifié.

2.2.2. Economie mondiale, contexte local et ancrage relationnel

Prendre en compte les paradigmes relationnels est d'autant plus important que les multinationales doivent gérer une multitude d'ancrages et d'interactions dans des contextes hétérogènes, au niveau du groupe et au niveau des filiales. La maison-mère doit orchestrer, gérer et, si possible, optimiser les nombreux réseaux du groupe dans les différents pays d'implantation. De leur côté, les filiales doivent composer avec un double ancrage: l'incorporation dans le groupe; l'intégration dans les écosystèmes locaux. Pour Dicken, Kelly, Olds et Yeung (2001), l'économie mondiale doit s'interpréter avant tout à partir d'un cadre relationnel. Selon cette perspective, les réseaux - plutôt que les entreprises ou les Etats-nations - doivent être considérés comme l'unité d'analyse fondamentale de la mondialisation. Ce sont des "processus relationnels" qui se déploient dans des contextes temporels et spatiaux spécifiques. Ils "ne sont ni des formes organisationnelles ni des structures" (2001, p. 91). L'argument central de ces auteurs est que l'architecture spatio-temporelle des individus, des entreprises et des institutions nous oblige à entrer dans un monde fait de connectivités, d'hybridités, sans frontières claires. C'est un monde qui, à maints égards, reflète la dynamique de flux constitutive de la culture chinoise. Pour Powell et Smith-Doerr (1994), le réseau est une forme de gouvernance. L'analyse de l'économie mondiale sous l'angle relationnel oblige aussi à poser la question du *pouvoir* au sein des réseaux. Qui exerce le pouvoir? Qui est aux commandes? Où se situe "le centre de gravité" du pouvoir? Selon Dicken, Kelly, Olds et Yeung (2001, p. 93), ce n'est pas tant le positionnement au sein du réseau qui fonde le pouvoir que "la capacité à exercer". Le pouvoir est une "pratique". De ce point de vue, les relations-réseaux seraient à la fois *structurelles* (des structures sociales) et *relationnelles* (des processus relationnels), générant des inégalités et des exclusions. La création et l'essaimage de réseaux, de même que les processus relationnels, génèrent diverses configurations spatiales (aux niveaux mondial, régional, national et local). *La question de la territorialité des réseaux se pose donc avec acuité*. A ce titre, le territoire géré par les filiales des multinationales apporte un éclairage intéressant sur les dynamiques relationnelles déployées dans un pays d'implantation. "Pour tirer profit de chaque contexte local, les filiales doivent être "ancrées à l'extérieur" au sein de chaque contexte local tout en étant suffisamment "ancrées en interne" au sein du réseau de la multinationale pour que les bénéfices d'un ancrage extérieur puissent servir au reste de la multinationale" (Meyer,

Mudambi et Narula, 2011, p. 236). Interagir avec les acteurs politiques, les acteurs du monde des affaires et les acteurs sociaux favorise l'insertion et l'acceptabilité dans le pays d'implantation.

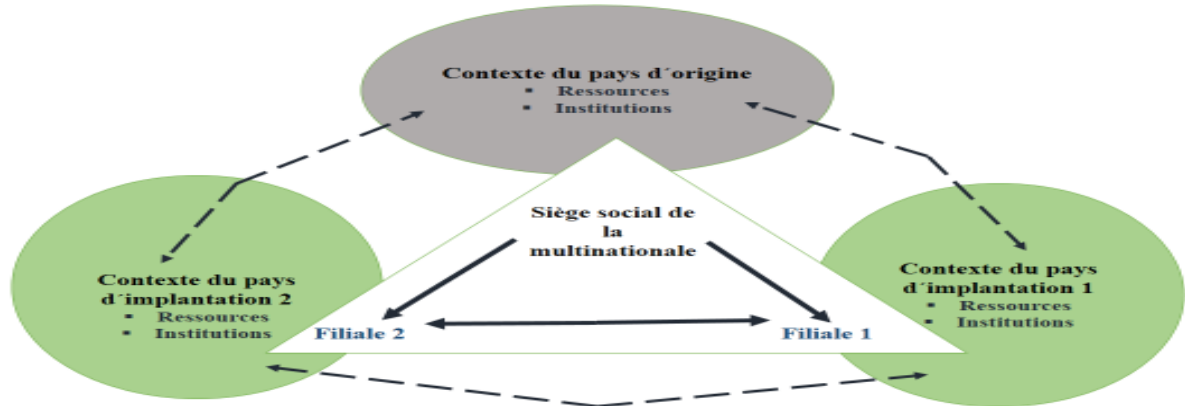


Fig. 20. Contexte du pays d'origine, contexte des pays d'implantation. Source: Meyer, Mudambi et Narula (2011).

De nombreux auteurs (Khanna et Palepu, 1997; Cai, 1999; Guillén, 2002; Yiu, Lau et Bruton, 2007) ont mis en avant l'importance des *réseaux institutionnels* dans l'expansion des entreprises des pays émergents. Ces réseaux, qui cohabitent avec les réseaux d'affaires, désignent les connections établies avec et au sein de diverses institutions du pays d'origine et/ou du pays d'implantation. Officiels gouvernementaux, responsables d'agences gouvernementales, banquiers, représentants de l'Etat dans des comités spécialisés, membres éminents de conseils d'administration, responsables d'associations professionnelles, scientifiques, professeurs d'université: ces réseaux à caractère politique se substituent aux structures nécessaires au bon fonctionnement des marchés extérieurs (Khanna et Palepu, 1997). Plusieurs études portant sur des pays émergents tels que la Corée du Sud (Chang et Hong, 2000), l'Argentine (Guillen, 2000), le Chili (Khanna et Palepu, 2000), la République Tchèque (Neuman, 2000), l'Inde (Kedia et al, 2006), la Pologne (Spicer, McDermott et Kogut, 2000) et la Russie (Guriev et Rachinsky, 2005) ont fait état de l'intensification des réseaux et des relations interpersonnelles comme substituts aux défaillances législatives et réglementaires, durant les phases de transition institutionnelle. L'habileté des dirigeants de groupes chinois à investir dans des réseaux institutionnels nous semble constituer une grille de lecture importante. Selon Burt (1992), les entreprises chinoises investissent dans *le courtage* afin de combler des vides structurels. Leurs dirigeants négocient et à arbitrent entre différents réseaux. Une enquête réalisée en 1996-1997 auprès de 128 entreprises chinoises mit en avant l'importance des relations institutionnelles dans leur stratégie (Park et Luo, 2001). Une autre étude empirique conduite, en 2003-2004, auprès de 274 Directeurs Généraux d'entreprises chinoises du secteur manufacturier confirma les résultats de Park et Luo (Yiu, Lau et Bruton, 2007). L'enquête montra que les réseaux institutionnels développés en Chine procuraient un accès *privilegié* à l'information concernant les opportunités d'affaires et les opportunités d'investissements à l'étranger. Ils leur permettaient aussi de bénéficier d'un important soutien financier.

2.3. DIMENSION *LEVERAGE* DU MODELE LLL: PERSPECTIVE FONDÉE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES, THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION, THÉORIE INSTITUTIONNELLE, THÉORIES DE LA CULTURE

Plusieurs angles sont nécessaires pour caractériser la dimension *Leverage* (Mobilisation d'actifs et de capacités) du modèle LLL. Au regard des éléments contextuels mis en lumière dans le chapitre I, il nous apparaît essentiel de mobiliser quatre cadres théoriques: la perspective fondée sur les capacités dynamiques (théorie de l'internalisation), la théorie des coûts de transaction (théorie de l'internalisation), la théorie institutionnelle et les théories de la culture. Nous en livrons, ci-après, une exégèse.

PERSPECTIVE FONDÉE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES (*LEVERAGE*)

2.3.1. Portefeuilles de capacités signées

La perspective basée sur les capacités dynamiques de l'entreprise fait partie, au même titre que la perspective relative à la gouvernance contractuelle et aux coûts de transaction, de la théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1976; Casson, 1979; Rugman, 1981; Teece, 1981; Hennart 1982, 1996). Les précurseurs de la théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1976; Williamson, 1981) ont, semble-t-il, sous-évalué l'importance de la dynamique entrepreneuriale, de l'apprentissage et des capacités. Le modèle OLI de Dunning n'a pas non plus introduit le concept de "capacité dynamique" ni mis en lumière *l'origine, l'orchestration, la transférabilité et l'imitabilité* des avantages spécifiques de l'entreprise. Les premiers travaux de Teece (1982) ont mis à jour la nécessité de comprendre *les sources* des avantages et des actifs spécifiques des entreprises par rapport à leurs concurrents. Les capacités dynamiques ont tout d'abord désigné "la capacité d'une organisation et de son management à intégrer, construire, reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides des environnements" (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 516). Quelques années plus tard, Teece les a définies comme "la capacité d'une entreprise à utiliser des ressources pour réaliser une activité, indépendamment des circonstances" (2014, p. 14). Entre ces deux dates, d'autres auteurs (Zollo et Winter, 2002, p. 340) ont décrit la capacité dynamique comme "un modèle savant et stable d'activité collective par lequel l'organisation crée et modifie systématiquement ses processus opérationnels dans le but d'améliorer son efficacité". Cette définition souligne la permanence des mécanismes d'apprentissage et d'adaptation dans une entreprise apprenante. Les capacités dynamiques résulteraient de *la combinaison* ou de *l'orchestration différenciante* des ressources. *L'art combinatoire*, qui sous-tend l'identité chinoise, est *l'essence* du management des capacités dynamiques. Il se déploie autour de trois dimensions intégrées: les *processus* (1), les *ressources* (2) et la *stratégie* (3). Les processus concernent l'intégration, la coordination, l'apprentissage, ainsi que la reconfiguration du portefeuille de compétences internes et externes. Les ressources concernent les actifs *tangibles* (capital, usines, terrains, équipements, matières premières, produits) et les actifs *intangibles* (actif réputationnel, actif institutionnel, actif commercial, capital intellectuel). Selon les partisans de la thèse fondée sur les capacités dynamiques, la stratégie consistant à accumuler des actifs (perspective fondée sur les ressources) est insuffisante pour produire un avantage concurrentiel durable. Celui-ci résulte de l'orchestration des actifs et de *la création (ou de la co-crédation) de marchés*. Les marchés doivent être *créés*. En cela, la perspective fondée sur les capacités dynamiques se distingue de l'économie relative aux coûts de transaction, qui postule que les marchés existent, même s'ils sont imparfaits.

Il existe différents types de compétences: compétences *entrepreneuriales*, *managériales* et *organisationnelles*; compétences *relationnelles* (développement de liens avec des partenaires); compétences en matière d'*apprentissage* (management de la connaissance, courbe d'apprentissage). De même, il existe deux sortes de capacités dynamiques: (1) les capacités *ordinaires* (capacités opérationnelles et administratives, gouvernance); (2) les capacités *dynamiques non imitables* (par exemples, la capacité d'apprentissage et la capacité relationnelle). Selon Teece (2014), les capacités ordinaires "soutiennent la bonne condition technique" (le tronc d'un arbre), tandis que les capacités dynamiques "soutiennent la bonne condition évolutive" de l'entreprise (l'eau qui fait pousser les racines de l'arbre). Dans un environnement concurrentiel, les capacités ordinaires finissent par s'éroder ou par être cannibalisées par des concurrents. Elles ne procurent donc pas à la multinationale et à ses filiales d'avantages concurrentiels durables. La capacité distinctive de résolution de problèmes - constitutive de l'ADN des Chinois - est une capacité dynamique, au même titre que la capacité entrepreneuriale (identification, création et exploitation des opportunités). Les tenants de l'approche fondée sur les capacités dynamiques ont mis en avant deux idées clés. **1.** Les capacités dynamiques "doivent généralement être construites car elles ne peuvent pas être achetées" (Teece, 2014, p. 16). **2.** Le développement actif et l'orchestration "intelligente" des actifs tangibles et intangibles par la maison-mère et les filiales façonnent la stratégie et le modus operandi de la multinationale. C'est une approche entrepreneuriale portant *la signature* de l'entreprise, tant en interne qu'en externe. Cette signature doit se réclamer de capacités dynamiques *supérieures* (par exemple, une activité de recherche-développement de classe mondiale ou bien une combinaison unique de technologies et de systèmes d'information). Les entreprises détentrices de telles capacités "ont appris à *s'adapter* aux environnements changeants et à *façonner* l'environnement d'affaires" (Teece, 2014, p. 16). L'angle d'analyse porte sur *l'augmentation* des ressources et des actifs intangibles, et sur *l'orchestration* des actifs. Ce qui prime, c'est moins l'accumulation d'actifs et de compétences que la capacité à les combiner et à les orchestrer pour capter des opportunités sur les marchés étrangers. Ainsi, les capacités dynamiques procèdent de "pratiques *signées*" (portant la signature de l'entreprise), de "processus *signés*" et de "modèles économiques *signés*" ayant une identité propre (Teece, 2014, p. 20). Les processus incarnent l'histoire d'une entreprise, son expérience, sa culture et sa créativité (Gratton et Ghoshal, 2005). On n'est donc pas dans le mimétisme. Au regard de ce qui a été mentionné dans le chapitre I du présent document, les composantes de la "boîte noire" identitaire des Chinois (art des combinatoires, souplesse, art du mouvement permanent, système de flux) leur procurent des capacités dynamiques transformables en avantages concurrentiels.

2.3.2. Dialectique Exploration-Exploitation

Selon Prange et Verdier (2011), différents types de capacités dynamiques conditionnent différentes trajectoires internationales. Les auteurs ont introduit le concept d'"*ambidextrie internationale*" à partir de la dialectique Exploration-Exploitation initiée par March (1991). Il existerait quatre catégories de capacités dynamiques : capacités de seuil, capacités de consolidation (*exploitation*); capacités à valeur ajoutée, capacités disruptives (*exploration*). L'exploitation consiste à mettre en oeuvre des connaissances *existantes*, tandis que l'exploration consiste à construire et à déployer de *nouvelles* capacités. Dans l'approche exploratoire, l'objectif est d'explorer de nouvelles choses créatrices de valeur additionnelle. Les travaux de Prange et Verdier ont révélé que l'internationalisation fondée sur *l'exploitation* reposait sur des capacités dynamiques liées à l'apprentissage, à l'accumulation de connaissances et d'expériences. A cet égard, l'exploitation de la capacité d'apprentissage sur le marché domestique créerait les conditions d'avantages concurrentiels

à l'étranger, validant ainsi la thèse de Khanna et Palepu (2006). A l'inverse, l'internationalisation fondée sur *l'exploration* reposerait sur des capacités dynamiques à valeur ajoutée ou disruptives, génératrices de nouvelles formes d'avantages concurrentiels. Selon ce prisme, une entreprise engagée dans une internationalisation rapide posséderait des *capacités disruptives* – notamment, au niveau de ses filiales. A l'échelle du groupe, le développement de capacités disruptives peut donner lieu à une reconfiguration stratégique. Cette thèse s'inscrit dans celle développée par Mathews (2006).

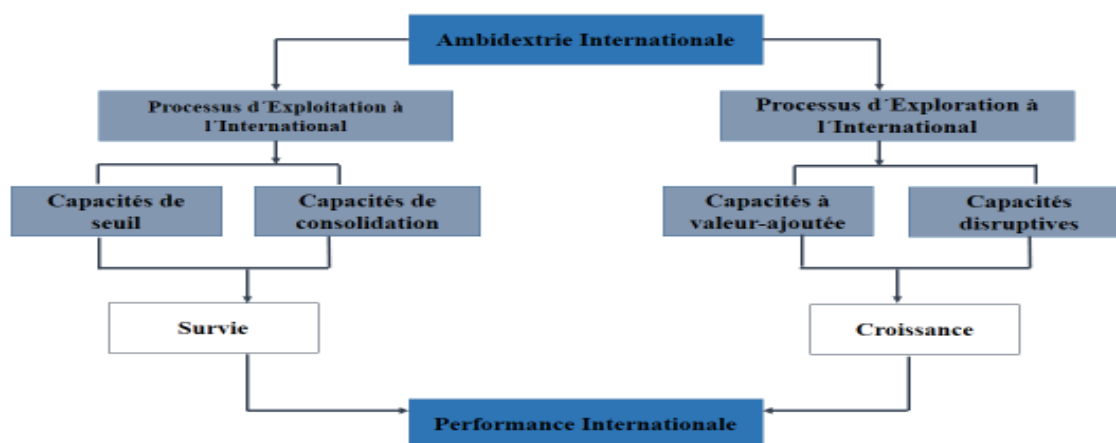


Fig. 21. Ambidextrie internationale – Exploration/Exploitation. Source: Prange et Verdier (2011).

Cette revue de littérature serait incomplète s'il n'était également fait mention de l'envers des capacités dynamiques: les capacités *sans effet de levier*. Il ne s'agit pas tant des capacités ordinaires, essentielles à la bonne marche de l'entreprise, que des capacités relevant du poste "Passif" dans le bilan financier. L'entreprise est *un ensemble* de ressources (tangibles et intangibles) et de capacités (management de tâches et de processus) contribuant à la création d'un avantage concurrentiel. Cet ensemble est fait de forces et de faiblesses. Les *compétences* distinctives cohabitent avec des *inadéquations* distinctives. Ainsi, par exemple, une déficience managériale peut constituer une inadéquation distinctive (Penrose, 1959), qui serait semblable à un poids mort dans un jeu de quilles. Selon ce prisme, combiner et orchestrer des capacités dynamiques ne se réclame pas uniquement d'une approche entrepreneuriale, aussi géniale soit-elle. Cela nécessite aussi de travailler sur "la face noire du spectre des ressources" et d'examiner sans concession les effets de ce qui figure "au passif du stock de capacités" sur la performance de l'entreprise (Montgomery, 1995, p. 261). Selon Arend (2008), les déficiences stratégiques sont ce qu'il y a de pire en matière de capacités car elles détruisent de la valeur et mettent en péril la pérennité de l'entreprise. La rareté peut changer de nature au gré des combinaisons de capacités dynamiques. Le risque d'érosion ou d'obsolescence guette n'importe quel groupe de premier rang. L'irruption des groupes chinois sur la scène mondiale – et notamment dans les pays émergents et en développement – met ainsi en péril le leadership des acteurs historiques.

THEORIE RELATIVE A LA GOUVERNANCE ET AUX COÛTS DE TRANSACTION (*LEVERAGE*)

S'appuyant sur les travaux d'économistes (Commons, 1934; Coase, 1937) et d'historiens (Chandler, 1962, 1977), Williamson (1973, 1979, 1981) réinventa l'économie des organisations à partir de deux unités de base: les coûts de transaction et les structures de gouvernance. L'entreprise moderne est

présentée comme “le produit d’une série d’innovations organisationnelles dans le but de réduire les coûts de transaction”. (Williamson, 1981, p. 1537). L’existence d’*asymétries* dans le domaine de l’information, d’*imperfections* dans la négociation de contrats, de *spécificités* en matière d’actifs et d’effets d’*opportunisme* seraient à l’origine des coûts transactionnels (Williamson, 1973, 1979, 1981, 1985). Deux types de comportement sont passés au crible de l’analyse transactionnelle: (1) la rationalité relative; (2) l’opportunisme. Dans le cadre d’une rationalité *relative*, les entreprises voient leurs constructions rationnelles s’effondrer dans les situations qui exigent de résoudre des problèmes complexes et de traiter de l’information (op, 1981). La complexité peut induire des comportements irrationnels et imprévisibles. Dans une configuration fondée sur l’opportunisme, l’enjeu consiste à tirer le meilleur parti des événements pour son propre intérêt. Dans un système informationnel *asymétrique* et *imparfait*, les coûts transactionnels sont dépendants de la spécificité des actifs engagés, de la voie choisie (types de contrat) et de la nature des contrôles effectués. Deux thématiques de la théorie de la gouvernance et des coûts de transaction méritent d’être approfondis pour éclairer la dimension *Leverage* du modèle LLL: (1) le rapport au risque des décideurs; (2) l’obsolescence transactionnelle. Nous en livrons une exégèse ci-après.

2.3.3. Rapport des décideurs au facteur Risque

Selon Buckley et Strange (2011), les schémas préférentiels des organisations en matière de risques évoluent. Ce sont les décideurs qui font des paris sur les événements. Selon le profil actionnarial, l’environnement institutionnel du pays d’origine et le degré d’influence des parties prenantes, les décideurs peuvent être les dirigeants du groupe (directeur général, membres du comité exécutif, directeurs de division et de centres de profits, patrons pays), les membres du conseil d’administration, les actionnaires (en premier lieu, l’actionnaire majoritaire) et/ou les partenaires des co-entreprises. L’existence de schémas préférentiels en matière de risques rejoint la thèse de l’historien Johnston (1997), qui a mis en avant l’existence de schémas décisionnels préférentiels conditionnés par la culture stratégique des acteurs. Une étude empirique portant sur 380 acquisitions de 357 entreprises étrangères (dans 41 pays) par des multinationales chinoises, entre 2005 et 2012, révéla que celles-ci ciblaient les ressources dont elles avaient besoin pour leur expansion internationale sans prendre en compte les risques corrélés à l’éloignement géographique ou culturel (Lee, Hemmert et Kim, 2014). Les résultats de l’enquête mirent en évidence le fait que les groupes chinois étaient très offensifs dans les pays lointains et culturellement éloignés de leur pays d’origine, contredisant ainsi les conclusions d’études antérieures (Barkema et Vermeulen, 1998; Ragozzino, 2009).

2.3.4. Coûts de transactions et obsolescence transactionnelle

Des chercheurs se sont penchés sur l’*obsolescence* du pouvoir de négociation des multinationales à partir de la théorie des coûts de transaction (Eden et Molot, 2002; Vivoda, 2009). Ce concept renvoie notamment au rapport de force entre le gouvernement d’un pays hôte et une multinationale au moment où celle-ci cherche à entrer dans le pays (*ex ante*). Il désigne aussi l’évolution du rapport de forces dans le temps (*ex post*). Le concept d’obsolescence appliqué aux transactions a tout d’abord porté sur la relation bilatérale entre un gouvernement et une multinationale. Plus tard, il a pris en compte de nouveaux acteurs - les derniers entrants -, transformant ainsi le modèle en un triptyque: gouvernement hôte-premiers entrants-derniers entrants (Eden et Molot, 2008). Kostova et Zaheer (1999) ont montré que les entreprises étrangères sont susceptibles de souffrir de discriminations par rapport aux entreprises domestiques. L’enjeu consiste donc à acquérir une légitimité organisationnelle leur permettant d’opérer comme une entreprise locale. Cette légitimité peut s’obtenir en jouant la carte de

l'isomorphisme avec l'environnement institutionnel du pays hôte, en développant des partenariats locaux, en établissant des relations personnelles avec les autorités locales et les hommes d'affaires locaux (Luo, 2001). Dans tous les cas, les dirigeants des MNE doivent asseoir leur pouvoir de négociation dans le pays d'implantation. "Dans chaque transaction, la valeur des ressources de chaque partie est mesurée non pas au regard des critères de leur propriétaire, mais au regard du désir de l'autre partie d'acquiescer ces ressources. L'évaluation de l'autre partie dépend de la force du désir et du besoin pour une ressource spécifique, et des alternatives disponibles en cas d'échec de la négociation" (Eden et Molot, 2008, p. 365). Selon la théorie des coûts de transaction, le pouvoir de négociation tient à la rareté et à l'attractivité des ressources. Plus les dotations spécifiques du pays sont rares (pétrole, minerais, matières premières), plus le pouvoir transactionnel des gouvernants est élevé. C'est la raison pour laquelle des pays comme le Nigeria et l'Algérie ont relevé leur niveau d'exigence vis-à-vis de la Chine au cours des dernières années. L'Empire du Milieu a impérativement besoin d'accéder aux ressources énergétiques et minières pour alimenter sa machine économique. Les autorités chinoises et, à travers elles, les compagnies pétrolières et minières négocient donc leurs droits de tirage là où c'est nécessaire avec des arguments politiques, financiers, commerciaux et sociétaux qu'eux seuls peuvent tenir. Plusieurs contraintes pèsent sur le pouvoir transactionnel des parties: (1) politiques, (2) institutionnelles, (3) économiques, et (4) contractuelles (Luo, 2011).

Les multinationales qui investissent dans des actifs relationnels avec les gouvernements, les autorités locales et les parties prenantes des pays d'implantation accroissent leur légitimité. Selon Luo (2001), les stratégies politiques visant à répondre aux objectifs et aux besoins des pays hôtes augmentent "la valeur faciale" de la filiale auprès des parties prenantes locales. Pour devenir des *insiders* au même titre que les acteurs historiques, les derniers entrants doivent renverser les barrières à l'entrée. Selon Oliver (1997), les rentes des premiers entrants ne sont pas menacés tant que les derniers entrants n'obtiennent pas un accès *préférentiel*. Ce point de vue est cependant battu en brèche par des études récentes consacrées aux EMNE. Eden et Molot (2002) ont ainsi montré que le processus transactionnel devient plus complexe dans une triangulaire (premier entrant-gouvernement du pays hôte-dernier entrant). Les cartes sont rebattues. *Insiders* et *outsiders* cherchent alors à influencer la *perception* des dignitaires gouvernementaux grâce à des jeux politiques et économiques *différenciants*. Le lobbying y joue un rôle important. Les nouveaux entrants s'engagent, par exemple, dans des opérations à caractère social ou sociétal (aide aux communautés locales, financement d'écoles et d'hôpitaux), investissent dans des portefeuilles d'actifs relationnels afin de renforcer leur légitimité locale. Face à cela, les acteurs historiques peuvent riposter avec des stratégies disruptives et/ou protectrices destinées à barrer la route aux nouveaux entrants (Rugman et Vereke, 1990). Celles-ci passent notamment par des opérations de lobbying visant à créer de nouvelles réglementations dans leur industrie ou bien par la création de coalitions intra-sectorielles. La riposte peut aussi porter sur des stratégies économiques (rationalisation des coûts, innovation, renouvellement des actifs tangibles et/ou intangibles) destinées à améliorer la compétitivité de la multinationale. Selon la théorie de la gouvernance, les entreprises détentrices d'actifs peu mobiles (comme par exemple, des blocs pétroliers ou des actifs miniers) sont plus susceptibles de se protéger des derniers entrants en investissant massivement dans du lobbying auprès des gouvernements. L'implication du gouvernement du pays d'origine dans les jeux transactionnels complexifie les rapports de force. Dans ce scénario hautement politique, c'est un quatuor d'acteurs qui se substitue au trio: gouvernement du pays d'origine-gouvernement du pays hôte-premier entrant-dernier entrant. Notre étude empirique cherchera à comprendre *comment* les groupes chinois opèrent pour devenir des *insiders* dans le monde émergent et en développement.

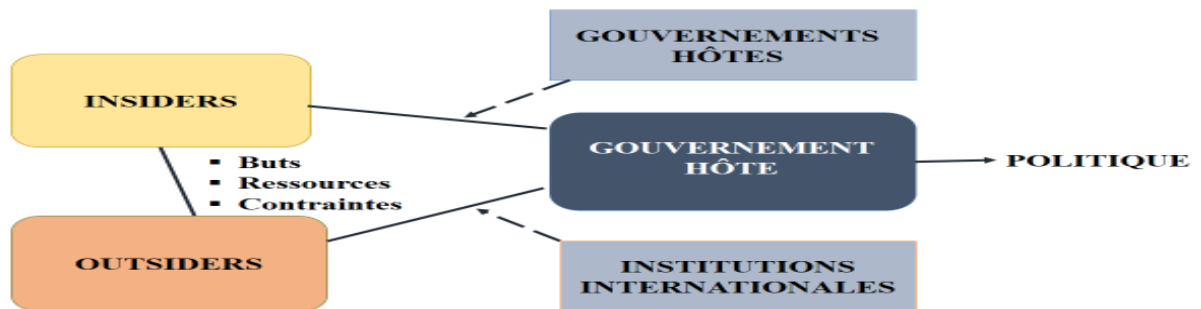


Fig. 22. Insiders, outsiders et pays d’implantation. Source: Eden et Molot (2008).

2.3.5. Transactions dans les pays émergents

S’appuyant sur la théorie des coûts de transaction, plusieurs études (Fletcher, 1996; Choi, Lee et Kim, 1999; Hoskisson, Eden, Lau et Wright, 2000) ont identifié trois types de transactions dans les pays émergents: (1) les contrats; (2) la confiance; (3) le troc. Selon Eden, Lau et Wright (2000), les engagements fondés sur le troc peuvent être plus efficaces pour établir et consolider des coopérations. Ils peuvent par ailleurs se substituer aux défaillances institutionnelles (Hoskisson, Eden, Lau et Wright, 2000). Selon la typologie établie par Hennart (1989, p. 128), les accords de compensation recouvrent plusieurs réalités: (1) *le troc classique* destiné à éviter des échanges en numéraire (un contrat: orientation à court terme); (2) *la compensation commerciale* (plusieurs contrats: orientation à court terme; transaction financière); (3) *la compensation industrielle* (plusieurs contrats; orientation à long terme: transaction financière); (4) *l’offset* (plusieurs contrats: orientation à long terme; transaction financière; investissement physique). Selon cette grille d’analyse, les transactions “pétrole contre infrastructures” entre gouvernements chinois et africains sont des accords de compensation industrielle incorporant des *offsets* (financement et construction d’écoles et d’hôpitaux). Dans tous les cas, il y a une contrepartie, une réciprocité, une “prise d’otages” permettant de réduire les coûts des transactions (Hennart, 1989). A cet égard, l’étude empirique réalisée par Fletcher il y a vingt ans (1996) livra des enseignements majeurs. L’auteur déconstruisit les transactions à base de troc et d’écosystèmes relationnels, réalisées par trois entreprises australiennes. L’étude couvrait plusieurs années: (1) phase de négociation et d’exécution initiale du projet/contrat; (2) phase d’achèvement du projet/contrat (6-11 ans plus tard). Dans les trois études de cas, l’accord de compensation avait généré une forte *dépendance mutuelle* entre les parties dans la relation centrale. “Ces dépendances mutuelles pourraient générer un engagement dans de futurs projets” (Fletcher, 1996, p. 186), d’autant que la relation s’est consolidée au-delà de l’accord. La confiance mutuelle consolidée au fil des années, l’investissement dans des actifs physiques (unités de production) et la stabilité du management avaient créé un *goodwill* porteur d’opportunités additionnelles dans le futur. Les écosystèmes relationnels ainsi créés et consolidés étaient la version miniature des réseaux de bambous asiatiques.

THEORIE INSTITUTIONNELLE (*LEVERAGE*)

2.3.6. Institutions formelles et institutions informelles

Pionnier de la nouvelle économie institutionnelle, North (1992, p. 4) a défini les institutions comme “les règles du jeu d’une société”, “les contraintes créées par l’homme qui structurent les interactions

humaines”. Les travaux fondateurs de North et de Scott imprègnent les travaux des institutionnalistes. Pour Scott (1995), le terme “institutions” désigne les structures et les activités *régulatrices*, *normatives* et *cognitives* qui fondent le corps social. Ces deux auteurs distinguent deux types d’institutions: (1) les institutions *formelles* (lois, réglementations); (2) les institutions *informelles* (normes, conventions, valeurs, pratiques). Pour North, les organisations sont “les joueurs”. Ceux-ci sont représentés par les acteurs économiques (entreprises), les organisations politiques (partis politiques, agences de régulation, conseils municipaux), les établissements de formation (écoles, collèges, universités) et les entités sociales (associations, ONG). Des partitions se jouent en permanence entre les joueurs (les organisations) et les règles du jeu (les institutions). Les institutions donnent lieu à deux sortes de comportements chez les individus: (1) une approche fondée sur le *calcul stratégique*; (2) une approche culturelle fondée sur une certaine *vision du monde* (Hall et Taylor, 1996). Dans le premier cas, les individus cherchent à maximiser leurs gains (opportunisme). Dans le second cas, ils s’ancrent dans les matrices institutionnelles, qui leur offrent des cadres cognitifs, voire moraux, pour interpréter les événements et agir. Les institutions “affectent les identités, l’image que les individus ont d’eux mêmes, et leurs préférences” (Hall et Taylor, 1996). On retrouve ici la notion de “schémas préférentiels”, abordée précédemment avec le concept de culture stratégique et la relation au risque. La perspective institutionnelle s’est imposée comme une discipline majeure des sciences sociales au cours des vingt dernières années (Scott, 1995; Oliver, 1997; Williamson, 2000). La thèse défendue par les institutionnalistes s’articule autour de quatre piliers. **1.** Les institutions *comptent*, même lorsqu’elles sont structurellement défailtantes. **2.** Les interactions entre institutions et organisations obéissent à une rationalité (au sens weberien du terme). **3.** Les institutions formelles servent les intérêts des organisations qui détiennent le pouvoir transactionnel. **4.** La concurrence est un vecteur de changement institutionnel. Selon Peng et Heath (1996), lorsque les institutions formelles sont faibles, les institutions informelles – en particulier les *normes* qui sous-tendent les relations interpersonnelles – prennent le relais. Plus récemment, les travaux de Jimenez (2012) ont montré que les vides institutionnels dans les pays émergents et en développement peuvent générer des coûts de transaction plus élevés du fait du *risque* lié au changement des règles du jeu.

2.3.7. Institutions du pays d’origine et institutions du pays d’accueil

Les institutionnalistes étudient l’implication des institutions et du gouvernement du pays d’origine, l’implication des institutions du pays d’implantation sur l’expansion des entreprises, ainsi que les interactions entre entreprises et institutions. Leurs travaux concernent l’économie politique, champ interdisciplinaire qui étudie *comment* les institutions politiques, l’environnement politique et l’économie s’influencent mutuellement. Selon Keim et Hillman (2008), les dirigeants d’entreprises internationales doivent intégrer les gouvernements des pays hôtes dans leurs stratégies. Ignorer ou sous-estimer ce bras de levier serait prendre le risque de perdre du terrain face à des concurrents très politiques ou bien de se faire évincer des grands marchés. Déployer des *stratégies politiques* n’est pas un luxe. C’est un impératif vital. Les interactions entre gouvernements et multinationales ont fait l’objet de nombreuses études (Stopford et Strange, 1991; Dunning, 1997; Rugman et Verbeke, 1998; Levy et Prakash, 2004). Stopford et Strange (1991) ont expliqué les relations entre multinationales et Etats à partir d’une triangulaire de transactions: Etat-Etat, Etat-entreprise, entreprise-entreprise.

Aborder le champ institutionnel, c’est aussi interroger le rapport des gouvernants à *la corruption*, ainsi que les réponses apportées par les acteurs économiques face à ce phénomène. La corruption est “l’usurpation du pouvoir public à des fins privées” (Rodriguez, Uhlenbruck et Eden, 2005). Les organisations qui opèrent dans un environnement corrompu doivent gérer *l’incertitude* et *le risque*

liés aux transactions corrompues. Le phénomène de corruption dans un pays ou une région relève de deux scénarios: (1) la corruption “accessoire”; (2) la corruption “systématique” (Kpundeh, 2001). Dans le premier cas, il s’agit d’une corruption à petite échelle organisée par une poignée d’individus (par exemple, des pots-de-vin à des policiers ou à des douaniers; des détournements de fonds) qui profitent de leur pouvoir. Dans le cas d’une corruption endémique, c’est tout un système qui est gangrené. Les malversations systématiques – structurelles – par des acteurs politiques de haut rang et des bureaucrates portent alors la signature de la superstructure. La conséquence, c’est que tout acteur économique qui tenterait d’y échapper prendrait le risque d’être exclu d’appels d’offres publics. Les institutionnalistes ont étudié les effets de la corruption sur la légitimité organisationnelle et la prise de décisions stratégiques des multinationales – notamment, sur leurs modes d’entrée dans les pays étrangers. Quel que soit le prisme adopté, la corruption oriente les décisions des dirigeants d’entreprises. La revue de littérature effectuée par Rodriguez, Uhlenbruck et Eden (2005, p. 385) a permis d’identifier deux dimensions qui agissent comme des curseurs différenciants entre les pays: (1) l’omniprésence de la corruption; (2) l’arbitraire. La première dimension (omniprésence) renvoie au “degré d’implication *attendu* des entreprises avec les officiels corrompus”. Les dirigeants des multinationales et des filiales locales doivent évaluer les opportunités et les menaces corrélées à ce phénomène. Crée-il de la valeur économique et/ou réputationnelle? Détruit-il de la valeur économique et/ou réputationnelle? A-t-il un effet neutre (jeu à somme nulle) sur la création de valeur? Pour Boddewyn et Brewer (1994), une implication active dans un environnement corrompu peut avoir des effets contrastés en fonction du contexte et des entreprises. L’une des conséquences peut être l’*internalisation* des menaces. La seconde dimension (arbitraire) renvoie, quant à elle, au “degré d’*ambiguïté* inhérent aux transactions corrompues dans un pays ou un Etat” (Rodriguez, Uhlenbruck et Eden, 2005, p. 385). Dans un environnement arbitraire, les événements sont aléatoires, l’incertitude non mesurable et les risques sujets à la loi des probabilités. L’essence de l’arbitraire, c’est l’imprévisibilité. Dans les contextes marqués par une corruption arbitraire, les entreprises ont tendance à privilégier les réseaux et la confiance basée sur des relations interpersonnelles, créant ainsi des *barrières à l’entrée* (Rose-Ackerman, 2001). Cela a pour conséquence “le développement de cercles d’affaires ou de réseaux qui excluent les nouveaux membres” (Rodriguez, Uhlenbruck et Eden, 2005, p. 389). On est dans l’entre-soi du *guanxi* chinois, du *kankei* japonais, du *inmak* coréen, du réseau libanais ou des cartels.

Selon Peng, Wang et Jiang (2008), l’émergence de la perspective institutionnelle dans le champ de la stratégie est le troisième pied du trépied stratégique, les deux autres étant constitués par la perspective fondée sur l’industrie – initiée par Porter (1980) - et la perspective fondée sur les ressources (Barney, 1991). Depuis plus de dix ans, on assiste ainsi à la montée en puissance d’un courant de chercheurs en stratégie (Hoskisson, Eden, Lau et Wright, 2000; Ramamurti, 2004; Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas et Svobodina, 2004; Peng, Wang, Jiang, 2008) qui se mobilisent en faveur de nouvelles grilles de lecture et de nouveaux outils fondés sur l’institutionnalisme, permettant de rendre compte des relations changeantes entre les entreprises et leurs environnements institutionnels dans les pays émergents et en développement. Selon Hoskisson (2000), la théorie institutionnelle possède une indéniable légitimité pour analyser les stratégies et les comportements des entreprises dans les économies émergentes, au même titre que l’économie des coûts de transaction/théorie de l’agence et la perspective fondée sur les ressources. C’est donc tout un champ disciplinaire qui s’est développé au cours des dernières années. Selon Dunning (2004, p. 19), “les événements récents obligent les chercheurs à prendre davantage en compte le concept d’*institutions* défini par Douglas North... Il ne fait aucun doute que les actifs fondés sur les institutions sont devenus plus importants”.

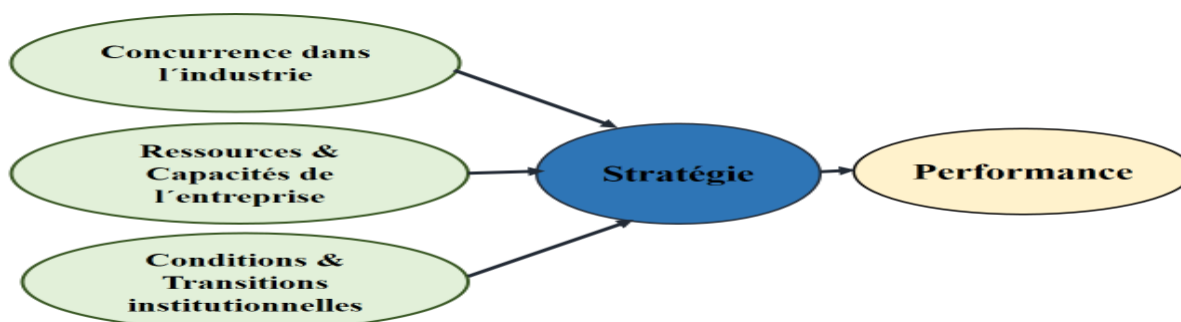


Fig. 23. Trépied de la stratégie. Source: Peng, Wang et Jiang (2008).

2.3.8. Stratégies et postures des entreprises dans un contexte institutionnel

Selon la perspective institutionnelle, les choix stratégiques opérés par les dirigeants d'entreprises seraient non seulement inspirés par les conditions propres au secteur et par les portefeuilles de capacités de l'entreprise, mais seraient aussi le résultat de l'interaction *dynamique* avec les institutions, voire le reflet des contraintes formelles et informelles du cadre institutionnel (Khanna et Palepu, 2000; Delios et Henisz, 2000; Lu et Yao, 2006; Lee et Oh, 2007; Lee, Peng et Barney, 2007). Les institutions sont bien davantage que "les conditions d'arrière-plan" (Peng, Wang et Jiang, 2004). Elles "déterminent directement quels arcs une entreprise a dans son carquois lorsqu'elle se bat pour définir et mettre en oeuvre sa stratégie et pour créer un avantage concurrentiel" (Ingram et Silverman, 2002, p. 20). Khanna, Palepu et Sinha (2005) ont donné le concept "contexte institutionnel" une définition élargie qui intègre cinq paramètres: (1) le système politique et social; (2) le degré d'ouverture du pays aux investisseurs étrangers; (3) le cadre régissant les marchés de produits; (4) le cadre régissant les marchés de capitaux; (5) le cadre régissant le marché de la main-d'oeuvre. Pour Ahuja et Yayavaram (2011), la performance d'une multinationale est directement impactée par la capacité des dirigeants à construire des *rentes d'influence* à partir du contexte institutionnel d'un pays ou d'un territoire. Celles-ci désignent "les profits *additionnels* réalisés par un acteur économique parce que les règles du jeu (lois, réglementations, règles informelles) sont édifiées ou modifiées pour servir ses intérêts ou ceux d'un groupe d'acteurs économiques" (2011, p. 1631). Les rentes d'influence se distinguent des autres types de rentes: rentes monopolistiques (profits générés par une position de monopole), rentes d'efficacité (profits résultant de l'optimisation des processus, du service-client, de l'organisation), rentes d'innovation (profits générés par le lancement d'un nouveau produit). Pour les stratèges d'entreprise, établir une cartographie des différents types d'institutions, comprendre *comment* celles-ci fonctionnent, identifier leurs forces, leurs faiblesses et leurs failles est un préalable à la construction de stratégies génératrices de rentes d'influence.

Pour Khanna, Palepu et Sinha (2005), les défis institutionnels dans les pays émergents et en développement placent les entreprises devant trois options stratégiques: (1) *Adapter* leur modèle économique; (2) *Changer* le contexte institutionnel; (3) *S'abstenir* d'investir (stratégie d'évitement). Plus récemment, Ahuja et Yayavaram (2011) ont identifié deux types de stratégie en fonction du contexte institutionnel: (1) *stratégies génériques d'évitement*; (2) *stratégies génériques de manipulation*. L'évitement est à l'oeuvre dans cinq scénarios: 1. Manoeuvres visant à *retarder* la création ou la mise en service d'une institution 2. *Substitution* (préempter un appel d'offres étatique). 3. *Réduction du pouvoir institutionnel* (réduire la portée et le pouvoir d'une institution): 4. *Shopping juridictionnel* (s'implanter sur un territoire où le cadre institutionnel est plus favorable). 5. *Arbitrage*

sur l'activité et/ou le périmètre de l'entreprise (modifier la sphère d'activité pour échapper au contrôle d'une institution). La manipulation, quant à elle, est à l'origine de cinq approches spécifiques: 1. *Subversion* (détourner une institution de sa finalité). 2. *Assèchement* (limiter l'accès d'une institution aux ressources). 3. *Erosion réputationnelle* (porter un coup à la légitimité d'une institution). 4. *Co-optation et captation* (corrompre les décideurs d'une institution). 5. *Prolifération* institutionnelle (créer des institutions alternatives intervenant dans le même domaine).

CONTEXTES INSTITUTIONNELS & STRATÉGIES GÉNÉRIQUES	
EVITEMENT	MANIPULATION
1. Retard dans la création ou la mise en service d'une institution	1. Subversion
2. Substitution	2. Assèchement
3. Réduction du pouvoir institutionnel	3. Erosion réputationnelle
4. Shopping juridictionnel	4. Co-optation & Captation
5. Arbitrages (lieux d'implantation)	5. Prolifération

Fig. 24. Contextes institutionnels et stratégies génériques. Source: Ahuja et Yayavaram (2011).

THEORIES DE LA CULTURE (*LEVERAGE*)

2.3.9. Culture et action

Dans "*The Interpretation of Cultures*" (1973, p. 89), l'anthropologue Clifford Geertz a défini les postulats culturels comme "un système de conceptions *héritées* et exprimées sous forme de symboles permettant aux individus de communiquer, de préserver et d'accroître leur vision de la vie et leur attitude vis-à-vis de celle-ci". Cette définition désigne un certain rapport au monde et, avec lui, un certain rapport au *statu quo*. Pour les sociologues, la culture est le moteur de l'action. Pierre Bourdieu et Michel Foucault ont revisité la relation entre la culture et les structures sociales – y compris la structure du pouvoir. S'inspirant de Max Weber et de la perspective béhavioriste, des chercheurs ont défini la culture comme "une boîte à outils" composée de symboles, d'histoires, d'habitudes, de visions du monde et de rituels dans laquelle les individus, des groupes d'individus ou des organisations construisent des stratégies de l'action" (Swidler, 1986, p. 273). Dans l'acception weberienne, les intérêts déterminent l'action; mais ce sont les idées ancrées dans la culture qui orientent les stratégies. Pour les disciples de Weber, parmi lesquels figurent Alastair Iain Johnston, Ann Swidler et Sun-Ki Chai, les théories culturelles et les théories de l'action ne s'opposent pas. Elles procèdent de la même matrice. La grille théorique établie par Swidler (1986) pour modéliser le rapport entre la culture et les stratégies de l'action a constitué un tournant dans le champ de la sociologie. Selon l'auteur, l'influence de la culture sur l'action n'est pas due aux valeurs qu'elle véhicule, mais au fait qu'elle fabrique une *boîte à outils* au service des stratégies de l'action. Tout un courant culturaliste s'est fondé sur les travaux de Swidler et des théoriciens de l'action pour expliquer le management des risques (par exemple, Tansey et O'Riordan, 1999). Selon ce courant, la perception que les individus, les groupes d'individus et les nations ont des risques tient à l'existence de schémas culturels se caractérisant par un certain rapport au pouvoir et à la légitimité, et par l'existence de structures sociales spécifiques.

2.3.10. Culture et déploiement international

La culture nationale a été présentée par de nombreux auteurs comme une donnée influençant différents aspects des affaires internationales tels que la structure du capital et la performance des groupes. Il ne nous appartient pas ici d'établir une revue de littérature exhaustive. Notre but est de faire état des travaux universitaires les plus récents afin d'éclairer les effets de la culture sur les pratiques d'affaires. L'idéologie universaliste affirme que les cultures s'érodent par le biais de *l'assimilation*. Elles peuvent être aussi travaillées par d'autres forces: *l'adaptation*; *le rejet*; *l'innovation*; *la synthèse créative* (Bhagat, Baliga, Moustafa et Krishnan, 2003). Selon Hofstede (2001), les modèles mentaux des individus ou des groupes d'individus à travers le monde ne changent pas rapidement. Ainsi, par exemple, les pays d'Amérique latine ou d'Amérique, en dépit d'orientations plus anglo-saxonnes, n'en conservent pas moins des spécificités qui les différencient des pays anglo-saxons. Le modèle théorique développé par Leung, Bhagat, Buchan, Erez et Gibson (2005) présente la dynamique culturelle comme une double architecture. *Construit 1*: niveaux multiples (culture mondiale, cultures nationales, cultures organisationnelles, cultures de groupes d'individus, valeurs individuelles). *Construit 2*: couches multiples (artefacts, comportements, hypothèses de base). Selon ces auteurs, la culture est partout. Elle irrigue chaque niveau consciemment ou inconsciemment.

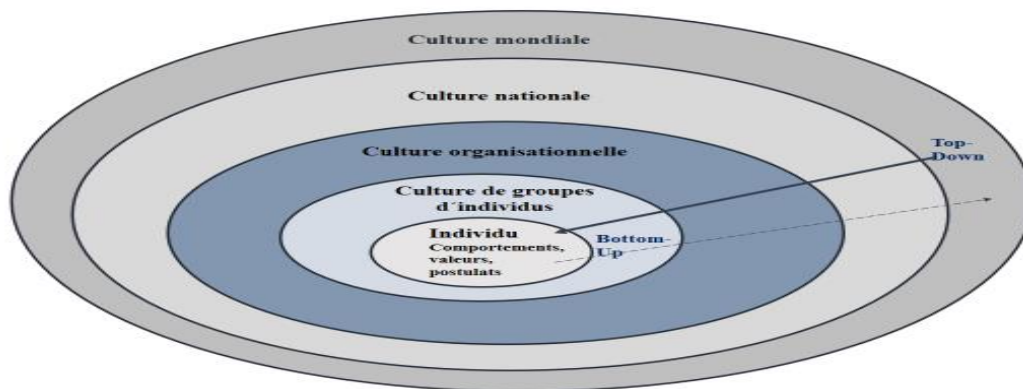


Fig. 25. De la culture individuelle à la culture mondiale. Source: Leung, Bhagat, Buchan, Erez et Gibson (2005).

Certaines cultures sont plus résistantes au changement car une modification des variables culturelles peut fragiliser, voire saper, la structure du pouvoir (Harzing et Hofstede, 1996). Selon Redding (1980, 1993), cinq variables cognitives/culturelles doivent être prises en compte pour comprendre les particularismes chinois: (1) le rapport à la *causalité* (relations cause-effet); (2) le rapport à la *probabilité* (prédictibilité des événements); (3) le rapport au *temps*; (4) le rapport à *soi* et aux *autres*; (5) la *moralité*. La vision du monde des Chinois est holistique. Tous les éléments sont interconnectés. Rechercher la cause d'un événement ou d'une maladie, c'est pour un dirigeant ou un acupuncteur identifier les connections entre différents éléments. Ce rapport au monde contraste avec l'approche mécanique, rationnelle, séquentielle des Occidentaux. Par ailleurs, les Chinois s'intéressent au *particulier* plutôt qu'à l'universalité des choses. Leur approche est fondée sur le *contexte* et les *relations*. Ils privilégient le sens commun et le jugement en contexte, plutôt qu'une démarche scientifique, pour résoudre des problèmes et s'adapter à l'environnement. Les résultats des travaux de Martinsons et Westwood (1997) s'inscrivent dans ceux de Redding.

TRAIT CULTUREL	PERSPECTIVE ANGLO-SAXONNE	PERSPECTIVE CHINOISE
Relation à l'environnement	Domination	Harmonie
Unité sociale de base	Individu	Collectivité (famille)
Distance par rapport au pouvoir	Faible	Elevée
Fondement la gouvernance	Démocratie	Autocratie
Résolution de problèmes	Analyse	Synthèse
Socle de la confiance sociale	Universalisme et principes de droit	Règles et normes du groupe
Socle du pouvoir	La position	Le groupe
Tolérance à l'incertitude	Faible	Haute
Modalités de la communication	Explicite/contexte faible/primauté de la position	Implicite/contexte fort/primauté des relations
Causalité	Relation cause-effet linéaire, cause unique	Relation cause-effet non linéaire, causes multiples
Rapport au temps	Monochronisme	Polychronisme

Fig. 26. Culture anglo-saxonne vs. Culture chinoise. Martinsons et Westwood (1997).

2.4. DIMENSION *LEARNING* DU MODELE LLL: THEORIE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'adaptation aux évolutions d'un monde imprévisible et turbulent, la prise en compte de changements paradigmatiques (économiques, politiques, technologiques, environnementaux), l'offensive de nouveaux acteurs sur les marchés, l'érosion de la compétitivité, l'obsolescence du pouvoir de négociation, ou bien des virages stratégiques, sont autant de paramètres qui obligent les multinationales à repenser leurs logiciels stratégiques, cognitifs et comportementaux pour naviguer dans la mondialisation. Cultiver l'apprentissage, acquérir de nouvelles connaissances et de nouveaux comportements est un impératif car cela contribue au développement d'avantages concurrentiels (Senge (1990, Azmi, 2008). Le concept d'apprentissage organisationnel se réclame d'une pluralité de disciplines (sociologie, psychologie, anthropologie, sciences des organisations, management stratégique). Dans un souci d'efficacité, nous nous bornerons à une exégèse des principaux courants théoriques.

2.4.1. Ecole cognitive et école comportementale

Le concept d'apprentissage organisationnel se réclame de deux écoles: (1) l'école *cognitive* qui met l'accent sur le rôle de la pensée; (2) l'école *comportementale* qui s'intéresse à la dimension "faire". Les partisans de l'école cognitive considèrent qu'on apprend et qu'on comprend le monde à partir de modèles mentaux. Les tenants de l'école comportementale soutiennent, en revanche, qu'on apprend à travers l'expérience, l'observation et l'expérimentation. Par extension, on pourrait dire que les "constructivistes" (école de la pensée) sont les disciples de Platon, tandis que les "autodidactes" (école de l'action) se réclament d'Aristote. Les travaux initiaux sur les comportements des organisations ont mis en lumière trois modèles. **1.** L'apprentissage organisationnel s'articule autour de routines, c'est-à-dire de processus et de procédures construits au fil de l'eau. **2.** L'apprentissage organisationnel relève d'un processus incrémental. Les organisations sont dépendantes de leur histoire. Celle-ci façonne leur interprétation du monde et des événements. **3.** Les modalités de

l'apprentissage organisationnel varie en fonction de la feuille de route stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Ainsi, les processus, procédures, croyances peuvent être modifiés grâce à l'apprentissage endogène (développement de nouvelles pratiques) ou grâce à des apports exogènes (imitation, importation d'innovations, alliances, acquisitions, réseaux). Le mot d'ordre de Deng Xiaoping "Apprenez des étrangers!" relève de ce second scénario. Les travaux consacrés à l'apprentissage organisationnel ont donné lieu à trois courants théoriques: (1) l'approche fondée sur l'expérience; (2) l'approche fondée sur l'adaptation et la création de ruptures; (3) l'approche fondée sur l'assimilation. Dérivée des travaux interdisciplinaires de Kolb (1984), la première voie (expérience) définit le processus d'apprentissage comme un cycle composé de quatre séquences (1. l'expérience concrète; 2. l'observation et la réflexion tirée de l'expérience; 3. la conceptualisation; 4. l'action. C'est la roue de la vie appliquée au processus d'apprentissage. Initiée par Senge (1990), la deuxième voie (adaptation et création de ruptures), étudie cinq paramètres: les modèles mentaux, la vision partagée, les compétences individuelles, le travail en équipe, la pensée systémique. La dimension adaptative de l'apprentissage renvoie au fait de mobiliser les connaissances existantes afin d'atteindre des objectifs (*exploitation* des connaissances et des ressources). La dimension disruptive de l'apprentissage désigne, quant à elle, le fait d'expérimenter des choses inédites dans le but de créer de nouveaux produits ou de nouveaux processus (*exploration*). Issue des travaux de Nevis, de DiBella et de Goulds (1995), la troisième voie (assimilation) s'intéresse à la chronologie des processus d'apprentissage (phase 1, acquisition de connaissances; création et/ou développement de compétences); phase 2, partage des connaissances; diffusion au sein de l'organisation; phase 3, utilisation des connaissances; transferts et applications en situation réelle. Les travaux des théoriciens de l'apprentissage organisationnel portent donc sur: (1) le processus (*comment* on apprend); (2) la typologie des individus concernés (*qui* apprend); (3) le contexte (*pourquoi* on apprend; *vers où* l'on va). Au-delà des prismes retenus, il apparaît que l'entreprise - *a fortiori* le groupe - peut être engagée dans des dynamiques d'apprentissage de natures diverses.

2.4.2. Expansion internationale des groupes chinois et apprentissage organisationnel

Dans un article de référence intitulé "Organizational Learning and Productivity: State structure and foreign investment in the rise of the Chinese corporation", *Management and Organization Review*", Doug Guthrie (2005) a ouvert la voie au modèle LLL. Son hypothèse initiale était que l'essor des entreprises chinoises était la conséquence d'un apprentissage *graduel* à deux niveaux: (1) au niveau méta (le pays); (2) au niveau organisationnel (l'entreprise). L'un des mérites de l'auteur est d'avoir montré l'imbrication du niveau 2 dans le niveau 1. L'apprentissage des entreprises chinoises n'existe pas *per se*. Elle est mise en mouvement lorsque la Chine lance le mouvement. La dynamique est *systémique*. L'étude empirique réalisée par Guthrie sur un échantillon de 81 entreprises basées à Shanghai dura 25 ans (1980-2005). Elle mit en lumière ce qui allait devenir la dimension *Learning* du paradigme LLL de Mathews. L'enquête montra que deux sortes d'entreprises chinoises avaient, année après année, affiché les meilleures performances: les entreprises de village, d'une part; les entreprises engagées dans des co-entreprises sino-étrangères, d'autre part. La transformation d'entreprises locales en groupes internationaux coïncidait avec la transformation du pays en une machine de guerre économique. Ce double phénomène d'acclimatation à des réalités inédites, sur une période de 25 ans, avait produit des dynamiques "aux caractéristiques chinoises". Réussir à naviguer dans une économie de marché nécessitait "un ensemble *appris* de pratiques et de comportements" (Guthrie, 2005, p. 167). Les dirigeants des entreprises chinoises avaient appris les règles du capitalisme en mobilisant les organisations - agences gouvernementales, multinationales étrangères

– capables de leur enseigner les meilleures pratiques. Dans la phase 1, les transferts de connaissances étaient venus des agences gouvernementales. Dans la phase 2, des accords de coopération et/ou de sous-traitance avec des groupes internationaux avaient permis aux futurs fleurons nationaux d’acquérir des expertises, des compétences techniques et managériales. Ils leur avaient aussi appris à relever leurs standards opérationnels (amélioration de la qualité et de la productivité). En particulier, la participation de dirigeants chinois au conseil d’administration de joint ventures sino-étrangères avait constitué un formidable accélérateur d’apprentissage. Les administrateurs devenaient ainsi les *insiders* privilégiés d’un système de transferts de connaissances et de capacités. Cette plongée au coeur des fleurons du capitalisme international leur offrait l’opportunité d’apprendre *de l’intérieur* le fonctionnement des économies de marché. Guthrie a mené 220 entretiens, entre 1995 et 1999, avec les directeurs généraux et les directeurs adjoints de 81 entreprises chinoises. L’étude empirique a mis en évidence le rôle crucial de l’Etat, des agences gouvernementales et des investisseurs étrangers, dans la performance des entreprises chinoises. Trois études de cas servirent de support complémentaire à l’enquête: (1) Shanghai Kang Hua Meat and Foods Company; (2) Motorola-Hangzhou Telecommunications Factory; (3) Shanghai No.10 Electronics Tube Factory. Nous nous bornerons à une exégèse des deux premières car l’entreprise de la troisième étude de cas n’a pu compter que sur elle-même pour apprendre les règles de l’économie de marché. Implantée dans la zone économique spéciale (ZES) de Caohejing (Shanghai), la petite usine à l’origine de Shanghai Kang Hua Meat and Foods Company connut une progression fulgurante à partir des années 1990. C’est au début de cette décennie que l’agence gouvernementale responsable de la ZES lui octroya le statut d’entreprise présidée par un conseil d’administration aux pouvoirs discrétionnaires. Les administrateurs saisirent cette opportunité pour lancer un plan de développement agressif. “*La liberté et la concurrence qui caractérisent l’économie de marché nous ont obligé à nous développer beaucoup plus vite que d’autres organisations... En 1986, nos immobilisations corporelles étaient de 590 000 yuans. En 1992, elles étaient de 3,6 millions de yuans, et en 1994 elles représentaient millions de yuans. Cette croissance est le résultat de notre plan de développement agressif*”, déclara le Directeur Général lors d’un entretien (Guthrie, 2005, p. 171). Les conseils et le soutien des représentants du gouvernement local avaient joué un rôle décisif dans la croissance spectaculaire de Shanghai Kang Hua Meat and Foods Company. Pour Hangzhou Telecommunications Factory, qui dépendait du Bureau des Télécommunications de la municipalité de Hanzhou, la formation d’une co-entreprise avec Motorola en 1996 servit de catalyseur aux transferts de connaissances et le développement de capacités. Créé en 1988 dans la mégapole de Tianjin (province du Hebei), Motorola Tianjin – filiale à 100% de Motorola Inc. – cherchait un partenaire local pour signer un accord de licence. Le partenariat avec Motorola Tianjin provoqua un *aggiornamento* dans les pratiques managériales de Hangzhou Telecommunications Factory, ce qui eut pour conséquence une franche amélioration des standards de qualité au cours des années suivantes. Dans ce cas, comme dans tant d’autres, l’internationalisation intérieure de la Chine avait servi de tremplin à l’internationalisation extérieure et aux transferts de capacités. Les entrepreneurs chinois avaient *appris, assimilé et absorbé* les règles du capitalisme occidental auprès de leurs partenaires étrangers *avant* de se lancer sur les marchés étrangers. Le mouvement avait été lancé *ex ante* au sein même de l’espace chinois.

SYNTHESE DU CHAPITRE II

A ce stade de notre démarche, il apparaît que les constructions théoriques classiques relatives au déploiement des multinationales ne répondent pas à la logique du développement

international des groupes chinois, notamment dans les pays émergents et en développement. Elles sont utiles, mais inadaptées. Il existe des chaînons manquants. Le codage stratégique des leaders de l'Empire du Milieu et des dirigeants des groupes chinois n'est pas celui des stratèges du reste du monde. Ils perçoivent et vivent les problèmes différemment. Ainsi, par exemple, l'analyse occidentale des coûts procède d'une logique très rationnelle, modélisable. L'enjeu consiste à créer une valeur économique supérieure à celle de son secteur. L'enjeu pour les têtes de dragons et les queues de serpent consiste, pour l'essentiel, à servir la "centritude" et la valeur faciale de la Chine. A cette fin, la captation des ressources (énergétiques, minières) et des matières premières constitue un impératif absolu qui n'est jamais perdu de vue. Ce premier commentaire en appelle un autre. La thèse dominante en matière de stratégie repose sur l'idée que la concurrence est LA cible à neutraliser, à dépasser ou à abattre. Le concept d'avantage concurrentiel découle de cette vision spatiale des marchés. La compétition, voire l'hyper compétition, est un champ de forces avec des gagnants et des perdants. La culture stratégique des Chinois ne se reconnaît pas dans cette approche. La "règle du jeu" selon laquelle la domination s'obtient sur les concurrents n'a pas vraiment de prise sur les dirigeants chinois dotés d'un ADN et d'une vision spatiale spécifiques. Cela ne signifie cependant pas que les lois du marché leur sont étrangères. Les autorités chinoises, les dirigeants d'entreprises chinoises et étrangères les appliquent, d'une certaine manière, sur l'immense marché chinois transformé, depuis les années 2000, en un champ de bataille impitoyable. Mais le formatage des dirigeants et des entrepreneurs chinois est différent. Les traités stratégiques chinois voient dans la *captation des vides* et le *contournement* l'essence de la stratégie. Ces particularismes puisent par ailleurs dans un fond culturel qui privilégie l'art des combinatoires, la dynamique des flux et le pragmatisme. Cela signifie : (1) les dirigeants chinois s'affranchissent de l'universalisme des modèles théoriques; (2) les stratégies et les pratiques des groupes chinois vont dans les flux; (3) les Chinois vivent la stratégie en action. Ils sont dedans. C'est la thèse que nous défendons à ce stade de notre recherche. Elle traversera notre démarche empirique.

THEORIES DE L'INTERNATIONALISATION ET DE LA STRATEGIE

- La plupart des concepts et des cadres théoriques en matière de commerce international et de management stratégique sont des constructions issues de recherches consacrées au déploiement des multinationales de la Triade (Etats-Unis, Europe et Japon). La littérature accorde une place centrale à la construction et au maintien d'avantages concurrentiels durables. Les avantages concurrentiels des acteurs historiques reposent, pour l'essentiel, sur leur antériorité sur les marchés internationaux et la supériorité de leurs portefeuilles d'actifs et de ressources (tangibles et intangibles).
- A l'exception des apports relatifs aux stratégies *Blue Ocean* (Kim et Malborne, 2004), le corpus théorique classique met l'accent sur les rapports de force entre concurrents. La construction et le déploiement de stratégies transnationales s'opèrent par rapport à la dynamique concurrentielle. L'enjeu consiste à créer et à consolider de solides barrières à l'entrée, d'une part; à surperformer la concurrence, d'autre part.
- La littérature récente consacrée aux multinationales des pays émergents souligne leur rapport décomplexé à la mondialisation. Selon ce courant, les stratégies des derniers entrants sont motivées par leur volonté d'acquérir des ressources qu'ils ne possèdent pas, et de créer de nouveaux avantages compétitifs à partir de leviers innovants (destruction créative).
- Le modèle *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) de Matthews (2006) constitue un jalon important dans la compréhension des stratégies des multinationales des pays émergents.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Sun Tzu a affirmé la suprématie de la stratégie 戰略 et du terrain 陆. Deng Xiaoping a exhorté le peuple chinois à apprendre des étrangers et à saisir les opportunités là où elles sont. “*Peu importe que les chats soient noirs ou blancs, pourvu qu’ils attrapent des souris*”. Les Chinois sont des pragmatiques et des opportunistes qui radiographient le terrain à partir de leur identité, de leur ADN et de leurs équations propres. Dans cette première partie, nous avons contextualisé l’expansion internationale des groupes chinois et mis en perspective les théories existantes. Nous déduisons de ce qui précède que la complexité du monde chinois défie le corpus théorique. Les théories ne sont pas textuellement applicables à la réflexion stratégique et aux problématiques des dirigeants chinois. Les victoires remportées par les groupes chinois sur les marchés extérieurs constituent un impératif pour les élites du pays car elles conditionnent trois phénomènes: *l’existence* de la Chine dans le commerce mondial, *l’existence* du Parti communiste, *l’existence* du capitalisme d’Etat. Les hauts dignitaires auraient tout à perdre d’une déroute des groupes industriels sur les marchés extérieurs. Ces équations existentielles d’une extraordinaire complexité bousculent les notions de “gouvernance d’entreprise”, de “modèle”, de “frontière”, de “barrière à l’entrée”, de “concurrence”, de “marché”, de “coûts” et de “performance”. La grande stratégie de la Chine porte une signature singulière, qui s’explique en partie par ce que Johnston (1995) appelait “les systèmes de préférences stratégiques” et “le réalisme culturel”.

A ce stade de notre recherche, la culture chinoise semble jouer un rôle important dans les modalités d’expansion des têtes de dragon et des queues de serpent sur les marchés extérieurs. Cet instrument d’optique est, le plus souvent, évacué du champ de la stratégie au profit d’approches universalistes. Les modèles théoriques – y compris ceux de Michael Porter – font l’impasse sur les systèmes de valeurs, les cartes cognitives, les logiques comportementales des dirigeants et de ceux chargés d’exécuter la stratégie. Notre analyse *systemique* du déploiement des groupes chinois réhabilite le facteur culturel. Il nous appartient à présent de vérifier si le paradigme *Linkage-Leverage-Learning* (LLL), créé dans les années 2000, s’applique aux modalités de développement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. A cet effet, nous testerons *quatre propositions* pour chacune de nos études de cas.

Proposition 1. Les groupes chinois défient *l’isomorphisme stratégique et opérationnel* dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement international.

Proposition 2. Les groupes d’Etat chinois *préemptent* les institutions des pays émergents et en développement, ce qui génère un avantage comparatif dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement.

Proposition 3. Les groupes chinois déploient des capacités dynamiques *spécifiques à fort effet de levier*, génératrices d’un avantage concurrentiel dans les pays émergents et en développement.

Proposition 4. Les groupes chinois se déploient dans les territoires en utilisant un *modèle culturel spécifique*, ce qui leur confère un avantage comparatif sur les groupes occidentaux dans les pays en développement.

DEUXIEME PARTIE: DEPLOIEMENT DU GROUPE CHINOIS & PRATIQUE DES AFFAIRES EN AFRIQUE

“Soyez extrêmement subtil, et même totalement indéchiffrable. Soyez extrêmement mystérieux, et même tout à fait insondable”.

“Faites en sorte que vos plans soient obscurs et aussi impénétrables que la nuit, et lorsque vous vous mettez en marche, frappez comme la foudre”.

Sun Tzu, *L'Art de la Guerre*

CHAPITRE III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre but est de construire un modèle de recherche à partir du terrain. A ce stade de notre cheminement, nous percevons des logiques de fond et des redondances dans le mode opératoire des groupes chinois. A partir de cinq études de cas, nous chercherons à comprendre les mentalités stratégiques des dirigeants chinois, ainsi que leurs modes de transplantation dans des économies émergentes et en développement. L'unité d'analyse principale est *le contexte* des pays d'implantation, qui vient s'ajouter au *contexte* du pays d'origine (la Chine). Dans la culture stratégique chinoise, la suprématie de la stratégie s'exerce en reconnaissant la suprématie du contexte. Nous testerons donc le terrain. Les faits seront établis par l'observation. Notre démarche sera *abductive*. Dans le même temps, nous interpréterons les discours de stratèges et de dirigeants non chinois, ainsi que ceux de deux managers chinois. A ce titre, nous privilégierons une posture interprétativiste.

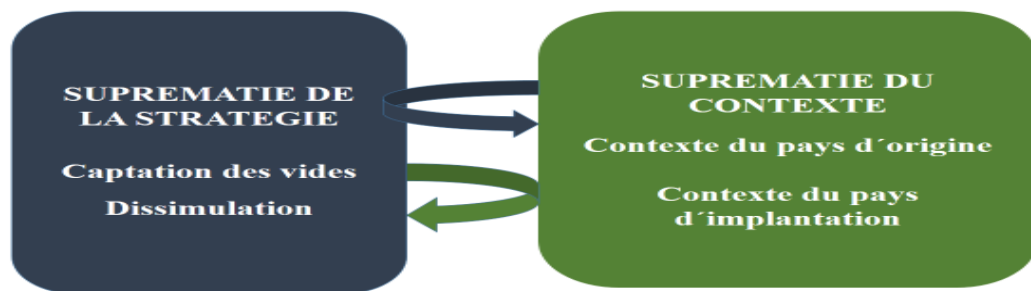


Fig. 27. Suprématie de la stratégie et du contexte – Approche chinoise. Schéma de l'auteur (2016).

3.1. POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET STRATEGIE DE RECHERCHE

3.1.1 Posture épistémologique

Dérivée du grec ἐπιστήμη (*epistēmē*), l'épistémologie étudie les fondements de la connaissance, les processus de validation de la connaissance, ainsi leur logique. Elle “vise à situer la science dans une expérience du savoir qui le déborde, à en évaluer la portée, à en dégager le sens pour l'ensemble de

la pratique humaine”¹⁰⁴. A ce titre, l’épistémologie explore des concepts tels que la vérité, l’objectivité et la réalité des faits. Dans le *Théétète*, Platon distinguait le fait (connaissance *objective*) de la croyance (contenu *subjectif*). Depuis les Grecs anciens, la question de la vérité a alimenté de nombreux débats contradictoires. Il ne nous appartient pas ici d’en faire une revue exhaustive. Nous nous bornerons à évoquer deux approches – le positivisme et l’interprétivisme –, qui serviront de points d’entrée à notre cheminement épistémologique. D’un côté, *le positivisme* considère les interactions sociales comme des phénomènes “purs”, objectifs, modélisables. L’accès à la connaissance est le produit de données et d’approches non polluées par le filtre déformant de l’observateur. De l’autre, *l’interprétivisme* perçoit le champ social comme un ensemble de construits (cognitifs, relationnels, comportementaux) porteurs de sens. La quête de la vérité est alors assujettie à l’interprétation des expériences humaines et des matrices sémantiques. Nous examinerons successivement le positivisme et l’interprétivisme. Né des travaux de Saint-Simon, d’Auguste Comte et de Stuart Mill, le positivisme est un courant épistémologique qui affirme la primauté de la méthode scientifique basée sur des *hypothèses*. Se réclamant d’approches ontologiques objectivistes¹⁰⁵, il étudie les faits et leur séquençement à partir d’un processus *déductif* qui vise à établir des principes universels. Le positiviste est un scientifique pour qui la vérité naît de l’utilisation de méthodes d’analyse adéquates. Il voit l’univers comme un ensemble régi par le déterminisme; les événements se produisent en vertu du principe de causalité. Le raisonnement déductif permet de tester des théories existantes moyennant des systèmes de mesure, des corrélations, des statistiques et des vérifications. A contrario, l’interprétivisme revendique une quête de la vérité *subjective*. Issu d’une ontologie subjectiviste, il privilégie une démarche *inductive* plutôt que déductive. Le but est de comprendre *comment* et *pourquoi* les événements se produisent, *comment* et *pourquoi* les individus et les groupes sociaux développent tels comportements. L’interprétiviste est un éclaireur de sens qui cherche à débusquer la vérité sensible dans le contexte. Celle-ci est complexe, aléatoire, provisoire, relative. Les grilles d’analyse et d’interprétation prennent ainsi en compte les facteurs culturels, sociaux et historiques. Les études ethnographiques, les entretiens approfondis et les analyses qualitatives font partie des outils de recherche de l’interprétiviste.

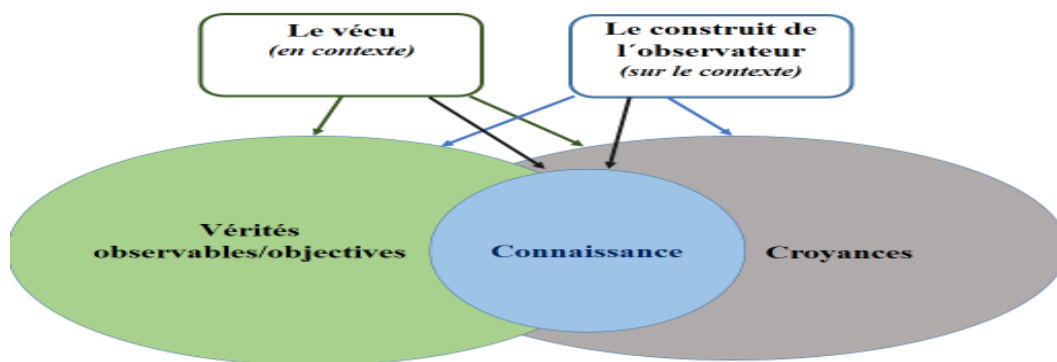


Fig. 28. Création de la connaissance. Schéma de l’auteur (2016).

Le chercheur a le choix entre deux voies: (1) la recherche *quantitative* et (2) la recherche *qualitative*. L’arbitrage s’effectue au regard de l’approche épistémologique et de la nature de la problématique de

¹⁰⁴ Source: Dictionnaire Universalis. <http://www.universalis.fr/encyclopedie/epistemologie/>

¹⁰⁵ L’ontologie se définit comme la philosophie de la réalité.

recherche. Plusieurs questions peuvent servir de fil rouge au processus d'arbitrage: Est-il important de prendre en compte le point de vue des acteurs? Si oui, avec quels scénarios, quels outils? L'analyse du réel doit-elle donner lieu à des descriptions approfondies? **1.** D'un côté, la recherche quantitative cherche à traduire les événements et les schémas sociaux en lois universelles. C'est une ramification du positivisme. L'analyse des relations causales entre les variables suit une logique *rationnelle* dans laquelle la réalité est objective, expurgée du prisme du chercheur. L'analyse quantitative s'intéresse aux résultats quantifiables et généralisables, aux relations causales entre les choses. **2.** De l'autre, la recherche qualitative, dérivée du courant interprétativiste, voit la réalité et la connaissance comme des construits sociaux, cognitifs ou psychologiques qu'il convient d'interpréter. Le chercheur se fait alors l'interprète de symphonies écrites par des compositeurs (les acteurs sociaux) opérant dans le champ social. L'analyse qualitative s'empare du contexte, le charge de sens, l'interprète en lui reconnaissant des propriétés dynamiques. Elle repose sur l'idée que les réalités contextuelles sont multiples, que les expériences des individus et des groupes d'individus sont multiples.

Analyse quantitative	Analyse qualitative
<i>Postulats</i>	<i>Postulats</i>
Réalité unique et tangible. Objectivité des faits sociaux	Réalités multiples, construites et holistiques. La réalité comme construit social
Dualisme chercheur-sujet	Interactivité et interdépendance chercheur-sujet
Primauté de la méthode	Primauté du sujet
Identification de variables. Mesure des corrélations.	Variables complexes, imbriquées et difficiles à mesurer
Objectivité de l'investigation	Subjectivité de l'investigation
<i>Buts</i>	<i>Buts</i>
Généralisation des résultats	Contextualisation
Prédictibilité des phénomènes	Interprétation
Principe de causalité	Prise en compte des perspectives des acteurs
<i>Rôle du chercheur</i>	<i>Rôle du chercheur</i>
Distance. Impartialité	Implication personnelle. Partialité
Objectivité	Empathie

Fig. 29. Analyse quantitative vs. Analyse qualitative. Source: Yilmaz (2013), adapté de Lincoln et Guba (1985), Glesne et Peshkin (1992).

La nature de notre problématique centrale, couplée aux analyses précédentes, nous a conduit à privilégier une posture épistémologique interprétativiste. La logique rationnelle, mécaniste du positivisme n'offrait pas le support approprié pour répondre à nos trois défis: **1.** *Pénétrer* le monde chinois. **2.** *Entrer dans* la "boîte noire" stratégique et comportementale des groupes chinois. **3.** *Comprendre* la relation particulière qu'ont les groupes chinois avec le contexte et le terrain. Notre quête de sens nous obligeait à emprunter un chemin plus anthropologique pour, selon les termes de Clifford Geertz (2010),¹⁰⁶ "lire par dessus l'épaule" des sujets observés. Décrypter le réalisme stratégique, politique et culturel des dirigeants chinois exige que nous consentions le même effort que les Chinois ont fait depuis les années 1980. L'idéogramme du *dao* - le chemin de la connaissance - renvoie à l'idée de mouvement et au capitaine. La sculpture de Giacometti, "*L'homme qui marche*", traduit bien ce cheminement. Le *dao* n'est pas réductible au "Dieu horloger" des Occidentaux.

¹⁰⁶ Obadia L., Addi L., « Clifford Geertz. Interprétation et culture », *Archives contemporaines*, 2010, p. 113.

道



Idéogramme du *dao* (la Voie) et “L’homme en marche” de Giacometti.

Mobiliser la logique rationnelle – et le positivisme - pour comprendre la vision fluide du monde, la pensée exploratoire et combinatoire des Chinois, leurs stratégies de symboles, l’art du mouvement perpétuel, le GPS des groupes chinois dans les pays émergents et en développement, ne nous aiderait pas à faire progresser la recherche appliquée. Cela nous conduirait sur un chemin sans issue. Dans son ouvrage “*La pensée des Chinois*” (2008, p. 102), Nicolas Zufferey a mis en garde contre l’ethnocentrisme européen. “Aborder la pensée chinoise en appliquant les catégories occidentales, c’est risquer de sous-estimer ses spécificités ou de les ramener de force aux concepts et au vocabulaire de la philosophie européenne”. Nous avons souhaité éviter cet écueil. C’est donc avec humilité que s’est construite notre démarche exploratoire.

“Barrières à l’entrée” pour le chercheur occidental			
Art du secret des Chinois	Dialectique <i>Insider-Outsider</i>		
Comment entrer dans le monde chinois?			
1. Immersion (<i>in vivo</i>)	2. Relations d’affaires avec des Chinois dans la durée	3. Pensée aléatoire	4. Culture stratégique
Comment comprendre les réalités chinoises?			
Travailler <i>en</i> contexte et <i>sur</i> le contexte	Analyser le <i>particulier</i> (un contexte local) plutôt que le <i>général</i> (stratégie multi-géographies)	Avoir une vision spatiale du <i>goban</i> (jeu de go). Où sont les vides? Où sont les pleins? De quels vides s’agit-il?	

Fig. 30. Démarche épistémologique de notre recherche. Tableau réalisé par l’auteur (2016).

“*La stratégie est comme l’eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux*” (Sun Tzu). Nous avons privilégié l’exploration du *particulier*, c’est-à-dire la mise en abîme du contexte local, pour tenter de comprendre les lignes de force, les dynamiques singulières des groupes chinois qui, pour une large part, se déploient derrière le rideau. Il nous a semblé que c’était à partir d’une lecture rigoureuse du contexte (l’environnement des pays où se déploient les groupes chinois) que nous pourrions connaître la grande stratégie de Pékin et ainsi, accéder à un niveau de compréhension supérieur du plan général. Nous avons donc opéré un travail *sur* le contexte et *en* contexte.

Cinq articles ont servi de supports à notre démarche empirique: “*Location, location, location: Contextualizing organisational research*” (Rousseau et Fried, 2001), “*Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research*” (Tsui, 2004), “*Contextualization in Chinese management research*” (Tsui, 2006), “*An examination of the interface between context and theory applied to the study of Chinese organizations*” (Whetten, 2009) et “*Learning by doing: Emerging paths of Chinese management research*” (Zhao et Jiang, 2009). Pour Rousseau et Fried (2001), les meilleures contributions au corpus de connaissances dans le domaine des sciences de gestion et d’organisation seront, dans l’avenir, celles qui intégreront *le contexte* dans leurs démarches empiriques. Leur vibrant plaidoyer en faveur de “la recherche indigène” (*in situ*) s’articule autour d’une méthodologie en trois points: (a) description approfondie du contexte; (b) observation directe et analyse des impacts contextuels; (3) études comparatives. Ce type de recherche inductive a pour but de contribuer à la formation de nouvelles théories. S’inscrivant dans les pas de Rousseau et Fried, Tsui (2004, 2006) invita également les chercheurs, en particulier asiatiques, à contextualiser davantage leurs recherches. Son constat était le suivant: le leadership des revues américaines et européennes dans les domaines du management, de l’économie, des finances, de la sociologie et de la psychologie a pour effet un écrasement des apports théoriques et contextuels. Les chercheurs qui publient dans les revues de référence sont, pour l’essentiel, américains et européens. Aucune revue de référence n’est basée en Asie, en Afrique, en Amérique du Sud ou au Moyen-Orient, faisaient-ils valoir. Or, il existe de vastes territoires à défricher à partir d’une approche contextualisée (Tsui, 2004, 2006). C’est justement ce qu’avait cherché à démontrer White (2002)¹⁰⁷ après avoir effectué une revue de littérature, à partir de 226 articles publiés dans 20 journaux académiques de rang A de langue anglaise, ayant pour cadre la République Populaire de Chine, Hong Kong et Macao. Les articles les plus cités étaient ceux dont le contenu était le produit d’une forte contextualisation.

A la fin de la décennie 2000, les chinois Zhao et Jiang (2009) lancèrent un appel aux chercheurs en sciences de gestion afin qu’ils contribuent à la recherche sur le management chinois *en empruntant les chemins académiques les moins fréquentés*. S’inspirant des travaux de Barney et Zhang (2009) et de Whetten (2009), ils soulignèrent l’existence de deux orientations possibles pour la recherche consacrée à la Chine: (1) contribuer à un corpus théorique sur le management chinois; (2) contribuer à un corpus théorique chinois du management. Une théorie du management chinois serait une application ou une extension d’une théorie existante au contexte chinois. Une théorie chinoise du management serait le fruit de recherches sur des phénomènes chinois, applicable aux seuls dirigeants et managers chinois. Les chercheurs chinois sont face à ce dilemme. Combiner les deux approches permettrait de renforcer les connaissances dans le domaine du management à l’échelle mondiale. Selon Zhao et Jiang (2009), le développement d’une théorie du management chinois et d’une théorie chinoise du management ne sera possible que si les chercheurs bénéficient de critères d’évaluation différents. “Pour assurer la survie des universitaires engagés sur le chemin le moins fréquenté, le système d’évaluation devrait intégrer la contribution au développement de nouvelles théories pour expliquer des puzzles dans le domaine du management” (2009, p. 115). Ces chercheurs ont appelé tous ceux dont les travaux portent sur les organisations chinoises à adopter l’approche incrémentale qui a permis à la Chine de s’ouvrir au monde. L’enjeu, selon eux, consiste à expérimenter des choses nouvelles et, ce faisant, à contribuer à faire émerger de nouveaux paradigmes.

¹⁰⁷ Cité par Tsui A.S. dans son article “Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research”, *Asia Pacific Journal Management*, 21, 2004, p. 494.

3.1.2. Stratégie de recherche

En commençant cette recherche consacrée à l'analyse du déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement, nous nous étions fixé **trois buts**.

1. Contribuer à l'émergence d'une nouvelle théorie en management en prenant des chemins de traverse académiques qui reflètent au plus près les dynamiques de flux et l'art des combinatoires des Chinois.
2. Ouvrir des brèches dans la compréhension de la stratégie dans un contexte chinois, et, *in fine*, développer de nouveaux instruments d'analyse et de mesure de la performance dans les pays émergents et en développement.
3. Apporter aux dirigeants de groupes non chinois des grilles d'analyse concernant les postures stratégiques et opérationnelles des groupes chinois dans les pays émergents et en développement, ainsi que les moyens de la reconquête face aux offensives chinoises.

Pour résoudre le puzzle chinois composé de multiples pièces, nous avons suivi les recommandations de Zhao et Jiang (2009) et de Whetten (2009). Nous avons pris les chemins les moins fréquentés, entre Afrique et Chine, en explorant *le particulier* plutôt que *le général*. Nous avons été à la fois détective et paysan, nous bornant à cinq cas contextualisés dans un *petit noyau* de pays africains. Notre immersion en Chine dans les années 2000 (voir ci-après) nous avait permis de comprendre que ni la dynamique stratégique ni les pratiques opérationnelles des groupes chinois ne pouvaient être approchées, *a fortiori* explicitées, à partir du grand plan d'ensemble. Il faut *sentir* la stratégie en contexte. Les Chinois sont un peuple de paysans. Pour entrer dans leur monde, il faut avoir le sens du concret. Un Occidental qui veut se rapprocher d'un Chinois doit être plus aristotélien que platonicien. Le pragmatisme a donc prévalu tout au long de ces trois années de recherche. Il nous est apparu que la meilleure façon d'explorer les dynamiques chinoises dans les pays émergents et en développement consistait à étudier les postures stratégiques et les pratiques opérationnelles *en bout de chaîne*, c'est-à-dire dans des contextes particuliers. Nous avons la conviction que la clé de compréhension du déploiement international des groupes chinois pour un observateur non chinois se trouvait au plus près du terrain, plutôt que dans les hautes sphères des sièges sociaux à Pékin ou à Shanghai. Sun Tzu avait fait du *terrain* le lieu par excellence où les stratèges devaient déployer leur force de commandement et leurs armées pour gagner les batailles. Avec cette recherche, nous voulions *vérifier que le GPS stratégique des grands groupes chinois se trouvait autant dans les pays d'implantation qu'à Pékin*. Nous avons choisi le continent africain comme terrain de notre démarche empirique. Les raisons de cet arbitrage, énoncées dans l'introduction du présent document, sont les suivantes. **1.** L'Afrique est au cœur de la grande stratégie chinoise car elle est au cœur de sa chaîne de valeur économique et sociale. Les richesses contenues dans ses sous-sols (pétrole, gaz, minerais, matières premières) sont le combustible dont la Chine a besoin pour alimenter sa croissance économique. Le Traité des 36 stratagèmes recommandait de "retirer le bois du feu sous la bouilloire" pour éliminer un adversaire. Le bois sous la bouilloire de la Chine contemporaine, ce sont les matières premières destinées à nourrir plus d'1,3 milliard de Chinois, les approvisionnements indispensables à la croissance économique de cet immense continent. **2.** Avec ses vides politiques, institutionnels, financiers, économiques et sociaux, l'Afrique est un laboratoire pour la politique *Going Out* de la Chine dans le monde émergent et en développement. **3.** L'épicentre des stratégies de conquête des groupes chinois dans les vingt-trente prochaines années se situera dans les pays en développement, appelés à devenir des pays émergents et développés avec le concours de la Chine.

3.1.2.1. Etude empirique: Sélection des secteurs et des groupes chinois

Nous avons ciblé trois industries stratégiques: (1) l'industrie pétrolière; (2) l'industrie de la construction et du génie civil; (3) l'industrie minière. Ce choix s'est fait au regard des critères suivants. **1.** Les industries extractives et l'industrie du BTP sont les moteurs de la transformation de la Chine. **2.** Les groupes opérant dans ces secteurs sont les vitrines du capitalisme d'Etat chinois. Comprendre leurs dynamiques et leurs modes opératoires, c'est contribuer à rendre lisible le GPS des fleurons actuels et des futurs géants du capitalisme chinois. **3.** De nombreux dirigeants de groupes non chinois opérant dans ces industries sont perplexes face à l'intrusion des groupes chinois sur leurs terrains de jeu historiques, et cherchent désespérément des grilles de compréhension pour contre-attaquer au cours des prochaines années. **4.** Nos activités professionnelles antérieures au sein de ces trois industries, de mars 2007 à mars 2012, contribuent à renforcer la légitimité de notre démarche empirique. Pendant cinq ans, l'auteur de cette thèse de doctorat a eu le privilège de contribuer à la construction et à la mise en oeuvre de la stratégie mondiale du groupe Sodexo dans les industries extractives (pétrole, gaz; secteur minier) et l'industrie de l'ingénierie-construction (grands projets d'infrastructures). Responsable d'un portefeuille de 40 pays (mars 2007-février 2009), puis d'un portefeuille de 50 pays (mars 2009-mars 2012)¹⁰⁸ dans une Division du Groupe réalisant un chiffre d'affaires d'1,3 milliard d'euros, elle était chargée du déploiement de stratégies d'influence et de la construction de partenariats stratégiques avec les décideurs des compagnies pétrolières, des compagnies minières et des groupes d'ingénierie-construction. Plus de 80% des pays couverts dans le cadre de ces fonctions (Amérique du Sud, Afrique, Moyen-Orient, Asie-Pacifique) sont des pays émergents et en développement.

Notre sélection des groupes chinois pour les besoins de l'étude empirique s'est portée sur: (1) **CITIC**, China International Trust and Investment Corporation, empire financier étatique et bras armé de l'Etat chinois dans le secteur de la construction; (2) **CRCC**, China Railway Construction Corporation, leader chinois du secteur de la construction et des travaux publics; (3) **SINOPEC**, fleuron de l'industrie pétrolière de l'Empire du Milieu; (4) **CHINA GEO-ENGINEERING**, groupe de construction classé parmi les 250 leaders mondiaux du secteur; (5) **CHINALCO**, Aluminium Corporation of China, premier producteur chinois d'aluminium. (6) **CRBC**, China Road & Bridge Corporation, leader chinois du génie civil; (7) **CSCEC**, China State Construction Engineering Corporation, numéro un chinois du BTP. Ces sept groupes incarnent la grande stratégie orchestrée par Pékin et le capitalisme d'Etat chinois. L'analyse de leur déploiement dans quelques pays africains devrait nous apprendre beaucoup sur les stratégies et les pratiques des groupes chinois dans le monde émergent et en développement.

¹⁰⁸ L'auteur de cette thèse de doctorat a été *External Relations Manager* au sein de la Division Bases-Vie du groupe Sodexo de mars 2007 à février 2009 (40 pays). De mars 2009 à mars 2012, elle a eu la responsabilité de 50 pays en qualité d'*International Relations Director* de la Division Bases-Vie.

ECHANTILLON DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE					
Groupe	Activités	Maison-mère	Actionnariat	Cotation	Siège social
China International Trust and Investment Corporation (CITIC)	Services financiers; énergie; construction;	CITIC	État (100%) - SASAC	Hong Kong Hang Seng	Pékin
China Railway Construction Corporation (CRCC)	Génie civil; construction; immobilier; logistique	China Railway Construction Corporation	État (61,3%), flottant (28,7%)	Shanghai (SHCOMP), Hong Kong Hang Seng	Pékin
China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec)	Pétrole et gaz	China Petroleum & Chemical Corporation	État (100%)	Shanghai, Hong Kong Hang Seng, New York	Pékin
Aluminium Corporation of China (Chinalco)	Production d'aluminium	Chalco	État (100%)	Shanghai, Hong Kong Hang Seng, New York	Pékin
China Geo-Engineering Corporation International (CGC Intl)	Génie civil; construction	China Geo-Engineering Corporation	État (100%) - Sinopec, China Geo-Engineering Corporation, Shanxi	Hong Kong Hang Seng	Pékin
China Road & Bridge Corporation (CRBC)	Génie civil; construction	China Communications Construction	État (100%) - SASAC	Hong Kong Hang Seng	Pékin
China State Construction Engineering Corporation (CSCEC)	Génie civil; construction	China State Construction Engineering	État (100%)	Shanghai	Pékin

Fig. 31. Echantillon de la démarche empirique. Tableau réalisé par l'auteur (2016).

3.1.2.2. Eléments de contexte

Notre enquête s'est déroulée dans un contexte très particulier. Trois éléments contextuels se sont conjugués pour compliquer notre démarche: (1) l'épidémie Ebola qui a sévi dans une partie de l'Afrique en 2014 et 2015; (2) la campagne anti-corruption lancée par le Président Xi Jinping; (3) le renforcement du captage de l'information par les dirigeants chinois. Ces paramètres ont eu des conséquences à la fois sur le déroulement de notre démarche et sur l'échantillon des personnes interviewées. L'objectif initial était de réaliser des entretiens en République de Guinée, au Gabon et en Chine. La propagation du virus Ebola en Afrique nous a obligé à renoncer à ce travail de terrain. Nos interlocuteurs nous ont dissuadé de nous rendre sur place à un moment où l'OMS annonçait des milliers de morts. Fuyant Ebola, tous les Chinois travaillant sur le projet minier Simandou en République de Guinée (étude de cas 4) étaient rentrés en Chine. Ils ne sont revenus que plusieurs mois plus tard. Par ailleurs, les demandes d'entretien réalisées au premier semestre 2015 auprès de dirigeants chinois basés en Chine s'étaient ouvertes sur une promesse. Suite à l'envoi de nos questions, aucune n'a finalement reçu un avis favorable en dépit de très bonnes introductions personnelles en Chine (*guanxi* de l'auteur). Dans un contexte national marqué par une captation accrue de l'information et une campagne anti-corruption tous azimuts, orchestrée et contrôlée par le Président Xi Jinping, tous les interlocuteurs potentiels ont décliné notre invitation, probablement par peur des représailles. Ces refus successifs faisaient écho au jugement de l'un de nos interviewés: "Les

Chinois ne donnent jamais d'informations sur leurs stratégies". Ces portes qui se sont refermées sur le chercheur occidental étaient la transcription concrète de l'injonction de Sun Tzu: "*Faites en sorte que vos plans soient obscurs et aussi impénétrables que la nuit*". Les réponses négatives synchronisées des dirigeants chinois n'étaient pas sans rappeler les offensives synchronisées des groupes d'Etat chinois dans des pays de la Périphérie. Nous y avons vu un premier résultat pour notre enquête. Quand toutes les portes se referment sur les *outsiders*, c'est un cordon "sanitaire" (une muraille de Chine, diraient certains) qui est érigé par les groupes chinois pour mieux se protéger des intrusions extérieures. Le management de l'information stratégique est cadenassé. Nous avons donc emprunté un chemin différent pour obtenir les informations dont nous avons besoin. Le pragmatisme, l'adaptabilité, la flexibilité – qualités au coeur de l'ADN chinois – ont été nos alliés tout au long de notre démarche.

3.1.2.3. Calendrier des entretiens

Phase I- 5 études de cas en Afrique (septembre 2014-mars 2015).

La phase I de la démarche empirique (collecte de données) s'est construite autour de *cinq études de cas* ayant pour cadre le continent africain. L'échantillon de groupes chinois et de contextes visait à nous fournir des grilles comparatives concernant les dynamiques chinoises et non chinoises dans les pays d'implantation. Le déploiement de la stratégie des sept groupes chinois est analysé à partir de 2005-2006 dans des pays comme l'Algérie, le Gabon, la République de Guinée, le Rwanda, le Burundi, le Congo-Kinshasa, le Congo et le Cameroun. Le milieu des années 2000 a été marqué par une accélération de la croissance économique de la Chine et une intensification des relations politico-économiques entre la Chine et les pays africains.

Les 5 études de cas ont donné lieu à 22 entretiens entre septembre 2014 et mars 2015. L'un d'entre eux a réuni deux dirigeants. Chaque entretien a duré entre 45 mn et 90 mn. Ils ont été réalisés par téléphone, par Skype ou bien sur place avec des dirigeants internationaux basés en Russie, aux Emirats Arabes Unis, en République de Guinée, aux Etats-Unis, au Canada, en Angleterre et en France. De plus, 4 interlocuteurs – deux avocats intervenant dans un grand cabinet international, un haut dirigeant opérant dans un groupe mondial et le Directeur Général Guinée d'une grande banque internationale – ont répondu à notre questionnaire par écrit.

3 entretiens en face-à-face : Paris (France), Moscou (Russie).
Durée des entretiens: entre 45 mn et 60 mn.

4 entretiens par Skype : Naples (USA), Abu Dhabi (Emirats Arabes Unis), Montréal (Canada), Conakry (République de Guinée).
Durée des entretiens: entre 45 mn et 60 mn.

16 entretiens par téléphone : Brest-Paris (France), Brest-Londres (France-Angleterre), Brest-Lyon (France), Brest-Saint-Malo (France), Brest-Marseille (France), Puebla-Paris (Mexique-France).
Durée des entretiens: entre 60 mn et 90 mn.

4 questionnaires : Paris, Dubai, Conakry.

Fig. 32. Typologie des entretiens réalisés par l'auteur (2014-2015).

Cas 1. Stratégie de pénétration et de développement de CITIC et de China Railway Construction Corporation (CRCC) en Algérie dans le cadre du projet de construction de l'autoroute Est-Ouest devant relier les grandes villes algériennes du nord à la frontière tunisienne et à la frontière marocaine. Secteur d'analyse: Ingénierie-construction (grands projets d'infrastructures).

Cas 2. Stratégie de développement de la compagnie pétrolière SINOPEC au Gabon (et par extension, en Afrique). Secteur d'analyse: Industrie pétrolière.

Cas 3. Stratégie de développement du groupe minier CHINALCO en République de Guinée. Secteur d'analyse: Industrie minière.

Cas 4. Stratégies de pénétration et de développement de CHINA GEO-ENGINEERING en Afrique (Rwanda, Burundi, Congo-Kinshasa, Congo). Secteur d'analyse: Ingénierie-construction.

Cas 5. Déploiement de CRBC et de CSCEC autour des grands projets d'infrastructures au Cameroun et au Congo-Brazzaville. Secteur d'analyse: Ingénierie-construction.

Fig. 33. Enoncé des 5 études de cas réalisées par l'auteur (2014-2015).

Phase II- Codage des entretiens et des questionnaires & Analyse des verbatim, des thèmes *a priori* et *in vivo*, des itérations verbales et thématiques (avril-juillet 2015).

La phase II de l'étude empirique s'est articulée autour de trois séquences: (1) Restrcription des entretiens et des questionnaires; (2) Codage *manuel* des entretiens et des questionnaires; création d'un index; analyse du verbatim; identification de thèmes *in vivo*; création d'un poster par variable principale (avril 2015). (3) Codage *informatique* des entretiens et des questionnaires avec le logiciel d'analyse qualitative *Atlas-ti*; analyse du verbatim, des signifiants et des thèmes; combinatoires de variables; profilage des dynamiques internationales des groupes chinois; construction de typologies (mai-juin-juillet 2015). La transcription des entretiens, ainsi que la synthèse de l'analyse qualitative réalisée à partir du logiciel *Atlas-ti*, font l'objet d'un document spécifique. Notre objectif était de produire une analyse *inductive* des cinq cas dans un premier temps, qui s'intègre dans une démarche *abductive*. A ce titre, notre analyse s'est orientée vers l'exploration, la découverte, l'émergence de nouveaux thèmes, générateurs de nouvelles arborescences. Nous avons eu l'obsession de la crédibilité, de l'intégrité et de la neutralité tout au long de ce travail d'analyse. Notre stratégie de recherche devait être solide; la transcription des données devait être irréprochable; les résultats devaient être le produit de notre rigueur intellectuelle. A cet effet, nous avons eu recours à la triangulation, qui consiste à combiner des méthodes pour produire des résultats affinés. "Aucune méthode ne peut valablement résoudre le problème des causes contradictoires. Dans la mesure où chaque méthode révèle différents aspects de la réalité empirique, des méthodes multiples

d'observation doivent être utilisées. C'est le principe de la triangulation. Je propose comme règle méthodologique que les méthodes multiples devraient être utilisées dans chaque investigation" (Denzin¹⁰⁹, 1978, p. 28). Pour les besoins de notre étude, nous avons opté pour (1) une triangulation des *données* (contenu des entretiens, observations, rapports d'activités, articles provenant de médias français, anglo-saxons, chinois et africains); (2) une triangulation *méthodologique* (entretiens, questionnaire, observations, analyse de documents); (3) une triangulation *théorique* (mobilisation de sept perspectives théoriques); (4) une triangulation des *résultats obtenus* (validation par trois dirigeants interviewés). Cette pluralité d'approches permet de détecter les incohérences dans les résultats (Patton, 2002).

3.2. ECHANTILLON D'INTERVIEWÉS

3.2.1. Profil des interviewés

L'échantillon des personnes interviewées a été sélectionné avec soin. Ce sont des stratèges, des dirigeants de groupes mondiaux, des directeurs du développement, des directeurs pays, des avocats de renom, des financiers, des consultants spécialisés dans les grands projets énergétiques et les projets d'infrastructures. 95% des dirigeants du panel sont – ou ont été – responsables du déploiement de grands projets pétroliers et gaziers, de projets miniers de grande envergure ou de mégaprojets d'infrastructures dans des pays en développement ou émergents. Ces grands professionnels, reconnus dans leur industrie ou leur secteur d'activités, ont vécu l'intrusion et l'expansion des groupes chinois dans les pays émergents et en développement.

Ainsi, le Directeur Général Moyen-Orient et Afrique de Sodexo, basé à Dubai (E.A.U.), possède une expérience de plus de trente ans dans le domaine des projets pétroliers, des projets miniers et des projets d'infrastructures. C'est un leader de grande envergure et un homme de terrain, qui connaît tous les acteurs opérant au Moyen-Orient et en Afrique. Il a vu la Chine s'emparer de marchés stratégiques sur le continent africain – et ailleurs - depuis une quinzaine d'années. Son vécu est exceptionnel.

Le Vice-Président Exécutif de la Stratégie de la Division Energie, Ressources et Infrastructures de Sodexo (plus de 50 pays), jouit, de son côté, d'une vaste expérience en tant que stratège et développeur. Il voit l'offensive chinoise avec lucidité et effroi, au même titre que le Vice-Président Exécutif de la Stratégie du pôle Aéronautique de Bombardier. Le groupe canadien est à la peine face à l'offensive du leader chinois de l'aéronautique, Comac, et à l'agressivité des champions du ferroviaire, CNR et CSR. L'appel d'offres remporté par CNR, fin 2014, pour la construction de 280 voitures du métro de Boston a été vécu comme un choc total par les équipes de Bombardier. L'offensive chinoise représente une menace d'un nouveau genre. Il nous paraissait important de compter un haut dirigeant de Bombardier dans notre échantillon.

Le Directeur Logistique Afrique du groupe Bolloré gère des projets de plusieurs milliards de dollars sur le continent africain. Le management de la complexité est au coeur de son quotidien. Le groupe intervient dans la logistique, la commission de transport, le transport de marchandises (transports maritimes, transports aériens). C'est un ensemblier qui opère sous la marque SDV en Afrique. Présent sur le continent africain depuis 1927, le groupe Bolloré gère 15 terminaux à conteneurs et 11 ports

¹⁰⁹ Cité par Patton M.Q., *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications Inc, U.S.A., 2002.

dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) en Côte d'Ivoire, en République Centrafricaine, au Bénin, au Congo, au Sierra Leone, en Guinée, au Cameroun, au Ghana, au Gabon et au Togo. Les groupes chinois d'ingénierie-construction tels que China Hydro, China Harbour et CHEC sont à la fois des clients et des fournisseurs de SDV. C'est donc un acteur majeur dans le jeu africain et un "faiseur de rois" dans le monde des grands projets, de la logistique et du transport. Il nous a paru intéressant de savoir comment le leadership historique du groupe Bolloré résistait aux assauts des groupes chinois. Recueillir le témoignage d'une figure de premier plan de SDV était important pour la légitimité de notre étude.

Le Directeur du Développement Afrique et Golfe du Mexique de la compagnie parapétrolière Subsea 7, basée à Londres, est également un témoin privilégié de l'offensive chinoise. Son expérience d'une vingtaine d'années dans l'industrie pétrolière lui vaut de vivre en direct la redistribution des cartes à l'oeuvre lors des appels d'offres pour l'attribution de gisements pétroliers. C'est un observateur inquiet de l'enracinement de la Chine dans l'économie et le commerce des pays africains. Son vécu est riche d'éclairages et d'enseignements.

Le Directeur Sûreté et Sécurité d'un groupe français¹¹⁰ a assisté, lui aussi, au décollage de la grande stratégie de la Chine en Algérie à la fin des années 2000 et au début des années 2010. Directeur de la Sécurité de la filiale d'Alstom en Algérie pendant plusieurs années, il a vu l'emprise croissante des hauts dignitaires chinois sur les autorités algériennes, et ses conséquences sur l'économie du pays. Son expérience de terrain dans une industrie de plus en plus livrée aux assauts des groupes chinois est unique. C'était donc important de l'intégrer dans notre démarche empirique. Son vécu est par ailleurs enrichi par d'autres témoignages, comme celui d'un ex-dirigeant du groupe Saipem, propriété de la compagnie pétrolière italienne Eni. Son expérience, dans les années 2000, comme Directeur Général de Saipem Algérie et de Saipem Congo, nous permettra de comprendre comment la *Realpolitik* de la Chine a pris en tenaille ces deux pays.

Notre panel d'interviewés compte aussi un ex-Directeur Opérations du groupe Sodexo, responsable du design et de la construction de bases-vie sur les chantiers de construction, les chantiers pétroliers et miniers dans plus de quarante pays (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine, Asie-Pacifique, Amérique du Nord). Sa connaissance des problématiques des compagnies pétrolières, gazières et minières, ainsi que des groupes d'ingénierie-construction, est remarquable. A la fois homme de terrain et expert, il a livré un témoignage capital sur l'irruption des groupes chinois dans les "prés carrés" des acteurs occidentaux. Les analyses du Président de Croissance Peace sont, elles aussi, décapantes. Naviguant entre la Chine, l'Afrique et la France, il se veut un pont efficace entre les hauts dignitaires chinois, africains et français. Selon lui, la réussite des groupes chinois et des groupes français sur le continent africain dépendra de la volonté des uns et des autres de bâtir des programmes et des projets tripartites Chine-Afrique-Europe. Les Ambassadeurs chinois et africains sont au coeur de son *guanxi* politico-économique.

Nous avons également interviewé un représentant du groupe Lafarge, chargé des problématiques de ciment vert et d'habitat à coûts réduits en Afrique (Tanzanie, Kenya, Malawi, Ouganda, Zambie, Zimbabwe, Nigéria, Afrique du Sud). Son expertise le place au coeur des défis de nombreux pays africains. L'industrie du ciment est hautement capitalistique. La construction d'une cimenterie coûte entre 300 et 500 millions d'euros. Le capital est la première barrière à l'entrée. La seconde barrière à

¹¹⁰ Anonymat requis.

l'entrée réside dans la capacité à obtenir les autorisations préalables à l'implantation d'une usine. Il faut donc construire un solide capital politique qui passe par des relations au plus haut niveau de l'Etat du pays d'implantation. La Chine compte deux grands cimentiers - China National Building Material Company (CNBM) et Anhui Conc Cement Company. Le marché domestique de CNBM, sous tutelle de la SASAC, est énorme. Depuis quelques années, CNBM est devenu un concurrent de Lafarge sur les marchés étrangers. En 2014, Anhui produisait le même tonnage de ciment que le groupe Lafarge. Ses marchés se cantonnent à la Chine et à l'Asie du Sud-Est. Il nous semblait important d'avoir un représentant de Lafarge dans notre panel pour trois raisons. **1.** Les cimentiers interviennent dans le périmètre direct des groupes de BTP. **2.** Ils sont au coeur de nombreuses problématiques urbaines et sociales dans les pays émergents et en développement. **3.** Une redistribution des cartes est en train de s'opérer entre les acteurs historiques comme Lafarge-Holcim, d'une part; et les derniers entrants des pays émergents, d'autre part (le mexicain Cemex, les chinois CNBM et Anhui, le nigerian Dangote). L'irruption d'acteurs régionaux (Dangote) et chinois en Afrique oblige les acteurs historiques à repenser leurs portefeuilles produits et leur chaîne de valeur.

Deux grands avocats internationaux, ainsi qu'un banquier de premier plan, figurent dans notre échantillon. Les deux avocats d'affaires (un Français, un Chinois) interviennent sur des dossiers très importants dans les industries extractives et le secteur des grands projets d'infrastructures en Afrique. Leurs clients sont les compagnies pétrolières, les compagnies minières et les groupes de construction. Ils opèrent au coeur de la complexité, dans le coeur névralgique du capitalisme mondial, là où les contrats se font et se défont, là où des composantes essentielles de la mondialisation se négocient et se traduisent dans le droit. Ils en comprennent les tenants et les aboutissants, ce qui leur confère une évidente autorité. Ils vivent les conséquences de l'offensive chinoise sur les acteurs historiques *de l'intérieur*. Cela vaut aussi pour le Directeur Général Guinée d'une grande banque internationale basée à Conakry. Il voit et sait ce que peu d'observateurs non chinois voient et savent. C'est un *Insider* qui connaît à la fois l'ADN des autorités locales et le mode opératoire des groupes chinois opérant en République de Guinée. D'autres interviewés sont ou ont été des patrons pays. D'autres sont des consultants internationaux intervenant sur des appels d'offres, l'exécution de stratégies de développement ou bien sur des questions de développement durable dans l'univers des grands projets énergétiques et miniers. Leurs clients sont des compagnies pétrolières, des compagnies minières et des groupes de construction américains, italiens, britanniques, français. Ils sont témoins, depuis plusieurs années, d'un schisme entre les modes opératoires des groupes chinois et ceux des acteurs historiques. Leur immersion dans le monde des normes, avec ses effets miroirs, est très utile pour notre étude.

Toutes les personnes sélectionnées dans le cadre de l'étude empirique vivent avec *la complexité*. Ce sont des témoins de la grande stratégie de Pékin sur leurs territoires. Nous les avons choisis parce qu'ils représentent un spectre large d'acteurs en immersion. Nous les avons choisis aussi parce que leurs responsabilités les mettent en situation d'appréhender la logique des dirigeants chinois, ainsi que leurs modes opératoires. Sur les 27 interviewés du panel, 3 ont la nationalité chinoise. L'un d'entre eux a contribué au démarrage de China Geo Engineering dans trois pays d'Afrique centrale. C'est donc à partir des entretiens réalisés avec ces interlocuteurs que s'est élaborée notre analyse qualitative. Notre périmètre, c'est le monde *construit* par des stratèges, des dirigeants, des avocats, des financiers et des consultants en contexte, confrontés à l'offensive des groupes chinois (26 interviewés). C'est aussi le monde *vécu* à l'intérieur d'un groupe chinois (1 interviewé).

Démarche empirique			
Interviewé	Profil	Entreprise	Pays de domiciliation
Stéphane Abergel	Directeur Commercial Afrique et Golfe du Mexique	SUBSEA 7	Angleterre
Christophe Airault	Directeur Général Europe	ATALIAN	France
Thierry Arnaud	Vice-Président Exécutif de la Stratégie	SODEXO	Emirats Arabes Unis
Rémy Arthus	Directeur Général Délégué	CHAMBRE DE	France
Falilou Bah	Directeur République de Guinée	SODEXO	République de Guinée
Jacques Biais	Directeur	INDICTA	France
Wilfried Cassaigne	Directeur de Projet - Afrique	LAFARGE	France
Nicolas Crowley	Directeur de la Stratégie	BOMBARDIER	Canada
Laure Dykstra	Présidente	EAST WEST CONSEIL	France
Ludovic Emanuely	Président	CROISSANCE PEACE	France
John Folliot	Consultant	x	USA
Patrick Hiriart	Conseiller Energie	SODEXO	France
Farhat Kennou	Directeur Général Afrique et Moyen-Orient	SODEXO	Emirats Arabes Unis
Jean-Francois Lambolez	Consultant	x	France
Frédéric Martin	Dirigeant de société	x	France
Laurent Martin	Directeur du Développement	CIS	France
Emmanuel Masson	Directeur Logistique Afrique	BOLLORE	France
Etienne Morin	Directeur Général	CAMPOSPHERE	France
Xiaoqing Pellemele	Secrétaire Général	COMITÉ FRANCE-CHINE	France
Edi Perisic	Directeur Général Russie	SODEXO	Russie
Romain Provost	Consultant	x	France
Cyrille Putz	Consultant en Développement Durable - Afrique	x	France
Philippe Sikoski	Directeur Sûreté et Sécurité	GROUPE	France
M. X (anonymat)	Anonymat	Ex CHINA GEO ENGINEERING	France
M. Y. (anonymat)	Directeur Général	BANQUE	République de Guinée
M. Z. (anonymat)	Avocat	GROUPE D'AVOCATS	France
Mme W. (anonymat)	Avocat	GROUPE D'AVOCATS	France

Fig. 34. Echantillon des personnes interviewées par l'auteur (2014-2015).

3.2.2. Variables des entretiens

Nous avons établi deux questionnaires : un destiné aux interlocuteurs non chinois (guide d'entretien 1, voir annexe 4); un autre destiné aux interlocuteurs chinois (guide d'entretien 2, voir annexe 5).

Dans la perspective d'entretiens avec des interlocuteurs non chinois, nous avons choisi comme variables principales non pas les trois dimensions (*Linkage, Leverage, Learning*) du modèle LLL, mais des variables travaillées – explicitement ou implicitement - par le processus de décision et la chronologie des stratégies des groupes chinois. Les variables principales portent sur cinq thèmes; (1) l'internationalisation des groupes chinois; (2) le contexte; (3) les décisions; (4) la mise en oeuvre des décisions; (5) les conséquences de la mise en oeuvre des décisions. C'étaient *des points d'entrée* que nos interlocuteurs pouvaient comprendre d'emblée, et qui permettaient d'aborder – sans l'air d'y toucher – les trois dimensions du paradigme de Mathews. Cet arbitrage était dû à quatre raisons profondes.

1. Le modèle LLL ne prend pas en compte la question centrale de la gouvernance politico-économique – et, donc, du processus de décision à l'oeuvre dans l'expansion internationale des groupes des pays émergents. Ignorer cette question, qui est la clé de voûte du déploiement des groupes chinois sur les marchés extérieurs, aurait atrophié notre démarche.
2. Le séquençage de nos questions devait permettre aux interviewés d'apporter des éclairages spécifiques sur le déroulement du mode opératoire chinois à chaque étape clé (grande stratégie de la Chine, approche du contexte, décisions, mise en oeuvre de la stratégie, implications de la stratégie sur le terrain).
3. “Attaquer” les entretiens avec des questions orientées sur les faisceaux de connections (*Linkage*), les portefeuilles de capacités et d'actifs (*Leverage*), la courbe d'apprentissage (*Learning*) et la dynamique des flux aurait probablement déconcerté nos interlocuteurs. Nous avons préféré les laisser dans leur jus en leur donnant la latitude nécessaire pour répondre à toutes nos questions “en terre connue”. Notre stratégie a privilégié ainsi l'art du contournement (stratégie indirecte), constitutif de la culture stratégique chinoise.
4. Le choix et l'éventail des variables dépendantes devaient nous offrir suffisamment de profondeur et de largeur pour pouvoir décrypter, une fois la phase d'entretiens achevée, la complexité et l'originalité du déploiement des groupes chinois.

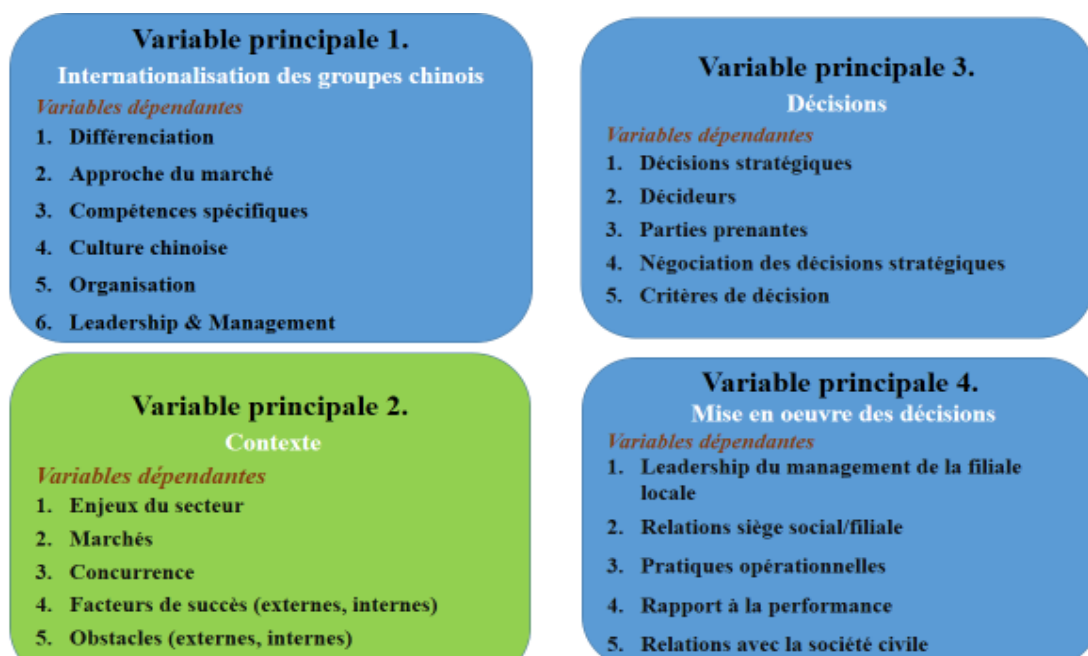


Fig. 35. Variables des entretiens réalisés par l'auteur avec des interlocuteurs non chinois. (2014-2015).

Dans la perspective d'entretiens avec des interlocuteurs chinois, nous avons opté pour un panier de variables portant sur la culture et le système politique chinois, la trajectoire personnelle du manager chinois, les conditions d'implantation et de développement des groupes chinois (étatiques et privés) sur les marchés extérieurs. Au final, il s'agissait de tenter de pénétrer l'âme chinoise, d'entrer dans le concret des pratiques de China Inc. pour comprendre comment le Chinois vit la différenciation.

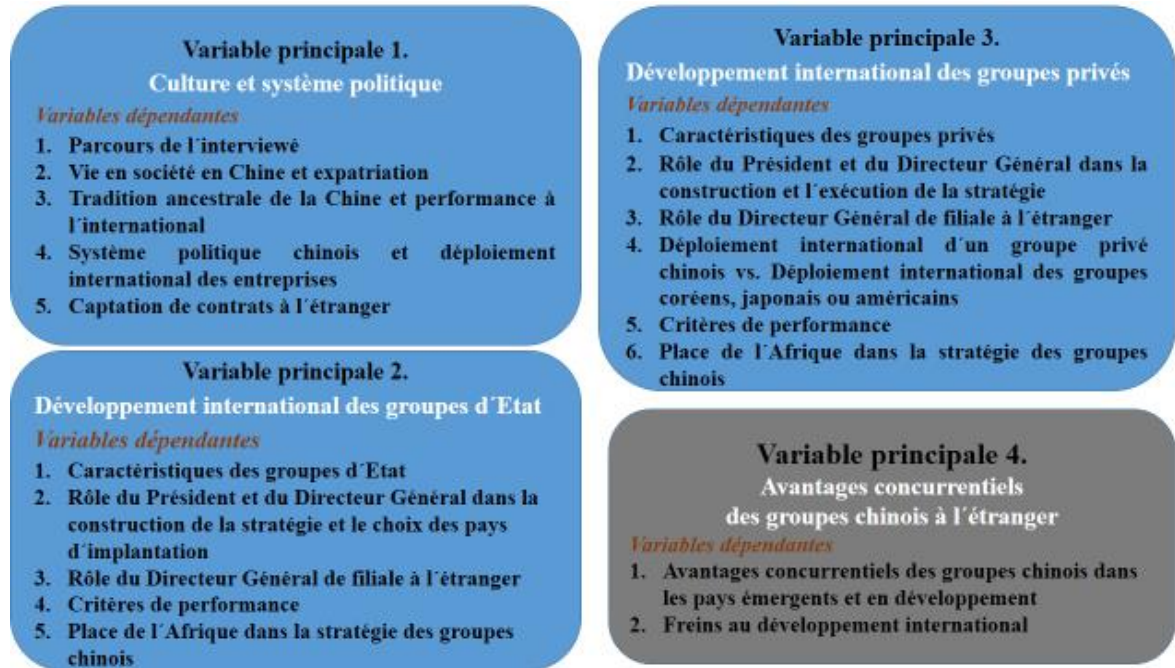


Fig. 36. Variables des entretiens réalisés par l'auteur avec des interlocuteurs chinois. (2014-2015).

3.3. RESSOURCES MOBILISÉES

Cette recherche a bénéficié de deux sortes de ressources. (1) Les relations personnelles (*guanxi*) de l'auteur en Chine, à Hong Kong, en France, en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord et en Europe centrale. La phase d'identification des interviewés a validé l'importance des connections (*Linkage*) pour le déploiement de notre stratégie de recherche. Le *guanxi*, c'est l'or noir des temps modernes. (2) L'expérience de stratège et de développeur de l'auteur en Chine (*Leverage + Learning*) pour le compte du groupe Castel, dans un contexte d'immersion totale, dans les années 2000. Tout était à créer. Nous sommes partis de zéro dans un contexte complexe et aléatoire qui, à maints égards, s'apparentait à celui des pays africains. Nous étions face à des vides de natures diverses: vides institutionnels, vides de marchés, vides en matière d'infrastructures, vides en matière de réseaux de distribution. Après des débuts erratiques marqués par l'empirisme, Castel China a conclu une première alliance (2001), puis une deuxième (2004) avec le groupe Changyu. L'internationalisation intérieure (alliance entre un groupe chinois et un groupe étranger) de la Chine a été vécue *de l'intérieur*. Par ailleurs, le fait de partager la même résidence que l'équipe dirigeante de Changyu sur le site de Langfang, dans la province du Hebei, a constitué une expérience unique, *in vivo*, à l'intérieur du monde chinois. Chaque soir, c'était le même rituel. Le Directeur Général et les trois managers chinois jouaient au mahjong, ce jeu ancestral basé sur l'art des combinatoires. Cette immersion a permis de comprendre (*Learning*) à quel point les Chinois vivent la stratégie et l'art des combinatoires comme un jeu. La stratégie n'a pas la valeur sacrée dont elle jouit en Occident.

CHAPITRE IV. CINQ CAS DE DEPLOIEMENT DE GROUPES CHINOIS EN AFRIQUE

L'analyse qualitative est construite autour de deux séquences. Nous procéderons tout d'abord à l'analyse intra-cas (étude de cas 1, étude de cas 2, étude de cas 3, étude de cas 4, étude de cas 5). Nous effectuerons ensuite une analyse inter-cas. Le but sera d'identifier les logiques de fond et les singularités du déploiement de la stratégie des 7 groupes de notre échantillon. Le modèle LLL sera mis en perspective et testé pour chaque étude de cas. Notre démarche abductive et interprétativiste sera suivie d'un examen de notre contribution au corpus théorique.

4.1. ETUDE DE CAS 1

Stratégie des groupes China International Trust and Investment Corporation (CITIC) et China Railway Construction Corporation (CRCC) en Algérie, dans le cadre du projet de construction de l'autoroute Est-Ouest devant relier les grandes villes algériennes du nord aux frontières tunisienne et marocaine. 2005-2006 et au-delà.

Secteur d'analyse: Ingénierie-construction (grands projets d'infrastructures). **Nombre de personnes interviewées:** 6. **Durée des entretiens:** entre 45 mn et 90 mn.

4.1.1. Présentation du cas

Les années 1990 ont vu un boom sans précédent des investissements directs dans le secteur des infrastructures (télécommunications, électricité, utilities, travaux publics) en Asie, en Amérique latine, en Amérique centrale et, dans une moindre mesure, en Afrique. Selon la Banque Mondiale, les investissements privés dédiés aux infrastructures dans les pays à faibles revenus sont passés de 16,3 milliards de dollars en 1990 à 121,9 milliards de dollars en 1997, avant de tomber à 57 milliards de dollars en 2001 en raison de la crise asiatique et du ralentissement économique mondial. Durant cette décennie, la Chine s'est transformée en un immense chantier à ciel ouvert avec la construction du barrage des Trois-Gorges et la revitalisation des grandes mégapoles, au premier rang desquelles Shanghai et Shenzhen. Pour les groupes de construction chinois, comme pour les groupes internationaux de BTP, ces années-là ont représenté des jalons importants. Plus rien ne serait plus jamais comme avant. Les carnets de commandes étaient pleins de "contrats du siècle", les énormes besoins de la Chine mutante constituant un réservoir *a priori* illimité de débouchés commerciaux. Les dirigeants des groupes européens, américains et japonais ne savaient pas encore que des lendemains beaucoup plus sombres les attendaient. En panne de stratégie, sérieusement menacés par les derniers entrants venus des pays émergents, de nombreux fleurons occidentaux et japonais – à l'instar de l'italien Saipem, du français Alstom et de l'américain KBR - allaient voir leur pouvoir de négociation vaciller sur des territoires acquis de longue date, en Algérie comme ailleurs.

4.1.1.1. Contexte politico-économique

Le 13 juillet 2001, la Chine s'est vu attribuer l'organisation des Jeux Olympiques de 2008. Le 8 août 2008 à 8h08, l'Empire du Milieu faisait son entrée officielle dans la mondialisation, devant plus de deux milliards de téléspectateurs. Entre ces deux dates clés, un événement important, passé inaperçu

dans de nombreuses chancelleries du monde, avait eu lieu à Pékin. Du 4 au 5 novembre 2006¹¹¹, le destin de l'Afrique allait se sceller *au coeur du pouvoir* de la République Populaire de Chine. Réunis en conclave dans le Palais du Peuple dominant la place Tiananmen, le Président Hu Jintao, le Vice-Président Wen Jiabao, plusieurs ministres chinois de premier plan et 48 chefs d'Etat et de gouvernement africains jetaient les bases d'un nouvel ordre africain. Réunis à Pékin à l'occasion du troisième Forum Chine-Afrique (FOCAC), ils réaffirmèrent le principe de coexistence pacifique entre les deux continents, et validèrent les termes de la future guerre économique sur le continent africain. La Conférence de Pékin, c'était la version contemporaine de la Conférence de Yalta qui, du 4 au 11 février 1945, avait décidé de l'ordre du monde après la victoire sur le Troisième Reich. Les acteurs avaient changé; les enjeux également. L'Union Soviétique, les Etats-Unis et le Royaume-Uni ne redistribuaient plus les cartes de l'échiquier mondial. L'entrée de la Chine dans l'OMC avait préfiguré un basculement. L'effet de bascule eut lieu dans les salons du Palais du Peuple à Pékin en ce début novembre 2006. La déclaration commune, à l'issue du FOCAC, signalait la fin de la suprématie économique et politique de la France, de la Grande-Bretagne et, dans une moindre mesure, des Etats-Unis en Afrique. *“Nous confirmons que dans la nouvelle ère, la Chine et l'Afrique ont des buts communs en matière de développement et des intérêts convergents qui ouvrent de vastes perspectives pour la coopération. Dans le nouveau siècle, la Chine et l'Afrique devraient renforcer leur amitié traditionnelle et élargir leurs domaines de coopération dans le but de créer des bénéfices mutuels en matière de développement commun et de prospérité. Nous proclamons solennellement l'établissement d'un nouveau type de partenariat stratégique entre la Chine et l'Afrique, fondé sur l'égalité politique, la confiance mutuelle, la coopération économique gagnant-gagnant et des échanges culturels”*. A cette fin, *“nous nous engageons à augmenter le nombre de visites de dignitaires de haut rang, à conduire un dialogue stratégique, à renforcer la confiance politique mutuelle et promouvoir l'amitié durable; à approfondir et élargir la coopération qui profite aux parties, favoriser et promouvoir le commerce et les investissements Chine-Afrique, explorer de nouveaux modes de coopération, et donner la priorité à l'agriculture, les infrastructures, l'industrie, la pêche, les technologies de l'information, la santé publique et la formation du personnel; à accroître nos échanges sur les thèmes de la gouvernance et du développement afin d'apprendre les uns des autres et de renforcer nos capacités d'auto-développement”*¹¹².

Le Président algérien Abdelaziz Bouteflika était présent au sommet Chine-Afrique, comme il l'avait été lors du premier FOCAC qui s'était tenu à Pékin du 10 au 12 octobre 2000. Au terme de cette rencontre sino-africaine, le chef de l'Etat algérien effectua une visite d'Etat de trois jours en Chine, à l'invitation du Président Hu Jintao. Durant cette visite, Alger et Pékin signèrent un accord de partenariat stratégique visant à “donner davantage de profondeur et de substance” aux relations sino-algériennes. L'accord prévoyait *“une coopération ouverte aussi bien aux domaines politique, militaire et sécuritaire qu'aux secteurs économique et commercial, scientifique et technique, énergétique et minier, culturel et touristique”*, selon les termes du Président Bouteflika¹¹³. *“Les*

¹¹¹ Source: *Forum on China-Africa Cooperation*, FOCAC. Le FOCAC qui s'est tenu en novembre 2006 à Pékin était la troisième édition. Le premier FOCAC, qui a réuni 80 ministres représentant la RPC et 44 pays africains, a eu lieu à Pékin du 10 au 12 octobre 2000. La seconde édition a eu lieu du 15 au 16 décembre à Addis Abeba, en Ethiopie. Elle a accueilli 70 ministres (44 pays africains).
<http://www.focac.org/eng/ltada/dscbzjhy/DOC32009/t606841.htm>

¹¹² *Forum on China-Africa Cooperation*. <http://www.focac.org/eng/ltada/dscbzjhy/DOC32009/t606841.htm>

¹¹³ El Watan, 7 novembre 2006. http://www.algeriawatch.org/fr/article/pol/diplomatie/chine_partenariat.htm

contacts entre les responsables des deux pays ont été particulièrement soutenus au cours de l'année 2016 avec, notamment, les déplacements de plusieurs hauts responsables qui ont culminé avec cette deuxième visite d'Etat", s'est-il félicité. Accueilli au Palais du Peuple par le Président Hu et les hauts dignitaires chinois au cours d'"une cérémonie de très haut niveau réservée aux invités de marque"¹¹⁴, le chef de l'Etat algérien demanda à ses hôtes de considérer l'Algérie comme un partenaire de premier rang. Lors d'une allocution, il mit en avant le statut particulier de l'Algérie, la fiabilité de sa signature, son influence en Afrique et dans le monde arabe – priorités de Pékin –, ses immenses réserves pétrolières et gazières. Une visite du chantier phare des Jeux Olympiques figurait à l'agenda présidentiel. Commencée en 2003, la construction du stade national, qui accueillerait les cérémonies d'ouverture et de clôture de l'événement sportif le plus regardé au monde, avait été attribuée à deux groupes chinois, Beijing Urban Construction Group Co. Ltd et CITIC International Contracting Inc. Tous deux avaient leur siège social à Pékin. Le cabinet d'architectes suisse Herzog & de Meuron avait remporté l'appel d'offres de ce projet prestigieux¹¹⁵. Le chantier s'étirait sur plus de vingt hectares. Le stade olympique pourrait accueillir 91 000 visiteurs durant les JO et 80 000 ensuite. Le 8 août 2008 à 8h08, le monde entier aurait les yeux rivés sur cette merveille. Cette visite de chantier était lourde de sens. Un mois et demi plus tôt, le 18 septembre, le consortium chinois CITIC-CRCC avait signé "le contrat du siècle" avec les autorités algériennes pour un montant de 6,2 milliards de dollars. Le projet portait sur la construction des 528 km de tronçons centre et ouest de la future autoroute Est-Ouest devant relier le nord du pays aux frontières tunisienne et marocaine. En parcourant le site des Jeux Olympiques de Pékin, le Président Bouteflika déclara: "*Le mégaprojet confié à CITIC est, en plus d'être le moins-disant, très coûteux. C'est le premier du genre signé avec un pays... CITIC est avant tout une entreprise politique....L'honneur et la réputation de la Chine sont engagés dans ce projet*".¹¹⁶

4.1.1.2. Projet d'autoroute Est-Ouest

Les projets d'infrastructures étaient une priorité pour l'Etat algérien. Depuis le début des années 2000, le gouvernement avait lancé deux plans de relance: (1) le programme de soutien de la relance économique 2001-2004 (PSRE) pour un montant total de 7 milliards de dollars, destiné à la rénovation des infrastructures de base; (2) le programme complémentaire de soutien à la relance économique, 2005-2010 (PCSCE) doté de 200 milliards de dollars, visant à développer les axes routiers et ferroviaires, et à construire des programmes de logements. Le plan quinquennal 2005-2009 portait sur 1700 projets dans le secteur des travaux publics. L'ambition des autorités était de créer une meilleure intégration des territoires et de désenclaver le pays en ouvrant un nouveau corridor vers le reste de l'Afrique. Grâce aux revenus issus des hydrocarbures, l'Algérie était devenue un pays riche. Les projets multiples avaient un parfum de revanche pour les dignitaires algériens, courtisés par les grands groupes européens, américains et japonais. Les programmes gouvernementaux incluaient la modernisation de la rocade ferroviaire nord (1200 km), la réalisation de nouvelles lignes ferroviaires (391 km), l'électrification du réseau ferroviaire existant (2000 km), la construction de 28 stades et de 17 hôpitaux, la réalisation de la grande mosquée, la construction de l'autoroute Est-Ouest (1216 km),

¹¹⁴ Journal algérien La Tribune, 7 novembre 2006.

¹¹⁵ Cabinet Herzog & de Meuron, No. 226, *National Stadium. The Main Stadium for the 2008 Olympic Games*, Beijing, China. 2002-, planned completion 2007.

¹¹⁶ Cité par La Tribune, "*Bouteflika et Hu Jintao signent un accord stratégique entre l'Algérie et la Chine*", 07/11/2006.

la voie express transsaharienne et l'autoroute des Hauts Plateaux¹¹⁷. L'Algérie des années 2000 était devenue le nouvel eldorado des compagnies pétrolières et des grands groupes de travaux publics. Sur le front des grands projets d'infrastructures, la concurrence était féroce entre les américains Bechtel, KBR, l'italien Saipem et le français Technip. Lancé en 2006, le gigantesque projet d'autoroute Est-Ouest devait être le chantier phare de l'ère Bouteflika. Son coût, évalué à 11,4 milliards de dollars, était sans égal dans l'histoire de l'Afrique. *“Il représente un énorme défi pour le gouvernement algérien”*, avait déclaré le chef de l'Etat durant sa visite officielle à Pékin en novembre 2006. Véritable serpent de mer depuis les années 1990, longtemps reporté par manque de financements, ce projet consacrerait l'entrée de l'Algérie dans l'ère moderne en reliant les grandes villes du nord telles que Skikda, Constantine, Setif, Alger, Oran et Tlemcen aux frontières tunisienne et marocaine. Il nécessiterait la construction de 524 ponts, 90 viaducs et 6 tunnels. La fine fleur mondiale des travaux publics avait rendez-vous avec Alger, qui rêvait de jouer un rôle majeur dans les équations sino-africaines.

La présence des entreprises chinoises de BTP en Algérie et, plus généralement, sur le continent africain était une réalité tangible depuis quelques années. Depuis l'entrée de la Chine dans l'OMC en décembre 2001, le gouvernement chinois n'avait cessé d'encourager les entreprises de construction et de travaux publics à s'internationaliser. Un an après l'attribution de l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest, 49 entreprises chinoises de BTP avaient intégré le classement des 225 plus grandes entreprises mondiales du secteur (Engineering News Record 2007). Selon le Ministère du Commerce chinois (MOFCOM 2008), le montant cumulé de contrats à l'étranger pour l'année 2007 s'était établi à 385,58 milliards de dollars. 90% des chantiers à l'étranger étaient réalisés en Asie et en Afrique. Le plus souvent issues des départements Construction des ministères intervenant en Afrique, les entreprises chinoises de construction s'étaient progressivement implantées en Afrique, de l'Algérie au Botswana, en passant par le Nigéria, ce qui leur donnait *“un avantage de proximité qui diminue les coûts d'approche des chantiers”*¹¹⁸. Les géants China State Construction and Engineering (CSCE)¹¹⁹ et China Communications Construction (CCC) étaient en pointe sur de nombreux appels d'offres. Un positionnement de moins-disant sur les appels d'offres, de faibles coûts dûs, notamment, à une main-d'oeuvre bon marché, couplés à une forte technicité acquise sur les grands chantiers en Chine, faisaient partie des avantages concurrentiels généralement attribués aux groupes chinois opérant en Afrique. En 2005, les investissements chinois en Algérie étaient supérieurs à 500 millions de dollars, principalement dans les secteurs de l'énergie (pétrole et gaz) et de la construction. Le 18 décembre 2005, China Petroleum Engineering and Construction Corporation (CPECC) signait un contrat de 105 millions de dollars avec la compagnie pétrolière algérienne SONATRACH dans le but de produire de produire du pétrole dans le Sahara algérien. L'intrusion des entreprises chinoises, ainsi que les importations massives de produits chinois s'accompagnaient de flux de migrants chinois. Quelques mois avant l'attribution de l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest, le journal El Watan titrait: *“L'immigration chinoise à Alger”* (05/12/2005). Huit mois après la signature des contrats par CITIC-CRCC et COJAAL, il publiait un nouvel article *“Les charmes du péril jaune”* (21/03/2007).

¹¹⁷ <http://www.logement-algerie.com/actualite/infrastructures-les-megaprojets-du-plan-quinquennal-2005-2009-3166>

¹¹⁸ Sous la direction de Gabas J-J. et Chaponnière J-R., *“Le temps de la Chine en Afrique – Enjeux et Réalités au Sud du Sahara”*, 2012.

¹¹⁹ Voir notre étude de cas 5.

4.1.1.3. Consortium CITIC-CRCC (Chine) & Groupement COJAAL (Japon)

L'appel d'offres international relatif au projet de l'autoroute Est-Ouest fut lancé le 23 juillet 2005 par le Ministère des Travaux Publics. Il comptait trois lots: tronçon centre, tronçon ouest, tronçon est. Selon le cahier des charges, le chantier devait être réalisé en 40 mois, ce qui représentait un défi colossal pour un projet d'une telle complexité. Plusieurs groupes internationaux (américains, français, allemands, japonais et chinois) y ont répondu. Le 15 avril 2006, le consortium chinois CITIC-CRCC et le groupement japonais COJAAL ont été proclamés vainqueurs. Avec le "contrat du siècle", les groupes d'Etat CITIC et CRCC, basés à Pékin, faisaient ainsi leur entrée en Algérie. Selon de nombreux observateurs, les conditions d'attribution de l'appel d'offres avaient été obscures. Créé en 1979 par Rong Yiren, avec l'appui de Deng Xiaoping, CITIC (China International Trust and Investment Corporation) avait vocation à "attirer et mobiliser des capitaux étrangers, introduire des technologies avancées, adopter les meilleures pratiques internationales en matière d'opérations et de gestion". Le but était de construire un véhicule d'investissements au service des ambitions économiques de la Chine. Depuis, CITIC s'est imposé comme le plus grand conglomérat chinois, présent dans la banque (China CITIC Bank, CITIC Trust Co.; 44 filiales basées à Hong Kong, aux USA, au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande), la sidérurgie, les travaux publics, l'énergie, l'immobilier et les services. Fin 2005, le groupe affichait un portefeuille d'actifs de 799,4 milliards de yuans (environ 120 milliards de dollars), et un profit de 4,68 milliards de yuans (720 millions de dollars).¹²⁰ CITIC Pacific, branche "Sidérurgie, Travaux Publics, Energie, Immobilier, Services" du conglomérat, enregistrait des profits record en 2006, l'année de l'attribution du contrat du siècle en Algérie: 8,272 milliards de dollars HK (1 milliard de dollars US), en augmentation de 107% par rapport à 2005¹²¹.

En partenariat avec le groupe CITIC pour la réalisation de l'autoroute Est-Ouest, le groupe CRCC (China Railway Construction Corporation) était, au moment de l'appel d'offres, l'un des leaders chinois du ferroviaire avec les groupes d'Etat CNR et CSR. Ses champs d'intervention couvraient la construction de grands ouvrages (chemins de fer, autoroutes, ponts, tunnels, aéroports, ports, centrales hydroélectriques, habitat), l'ingénierie-conseil, la fabrication de matériels de maintenance et de composants pour son activité ferroviaire, la logistique et l'immobilier. Considéré comme stratégique par les autorités chinoises, il opérait sous la tutelle de l'organisme de supervision des actifs étatiques, la SASAC. Aucune donnée financière n'est disponible pour les années antérieures à 2006. En 2006, CRCC réalisa un chiffre d'affaires total de 153,608 milliards de yuans (environ 23,6 milliards \$), et un bénéfice net de 1,501 milliard de yuans (environ 230 millions \$)¹²². Le marché domestique représentait plus de 96% du chiffre d'affaires du groupe en 2006. Le contrat du siècle en Algérie lui offrait donc un tremplin pour construire sa courbe d'expérience sur des mégaprojets à l'étranger et devenir à moyen terme un leader mondial.

"Les Chinois ont fait réaliser de gros travaux de construction. La Chine est confrontée à de gros besoins en interne en matière d'infrastructures. Par exemple, le barrage des Trois Gorges. Les Chinois ont du grain à moudre. (...) Les Chinois ont acquis beaucoup de connaissances et sont en capacité de rivaliser avec les entreprises américaines, européennes, japonaises et coréennes". Interviewé 1.

¹²⁰ China Daily. http://www.chinadaily.com.cn/business/2006-11/20/content_737796.htm

¹²¹ *Note de l'auteur*: Nous n'avons pu trouver des chiffres détaillés sur le groupe CITIC, à l'exception de CITIC PACIFIC, pour les années 2005-2006. En 2012, les actifs du groupe CITIC se sont élevés à 3 560 milliards de yuans (environ 547 milliards de dollars). Le profit réalisé en 2012 était de 30 milliards de yuans (4,6 milliards de dollars). Source: Site Internet de CITIC. <http://citic.com>

¹²² China Railway Construction Corporation, Financial Report 2007. <http://english.crcc.cn/>

Le groupement COJAAL (Consortium Japonais pour l'Autoroute Algérienne) était l'autre gagnant de l'appel d'offres. Il était composé de cinq groupes japonais de travaux publics cotés à la Bourse de Tokyo. Tous avaient leur siège social à Tokyo: Itochu Corporation, Kajima Corporation, Taisei Corporation, Nishimatsu Construction Co. et Hazama Corporation. Fondés au XIXe siècle, ces bâtisseurs du Japon moderne incarnaient l'excellence *Made in Japan*. Tous étaient dépositaires d'une histoire illustre. En unissant leurs forces, leurs savoirs-faire, leurs histoires et leurs noms, ils démontraient une fois encore leur capacité à opérer en meutes pour remporter des victoires capitales. COJAAL était un concentré de l'esprit du samouraï qui va enfoncer son sabre le moment venu. Un historique succinct des cinq acteurs au moment de l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest offre des éclairages sur les forces en présence. Fondé en 1858 par Chubei Itoh, Itochu Corporation était à l'origine une société de négoce, qui s'est progressivement transformée en un *sogo shosha* de premier plan, à l'instar de Mitsubishi, Toyota, Mitsui et Sumitomo. Les *sogo shosha* sont des groupes très diversifiés intervenant dans le négoce, la logistique, les industries extractives, la construction et les services. Leurs capacités en matière de gestion des risques leur offrent un avantage dans le jeu du commerce international. Masami Iijima, Directeur Général de Mitsui, les a comparés à des fonds d'investissement privés¹²³. Itochu Corporation faisait donc partie de l'élite des groupes japonais lors de l'appel d'offres international orchestré par le Ministère algérien des Travaux Publics en 2005. Ses activités allaient du négoce de produits agricoles, de textiles, d'équipements, de matières premières, de produits chimiques et de navires, à la finance en passant par la logistique, l'immobilier, la construction, les grands projets d'infrastructures et le commerce de détail. Ses expertises d'EPC (Engineering, Procurement, Construction) lui valaient d'intervenir sur les grands projets pétroliers, pétrochimiques et gaziers, et les mégaprojets d'infrastructures dans le monde (routes, ponts, ports, aéroports, chemins de fer), rivalisant ainsi avec les groupes américains (Bechtel, KBR, Fluor, Halliburton), les groupes français (Vinci, Bougues, Technip), l'italien Saipem ou encore l'allemand Hochtief AG. Les résultats consolidés du groupe pour les exercices 2005-2006 ne sont pas visibles. Pour l'année fiscale 2008 (1er avril 2007-31 mars 2008), Itochu Corporation réalisa un chiffre d'affaires de 12 387 milliards de yens (environ 108 milliards de dollars), un EBITDA de 280,53 millions de yens (2,45 milliards \$) pour un bénéfice net de 217,3 millions de yens (1,9 milliard \$)¹²⁴.

Fondé en 1840, Kajima Corporation était au départ une entreprise de menuiserie domiciliée à Edo (futur Tokyo). Elle s'était fait connaître pour avoir importé le style de construction occidental au Japon dans les années 1860. A partir de 1890, elle s'était imposée dans la construction de lignes de chemins de fer au Japon, en Corée et à Taïwan, puis dans la réalisation de barrages (construction du premier barrage en béton à Ohmine en 1924) et de réacteurs nucléaires (1957). Après le tremblement de terre de 1923 et au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, les ingénieurs de Kajima ont participé activement à l'effort de reconstruction du pays. La trajectoire de Kajima se confond avec celle du Japon depuis la fin du XIXe siècle. La plupart des grands ouvrages du pays portent la signature de Kajima. En effet, en 1963 la petite entreprise de menuiserie était devenue le leader mondial de la construction (valeur faciale du carnet de commandes). La même année, Kajima réalisait les installations des Jeux Olympiques de Tokyo. L'année suivante, le groupe implantait une filiale à Los Angeles. La décennie 1980 marqua l'accélération de l'internationalisation du groupe avec

¹²³ Cité par Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Sogo_shosha

¹²⁴ Le rapport annuel le plus ancien d'Itochu Corporation que nous avons pu consulter sur le site du groupe couvre l'année fiscale 01/04/2008-31/03/2009). http://www.itochu.co.jp/en/ir/financial_statements/2009/

l'installation de Kajima Europe B.V aux Pays-Bas (1987), de Kajima Overseas Asia Pte Ltd. à Singapour (1988) et de Kajima Construction à Shanghai (2003). La liste des ouvrages de prestige se densifiait d'année en année (réalisation du plus long tunnel du monde à Seikan en 1988; rénovation du canal de Suez en 1995). En 2005-2006, Kajima Corporation entrainait donc dans le consortium COJAAL, précédé d'une histoire illustre et de savoirs-faire exceptionnels. En 2005, le groupe avait réalisé un chiffre d'affaires de 1 770 milliards de yens (15,5 milliards \$) pour un bénéfice net de 22 milliards de yens (190 millions \$)¹²⁵.

Créé en 1873 par Kihachiro Okura sous le nom Okura Gumi Shokai, Taisei Corporation compte aussi parmi les grands groupes japonais de la construction et de l'immobilier. Comme les autres membres du consortium COJAAL, son histoire se confond avec la naissance et le développement du Japon moderne. En 1917, l'entreprise était devenue la première *kabushiki gaisha* (société par actions) dans l'industrie japonaise de la construction. En 2005, Taisei Corporation était présent dans plusieurs pays (USA, Vietnam, Chine, Taïwan, Qatar, Emirats Arabes Unis, Indonésie, Turquie, Pakistan, Inde, Algérie), et jouissait d'une solide réputation dans le monde. En Algérie, il avait remporté le contrat relatif à la construction de la première centrale de dessalement à Arzew. Au moment de l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest en 2005, il venait d'achever le terminal 2 (phase II) de l'aéroport international de Tokyo, le tunnel de la voie express de Kawasaki (phase II), ainsi qu'un immeuble de bureaux à Taïpei (Taïwan). Son carnet de commandes incluait notamment la réalisation des tunnels et des stations de métro à Istanbul (Turquie), la construction d'un tunnel sur l'île Palm Jumeirah (Emirats Arabes Unis). Le chiffre d'affaires total pour l'année 2005 s'était élevé à plus de 13 milliards de dollars (valeur exacte en yens non disponible) pour un bénéfice net de 177,83 millions de dollars. Début 2006, la valeur totale des contrats représentait 1 811,77 milliards de yens (environ 15,4 milliards \$)¹²⁶.

Fondé en 1874, Nishimatsu Construction Co. est un groupe diversifié intervenant dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (construction et maintenance d'immeubles, de routes, de barrages, de réseaux ferroviaires, d'aéroports, de ports, de stations d'épuration, de systèmes hydrographiques et de parkings), le négoce d'équipements, les assurances, les services financiers, l'entretien d'espaces verts, la gestion d'hôtels et de centres médicaux. Il a une très forte implantation en Asie avec des bureaux à Hong Kong, en Malaisie, en Indonésie, au Vietnam, en Thaïlande et à Singapour. Les contrats signés en 2005 s'élevaient à 449,927 milliards de yens (environ 3,8 milliards \$) pour un bénéfice net de 3, 098 millions de yens (26 millions \$)¹²⁷. Lors de l'appel d'offres lancé par les autorités algériennes, Nishimatsu Construction Co. venait d'achever plusieurs grands projets à Hong Kong, en Thaïlande et à Singapour. Sur le marché domestique, la construction du barrage de Moriyoshiyama, du tunnel de Hida (phase III) et de Kujikawa (phase III), ou encore la construction des unités de gaz liquéfié de Sakai faisaient partie des nombreux projets conduits par le conglomérat.

Fondé en 1873 par Shotaro Ando sous le nom Ando-Kata, le futur Hazama Corporation fut la première entreprise japonaise à utiliser la brique comme matériau de construction. Dès ses premières années d'existence, Ando-Kata s'était imposé à Edo (futur Tokyo) sur des projets innovants pour le

¹²⁵ En 2006, Kajima Corporation a enregistré un chiffre d'affaires de 1 891 milliards de yens (16 milliards \$) et un bénéfice net de 41 milliards de yens (360 millions \$). Source: Documents financiers publiés par le groupe. <http://www.kajima.co.jp/english/ir/highlight/index.html>

¹²⁶ Rapport annuel 2006 de Taisei Corporation. <http://www.taisei.co.jp/english/profile/history.html>

¹²⁷ Rapport annuel 2006 de Nishimatsu Construction Corporation. <http://www.nishimatsu.co.jp/eng/ar2006/contents/ar06.pdf>

compte des Ministères en charge des armées, des chemins de fer et des communications. Son histoire tout au long du XXe siècle fut jalonnée de nombreuses réalisations comme, par exemple, la réalisation du site d'enfouissement des déchets de 370 000 m² à Yokohama (1914), la construction des centres télégraphiques de Tokyo (1925) et de Yokohama (1928), de barrages, de routes, d'aéroports et de tunnels. Au moment de l'appel d'offres algérien, Hazama Corporation avait une forte présence à l'étranger (Thaïlande, Vietnam, Malaisie, Singapour, Indonésie, Turquie, Cambodge, Mexique, USA, Canada). Le contrat de l'autoroute Est-Ouest en Algérie représentait un nouveau jalon important dans la longue et riche trajectoire du groupe. L'enjeu était considérable pour le groupe qui, en 2005, avait réalisé un chiffre d'affaires de 225,329 milliards de yens (environ 2 milliards \$) et un bénéfice net 2, 608 milliards de yens (22 millions \$). L'année suivante, le volant d'affaires représentait 230,474 milliards de yens (2,1 milliards \$) pour un bénéfice de 2,132 milliards de yens (20 millions \$).

Ce qui se jouait avec l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest était bien plus qu'une bataille parmi tant d'autres entre mastodontes. Il était le catalyseur des guerres à venir entre les leaders mondiaux de la Triade (USA-Europe-Japon) et les derniers entrants. Les empires naissent, s'étendent et meurent comme les civilisations. Le consortium chinois CITIC-CRCC était face au groupement de samouraïs japonais, au français Vinci (numéro un mondial), à l'allemand Hochtief A.G., au groupe Consolidated Construction Company (numéro un au Moyen-Orient), et au brésilien Oderbrecht. A l'exception des Japonais, les autres groupes furent terrassés par les Chinois. Quelques années plus tard, les groupes de construction japonais plongeaient dans les classements internationaux. "Le boom sans précédent de la construction observé en Chine a coïncidé avec une stagnation au Japon. Les entreprises japonaises ont cédé du terrain au moment où les challengers chinois commençaient à explorer le monde".¹²⁸ Selon le classement établi par *International Construction Magazine* sur la base du volume d'affaires, quatre des leaders mondiaux de la construction étaient japonais en 2003: Kajima Corporation (3e), Taisei Corporation (4e), Shimizu (6e) et Obayashi (9e). Aucun constructeur chinois ne figurait dans le classement. En 2012, tout avait changé. Cinq des dix leaders mondiaux étaient chinois, tandis que les Japonais avaient disparu du classement.

Classement mondial des groupes de construction - Top 10		
Classement 2012	CA 2011 (milliards \$)	Classement 2003
1. CHINA STATE CONSTRUCTION & ENGINEERING (Chine)	72,6	1. VINCI (France)
2. CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION (Chine)	68,8	2. SKANSKA (Suède)
3. CHINA RAILWAY ENGINEERING (Chine)	68,4	3. KAJIMA (Japon)
4. VINCI (France)	52,4	4. TAISEI (Japon)
5. CHINA COMMUNICATIONS CONSTRUCTION (Chine)	45,5	5. BOUYGUES (France)
6. ACS (Espagne)	39,7	6. SHIMIZU (Japon)
7. CHINA METALLURGICAL GROUP (Chine)	34,4	7. HOCHTIEF (Allemagne)
8. BOUYGUES (France)	34,4	8. BECHTEL (USA)
9. BECHTEL (USA)	32,9	9. OBAYASHI (Japon)
10. HOCHTIEF (Allemagne)	32,4	10. FLUOR (USA)

Fig. 37. Classement mondial des groupes de construction (2003, 2011). Source: *International Construction Magazine*.

¹²⁸ "Great Wall builders", *The Economist*, 27/10/2012. <http://www.economist.com/news/business/21565244-chinese-firms-are-new-challengers-global-construction-business-great-wall-builders>

4.1.2. Analyse qualitative

Les six dirigeants interviewés dans le cadre de cette étude de cas opéraient sur de grands projets d'infrastructures en Algérie et dans d'autres pays africains au moment de l'appel d'offres et/ou dans les années suivantes. Ces *insiders* de l'industrie du BTP ont été les témoins attentifs des manoeuvres chinoises en Algérie et, dans certains cas, des victimes collatérales. Selon eux, la stratégie de la Chine pour gagner le contrat de l'autoroute Est-Ouest, puis l'emprise des constructeurs chinois en Algérie, portent la signature des conquérants modernes, celle qui permet de bâtir des empires; une signature où se mêlent la grande stratégie d'Etat, le *soft power*, le *parabellum*, l'entrepreneuriat international et des intérêts croisés bien compris. En apparence, cette stratégie est assez similaire à celle déployée par Elf Aquitaine durant sa grande époque africaine. C'est une stratégie qui se bâtit, se négocie et se répand dans les souterrains de la diplomatie politique et parapolitique. C'est une stratégie de coulisses. Mais les apparences sont trompeuses. Avec les Chinois, le visible fleurit toujours avec l'invisible et, dans nos regards d'Occidentaux, avec le subversif.

Ce que révèle l'étude empirique tout d'abord, c'est que les groupes chinois de construction prennent l'Algérie en tenaille avec le consentement des autorités algériennes, nous obligeant à une lecture géopolitique et géostratégique. Leur conquête du marché algérien passe par les méga projets, les projets stratégiques et prestigieux, les contrats de plus d'un milliard de dollars, c'est-à-dire ceux qui concentrent tous les niveaux de complexité, accélèrent la courbe d'apprentissage et d'expérience, et ouvrent les portes du futur en Afrique et dans le monde. Pour nos interlocuteurs, l'approche chinoise à l'occasion de l'appel d'offres relatif à l'autoroute Est-Ouest représente la quintessence de la culture stratégique chinoise. C'est *une stratégie qui investit dans les vides* (vides institutionnels, vides en matière de gouvernance économique, vides en matière d'infrastructures), qui *remplit les creux* et se diffuse grâce à des armées de soldats travailleurs et discrets.

“Les Chinois sont présents sur les très, très gros contrats. Je ne les ai pas vus sur des petites réalisations”.
Interviewé 1.

Ces gros contrats ne sont pas des contrats d'Etat à Etat *stricto sensu* car ils font l'objet d'appels d'offres internationaux. Cependant, avec un Etat donneur d'ordre opérant dans une forme d'opacité et de non droit, les failles institutionnelles offrent aux stratèges chinois un espace stratégique (un futur marché) qu'ils exploitent habilement en instituant un système de co-dépendance avec les élites algériennes. *“Qu'importe que le chat soit blanc ou noir, pourvu qu'il attrape des souris!”*, exhortait Deng Xiaoping.

“Les appels d'offres internationaux avec les parties prenantes sont lancés par des Etats ou des entreprises étatiques pour le développement d'activités pétrolières, gazières, minières, ou pour des développements structurels comme les ports, les barrages, les routes. (...) Les Chinois sont très structurés dans leurs réflexions et leurs actions..... La conquête des infrastructures, des ressources pétrolières et minières est une représentation pratique d'une volonté politique. La Chine a décidé d'imposer sa vision, comme les USA ont imposé leur mode de fonctionnement pendant 50 ans. (...) Il y a des volontés politiques à très bon compte”.
Interviewé 2.

4.1.2.1. Les enjeux et les intérêts stratégiques de la Chine: LE référentiel des groupes chinois en Algérie

Selon les dirigeants interviewés, l'intrusion et le développement des groupes chinois sur des territoires qui n'étaient pas les leurs traduisent l'emprise grandissante de Pékin dans l'économie des

biens publics (routes, ponts, barrages, ports, aéroports) des pays en développement et émergents. La non-ingérence déclarée des autorités chinoises dans les affaires intérieures des pays cibles cache en réalité *une ingérence très habile, très profonde, très invasive et redoutablement efficace* de la *Realpolitik* chinoise dans la gouvernance économique du pays d'implantation. Certains interlocuteurs y voient un jeu de dupes savamment orchestré par le sommet de l'Etat chinois. Mais ils reconnaissent aussi que les équations que celui-ci doit résoudre sur son territoire intérieur sont totalement différentes de celles auxquelles les gouvernements des autres pays du monde sont confrontés. Pour nos interlocuteurs, le déploiement des groupes chinois en Algérie et ailleurs, qu'ils soient publics ou privés, est la traduction pratique de la volonté de puissance de la Chine et la conséquence de questions existentielles d'une extraordinaire complexité. Les problèmes économiques et sociaux que nous rencontrons dans nos petits pays occidentaux sont affectés d'un coefficient surmultiplicateur dans l'Empire du Milieu. On est dans des échelles XXXXXXL. Dans ce contexte hors normes, la politique "Going Out" des champions nationaux tels que CITIC et CRCC lancés à la conquête de nouveaux territoires a vocation à répondre à une double ambition: (1) Servir les intérêts stratégiques du *pays d'origine*; (2) Répondre aux besoins fondamentaux des Chinois (manger, travailler).

"Il est nécessaire d'avoir une lecture géopolitique et géostratégique de l'internationalisation des groupes chinois. (...) La Chine est un pays ultramillénaire. Mais elle a beaucoup de retard en termes de savoirs-faire technico-économiques. Elle est en train de rattraper le temps perdu. (...) La démarche chinoise est très en ligne. Elle est dictée par des choses culturelles que j'ignore. Il faut chercher le casse-croûte à l'extérieur. Ils sont si nombreux!!! (...) Les Chinois sont en retard dans leur développement international. Ils ont besoin de prendre des places". Interviewé 1.

"Il faut donner à bouffer à 1,4 milliard de gens". Interviewé 2.

Les entretiens que nous avons réalisés font apparaître que la stratégie *unifiée* de rattrapage des constructeurs CITIC et CRCC est un concentré de particularismes. Elle n'a pas d'existence propre; elle est *imbriquée* dans la grande stratégie de conquête orchestrée par Pékin, laquelle doit dans le même temps trouver les moyens de satisfaire les besoins vitaux de plus d'un milliard de Chinois. Cette double problématique constitue un premier facteur de différenciation sur lequel surfent les particularismes stratégiques, opérationnels et culturels chinois à l'international. De par leur nature singulière et leur niveau de complexité, les enjeux de la Chine sont uniques au monde. Ce constat initial a donné lieu à trois types de commentaires. **1.** Les groupes chinois de construction sont sous le radar permanent du Parti communiste chinois (PCC), de ses satellites et de ses représentants. Ce sont les chevaux de Troie de la politique étrangère de la Chine *avec obligation de résultats*. **2.** L'internationalisation des groupes chinois est le prolongement de l'internationalisation *endogène* de la Chine des années 1980-2000. A la fois déterritorialisée, aut centrée et ethnocentrique, elle doit avant tout profiter au pays d'origine, défiant ainsi les lois de l'apesanteur de l'économie mondialisée. **3.** Les autorités chinoises sont des *stratèges* et des *solutionneurs de problèmes* à l'échelle de leur pays-continent. Ils ont le logiciel, le volontarisme, le pragmatisme, l'expérience et les savoirs-faire nécessaires pour reproduire ce schéma en Afrique. *"La démarche chinoise est très en ligne"* (Interviewé 1). L'étude de cas met en lumière un *alignement* de trois dimensions de la grande stratégie: (1) la vision; (2) la volonté politique; (3) la feuille de route. Tout se tient et sert le But. La vision en surplomb des autorités chinoises, la volonté politique déclinée en stratégies et en feuilles de route dans les territoires étrangers, l'exécution "les doigts sur la couture du pantalon": le trépied de la stratégie est d'autant plus efficace qu'il repose sur une démarche structurée qui voit et porte loin.

4.1.2.2. La grande stratégie en contexte: l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest

Pour l'ensemble des interviewés, le pouvoir central de la Chine excelle dans l'art de penser et de mettre en oeuvre la stratégie dans des environnements *ambigus*. L'obtention du chantier pharaonique de l'autoroute Est-Ouest, aux côtés du consortium japonais, était un coup de maître. C'était une pièce maîtresse de l'expansionnisme chinois en Afrique. En négociant ce méga contrat, les stratèges chinois avaient trois coups d'avance. Ils pensaient long terme; ils pensaient et agissaient à l'échelle d'un continent.

"Le marché de l'autoroute Est-Ouest était gigantesque en soi. En plus, il était l'antichambre de chantiers portant sur l'infrastructure autoroutière de l'Afrique toute entière. C'est un continent qui n'a pas d'infrastructures routières et de chemins de fer. On voit donc bien que l'approche des Chinois tenait de la grande stratégie. La construction de l'autoroute Est-Ouest constituait un levier formidable pour construire une courbe d'apprentissage, d'expérience en Algérie, avec des perspectives colossales en Afrique, un continent sclérosé par manque d'infrastructures. L'Afrique a un besoin cruel d'infrastructures pour faire circuler les populations, booster la croissance des économies africaines et exploiter les ressources naturelles non accessibles. Les infrastructures ferroviaires et routières sont un précédent au développement économique et à la circulation des Africains. Le Défi de l'Afrique, c'est l'accès. On voit donc bien avec le cas de l'autoroute Est-Ouest en Algérie à quel point l'Etat chinois est un fin stratège. Car en gagnant l'appel d'offres, les entreprises chinoises développaient leur courbe d'apprentissage et se mettaient en position de gagner de futurs appels d'offres portant sur la construction des infrastructures routières de l'Afrique. Aux yeux des Africains, cela signifierait que les Chinois étaient ceux qui leur offraient la mobilité de déplacement et ceux qui ouvraient des perspectives de développement aux économies africaines..... L'Algérie est stratégique à l'échelle du continent africain. A partir de l'Algérie, les entreprises de construction ont la possibilité d'avoir des marchés gigantesques". Interviewé 2.

L'étude empirique fait apparaître que l'intrusion de CITIC et de CRCC en Algérie s'est faite à travers un mode d'entrée particulier, non répertorié dans le corpus théorique: *l'alliance avec la gouvernance politique du pays cible*. Officiellement, l'appel d'offres international était le mode d'entrée des deux constructeurs chinois en Algérie. En réalité, la vraie porte d'entrée se trouvait du côté du Président Bouteflika. Le Président Hu Jintao et les hauts dignitaires chinois ont investi *massivement* dans la gouvernance défaillante de l'Algérie. Ils ont *institutionnalisé* l'entrée de CITIC et de CRCC sur le territoire algérien. Ce mode d'entrée alternatif s'apparente à une joint-venture implicite avec contreparties entre le Président algérien, son entourage et les élites chinoises. C'était un pied de nez aux partenariats publics-privés (PPP) que seuls certains groupes occidentaux sont capables de proposer et de gérer. Le groupe Vinci, qui faisait partie des candidats à l'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest, est un orfèvre en matière de PPP, tout comme le groupe Bolloré. En 2005-2006, les groupes chinois n'avaient aucune expérience en matière de PPP. Ils n'en ont pas davantage aujourd'hui. En revanche, ils savent reconnaître l'ennemi. Toute leur stratégie consiste à le séduire pour éviter la guerre... ou pour lui porter, le jour venu, un coup fatal.

"Les Chinois ont compris qui est l'adversaire. Ils reviennent à leur jeu à eux, vieux de plusieurs siècles: le jeu de go. (...) L'autoroute Est-Ouest en Algérie est un exemple de cela". Interviewé 2.

L'adversaire, ce n'est pas la concurrence. L'adversaire, c'est le clan au pouvoir, celui qui écrit les règles du jeu dans le pays hôte. Le but consiste donc (1) à séduire l'adversaire en formant une alliance gagnant-gagnant; (2) à investir dans les vides existants dans le pays hôte en résolvant des problèmes concrets, avec pour conséquence d'éliminer les acteurs présents sur le marché. C'est l'application de l'adage chinois "acheter des trous" (résoudre des problèmes) et du stratagème "Empruntez un sabre pour porter le coup fatal". Le sabre, c'est l'Etat algérien. La stratégie chinoise réside dans *la*

préemption du leadership de l'Etat algérien. La joint-venture implicite avec contreparties entre le Président algérien, son entourage et les élites chinoises se réclamait en fait davantage de la *coopétition* (coopération-compétition) que de la coopération. C'était une coopétition masquée à base de diplomatie, de bons sentiments, d'apports en capitaux et de sourires. "Dissimulez un sabre derrière le sourire", dit un autre stratagème chinois. Avec cette *stratégie d'évitement* dans laquelle les concurrents sont hors champ (et cependant dans le champ de mire des autorités chinoises et des dirigeants de CITIC et de CRCC), le déploiement de ces deux groupes co-optés par l'Etat actionnaire a défié l'orthodoxie en matière de management stratégique. Cette stratégie d'évitement leur a aussi permis de pratiquer la politique de la terre brûlée en Algérie, de faire le vide sur leur passage. Toute la plaine agricole de la Mitidja a été détruite durant le chantier de l'autoroute Est-Ouest. Quand le pays d'origine (la Chine) reste le point fixe de la stratégie internationale des groupes chinois, la relation au pays hôte est biaisée, voire corrompue.

"Je ne connais pas le cahier des charges ni les obligations contractuelles des groupes chinois et je dis ce que j'ai vu et constaté. L'autoroute Est-Ouest en Algérie, à une centaine de kilomètres au sud d'Alger, environ 1000 kilomètres de la frontière du Maroc à la frontière de la Tunisie, a tué toute la plaine agricole, dite la «Mitidja», qui était la zone riche, agricole d'Algérie. Mais les Chinois n'y sont pour rien!!!" Interviewé 1.

Ce qui ressort également des entretiens, c'est que la stratégie de l'Etat chinois qui consiste à préempter le leadership du pays hôte est un formidable accélérateur de trajectoire pour l'internationalisation des groupes chinois. En investissant dans la gouvernance faillible d'un pays comme l'Algérie, les autorités chinoises *diluent les risques liés à l'étranger (Liabilities of foreignness, LOF)* rencontrés par toute entreprise internationale. Les modèles Uppsala de l'école scandinave reposent sur l'idée qu'une entreprise s'internationalise graduellement afin de maîtriser son portefeuille de LOF. Notre analyse qualitative montre que les groupes CITIC et CRCC sont entrés sans grand viatique international dans un pays culturellement éloigné *en enjambant les LOF*. La joint-venture implicite avec contreparties mise au point par les autorités chinoises leur a permis d'entrer sur une terre inconnue et de s'y déployer *sans quitter leur zone de confort*. C'est un autre point de différenciation avec les groupes des autres pays.

4.1.2.3. Négociations & Obsolescence transactionnelle

L'étude de cas fait également apparaître des particularités chinoises en matière de stratégie de négociation et de contenu transactionnel. Quatre paramètres ont été mis en avant par nos interlocuteurs: (1) l'activisme diplomatique; (2) la force de frappe financière; (3) la corruption; (4) l'emboîtement de contrats.

1) Activisme diplomatique

La diplomatie chinoise irrigue tout, ont souligné nos interlocuteurs. A Pékin, à Alger, derrière le rideau, les autorités chinoises, leurs représentants en Algérie – au premier rang desquels l'Ambassadeur et le chargé d'affaires Chine-Algérie -, les dirigeants des groupes de construction "diplomatisent" tout. Lobbying, diplomatie du carnet de chèques, dessous de table: *les connections diplomatiques* sont une pierre angulaire de la stratégie d'attaque des groupes chinois en Algérie.

"En Algérie, les Chinois sont dans le pétrole, le gaz et la construction. Il y a de fortes connections diplomatiques.... Les chantiers sont récupérés par les Chinois". Interviewé 3.

“Les stratégies des acteurs historiques dans la construction sont liées à la maîtrise de la chaîne de valeur. Où ça commence? Où ça finit? Cela commence avec le lobbying et finit avec le lobbying. L'étape numéro un, la phase amont du lobbying, consiste à se demander: Est-ce que ça m'intéresse ou pas? Est-ce que c'est un ouvrage pour nous ou pas? Si on y va, le stade suivant c'est du lobbying auprès du client. Quelle stratégie d'attaque on met en place pour attaquer le sujet? (...) L'étape numéro deux, c'est le round de préqualification. Ce sont des discussions autour des capacités d'ingénierie financière et technique pour réaliser telle ou telle partie de l'ouvrage.... L'étape numéro trois, c'est la remise de l'offre au forfait ou au remboursable”. Interviewé 1.

“La diplomatie chinoise est très forte, associée à de réelles qualités de commerciaux. (...) La volonté politique est très claire”. Interviewé 4.

L'activisme diplomatique n'est pas l'apanage des Chinois. C'est un point de passage obligé du processus de négociation des grands contrats d'infrastructures. Selon nos interlocuteurs, les stratégies transactionnelles des Chinois doivent leur différenciation à la nature de leurs arguments: (1) “le pognon” – y compris le pognon qui corrompt; (2) la volonté politique de développer les infrastructures du pays hôte et de répondre à ses besoins; (3) un rapport à la performance spécifique; (4) de solides références sur leur marché domestique. Deux interlocuteurs voient les Chinois comme *des ensembliers* qui proposent un package complet de solutions au pays hôte. Deux autres inscrivent les approches des groupes chinois dans *une perspective longue* avec un retour sur investissement qui “s'étale dans le temps”. Un autre interviewé voit dans *les vides juridiques* (l'absence de règles et de normes explicites) en Algérie, comme ailleurs en Afrique, l'opportunité pour les négociateurs chinois de “bidouiller”.

“Dans les gros appels d'offres de construction, d'infrastructures d'autoroutes, de mines, les groupes occidentaux sont en compétition avec des groupes de construction chinois. (...) L'Afrique est la dernière frontière. Il n'y a pas de respect des accords en Afrique. C'est plein d'inattendus avec les Africains. Dans les négociations avec les Chinois, ça avance, ça bidouille des deux côtés”. Interviewé 15.

“Les Chinois ont fait des demandes d'autorisation auprès des administrations algériennes. Les autorisations ont été obtenues contre l'avis des gens de la plaine agricole Mitidja, qui était la zone fertile la plus riche d'Algérie. C'était alors le grenier à blé de la France et de l'Europe. Le "spread" de moyens des Chinois a détruit tous les champs de blé. Tout un pan de l'économie a été tué. Ce qui fait que l'Algérie pesait dans le concert des nations, avec les meilleures oranges du monde, n'existe plus !!!” Interviewé 1.

2) Force de frappe financière

Selon les interviewés, la supériorité transactionnelle des groupes chinois génère de vrais effets de levier pour la Chine parce qu'elle se double d'une écrasante supériorité financière. La conjugaison des deux phénomènes agit comme un rouleau compresseur et déstabilise le pouvoir transactionnel des acteurs historiques. L'érosion de la compétitivité des groupes européens, américains ou japonais est proportionnelle à la stratégie de séduction déployée par les Chinois. La force de frappe des constructeurs chinois est d'autant plus grande qu'elle s'accompagne de contreparties. Les arguments du passé ne sont plus ceux d'aujourd'hui ni de demain. L'offensive des groupes chinois comme CITIC et CRCC rebat les cartes.

“Les Chinois ont un avantage: ils ont du pognon, ce que n'ont plus ni les Américains ni les Européens! Le capital financier est le nerf de la guerre”. Interviewé 1.

“Il y a deux attitudes. Soit les Chinois s'attaquent à des pays sans beaucoup de ressources comme le Sénégal et la Mauritanie. Le Sénégal a vendu deux ans de pêche contre des infrastructures dans les années 1990-2000. Soit ils entrent dans des pays riches comme l'Algérie. Dans les deux cas, ils déploient une puissance financière”. Interviewé 4.

3) Corruption

La stratégie de rattrapage des groupes chinois s'accompagne de transactions occultes. L'opacité des négociations diplomatiques entre les élites chinoises et algériennes est un terreau propice à la corruption. Le consortium CITIC-CRCC n'est pas le seul à avoir arrosé le pouvoir algérien. Le groupement Cojaal, qui a remporté le contrat complémentaire pour la construction de l'autoroute Est-Ouest, a été accusé de malversations dans les années qui ont suivi l'attribution de l'appel d'offres. Avec un Chinois, "ce n'est jamais ni blanc ni noir. C'est gris". Le contexte décisionnel ambigu de l'Algérie a profité aux Chinois, selon deux interlocuteurs. Pour l'un d'entre eux, les environnements déstructurés de l'Afrique se prêtent parfaitement au déploiement des groupes chinois car ceux-ci peuvent s'infiltrer dans les failles et les exploiter à leur façon. Selon les interviewés, les groupes chinois transplantent leurs normes, leurs codes et leurs pratiques – c'est-à-dire *les institutions informelles* – sur le terrain algérien. Le But prime sur le reste. Les moyens servent le But.

"Il y a beaucoup de corruption derrière les contrats chinois". Interviewé 4.

"En 2010, il y a eu un scandale de corruption. L'appel d'offres de l'autoroute Est-Ouest était opaque. Les Chinois ne répondaient pas à toutes les normes d'éthique... L'autoroute n'est toujours pas terminée". Interviewé 3.

4) Emboîtement de contrats

L'étude empirique montre que le pouvoir de négociation des groupes chinois de construction en Algérie tient aussi à leur capacité à faire une "proposition de valeur" différente, moyennant un modèle économique inédit. CITIC et CRCC sont arrivés face aux décideurs algériens avec leurs particularismes culturels. Dans la vision chinoise où tout est dans le tout, *un contrat peut en cacher un autre*. Deux interlocuteurs ont mis en lumière la capacité des groupes de construction chinois à *agréger* et à *combinaison des contrats*. *Le coefficient multiplicateur, l'art des combinatoires* sont au cœur de la démarche des futurs leaders mondiaux du BTP. La logique chinoise du ET (qui mobilise des combinaisons de solutions comme dans le jeu de go) s'oppose à la logique occidentale du OU (qui procède sur le mode éliminatoire comme au poker). L'une agrège; l'autre exclut. L'une est ouverte à toutes les options sans exclusive. L'autre s'en tient à l'esprit de frontière (*the frontier spirit*) des chercheurs d'or de l'Ouest américain. Entre les deux, il peut y avoir des côtes "mal taillées" (Japonais, Brésiliens, Russes...). Selon un interviewé, le premier point de différenciation transactionnelle entre un groupe de construction chinois et un groupe de construction européen ou américain se situe dans le *rapport au Temps*. Dans le temps cyclique des Chinois, la livraison d'une route, d'un pont ou d'un barrage ne signe pas la fin des opérations. La notion de rupture leur est étrangère. Ils n'ont donc d'autre choix que de continuer, d'accompagner le flux du temps d'une manière ou d'une autre en investissant dans d'autres projets.

"Les projets de construction se font sur les 25-30 ans à venir. La construction elle-même dure entre 3 et 5 ans. La dimension temporelle s'arrête à la livraison de l'ouvrage chez les Européens et les Américains. C'est une vision européenne et américaine. Les Chinois ne pensent pas comme cela. Même s'ils perdent de l'argent, l'horizon est un horizon lointain. La notion de pertes est différente chez l'entreprise de construction chinoise. Le retour sur investissement s'étale dans le temps. Ce retour sur investissement n'est pas nécessairement dans le même domaine d'activité". Interviewé 2.

Le deuxième point de différenciation, qui est une traduction de l'art des combinatoires, est la capacité des constructeurs chinois à faire des "pas de côté". Dans l'esprit de nombreux dirigeants occidentaux, une négociation réussie est celle qui donne lieu à la signature d'un contrat. Avec l'appel d'offres Est-Ouest, le consortium chinois a proposé non pas un contrat, mais *une grappe de contrats, une combinatoire de contrats*, qui ont, à leur tour, généré *une combinatoire d'écosystèmes*. La perspective est totalement différente. Quand les négociateurs des groupes occidentaux mettaient en avant leur supériorité technologique, leurs expertises techniques, la qualité de leurs prestations, une garantie tous risques, les négociateurs chinois investissaient dans leur génie combinatoire et négociaient sur la base de celui-ci. Ils proposaient quelque chose de différent *en restant dans leur zone de confort*. Ce faisant, ils changeaient "l'assiette" de l'appel d'offres, y introduisaient des *offsets* et montaient dans la chaîne décisionnelle de l'Algérie.

"Les Chinois tapent à côté. Au lieu de cibler le pétrole dans l'appel d'offres, ils ciblent l'hôpital. Par ce biais-là, ils répondent à l'appel d'offres. Ils montent d'un étage dans la hiérarchie des décisionnaires. Ils se réfèrent à un gouvernement. Ainsi, ils ont grimpé dans la chaîne de décision du Ministère des Finances. On a changé l'assiette. On a élargi l'assiette de l'appel d'offres. Avec les Chinois, c'est avant tout une décision politique. Accessoirement, on parle de pétrole et de gaz. En réalité, on parle de politique... et on récupère des autoroutes. C'est du haut niveau. Les appels d'offres, ça devient de plus en plus politique. Avant tout, il y a une volonté politique. Derrière cette volonté politique, il y a une feuille de route. (...) Les Chinois s'achètent leur respectabilité en construisant des routes, des hôpitaux... pour être socialement respectés".
Interviewé 2.

La négociation du *local content* (contenu local des investissements) est une composante essentielle des appels d'offres en Algérie, comme dans les autres pays africains. Les entreprises en compétition s'engagent à recruter un certain pourcentage de travailleurs locaux, à s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux et à faire profiter les communautés locales de leur implantation. L'objectif de l'ancrage local est de contribuer au développement économique du pays hôte et à l'amélioration des conditions de vie des populations. L'étude de cas révèle que les négociateurs chinois s'y prennent autrement. Ils proposent des *offsets* (des contreparties) comme, par exemple, la construction d'un hôpital ou d'une école, *en plus* du marché principal, avec comme conséquence une exonération de la contrainte liée au *local content*. Ce système de troc fondé sur le pas de côté est spécifiquement chinois.

"Couler du béton, c'est à la portée de beaucoup de personnes. Mais en génie civil, faire des distillateurs, de l'électronique et de l'électricité, développer du knowledge technique..., savoir faire des bulles techniques à haute valeur ajoutée et avec un pourcentage de local content, des logiciels à haute valeur ajoutée, ce n'est pas à la portée de tous. Dans la phase 1, le contractant général va faire des appels d'offres et cascader les contraintes de l'appel d'offres. Par exemple, il va demander 30% ou 60% de local content à ses sous-traitants. Par exemple, un projet de 3 milliards de dollars US sur lequel il doit y avoir 60% de local content. Le contractant va demander à chaque sous-traitant ou corps de métier un pourcentage de local content. Le génie civil est la bulle 1. Il demande par exemple 60%-80%-90% (coefficient de pondération) de contenu local. Le mécanique, qui est la bulle 2, fait la même chose. L'électricité (bulle 3), idem. Le deal des Chinois, c'est: "Je vous apporte de la main-d'oeuvre gratuite ou bon marché, et je vous donne du local content en hôpitaux". Les Chinois proposent un offset comme par exemple, la construction d'un hôpital. Les Chinois sont gagnants dans tous les scénarios. Ils ont intégré le meilleur de l'Occident en apportant leurs savoir-faire propres. Ainsi, ils fournissent des briques électriques et électroniques défiant toute concurrence. (...) C'est ce qu'ils ont fait en Algérie et ailleurs en Afrique." Interviewé 2.

Les interlocuteurs ont également mis en avant le côté *ensemblier* ou *meccano* de CITIC et de CRCC. Avec leurs *offsets*, ils créent *des systèmes captifs* et, avec eux, un phénomène de *co-dépendance dans la durée*. Cela ressemble à la stratégie déployée par Microsoft avec son système Windows. Une fois installé dans l'ordinateur, celui-ci place l'utilisateur dans une position de dépendance. Il n'a alors

d'autre choix que de *consommer* les services additionnels au menu de Microsoft. Du 100% Microsoft. Avec la création de systèmes captifs, Pékin et ses dragons indutrialo-financiers prennent l'Algérie en tenaille. La Chine s'installe *profondément* dans le pays.

"Le système chinois contemporain rappelle ce qu'il s'est passé en France dans les années 1970 avec le déploiement d'infrastructures télévisuelles. A cette époque, il y avait trois modes de codage: SECAM (France), NTSC (Japon) et PAL (USA). L'Etat français a aidé à l'implantation télévisuelle de certains pays comme le Gabon et le Congo pour cabler en mode SECAM. Derrière, on pouvait vendre - c'est-à-dire Thomson en particulier – des télévisions françaises. Ainsi, on dirigeait la production française vers ces pays.Un autre exemple de ce système dans le monde actuel, c'est Google. J'implante ma technologie avec mon savoir-faire. Puis, on est pieds et poings liés avec cet opérateur. Pour les offsets, les Chinois inondent les marchés en produits qui n'ont rien à voir avec la construction d'un barrage, l'exploitation d'une mine ou d'un champ pétrolier. Ils s'assurent d'un marché tiers à très bon compte.... Il y a des volontés politiques à très bon compte". Interviewé 2.

Selon un interviewé, les motivations qui sous-tendent le troc se situent ailleurs. Les Chinois cherchent à sortir des radars des Américains.

"Tous les échanges mondiaux se font en dollars. Du coup, les Américains sont informés de ce qui se passe dans le monde, des flux commerciaux et financiers. Les Chinois et les Moyen-Orientaux ne sont pas heureux de faire leurs deals en dollars et achètent beaucoup d'or. Beaucoup de nations essaient de trouver un moyen de ne plus faire de deals en dollars et veulent changer leurs réserves en or. Dans une autre monnaie? En faisant du troc? C'est ce que font les Chinois en Afrique". Interviewé 5.

4.1.2.4. Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles

L'étude de cas fait apparaître un mode opératoire chinois *transgressif*. Les groupes chinois pratiquent la politique de la terre brûlée dans la mise en oeuvre de leurs investissements. Deux thématiques sont apparues au cours des entretiens: (1) les écosystèmes 100% chinois; (2) l'invasion de l'Algérie par les Chinois.

1) Ecosystèmes chinois

Les interlocuteurs ont mis en avant *la singularité opérationnelle* de CITIC, de CRCC et des autres groupes chinois en Algérie. Leur déploiement s'inscrit dans un plan d'ensemble, pensé et orchestré par leur gouvernement, qui sert de *surmultiplicateur* au développement économique de l'Empire du Milieu. Le méga chantier de l'autoroute Est-Ouest a donné lieu à d'autres contrats périphériques (construction d'hôpitaux) qui, à leur tour, ont procuré des contrats aux entreprises basées en Chine. Le pays d'origine est le grand gagnant de ce meccano. Là encore, les constructeurs chinois sont restés dans leur zone de confort en produisant du *Chinese content*. Ils bénéficient de financements chinois; ils font venir la main-d'oeuvre de Chine; ils achètent leurs équipements auprès de fournisseurs chinois; ils mangent chinois; ils vivent en autarcie. Les Chinois créent des bulles chinoises et "tournent dans une bulle".

"Les Chinois ont remporté la plus grande partie du contrat. Ils ont apporté en Algérie le gros oeuvre, les hommes et le matériel. Tous les ouvriers étaient chinois!!! (...) La main-d'oeuvre locale, ils s'en foutent mais ils leur font faire ce qui arrange leur business." Interviewé 1.

"Ce qui différencie les groupes chinois des autres en Algérie et ailleurs en Afrique, ce sont plusieurs choses. Tout d'abord, la masse salariale = 0. Des détenus viennent casser des cailloux en Algérie et ailleurs. Ensuite, on vous inclut une université ou un hôpital dans un contrat. Le groupe chinois couvre la dimension locale par ce biais-là. (...) Ils font venir 1, 2, 3 bateaux de détenus. Ils construisent leur camp en disant: "Je donne à bouffer comme en Chine". Leur langue leur sert de couverture. Ils tournent dans une bulle. Ils restent à

l'intérieur et ne sortent pas de leur bulle. Ils restent dans leur vase clos, leurs capotes. (...) Ils ne paient pas le gros de leur main-d'oeuvre et s'achètent une dimension locale à coup de gros chèques. (...) Le plus des Chinois, c'est d'apporter la main-d'oeuvre le meilleur marché dans une industrie labour intensive". Interviewé 2.

"Les spécificités des Chinois? Les Chinois ne s'appuient pas sur les compétences locales. Ils envoient leurs salariés. Ils arrivent à imposer à un pays de ne pas prendre leurs ressources locales!" Interviewé 4.

Avec l'instauration d'écosystèmes chinois, les Chinois privilégient *l'entre-soi*. N'entre pas dans le *guanxi* qui veut. Il y a les *insiders* (les Chinois), d'un côté; et les *outsiders* (les étrangers), de l'autre. C'est le système "capote". Les Chinois se protègent pour mieux gagner la guerre.

"Les Chinois sont totalement autonomes. C'est un problème. (...) Au niveau opérationnel, les Chinois vivent en autarcie. Ils ne respectent pas le local content. Ils pratiquent le troc. (...) Les TCN, Third Country Nationals¹²⁹, sont employés par les groupes occidentaux. En général, le management est d'une nationalité. Il assure l'encadrement des expatriés comme, par exemple, des Américains, des Anglais, des Hollandais. Il y a aussi la main-d'oeuvre pas chère qui est importée des Philippines, d'Inde, du Pakistan, pour les travaux sans qualification. C'est du personnel non qualifié originaire des TCN. Il y a un mélange de nationalités sur les sites, plus les locaux. Avec les Chinois, c'est différent". Interviewé 5.

"Les Chinois ont la réputation de faire tout eux-mêmes. Ils viennent avec leurs financements, leur main-d'oeuvre. Ils mangent des bols de riz. La main-d'oeuvre était gratuite dans les années 2000. La rumeur disait que les ouvriers sur le chantier de l'autoroute Est-Ouest étaient des prisonniers. Les Chinois sont imbattables. Sodexo a tenté de faire une offre de services aux entreprises chinoises qui avaient remporté le contrat de l'autoroute Est-Ouest pour une base-vie. Mais c'était hors sujet! (...) En 2006, lorsque j'étais en charge du développement commercial pour Sodexo en Afrique, le local content n'était pas applicable pour les Chinois en Algérie et au Cameroun par exemple. Sodexo n'avait et n'a rien à leur proposer. Car les conditions de vie des travailleurs chinois ne sont pas celles des grandes entreprises occidentales. Le bien-être, ce n'était pas pour les Chinois. C'était hors sujet! Je suis dubitatif sur le modèle des Chinois. Ils ne font pas profiter les populations locales. Or en Algérie, il y a 24% de chômeurs!!!" Interviewé 6.

La question de *l'acceptabilité* des groupes chinois en Algérie se révèle "hors sujet". En faisant tourner les usines chinoises, en important la main-d'oeuvre chinoise (gratuite ou bon marché) dans un pays ravagé par un chômage endémique, en situation d'implosion sociale, les groupes chinois bousculent tous les paradigmes. Le facteur réputationnel, que les groupes européens et américains cultivent à coups de centaines de millions de dollars, est escamoté par les dirigeants chinois au profit des méga enjeux stratégiques et vitaux de leur pays d'origine. Ce qui prime, c'est leur acceptabilité par le Président Bouteflika et son entourage, et donc, l'instrumentalisation de *l'acceptabilité* à partir de la stratégie du "pas de côté", du contournement. Cela a deux conséquences. **1.** Les groupes chinois "stratégisent" le management de leurs coûts. **2.** Ils sont hypercompétitifs et détiennent les leviers pour pratiquer une politique de moins-disant dans les appels d'offres. C'est du gagnant-gagnant de A à Z. La démarche chinoise est très pensée, très construite. C'est une démarche *avec obligation de résultats*, qui crée une valeur exponentielle pour le pays d'origine et installe les champions chinois dans l'économie mondialisée... sinisée. C'est un renversement de perspective.

"Les Chinois arrivent avec leurs financements et leurs hommes. Les conditions de vie des travailleurs sur les projets chinois n'ont rien à voir avec les standards de l'IFC, Ces standards ne sont pas respectés. (...)

¹²⁹ Note de l'auteur. Les TCN sont "les travailleurs pauvres" originaires de pays en développement et émergents (Philippines, Bangladesh, Inde, Indonésie, Thaïlande, Sri Lanka, Afghanistan,...), recrutés par des agences internationales spécialisées pour travailler sur les chantiers de construction, les projets pétroliers et gaziers, ou bien les projets miniers, n Afrique, au Moyen-Orient ou en Amérique latine. Ils viennent en célibataires, travaillent en général 7 jours/7, épargnent tout leur salaire avant de rentrer chez eux au bout de 2 ou 3 ans.

Une base-vie de 900 personnes au Yemen en 2006 pour Technip-KBR-CGC coûtait environ 14 millions de dollars (génie civil, transports, base-vie). 50% des coûts concernaient les bâtiments, les modules. 50% des coûts concernaient les services. En 2005-2006, il n'y avait pas de base-vie chez les Chinois. Les conditions de vie des travailleurs chinois, c'étaient des tentes, des conditions très précaires, des prisonniers et une alimentation réduite au minimum. Des bols de riz. (...) Les Chinois sont très difficiles à approcher. Ils ne parlent pas anglais. Ils ne sont pas accessibles. Les Chinois vivent en vase clos. Ils sont partout avec leur personnel propre". Interviewé 6.

"Les Chinois ont un plan de développement global de l'activité chinoise dans un pays... Les motos, les pompes, les compresseurs sont achetés en Chine. Des soupapes se mettent en place en matière de local content. Mais cela ne changera pas avant plusieurs années! (...) Il n'y a pas d'entreprises chinoises seules. Interviewé 15.

2) Invasion de l'Algérie par les Chinois

L'étude empirique met également en lumière le caractère *invasif* des Chinois en Algérie. L'obtention de grands contrats "déverse" de nombreux ouvriers sur les chantiers. Beaucoup d'entre eux font venir femmes et enfants, et s'installent dans le pays. Ils créent des commerces, des sociétés de négoce, des *Chinatowns*. L'enclassement des contrats chinois et la diffusion des ressources chinoises dans le pays de Bouteflika participent du même phénomène. Les Chinois sont des ensembliers qui s'implantent, se répandent. Le *levier collectif* est une machine de guerre *a priori* inoffensif.

"Les Chinois ont quasiment envahi l'Algérie. Les chantiers ont permis à 50 000, voire 80 000 ouvriers chinois de venir en Algérie. Ces ouvriers ont essayé de s'installer en Algérie... et y sont parvenus. Ils ont pris des Algériennes comme épouses. Ils ont investi dans des commerces. Puis des quartiers entiers, des Chinatowns se sont créés. Cela a provoqué des tensions énormes avec les populations. Il y a eu des manifestations en 2011. Il y a eu des opérations de représailles des Algériens qui venaient détruire les commerces chinois..... L'Algérie est envahie de produits importés illégalement. On observe les mêmes phénomènes en Turkménistan" Interviewé 3.

"Les Chinois créent des quartiers chinois. Il y a beaucoup de commerçants chinois à Alger. Cela participe à leur particularité". Interviewé 15.

"Les Chinois ne sont pas des prédateurs. La Chine est en limite d'autonomie alimentaire. C'est une économie tentaculaire.....Les Chinois sont des commerciaux et ils s'implantent. Ils mettent des pions partout. Ils ne peuvent pas se permettre de prendre et de se retirer! (...) La stratégie chinoise se situe à deux niveaux: l'approche du pays et l'exportation de main-d'oeuvre. (...) Les Chinois déversent beaucoup de salariés. Ils déversent des gens qui n'ont pas forcément vocation à rentrer dans leur pays. Ils s'installent. Beaucoup de Chinois sont déjà mariés avec des Algériennes". . Interviewé 4.

Selon deux interlocuteurs, un point de différenciation entre les modes opératoires des groupes chinois et des groupes français réside dans l'approche *profil bas des Chinois*. Ce sont des conquérants qui ne font pas dans le show off ni dans l'arrogance. L'arrogance d'Elf leur est étranger. Pour autant, ils sont très agressifs. La dialectique *yin-yang* renvoie en réalité à un *parabellum hyper agressif*. Avec le soutien de leur gouvernement et des Ambassadeurs, les groupes chinois comme CITIC et CRCC *écrivent* et *imposent* les règles du jeu en Algérie. Ils *institutionnalisent* le champ politique; ils *institutionnalisent* le champ économique; ils *institutionnalisent* le champ transactionnel; ils *institutionnalisent* le champ opérationnel. C'est une drogue dure qui ne dit pas son nom. C'est l'un des enseignements majeurs de cette étude de cas.

"L'époque de la folie des grandeurs d'Elf en Afrique est révolue. Ils buvaient du Château Yquem à 100 dollars la bouteille! Les gens d'Elf avaient la grosse tête". Interviewé 5.

“Les Chinois n’ont aucune retenue, aucune barrière pour s’installer dans les territoires où ils veulent s’installer. Ils comprennent les règles du jeu, mais essaient d’imposer les leurs. (...) C’est un rouleau compresseur. Ils arrivent avec leurs énormes moyens et disent: “On met l’argent et vous, vous vous écrasez!” Ils ont une position extrêmement dominatrice.” Interviewé 3.

4.1.2.5. Leadership et performance des groupes chinois

L’étude de cas fait apparaître deux paramètres relatifs au leadership et à la performance des groupes de construction chinois en Algérie: (1) un management local autonome; (2) une échelle de la performance *Made in China*. Pour un interviewé cependant, les dirigeants chinois sont aussi durs en affaires, aussi focalisés sur la rentabilité des projets que les dirigeants de groupes européens ou américains.

1) Un management local autonome

Selon deux interviewés, les dirigeants des groupes chinois en Algérie (Directeur Général, Directeur de Projet) jouissent d’une certaine autonomie dans l’exécution de la stratégie. Ils sont d’autant plus efficaces qu’ils comprennent parfaitement les tenants et les aboutissants de la stratégie pensée en haut lieu. La tête de groupe, le management dans le pays hôte et le *hub* sub-régional (*hub* Afrique de l’Ouest, *hub* Afrique de l’Est, *hub* Afrique centrale) opèrent dans le même couloir. Le pouvoir de capacité se situe à ces trois niveaux qui s’appuient sur des armées de soldats loyaux.

“Je crois que les Chinois disposent d’une très large autonomie de décision et de négociation et ils me paraissent ne pas avoir de middle management. Nos organisations sont ainsi faites qu’entre un site de production et les niveaux supérieurs, il existe tout un tas de strates, avec les géographies et les métiers, complexes par ailleurs. Eux, apparemment, non. Une fois un contrat obtenu, le responsable local semble être responsable de tout, du projet qui justifie sa présence dans le pays et de tous les aspects y afférant (relations avec les autorités juridiques du projet et avec l’entité technique, négociations du projet, sécurité.....). Sa hiérarchie semble être ou en Chine ou dans un pays qui est une sorte de «Hub». La notion de représentativité dans un pays est une acception du monde occidental. Eux, apparemment, ne sont pas sur la même longueur d’onde”. Interviewé 1.

“Le rôle des DG de filiale est important. Ils sont incontournables. Ce sont les représentants directs de leur maison-mère. Ils ont une certaine capacité d’autonomie et de décision. Ils prennent des initiatives”. Interviewé 3.

2) Une échelle de la performance *Made in China*

Le consortium CITIC-CRCC était le moins-disant sur l’appel d’offres de l’autoroute Est-Ouest. La main-d’œuvre et les équipements importés par avions ou cargos de Chine, un niveau d’exigence aléatoire en matière de qualité et de sécurité, des conditions de vie sommaires pour les ouvriers: les priorités des deux groupes chinois en matière de coûts se situaient *a priori* aux antipodes de celles des acteurs historiques. Tous les gros postes de coûts (main-d’œuvre, équipements, qualité, sécurité, logement du personnel, *local content*) portaient la signature “100% chinois”. Cette transgression invasive était rendue possible par le jeu de connivences habilement cultivé au plus haut niveau des Etats chinois et algérien.

“Les méthodes et les règlements qu’ils s’appliquent sont très éloignés des nôtres. Les Chinois s’autorisent des écarts. Un exemple: Quand il y a un mort sur un chantier, il y a beaucoup de contrôles sécurité dans le pays de l’entreprise. “Un droit à la mort” en Chine passera beaucoup plus vite aux oubliettes. (...) Chez les Chinois, c’est “cool”. Ils ont droit de mourir un petit peu! L’énorme différence entre la démarche chinoise et occidentale a trait au culturel. Un jour, les Chinois arriveront à nos niveaux d’exigence car ils seront

rattrapés par leur Histoire. Leur histoire multimillénaire leur servira d'appui dans le monde du business. Une histoire qui les sert. Le nombre d'habitants représente le quart de la population de la planète". Interviewé 1.

"La meilleure stratégie, c'est celle de la qualité. Les produits chinois sont de piètre qualité. Acheter un rig (une plateforme pétrolière) en Chine ou acheter un rig aux USA, ce n'est du tout la même chose. La différence se fait sur la qualité et les services". Interviewé 3.

L'étude empirique révèle que l'instrumentalisation des connections politiques et diplomatiques a un autre impact positif sur la performance des groupes chinois en Algérie: *la défiscalisation* de leurs activités. Le système "deux poids, deux mesures" a provoqué le départ de nombreuses entreprises étrangères. La préemption du leadership algérien par les autorités chinoises offre ainsi aux groupes chinois des espaces vierges en Algérie, propices au jeu de go et à la politique de la terre brûlée.

4.1.3. Discussion

Proposition 1. Les groupes chinois défient l'isomorphisme stratégique et opérationnel.

L'étude de cas montre que le consortium CITIC-CRCC est entré en Algérie par une porte dérobée. Officiellement, l'appel d'offres international relatif à l'autoroute Est-Ouest a servi de plateforme à leur déploiement en Algérie. Dans les faits, c'est la joint venture implicite *avec contreparties* entre le Président Hu et le Président Bouteflika qui a scellé l'entrée des deux groupes dans ce pays du Maghreb. En conséquence, le mode d'entrée utilisé par les dirigeants de CITIC et de CRCC a été *l'institutionnalisation de la gouvernance défaillante de l'Algérie*. La littérature en matière de commerce international et de management stratégique a identifié plusieurs modes d'entrée dans un pays étranger: (1) l'exportation; (2) la création d'un bureau de représentation; (3) la création d'une succursale; (4) la création d'une filiale; (5) la joint venture; (6) l'acquisition. Notre étude de cas suggère d'enrichir le corpus théorique concernant la thématique des modes d'entrée dans un pays étranger. Comme dans la plupart des méga projets de construction, un consortium a été constitué entre CITIC et CRCC à l'occasion de l'appel d'offres. Cela n'est pas nouveau. Les Japonais ont, eux aussi, créé un groupement. Aucun acteur ne peut gagner seul ces méga contrats. Dans le cas présent, l'isomorphisme stratégique a été mis en pièces grâce à un autre mode d'entrée téléguidé et instrumentalisé par l'Etat chinois. Ce premier constat renvoie à la gouvernance des deux groupes chinois et au rôle particulier joué par l'Etat actionnaire. Un autre point concerne le *business model* des groupes chinois. En introduisant des systèmes d'*offsets* qui donnent lieu à la constitution d'une chaîne de valeur *Made in China* (financements chinois, fournisseurs et sous-traitants chinois, main-d'oeuvre chinoise, normes chinoises), en politisant le *business model* de CITIC et de CRCC, l'appareil étatique chinois a renversé les paradigmes transactionnels et opérationnels traditionnels. Notre proposition de départ est donc validée.

Proposition 2. Les groupes d'Etat chinois préemptent les institutions des pays émergents et en développement, ce qui génère un avantage comparatif dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement.

L'étude de cas fait apparaître que l'activisme politique et diplomatique de la Chine, avec comme point d'orgue la visite d'Etat du Président Bouteflika en Chine en novembre 2006, a eu pour conséquence la préemption de la capacité décisionnelle du leadership algérien. Par ailleurs, la mise en place de la joint venture implicite *avec contreparties* (systèmes d'*offsets* avec formation d'écosystèmes chinois; contournement du *local content*), qui se réclamait d'une stratégie d'évitement,

a été rendue possible par les défaillances institutionnelles du pays hôte (cadre législatif ambigu, hauts fonctionnaires corrompus). D'un côté, les autorités chinoises ont préempté les vides institutionnels de l'Algérie pour obtenir une porte d'entrée stratégique dans le pays et sur le continent africain (la construction de l'autoroute Est-Ouest); de l'autre, CITIC et CRCC ont exploité les failles institutionnelles pour imposer leurs normes et leurs pratiques (institutions informelles) sur un territoire inconnu. Notre étude empirique valide la proposition 2.

Proposition 3. Les groupes chinois déploient des capacités dynamiques spécifiques à fort effet de levier, génératrices d'un avantage concurrentiel dans les pays émergents et les pays en développement.

L'étude de cas met en lumière la capacité des groupes chinois de BTP à créer *des combinatoires de contrats* (enchâssement de contrats), ainsi qu'une chaîne de valeur *intégrée à partir d'inputs chinois*. Ce sont des capacités dynamiques spécifiques, génératrices d'un fort effet de levier pour ces constructeurs et pour leur pays d'origine: (1) renforcement de leur compétitivité (optimisation de leurs portefeuilles de coûts); création de valeur pour l'économie chinoise. Le génie combinatoire de CITIC et de CRCC, couplé à leurs capacités politiques, leur a procuré un avantage concurrentiel qui a confisqué et laminé le pouvoir transactionnel des acteurs historiques, à l'exception du consortium japonais. Les classements internationaux réalisés depuis 2007 montrent que l'avantage des constructeurs japonais s'est, lui aussi, dissous du fait de l'offensive de leurs concurrents chinois. Notre proposition 3 est donc validée.

Proposition 4. Les groupes chinois se déploient dans les territoires en utilisant un modèle culturel spécifique, ce qui leur confère un avantage comparatif sur les groupes occidentaux dans les pays en développement.

La notion de modèle ne figure pas dans la culture chinoise. C'est une notion occidentale. Ce que l'étude empirique révèle toutefois, ce sont des particularismes identitaires. Il y a tout d'abord cette capacité à *faire fructifier des liens* (*Linkage* du modèle LLL): instrumentalisation des connections entre les élites chinoises et algériennes; mobilisation des *guanxi* en Chine (fournisseurs, sous-traitants). En cela, les Chinois ne sont pas si différents des Libanais et des Moyen-Orientaux. Ce qui les singularise, c'est l'habileté (1) à créer *des combinatoires* (plusieurs contrats en même temps) et (2) à imbriquer des *contreparties* dans leur scénario transactionnel. Le système d'*offsets* s'inscrit dans le mode opératoire du *guanxi*, fondé sur le troc. *Tout profite aux insiders* (dans le cas présent, les *insiders* sont les Chinois). L'avantage comparatif du pays d'origine s'en trouve démultiplié. L'effet capote, l'entre-soi rendent les Chinois impénétrables, insondables. L'opacité entourant les stratégies des groupes chinois et leur déploiement sur le terrain, tranche avec les principes de transparence imposés par les organisations internationales. Cela peut se transformer en avantage comparatif dans des pays faiblement institutionnalisés comme l'Algérie.

Cette première étude de cas met en lumière la nécessité d'enrichir le modèle Linkage-Leverage-Learning (LLL) de Mathews. Au-delà des commentaires précédents concernant les dimensions *Linkage* (faire des connections) et *Leverage* (mobiliser des compétences et des modes opératoires spécifiques), la dimension *Learning* renvoie à la capacité d'apprentissage des derniers entrants. Notre étude empirique fait apparaître que CITIC et CRCC ont construit leur courbe d'apprentissage sur de grands projets en Chine (*Learning 1*). Leur expérience sur leur marché domestique leur a servi de sésame pour remporter le chantier du siècle dans un pays où ils n'avaient aucun référentiel. A son tour, ce méga projet constitue un formidable accélérateur d'apprentissage et de trajectoire à l'étranger (*Learning 2*). Le trépied LLL conserve sa légitimité dans notre étude de cas. Mais on n'y trouve pas les mêmes caractéristiques pour chacune des trois dimensions. De plus, il lui manque un 4ème pied, probablement le plus important: I (*Institutionalization*). Les failles institutionnelles de l'Algérie sont exploitées par les dirigeants chinois (superstructure étatique, management de CITIC et CRCC) pour conquérir le territoire algérien.

4.2. ETUDE DE CAS 2

Stratégie de développement de la compagnie pétrolière SINOPEC au Gabon (et par extension, en Afrique). 2009-2015.

Secteur d'analyse: Industrie pétrolière. Nombre de personnes interviewées: 4. Durée des entretiens: entre 45 mn et 60 mn.

4.2.1. Présentation du cas

4.2.1.1. Contexte politico-économique

Lorsque le Président de la République Populaire de Chine, Hu Jintao, effectua une visite d'Etat au Gabon, du 1er au 3 février 2004, avant de se rendre en Algérie, l'économie chinoise affichait un dynamisme exceptionnel. Avec une croissance du PIB supérieure à 10% en 2003, l'Empire du Milieu était devenue la locomotive du monde. La visite de Hu Jintao, à l'invitation du Président Omar Bongo, constituait un événement important dans ce pays d'Afrique centrale. Depuis l'établissement des relations diplomatiques entre la Chine et le Gabon le 20 avril 1974, c'était la première fois qu'un Président chinois rendait visite au Président gabonais à Libreville. L'objectif de ce déplacement était de "renforcer davantage les excellentes relations d'amitié et de coopération entre les deux pays et les deux peuples"¹³⁰. Durant la visite du Président chinois, plusieurs accords commerciaux bilatéraux furent signés avec son homologue gabonais, ainsi qu'un protocole d'accord destiné à "montrer le désir des parties de développer les activités d'exploration, d'exploitation, de raffinage et d'exportation de pétrole"¹³¹. Celui-ci prévoyait l'exploration de trois champs pétroliers. Le bloc

¹³⁰ Cité par xinhuanet, 01/02/2004. <http://french.org.cn/french/99945.htm>

¹³¹ Cité par Wikipedia, d'après China Daily, "Sinopec signs evaluation deal for three oil blocks in Gabon". 04/02/2004. <https://en.wikipedia.org/wiki/Sinopec>

LT2000 est situé à 200 km au sud-est de Port Gentil, tandis que les blocs DR200 et GT2000 concernent sur les gisements au nord-est de cette ville pétrolière. La compagnie chinoise Sinopec – premier raffineur de pétrole de l’Empire du Milieu – était le bénéficiaire de cet accord sino-gabonais. Après l’Algérie où en 2002, le Président chinois avait signé un contrat de 525 millions de dollars pour développer le champ de Zarzaitine¹³², le Gabon était le deuxième point d’entrée de Sinopec sur le continent africain. A l’instar des deux autres compagnies pétrolières, China National Petroleum Corporation (CNPC) et China National Offshore Oil (CNOOC), Sinopec est un groupe d’Etat porteur des intérêts stratégiques de la Chine. Fin janvier 2004, le groupe pétrolier avait signé un premier contrat avec Total Gabon, qui garantissait la vente de pétrole brut gabonais à la Chine¹³³. "Sinopec est le plus grand raffineur chinois avec une capacité de 2,4 millions de barils/jour. Il représente plus de la moitié du marché chinois en termes de distribution", avait déclaré Marraud des Grottes, Directeur Général de Total Gabon. De son côté, le Ministre de l’Energie du Gabon, Richard Onouvié, avait indiqué que "ce contrat est important à un moment où il existe une forte spéculation autour du pétrole gabonais. Le fait qu’une compagnie de raffinage s’intéresse au pétrole gabonais..., c’est un message fort qui est envoyé"¹³⁴. Le Gabon produisait alors 270 000 barils/jour (11,5 millions de tonnes en 2002). Plus de 50% de ses revenus provenait de l’or noir. Selon le Directeur Général de Total Gabon, les coûts d’extraction demeuraient compétitifs dans ce petit pays membre de l’OPEP.

La Chine, quant à elle, était face à des défis énergétiques immenses. Elle était affamée de ressources pétrolières. La surchauffe économique avait fait exploser sa consommation de pétrole. En 1980, celle-ci représentait 1,689 millions de barils/jour. En 2003, elle s’était hissée à 5,771 millions de barils/jour¹³⁵. Dans le même temps, la production intérieure avait progressé, mais dans des proportions trop faibles pour absorber la totalité des besoins domestiques. En 1981, les compagnies pétrolières nationales produisaient 2,012 millions de barils/jour, ce qui faisait de la Chine un exportateur de pétrole. Dix-huit ans plus tard, en 2003, la production chinoise était de 3,407 millions de barils/jour (source: OPEP). Les prévisions de la locomotive du monde en matière de consommation pour les décennies suivantes étaient vertigineuses, alors que les experts mondiaux annonçaient l’épuisement des réserves mondiales et la fin de l’or noir. En 2000, la Chine représentait 80,6% de la consommation mondiale de carburants fossiles consommés. Six ans plus tard, cette part était passée à 85,4% (7,499 millions de barils/jour), puis à 88,3% en 2011 (9,867 millions de barils/jour), selon la Banque Mondiale. En 2012, la consommation journalière de pétrole de la puissance asiatique dépassait 10 millions de barils (10,366 millions), dont la moitié était importée. Selon le classement Global 500 réalisé en 2002 par le magazine *Fortune*, le groupe Sinopec figurait alors au 86e rang mondial avec un chiffre d’affaires de 40,499 milliards \$, précédé du groupe CNPC ((81e rang, CA: 41,499 milliards \$)¹³⁶. CNOOC, en revanche, ne faisait pas partie du classement. En 2008, Sinopec (16e rang mondial; CA: 159,26 milliards \$; profit: 4,166 milliards \$) et CNPC (25e rang; CA: 129,798 milliards \$; bénéfice: 14,925 milliards \$) trustaient les premières places du podium, tandis que CNOOC figurait à la 409e place (CA: 20,637 milliards \$; profit: 3,627 milliards \$) du classement

¹³² Taylor I., "China's oil diplomacy in Africa", *International Affairs*, 82:5, 2006.

¹³³ *Note de l'auteur*. Aucune information n’a filtré sur les quantités qui seraient livrées à la Chine, ni sur la durée du contrat.

¹³⁴ Cité par Petro Energy Information Network, 01/02/2004. <http://www.shana.ir/en/newsagency/13943/Total-Gabon-And-China-s-Sinopec-Sign-Oil-Deal>

¹³⁵ Source: British Petroleum. Chiffres cités par Les Echos.fr. <http://data.lesechos.fr/pays-indicateur/chine/consommation-de-petrole>

¹³⁶ Cité par Deng P., "Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications", *Business Horizons*, 47/3, mai-juin 2004.

Global 500 de *Fortune*. En 2013, les positions avaient encore bougé: Sinopec était classé au 4e rang mondial, derrière Shell, Wall Mart Stores et Exxon Mobil (CA: 428,2 milliards \$; profit: 8,2 milliards contre 481,7 milliards \$ de chiffre d'affaires et 26,6 milliards \$ de profit pour Shell, et 449,9 milliards \$ de chiffre d'affaires et 44,9 milliards \$ de profit pour Exxon Mobil). CNPC talonnait Sinopec avec un chiffre d'affaires de 408,6 milliards de dollars (profit: 18,2 milliards \$). Le groupe CNOOC arrivait en 93e position avec un chiffre d'affaires de 83,5 milliards \$ et un profit de 7,7 milliards \$¹³⁷. Entre 2009 et 2013, les trois compagnies pétrolières chinoises, sous tutelle de la SASAC, avaient été les plus grands investisseurs de l'industrie pétrolière mondiale. La valeur nette totale (valeur des actifs acquis moins la valeur des actifs vendus) des acquisitions réalisées par le trio chinois à l'étranger, durant cette période, était estimée à 104,1 milliards de dollars, contre 9 milliards de dollars pour les trois majors américaines – Exxon Mobil, Chevron et ConocoPhillips – et 50 milliards de dollars pour les grandes compagnies européennes – Shell, BP, Total et ENI¹³⁸.

Au moment où le Président Hu Jintao effectuait sa visite d'Etat au Gabon en février 2004, son homologue gabonais en était à sa 37ème année de présidence. Elu en 1967, il jouissait d'une image de médiateur avisé sur le continent africain et de pilier de la Françafrique, où se mêlaient réseaux politico-affairistes et lobbying. En investissant dans la gouvernance gabonaise, les autorités chinoises faisaient irruption dans le "pré carré" de la France, de la compagnie pétrolière Elf et des réseaux Foccart. De Charles de Gaulle à Jacques Chirac, les Présidents français avaient entretenu des liens personnels avec de nombreux dirigeants africains. En 1988 déjà, alors Premier Ministre, Jacques Chirac avait déclaré: "*Pour la France, la coopération ne se limite pas à une aide financière ou technique. Ce sont là des moyens. La fin, c'est le rapprochement avec les hommes... à travers la coopération bilatérale*"¹³⁹. Depuis le Général de Gaulle, la politique africaine de la France se réclamait de trois principes: "espaces privilégiés, interventionnisme et aide au développement". "*Nos relations avec le Maghreb demeurent plus que jamais une priorité politique et stratégique de notre action extérieure*", soulignait le Président Chirac en août 2004 devant les Ambassadeurs réunis à l'Élysée¹⁴⁰. Le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, le Gabon, le Sénégal et la Côte-d'Ivoire étaient donc les "espaces privilégiés" de la France du Président Chirac lors de la visite de Hu Jintao au Gabon en 2004. L'interventionnisme militaire et diplomatique de la France fondait aussi la politique africaine de la France. Ainsi, depuis le début de la crise ivoirienne en 2003, des troupes françaises étaient déployées en Côte-d'Ivoire dans le cadre de l'opération Licorne pour porter assistance à Laurent Gbagbo. Le troisième principe sous-tendant la politique africaine de la France était l'aide au développement "conditionnelle". La "bonne gouvernance" des Etats, énoncée dans les conventions de Lomé III (1985) et Lomé IV (1990) entre la Communauté européenne et l'Afrique, faisait de la démocratisation des pays africains un critère clé de l'attribution de programmes d'aide. Le Président Hu Jintao n'en avait que faire de ces trois principes qui ne figuraient nulle part dans la politique extérieure de la Chine. Seule comptait le principe de "coexistence pacifique" entre les pays. La pétro-dynastie gabonaise, riche aussi en minerais de fer et en forêts, offrait au Consensus de Pékin un cadre stratégique pour satisfaire les intérêts de la Chine au Gabon et en Afrique. Toucher le cœur de

¹³⁷ Source: <http://fortune.com/global500/>

¹³⁸ Source: <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2015/05/21/why-chinas-big-oil-companies-have-stopped-big-spending/>. D'après Petroleum Intelligence Weekly.

¹³⁹ Cité par Gérard C., "*Chirac "l'Africain"*. Dix ans de politique africaine de la France, 1996-2006", Politique étrangère, No4, hiver 2007, p. 905-918, p. 906.

¹⁴⁰ Cité par Gérard C., op., p. 908.

l'indéboulonnable Omar Bongo, c'était trouver un passage alternatif à celui des réseaux de la Françafrique.

4.2.1.2. Echiquier concurrentiel au Gabon

Le Gabon avait une longue tradition pétrolière. L'extraction pétrolière avait commencé dans les années 1960. A coups de forages et d'extractions massives, la production du pays avait atteint un pic dès 1997, avec un plafond record de 18,6 millions de tonnes. Les années suivantes verraient l'érosion des capacités productives, faisant craindre un assèchement de la manne pétrolière d'ici 40-50 ans. La chute la plus visible de la production eut lieu entre 2005 et 2006, passant d'une production annuelle 13,3 Mt à 11,9 Mt. Depuis, les compagnies pétrolières implantées au Gabon produisaient de l'ordre de 12 Mt/an. L'épuisement de l'or noir était dans toutes les têtes dans les années 2000. C'était une préoccupation majeure pour les autorités gabonaises qui cherchaient à diversifier leur économie. Pour prévenir l'hémorragie de capitaux étrangers, le Président Omar Bongo avait lancé un plan national destiné à donner un nouvel oxygène au Gabon de l'après-pétrole. En août 2007, le préfet de la riche province de Gamba, siège de l'acteur historique Shell et de nombreux sous-traitants étrangers, faisait part de sa vive inquiétude de voir son pays et les populations dépendantes du pétrole perdre définitivement les bénéfices de cette manne pétrolière.¹⁴¹ En dehors d'une valorisation par le tourisme, cette partie sud du Gabon, bordée de lagunes, de savanes et de forêts tropicales, pourrait devenir, dans un horizon proche, une région fantomatique, ravagée par des décennies d'exploration intensive et abandonnée par les investisseurs. Les Chinois entraient donc en 2004 sur un marché en forte maturité, voire en déclin. Ils visaient un petit pays pétrolier qui n'était pas le marché de l'avenir. Etait-ce par opportunisme? Etait-ce parce que, selon l'adage, "quand on est nouveau sur un marché, on ramasse ce qu'on peut"? Quel était le niveau de l'enjeu pour Sinopec et les autorités chinoises?

"L'énergie électrique, le secteur pétrole et gaz se caractérisent par de grands projets. La valeur ajoutée sur les services associés à ces grands projets est une orientation très occidentale: américaine, française. (...) Au cours des 15 dernières années, chez Total et Technip par exemple, on a observé deux tendances. Phase I- Une inflation très forte des prix de production. Les projets coûtaient 1 milliard de francs dans les années 1990. Puis, leur coût est passé à 1 milliard d'euros, voire à 3-4 milliards d'euros, voire même 10 milliards. Les raisons sont le surenchérissement de la main-d'oeuvre, les questions de sécurité et les conditions d'exploration-production plus difficiles (champs profonds en mer de Sibérie, gaz bitumineux au Canada...). Entre le lancement des frais d'études et la réalisation, le coût du projet a doublé. Phase II- A partir des années 2000, l'arrivée d'acteurs des pays émergents. Au début des années 2000, c'étaient les Coréens avec Hyundai et Mitsubishi qui ont opéré de grands projets au Moyen-Orient. Les prix étaient 30%-50% moins chers que ceux des compagnies occidentales. Sur un investissement, il y avait 500 millions de dollars d'écart! Les IOC ou les NOCs¹⁴² du Moyen-Orient ne se sont pas posé la question du pourquoi. Elles ont accepté de prendre le risque de prendre des sociétés à moindre coût. Les méthodes des Coréens en Irak et au Qatar, par exemple, étaient curieuses. Ils faisaient venir des gens du contingent! (...) Les pays à bas coûts ont exercé des pressions sur les coûts... En 10 ans, les Coréens se sont alignés sur les prix des Occidentaux. Puis en 2005-2006, on a vu l'arrivée des Chinois. Ils ont commencé au Soudan avec des prises de participation dans la compagnie pétrolière soudanaise et ont investi dans des champs pétroliers". Interviewé 9.

¹⁴¹ Source: Entretien réalisé par le Directeur Général de Sodexo Gabon et la Directrice des Relations Extérieures de Sodexo Remote Sites (l'auteur de la présente thèse de doctorat) avec le préfet de la province de Gamba, août 2007.

¹⁴² Note de l'auteur. Les IOC (*International Oil Companies*) sont les grandes compagnies pétrolières (Exxon Mobil, Shell, Chevron, British Petroleum, Total, Conoco Phillips). Les NOC (*National Oil Companies*) sont les compagnies pétrolières nationales, c'est-à-dire étatiques. Les 3 compagnies pétrolières chinoises sont des NOC.

a) Les acteurs historiques: deux majors et un *outsider*

Jusqu'au début de l'année 2004, l'échiquier pétrolier du pays était aux mains de trois acteurs historiques: Shell Gabon, Total Gabon et Perenco. C'était leur fief. Le Président Omar Bongo était leur allié; les walis les assuraient de leur allégeance. Toute la chaîne de commandement de l'industrie pétrolière semblait sous contrôle. La gouvernance du pétrole relevait de la présidence gabonaise et du Ministère de l'Energie. Shell Gabon, filiale du groupe néerlandais Shell, était le premier opérateur du pays avec une production moyenne de 65 000 barils/jour (30% de la production totale). Présent au Gabon depuis 1960, il avait établi son siège social à Gamba, dans le sud-ouest du pays, à 600 kilomètres de Libreville. Il opérait les champs historiques de Gamba, Ivanga, Rabi/Kounga, Toucan et Koula. Le gisement de Gamba avait été découvert par Shell en 1963; celui d'Ivanga en 1967. La première huile y avait été produite en 1967. Situé dans une zone forestière à 50 km au nord de Gamba, le champ de Rabi/Kounga avait été découvert en 1985. La première huile y avait été produite en 1989. Les champs de Toucan et Koula, plus au nord, avaient été découverts bien plus tard, en 2001 et en 2004 (l'année de l'arrivée du groupe Sinopec). En septembre 2007, Shell Gabon a obtenu deux nouveaux permis pour l'exploration en mer profonde dans les blocs BC9 (5 969,6 km) et BC-10 (7 580 km)¹⁴³. En 2006-2007, Shell dont l'assise était solide au Gabon était à un tournant. Les dirigeants du siège social de Gamba étaient assaillis de doutes. L'érosion des gisements, la perspective de l'après-pétrole les obligeaient à revoir leur feuille de route et à s'africaniser davantage¹⁴⁴.

Total Gabon, filiale du groupe français Total, était également très actif au Gabon. Il avait récupéré les actifs de l'ex-groupe Elf. Les premières missions de reconnaissance du sous-sol gabonais par des géologues français dataient de 1928. La Société des Pétroles d'Afrique Equatoriale Française (SPAEF) avait été créée en juillet 1949. Devenue Société Pétrolière de l'Afrique Française Equatoriale (SPAFE) en février 1960, puis Elf SPAFE (1968) et Elf Gabon (juillet 1973), la société s'appelait Total Gabon au terme de la fusion des groupes Elf et TotalFina en septembre 1999. De 1959 à 1966, SPEAF et Elf SPAFE avaient découvert, puis opéré douze gisements au Gabon: Tchengué, Rembo Kotto, Batanga, Simany, Iligoué, N'Tchengué Ocean, Cap Lopez Nord, Port-Gentil Océan, Anguille Marine, Clairette, Alewana, Animba. Les années suivantes avaient été tout aussi fertiles pour Elf SPAFE et Elf Gabon, qui y avaient découvert et opéré onze champs pétroliers: Anguille Nord-Est, Anguille Sud-Est, Anguille Sud-Ouest, Gamba Ivanga, Torpille, Grondin, Barbier, Doree, Mandaros, Pageau et Girelle. Elf Gabon s'était associé à Shell Gabon pour exploiter les gisements de Totou et de Lucina¹⁴⁵. De 1976 à 1980, sept nouveaux gisements (Gonelle, Breme, Olende, Port-Gentil Sud, Mboumba, Baliste, Mbya) avaient été mis en production par les ingénieurs d'Elf Gabon. Puis, entre 1981 et 1985, Elf Gabon avait opéré neuf autres gisements (Ayol, Baudroie, Baudroie Nord Marine, Torpille Nord-Est, M'Polounie Est, Konzi, Merou, Sardine, Grand Anguille). C'était un âge d'or pour le groupe Elf Aquitaine. L'Afrique lui appartenait. A partir de 2003 cependant, l'opérateur français Total (né de la fusion Elf-TotalFina) était confronté à de nouveaux défis. L'époque bénie des découvertes et du plein rendement était révolue. L'incursion des compagnies pétrolières chinoises sur ses "prés carrés" avait dégradé ses capacités de production. Dans ce contexte inédit, la priorité était au "recyclage" de ses principaux champs pour en améliorer la récupération. 2006 fut une année sombre pour l'activité amont de la major au niveau mondial, avec

¹⁴³ Shell Gabon. <http://gabon.shell.com/>

¹⁴⁴ Source: Entretien entre l'auteur de la présente thèse et des dirigeants de Shell Gabon au siège de Shell Gabon en août 2007.

¹⁴⁵ Groupe Total. <http://www.total.ga/fr/lentreprise/historique>

une production totale de 30,9 millions de barils (contre 35,7 millions en 2005). C'est dans ce contexte que la Direction Générale de Total Gabon a décidé, en 2007, de doubler son budget d'investissements pour le porter à 270 millions de dollars. Les années suivantes ont vu une intensification des investissements de la filiale du groupe Total au Gabon (293 millions \$ en 2010, 758 millions \$ en 2011, 922 millions en 2012)¹⁴⁶.

Avec les majors Shell et Total, Perenco était le troisième opérateur historique installé au Gabon. Il faisait figure d'*outsider*. Créé en 1975 par Hubert Perrodo, ce groupe franco-britannique indépendant, basé à Paris et à Londres, avait démarré ses opérations dans ce pays en 1992 avec l'acquisition de deux champs au large de Port-Gentil.¹⁴⁷ En 2009, il a racheté les actifs de la compagnie américaine Marathon Oil. Grâce à une stratégie d'acquisitions agressive et à l'exploitation des gisements existants (Moukouti, Mwengui, Turnix, Rembo-Kotto, Ompoyi, Orindi, Oba, Olende et Niungo), Perenco Gabon a su s'imposer comme un acteur de premier rang, derrière Shell Gabon et Total Gabon. En décembre 2012, son portefeuille d'actifs s'est étoffé avec l'acquisition des champs Mono et Nkouene. En 2013, l'investissement total de l'opérateur dans le pays s'est établi à 500 millions de dollars. Il détenait alors 29 permis d'exploration-développement. La stratégie gabonaise de Perenco s'est singularisée par rapport à celle des autres compagnies pétrolières au cours des deux dernières décennies. Le groupe franco-britannique était aussi un acteur de la chaîne gazière. L'exploitation des gisements de Ganga, Ozangue, M'Bya, Breme et Batanga, de même que la fourniture des centrales électriques de Libreville et de Port-Gentil à partir d'un pipeline de 450 km dont il est l'opérateur, lui avaient valu de signer des contrats stratégiques avec l'Etat gabonais. L'un d'entre eux a été négocié jusqu'au 31 décembre 2031¹⁴⁸.

b) Les derniers entrants: des “petits ferrailleurs” ambitieux

Deux ans avant l'arrivée du chinois Sinopec, l'américain VAALCO Energy Inc. a fait une incursion au Gabon en tant qu'opérateur. Spécialisé dans l'Afrique de l'Ouest (Gabon, Angola, Guinée Equatoriale) et la Mer du Nord, cette petite compagnie pétrolière et gazière indépendante basée à Houston (Texas) a fait du Gabon sa cible principale¹⁴⁹. Quelques années plus tard, VAALCO Gabon détenait une licence en copropriété dans le champ Etame Marin avec les compagnies Addax Petroleum, Sasol, Tullow et Sojitzet PetroEnergy. Le groupe affichait de fortes ambitions sur ce bloc. En 2013, la production du bassin Etame Marin s'élevait à 18 000 barils/jour. En 2014, VAALCO Gabon produisait environ 21 000 barils/jour. En réalité, les années 2004-2005 ont marqué un tournant dans le pouvoir de négociation des trois acteurs pétroliers historiques au Gabon. Le marché gabonais s'est atomisé. Outre le chinois Sinopec, deux autres compagnies ont fait irruption dans le pays: le français Maurel & Prom (2004) et l'anglo-irlandais Tullow Oil (2005). Présent en Afrique et en Amérique latine, Maurel & Prom a démarré ses activités africaines au Congo avec l'exploitation du champ de Kouakouala (2000), la découverte du champ M'Boundi (2001) et l'obtention du permis Kouilou (2001). Un an avant son entrée au Gabon, le groupe français a cédé ses intérêts pétroliers en Russie et créé une filiale spécialisée dans le forage. L'intrusion de Maurel & Prom au Gabon a donné

¹⁴⁶ Groupe Total. <http://www.total.ga/fr/lentreprise/chiffres-clefs-de-lexercice-2012>

¹⁴⁷ Groupe Perenco. <http://www.perenco.com/company-overview>

¹⁴⁸ Ministère des Finances et des Comptes Publics – Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique – République Française – 2014

¹⁴⁹ <http://www.vaalco.com/about/history/>

lieu à de beaux succès dès 2007, avec la production de la première huile sur le camp Banio. La même année, les dirigeants de Maurel & Prom ont vendu les actifs congolais de M'Boundi et Kouakouala au groupe italien Eni pour 1,434 milliard de dollars¹⁵⁰. 2009 et 2010 ont été des années fastes pour la filiale gabonaise, avec la découverte du champ Omko et d'un nouveau réservoir sur le champ Onal. En 2014, Maurel & Prom Gabon produisait plus de 22 000 barils de pétrole brut/jour. En parallèle, l'anglo-irlandais Tullow Oil a fait son entrée au Gabon en 2005 en rachetant les actifs du groupe sud-africain Energy Africa Gabon. En 2013, il détenait des participations dans 18 licences, correspondant à 11 champs de production. L'ambition de cette petite compagnie n'était pas de devenir un opérateur à part entière sur le territoire gabonais, mais de coproduire des gisements avec Perenco, Maurel & Prom et VAALCO Gabon. Ces tickets d'entrée lui ont permis de coproduire l'équivalent de 13 500 barils/jour en 2013¹⁵¹. Selon les professionnels de l'industrie pétrolière, la souplesse des petites compagnies indépendantes VAALCO Energy Inc., Maurel & Prom et Tullow Oil leur a permis de se comporter en francs-tireurs dans un milieu connu pour son conservatisme¹⁵².

c) Sinopec International Petroleum Exploration & Production Company (SIPC) et Addax Petroleum Sinopec: bras armés du groupe Sinopec en Afrique

Comment se faire une place au soleil sur un marché gabonais en forte maturité, contrôlé de longue date par trois acteurs historiques? Cette question était au coeur des équations stratégiques des derniers entrants. Depuis octobre 2000, le groupe Sinopec, dont le siège social est à Pékin, était coté aux Bourses de Hong Kong, de New York et de Londres. En juin 2001, il avait intégré la Bourse de Shanghai. Sa feuille de route tenait en deux points: 1. Alimenter la machine économique nationale. 2. Fournir ses raffineries en pétrole. Il y avait urgence. Il lui fallait chercher le pétrole là où il est. Au nom de la *Realpolitik*, la stratégie de Sinopec a privilégié les acquisitions à l'étranger dans les années qui ont suivi son introduction en Bourse. Pour la seule période comprise entre 2009 et 2012, la valeur totale des actifs acquis s'est élevée à 40 milliards de dollars¹⁵³. La plupart des actifs de Sinopec sont situés dans des pays présentant des risques politiques élevés tels que la Syrie, la Russie, le Soudan, le Kurdistan irakien et l'Argentine, pays où les réserves sont faibles et le pétrole de mauvaise qualité. Le rachat, en juin 2009, du suisse Addax Petroleum Corporation pour 7,24 milliards de dollars a constitué une étape importante dans sa stratégie africaine et moyen-orientale. De 2004 à 2009, Sinopec International Petroleum Exploration & Production Company (SIPC) - la branche Exploration-Production - a incarné la stratégie du groupe Sinopec au Gabon, avec (1) l'exploration des trois gisements LT2000, DR200 et GT2000 d'Akondo, et (2) le partenariat signé avec Total Gabon pour la vente d'hydrocarbures à la Chine. Ses ambitions se sont renforcées à partir de 2009, avec l'acquisition d'Addax Petroleum. En octobre de cette même année, le Gabon avait un nouveau Président: Ali Bongo, fils d'Omar Bongo. Cette conjonction d'événements ne serait pas neutre dans

¹⁵⁰ Maurel & Prom.

http://www.maureletprom.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=54&lang=en

¹⁵¹ Ministère des Finances et des Comptes Publics – Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique – République Française – 2014

¹⁵² *Note de l'auteur*. Les commentaires concernant Vaalco Enrgy Inc., Maurel & Prom et Tullow Oil résultent de ses activités dans le milieu des grands projets énergétiques au sein du groupe Sodexo de mars 2007 à mars 2012.

¹⁵³ Matthai C., "Chinese oil companies: Who they are and how they pay", Investment U Research. <http://www.investmentu.com/content/detail/chinese-oil-companies>

la future trajectoire du groupe Sinopec dans ce petit pays d’Afrique de l’Ouest. Deux nouvelles structures de gouvernance se donnaient rendez-vous.

4.2.1.3. Addax Petroleum: une trajectoire tourmentée

Addax Petroleum a été créé en 1994 par le groupe de négoce Addax & Oryx Group of Companies (AOG), basé à Genève. Fondé en 1987, AOG ambitionnait de devenir une compagnie pétrolière intégrée en Afrique. La création d’Addax Petroleum coïncida avec l’acquisition des actifs de Phillips sur le champ Espoir en Côte d’Ivoire. C’est en 1998 qu’il fit son entrée au Nigéria avec l’acquisition des actifs d’Ashland. Les années 1999-2003 furent fastes pour la jeune compagnie grâce à des découvertes de gisements au large des côtes nigérianes (blocss OML 123 Ebuguu, OML 123 Adanga et OML 123 Oron West & North). En 2005, la production d’Addax Petroleum était de 75 000 barils/jour, tandis que la compagnie signait trois contrats de production partagée au Nigeria et un accord d’affermage pour le champ de Taq Taq dans le Kurdistan irakien. Addax Petroleum a été introduite à la Bourse de Toronto (TSX) en 2006. Cette même année, elle acquit les actifs du groupe parapétrolier américain Pan Ocean Energy¹⁵⁴ au Gabon. L’objectif de cette diversification géographique était de créer une grande compagnie pétrolière indépendante d’exploration-production en Afrique de l’Ouest. En combinant les opérations nigérianes et gabonaises, Addax Petroleum aurait le contrôle sur 264 millions de réserves prouvées pour une production prévisionnelle de 100 000 barils de brut/jour en Afrique de l’Ouest¹⁵⁵. Un an après l’acquisition des actifs gabonais de Pan Ocean Energy, la compagnie pétrolière intégrait la Bourse de Londres (LSE) et produisait 126 000 barils/jour. En 2008, le portefeuille géographique de la compagnie s’est encore enrichi avec l’obtention d’une licence pour un contrat de production partagée sur le gisement Iroko au Cameroun. En rachetant Addax Petroleum en 2009, le groupe Sinopec marquait ainsi sa volonté de se déployer en Afrique de l’Ouest et au Moyen-Orient. Addax Petroleum était une sorte de Maurel & Prom bis qui intervenait sur des petits gisements sous-développés. C’est à partir de cette stratégie de “petit ferrailleur” que Sinopec a étendu ses tentacules en Afrique au cours des années suivantes.

“Les compagnies pétrolières relèvent de 3 catégories: 1. Les majors. 2. Les sociétés plus petites comme Marathon Oil et Murphy qui vont sur des projets qui n’attirent pas les majors. Par exemple, au Niger. 3. Les petites sociétés. Elles tirent du pétrole là où les autres ne pompent pas. Elles sont spécialisées dans le rachat et l’exploitation de petits puits et vivent là-dessus. Il en existe beaucoup aux USA. Les compagnies chinoises, bien qu’elles soient grandes, se comportent comme la troisième catégorie. Ce qui les caractérise, c’est l’opportunisme”. Interviewé 4.

L’histoire d’Addax Petroleum Gabon a connu plusieurs soubresauts. En 2007 – soit deux ans avant son rachat par le groupe Sinopec, des litiges avaient éclaté avec les autorités gabonaises. Le Ministre gabonais du Pétrole, Etienne Dieudonné Ngoubou, avait annoncé publiquement qu’un audit avait révélé un certain nombre d’irrégularités de natures diverses. Addax Petroleum (ex Pan Ocean Energy) aurait dissimulé des informations sensibles, procédé à la fermeture unilatérale du champ de la Remboué et exporté des cargaisons de pétrole brut en contrevenant aux procédures douanières. Dans cette affaire, l’Etat gabonais avait été spolié d’un milliard de dollars. Le groupe Sinopec avait donc acquis un canard boîteux ou plutôt une société à l’éthique douteuse. Ses dirigeants savaient-ils

¹⁵⁴ Pan Ocean Energy a son siège social à New Iberia en Louisiane, USA.

¹⁵⁵ <http://www.thefreelibrary.com/Addax+Petroleum+to+Acquire+the+Business+of+Pan-Ocean+Energy.-a0148409413>

qu'Addax Petroleum avait truané l'Etat gabonais? On peut le supposer. Dans ce cas, que doit-on en penser? Les Chinois s'inscrivaient-ils dans une "logique" commerciale, une "logique" prédatrice ou bien une "logique" de rapport de forces? Dans le cadre d'une prédation, on n'est pas dans le business. Dans le business, il existe une certaine symétrie. Dans la piraterie, on prend tout ce qu'on peut prendre. Un Etat peut "se le permettre". C'est ce que font certains Etats voyoux d'Afrique et d'ailleurs. Dans l'esprit des Chinois, il ne pouvait s'agir de piraterie car la prédation ne peut être adossée à une architecture d'aide et de financements. Deux ans après le début du bras de fer entre Addax Petroleum-Sinopec et l'Etat gabonais, Ali Bongo devint le Président du Gabon. Soucieux de projeter une image "propre" et moderne de la gouvernance du pays, il fit de la lutte anti-corruption l'une des priorités de son premier mandat. De nombreux observateurs ont vu dans cette ambition les prémices d'une politique en trompe-l'oeil visant à réhabiliter le clan Bongo, éclaboussé par divers scandales. En décembre 2012, l'Etat gabonais prit la décision de retirer le permis Panthère Nzé détenu par Addax Petroleum sur le champ pétrolier d'Obangue, et de le confier à la jeune compagnie nationale, Gabon Oil Company (GOC), créée le 24 août 2011. A ce moment-là, la compagnie chinoise détenait aussi des intérêts dans la production du gisement de Koula/Damier opéré par Shell Gabon (participation de 40%), dans les champs en mer profonde d'Etame Martin, Avouma et Ebouri (31,36%), ainsi que dans celui d'Etame (33,90%)¹⁵⁶. La décision de l'Etat, unique dans la longue histoire pétrolière du pays, de retirer le champ d'Obangue à Addax Petroleum pour « évocation fiscale, mauvaise gestion, des cas de corruption et des défauts sur le respect de l'environnement »¹⁵⁷ fit l'effet d'une bombe dans le milieu pétrolier. Comme dans un jeu de passe-passe, la filiale SIPC de Sinopec obtenait, quelques mois plus tard, les droits *exclusifs* pour le développement du gisement pétrolier d'Akondo. Dans le même temps, le pôle Ingénierie de Sinopec obtenait l'autorisation de construire une usine de traitement de pétrole brut d'une capacité de 200 000 tonnes/an, ainsi qu'un oléoduc sur le gisement d'Akondo. Selon Sun Shangru, Directeur Général d'Addax Petroleum Gabon, la filiale gabonaise du groupe Sinopec produisait 35 000 barils de brut/jour au 31/06/2013¹⁵⁸.

Sinopec a porté le contentieux avec l'Etat gabonais devant la cour arbitrale de la Chambre de Commerce Internationale de Paris, qui confirma la décision souveraine de l'Etat gabonais. Des négociations amiables se sont alors engagées entre les deux parties, qui ont abouti à la signature d'un accord de fin de contentieux le 9 janvier 2014, mettant « un terme définitif à toutes les procédures judiciaires en cours ». Addax Petroleum Gabon obtint alors deux licences de production à hauteur de 88,75% pour opérer les champs de Dinonga et Irondu pendant dix ans. Officiellement, Libreville avait privilégié les « relations d'amitié entre la Chine et le Gabon » en scellant cet accord. Selon un expert de l'industrie pétrolière, « *on n'aurait jamais dû en arriver là, surtout avec un opérateur comme la Chine qui investit tellement ici, qui construit des routes...* ».¹⁵⁹ Début août 2014 - soit huit mois après la dramaturgie politico-judiciaire entre Sinopec et l'Etat gabonais -, une crise sociale éclatait sur le site d'Akondo opéré par Addax Petroleum. « Le grand problème semble être les salaires, les mauvais traitements, la discrimination multiforme et le racisme vécu par les Gabonais employés par Sinopec »,

¹⁵⁶ *Note de l'auteur*. Il ne nous a pas été possible de trouver les dates de mise en vigueur des contrats de production partagée conclus par Addax Petroleum Gabon.

¹⁵⁷ "Gabon: Sinopec entame le développement du petit champ pétrolier d'Akondo", Agence Ecofin, 27/06/2013.

¹⁵⁸ "Sinopec drills deep into Africa", China Daily, 10/12/2013. http://www.chinadaily.com.cn/business/2013-12/10/content_

¹⁵⁹ "Gabon: fin du bras de fer entre l'Etat et le pétrolier chinois Sinopec", Jeune Afrique, 15 janvier 2014.

dénonça le journal *Union du Peuple Gabonais*¹⁶⁰. « Une société chinoise dénommée EPCC exercerait des activités informelles, c’est-à-dire mafieuses au nom de quelques « Triades chinoises », et tout cela, pour le géant pétrolier chinois Sinopec IPSC ». Le dumping social pratiqué par les sous-traitants d’IPSC, véhicule exploration de Sinopec, aurait été à l’origine des émeutes. A cette occasion, les journalistes de l’*Union du Peuple Gabonais* ont vivement critiqué le “banditisme pétrolier” dont seraient complices le Ministère du Pétrole, les autorités gabonaises et, plus particulièrement, la “Famille régnante”. Cependant, malgré une image écornée, le groupe Sinopec est sorti gagnant de ce climat calamiteux. En investissant au Gabon, les dirigeants de Sinopec – en partenariat avec les autorités chinoises – avaient en réalité investi dans la gouvernance *mitée* du pays. Début 2016, Addax Petroleum Gabon co-opérait six gisements à travers quatre contrats de production partagée¹⁶¹.

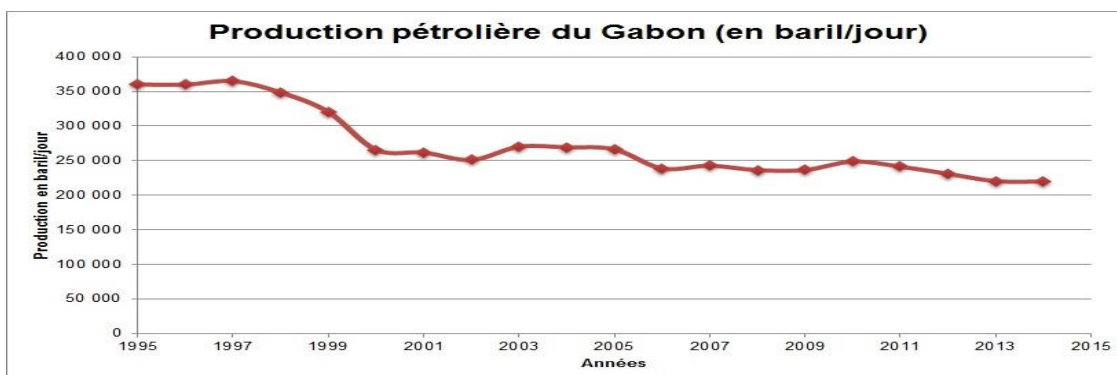


Fig. 38. Production pétrolière du Gabon. Source: Ministère français de l’Economie.



Fig. 39. Evolution du prix du baril de pétrole gabonais. Source: Banque des Etats de l’Afrique Centrale.

4.2.2. Analyse qualitative

Les entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants ayant tenu des postes clés au Gabon dans les années 2000 et auprès de Directeurs du Développement Afrique, actuellement en poste dans des groupes internationaux. Nos interlocuteurs jettent une lumière crue sur l’emprise de l’Etat chinois dans ce petit pays d’Afrique centrale. Le tropisme du Président Ali Bongo pour la Françafrique pourrait laisser croire que le pouvoir transactionnel est resté dans les mains de la France et de ses alliés. En

¹⁶⁰ “Crise sociale d’Akondo: Le secteur pétrolier indique une incompatibilité culturelle entre la Chine et le Gabon, Mabélé Mabélé, Union du Peuple Gabonais, 04/08/ 2014.

¹⁶¹ Source: Addax Petroleum. <https://www.addaxpetroleum.com/operations/gabon>

réalité, le régime chinois joue de toute son habileté stratégique et de son redoutable sens tactique pour installer ses champions sur le long terme. Le groupe pétrolier Sinopec, cheval de Troie de la diplomatie chinoise du pétrole aux côtés de CNOOC et de CNPC, ne représente pas une menace *a priori* pour les autres acteurs pétroliers présents au Gabon. En ciblant des puits pétroliers en déclin ou à l'abandon, Sinopec semble déployer une stratégie très *profil bas*, assez semblable à celle des pétroliers Tullow Oil et Maurel & Prom. Le pragmatisme décomplexé de la compagnie nationale chinoise (NOC) n'est en réalité qu'une composante d'un plan global pour le développement économique gabonais, pensé, négocié et mis en oeuvre par les autorités chinoises. L'approche *low cost* d'Addax Petroleum, rachetée en 2009 par le groupe Sinopec, est une pierre parmi d'autres placée aux intersections du *goban* (le plateau du jeu de go). Le but des dirigeants de Sinopec, noyautés par l'Etat chinois, n'est pas de ramasser les miettes du repas laissées par les fauves Shell et Total. Il n'est pas non plus de jouer dans la même cour que les petits ferrailleurs. Le but est de construire des territoires qui viendront s'agréger aux territoires construits *dans le même temps* par d'autres groupes chinois, avec le soutien diplomatique et financier de Pékin. Ce que nos entretiens révèlent, c'est que les apparences sont trompeuses. Un contrat peut en cacher un autre. Le pragmatisme du géant Sinopec est celui de *Mavericks* dissimulés sous une façade ordinaire. Dans une industrie pétrolière réputée pour son conservatisme et un certain entre-soi, les NOC chinoises transgressent les codes, réécrivent les règles du jeu sans avoir l'air d'y toucher, et, ce faisant, placent tous ceux qui les regardaient de haut devant des équations inédites.

4.2.2.1. La grande stratégie en contexte: le *goban* gabonais sous influence chinoise

Pour nos interlocuteurs, la volonté de la Chine de s'implanter durablement au Gabon, comme partout en Afrique, crève les yeux. Pourvoyeur de matières premières, d'hydrocarbures et de produits agricoles, déversoir à bon compte des produits *Made in China*, l'Afrique représente aussi le continent du futur pour l'Empire du Milieu. De formidables meccanos industriels sont à imaginer et à construire dans un continent à *transformer*. L'étude empirique montre que Sinopec et les autres groupes chinois se distribuent les rôles et saisissent toutes les opportunités. Les discussions d'Etat à Etat n'ont pas vocation à être "des discussions de gravure". Les élites chinoises – le sommet de l'Etat chinois, la diplomatie chinoise, les dirigeants des groupes chinois – ensemencent la terre africaine avec la maestria de ceux qui *conjuguent des qualités de stratèges, de négociants, de commerçants, d'entrepreneurs, de financiers et de paysans*. Sinopec, CNOOC, CNPC et les autres groupes chinois s'implantent là où on ne les attend pas nécessairement, labourent le terrain du nord au sud, de l'ouest à l'est, plantent de multiples graines, fertilisent la terre en prévision de multiples récoltes. Ils pratiquent *le coefficient multiplicateur*. Celui-ci doit profiter au *Made in China*. Les Chinois, qui ont inventé la boussole, ont le Temps devant eux. Ce sont des long-termistes. Leur champ de bataille ne ressemble à aucun autre.

"L'Afrique est une sorte d'annexe d'un grand empire chinois. Il faut tenir toutes les rênes de l'économie: le transport, l'éducation... Il sera très difficile de sortir les Chinois d'Afrique. Les Chinois vont en Afrique pour y rester. Ils sont là dans la durée. Ils arrivent avec l'intention de faire de l'argent. Ce sont des commerçants. (...) Les Chinois sont en train de s'assurer un allié pour les 100 prochaines années: l'Afrique. Ils vont créer de la valeur ajoutée, des intermédiaires et faire de l'argent là-dessus. (...) C'est là que sont les investissements des 50 prochaines années. Les Chinois ne vont pas pour un coup en Afrique. Ils vont avec des services financiers et bancaires. Ils s'inscrivent durablement en Afrique. Leur objectif, c'est d'être numéro un en Afrique. Ils veulent qu'on dise dans 30-40 ans: "L'Afrique, c'est la Chine qui la développe. (...) Les Chinois ne vont pas en Afrique pour faire un coup. Ils ne sont pas opportunistes en Afrique. L'Afrique, c'est le continent de demain pour la Chine. Il y a une stratégie de l'Etat chinois". Interviewé 9.

“Les Chinois veulent toucher à toutes les parties du secteur. Ils tiennent tout le système dans toutes ses dimensions. Ils s’inscrivent dans la durée.... Ils s’appuient sur une culture très ancienne qui s’appuie sur une longue histoire. Ils ne s’installent pas sur un coup opportuniste. Ils s’installent sur le long terme, sur 100 ans. Cette stratégie est à l’opposé de l’approche court-termiste des Américains”. Interviewé 9.

Les entretiens ont mis en avant le fait que les groupes chinois sont *des touche-à-tout*, opérant aussi bien dans le pétrole que dans l’industrie forestière. Ils ne semblent pas mettre de limites au périmètre de leurs activités tant que celles-ci servent les intérêts stratégiques et vitaux de leur pays d’origine. En cela, ils défient le *statu quo*. Ce sont des *briseurs de tabous*. L’école scandinave, la théorie des 5 Forces de Michael Porter, le paradigme OLI: tout cela est enjambé. Les théories passent à la trappe. Sinopec et les autres groupes chinois font les choses à leur manière, en s’appuyant sur leur culture stratégique et leur pragmatisme. Deux dirigeants interviewés voient dans le pragmatisme des dirigeants chinois une forme de cynisme “sans foi ni loi”, qui tire avantage des vulnérabilités du pays hôte. La stratégie de rattrapage se traduit, selon eux, par un capitalisme *sauvage, non civilisé*. Elle s’inscrit dans la dialectique du Fort et du Faible.

“Quel est le processus d’apprentissage des Chinois? Par les acquisitions et l’absence d’éthique. (...) Les Chinois se battent avec des armes très différentes de celles des pays "civilisés". Ils ont des moyens de persuasion différents”. Interviewé 8.

4.2.2.2. Déploiement de Sinopec au Gabon

La stratégie de Sinopec au Gabon, via sa filiale Addax Petroleum, s’articule autour de deux axes: (1) des investissements en périphérie et en partenariat; (2) un rapport spécifique à la performance.

1) Des investissements pétroliers en périphérie et en partenariat

Les contrats de production partagés, *Production Sharing Agreements (PSA)*, sont le mode d’entrée et le mode de développement privilégiés par Sinopec, CNOOC et CNPC. Elles sont rarement en première ligne comme opérateurs. Engagées dans des stratégies de rattrapage dans une industrie obsédée par le *Peak Oil* (le point de bascule théorique des réserves mondiales), les NOC chinoises “se rabattent” sur les champs déclinants et sur les blocs pétroliers faisant l’objet de transactions. Cette stratégie de petit ferrailleur est l’application directe de la stratégie secrète des guerriers chinois, intitulé “*Eloignez le mouton pendant que les conditions sont favorables*”. L’objectif est de tirer avantage de la moindre ouverture car un petit *yin* peut se transformer en un grand *yang*. Un gain en apparence minime peut rapporter gros.

“Le développement pétrolier par la Chine n’a rien à voir avec le développement pétrolier des compagnies américaines ou européennes. Il faut compter avec 50 ans de rattrapage des Chinois....Les compagnies pétrolières sont considérées comme les sauveurs de la Chine, qui en a grandement besoin. (...) Les stratégies des Chinois se caractérisent par le fait qu’ils sont partenaires dans des champs déclinants, qu’ils vont vers des champs qui démarrent et vers des Production Sharing Agreements”. Interviewé 1.

“Les Chinois ont acquis des participations dans des concessions pétrolières en Afrique. Comme contractants dans l’industrie pétrolière, ils y sont très peu. Là où ils sont, ils sont en périphérie.” Interviewé 8.

Sinopec investit dans des champs pétroliers marginaux, qui ne sont pas sous le radar des acteurs historiques Shell et Total. Ce sont des puits déclinants ou à l’abandon, des laissés-pour-compte; des champs *low cost* sans grand rendement. Le groupe d’Etat chinois peut se le permettre, contrairement à Shell et Total, car sa structure de coûts est différente de celle des majors pétrolières. Les gros postes de dépenses – main-d’oeuvre, matériels, transport, taxes, normes – sont très inférieurs à ceux des

grandes compagnies pétrolières. La stratégie du petit ferrailleur est rendue possible par une structure de coûts réduite au minimum et une émancipation par rapport aux normes appliquées par la profession. Addax Petroleum enjambe les règles de *compliance* (conformité) en matière de HSE (*Health, Safety, Environment*) et de *local content*. Son management vient avec ses propres pratiques, ses normes (ses institutions *informelles*) et échappe ainsi à la loi du marché.

“Les Chinois investissent dans des champs de seconde zone. Le coût au baril produit est plus bas que pour une compagnie américaine ou européenne. Le coût au baril produit inclut notamment les coûts de personnel (inférieurs pour les Chinois) et les coûts liés à la sécurité. Mais la tolérance à la vie humaine est moins contraignante pour les Chinois que pour les Américains par exemple. La mort d’un homme est moins grave pour un Chinois. Le coût d’un expatrié américain ou européen est beaucoup plus élevé que celui d’un Chinois expatrié. Le coût au baril produit inclut aussi les coûts du transport, moins chers en Chine, et les taxes. Pour toutes ces raisons, une réserve en déclin est plus intéressante pour un Chinois”. Interviewé 1.

“Les compagnies pétrolières chinoises opèrent des puits en déclin ou à l’abandon parce qu’avec peu de moyens, les compagnies low cost n’ont pas les mêmes charges que les majors pétrolières. Elles n’ont pas les mêmes règles, notamment en matière d’hygiène. Le chinois Addax est une compagnie low cost avec une structure de coûts spécifique. Ces sociétés low cost chinoises sont incitées à acheter des containers pour faciliter le business chinois. Elles peuvent se permettre d’exploiter des puits en déclin”. Interviewé 7.

2) Un rapport spécifique à la performance

Selon deux interviewés, le retour sur investissement d’Addax Petroleum est emprunt de particularismes. La logique est différente de celle des autres pétroliers. Sinopec est un groupe politique en service commandé, qui a *une obligation de résultats* vis-à-vis de son donneur d’ordre, l’Etat chinois. Le but est à la fois de fournir le marché intérieur en hydrocarbures et de sécuriser l’huile produite. Le reste est “hors sujet”. Le client, c’est l’Etat actionnaire. Les compagnies pétrolières chinoises *“n’ont pas à se soucier de l’aspect Vente du produit”*, ce qui constitue une énorme différence par rapport aux majors (interviewé 1).

“Les compagnies pétrolières internationales, les IOC comme Total ou Chevron, produisent 3 millions de barils/jour. Leur métier, c’est de les vendre au mieux offrant. Les buts d’une IOC sont de faire une marge nette la plus élevée possible et d’alimenter les acheteurs potentiels du monde en n’oubliant pas leur pays d’origine”. Interviewé 1.

“Pour une IOC, le critère de performance c’est le retour sur investissement le plus rapide possible, plus le coût de production le plus bas possible. La mesure de la performance concerne aussi la qualité et la sécurité. Le but est de réaliser un Profit Oil le plus haut possible. Le profit d’une IOC est inférieur à 10% du coût total nécessaire pour produire un baril. Pour une compagnie chinoise, la mesure de la performance est liée aux indicateurs suivants: quantités importées en Chine, participation pour faire évoluer la compagnie au niveau des standards internationaux”. Interviewé 1.

Le rapport à la performance de Sinopec, de CNOOC et de CNPC est biaisé à la racine. L’objectif n’est pas tant de dégager une rentabilité maximale durant cette phase de rattrapage, que de servir les intérêts stratégiques du pays d’origine. La co-optation joue ainsi le rôle de marqueur d’une courbe d’apprentissage à construire. Les *Production Sharing Agreements* sont, dans l’industrie pétrolière, l’équivalent des *joint ventures* mises en place en Chine entre les groupes étrangers (de préférence, des leaders mondiaux) et les groupes chinois dans les années 1980-2000. Ils sont la traduction concrète du slogan *“Apprenez des étrangers!”* de Deng Xiaoping, au service d’intérêts nationaux bien compris. Le pays d’origine demeure *le point fixe* d’une stratégie d’alliances dans le pays d’implantation. Par ce jeu d’alliances intra-industrie (co-opétition), qui est une pratique courante dans le milieu pétrolier, Addax Petroleum s’implante au Gabon. Ce qui rend sa stratégie d’enracinement singulière, c’est qu’elle est en réalité au service de la centritude de la Chine.

4.2.2.3. Négociations & Obsolescence transactionnelle

Ce que les entretiens révèlent, c'est que la réussite de la grande stratégie – et donc, la performance d'un groupe comme Sinopec – est intimement liée à la capacité des élites chinoises à négocier avec le sommet de l'Etat gabonais. Sécuriser l'huile produite est une priorité. *“Les Chinois veulent avoir leur mot à dire là-dessus”* (interviewé 8). Des liaisons incestueuses entre les élites des deux pays permettent de réinventer le billard transactionnel, qui est d'autant plus négociable que la diplomatie chinoise démontre un activisme peu égalé.

“Il y a un vrai décrochage entre la diplomatie française et le monde des affaires. La diplomatie chinoise constitue un gros avantage concurrentiel. L'Ambassadeur chinois est un personnage clé. (...) Les investisseurs chinois ont des moyens colossaux”. Interviewé 15.

“Il y a des connivences entre les sociétés cotées et l'Etat chinois pour HABILLER un certain nombre de choses. Il y a des complicités pour atteindre un certain but. (...) Ce ne sont pas des prédateurs. Ils profitent de la fragilité de l'Afrique pour s'installer”. Interviewé 8.

Quand Addax Petroleum/Sinopec obtient des licences pour des blocs pétroliers au Gabon, d'autres groupes chinois remportent des marchés stratégiques dans les secteurs des infrastructures et des mines. Un contrat en cache un autre. La stratégie du petit ferrailleur s'inscrit dans un plan plus large à l'échelle du pays hôte. Ce sont des *“deals globaux”*, des *“deals par-delà”* (interviewé 8). Les transactions portent non pas sur un contrat, mais sur *une combinatoire de contrats*. Le pouvoir transactionnel de la NOC chinoise – ou plutôt de l'Etat actionnaire chinois – est assorti de *contreparties*. Ce qui différencie un groupe français comme EDF dont l'Etat actionnaire négocie un gros contrat pour une centrale nucléaire en Chine, d'un groupe chinois comme Sinopec qui négocie des blocs pétroliers au Gabon, c'est que dans ce dernier cas, l'Etat actionnaire *“stratégise” la totalité du golan du pays d'implantation*. Sa vision ne s'arrête pas aux portes du contrat. C'est *une vision par-delà qui construit, négocie et finance des meccanos industriels 100% chinois dans le pays d'accueil*. C'est une vision inscrite sur le très long terme.

“Les Chinois ont un accord avec l'Etat. Quand les Chinois signent un contrat, c'est un contrat avec plusieurs implications autour. Ils ne signent pas un seul accord. Il y a toujours une composante derrière. Par exemple, Addax Petroleum a bénéficié de facilités pour avoir une concession pétrolière au Gabon. Il y a eu en plus des accords sur des mines et des infrastructures. (...) Des échanges ont eu lieu entre les Chinois et les autorités nationales pour la construction de bâtiments publics - des ministères, l'Assemblée Nationale-, en contrepartie de ressources pétrolières”. Interviewé 7.

“Ce sont des deals par-delà, équivalents au Food for Oil. Par exemple, quand j'achète un bloc pétrolier, je paie une société étatique. En contrepartie, le Gabon ou le Nigeria va me donner des contrats locaux, des permis d'exploitation forestière.....Ce sont des deals globaux”. Interviewé 8.

Le levier financier, couplé à la vision et aux connections diplomatiques, donne à la grande stratégie de la Chine conquérante une puissance sans égale dans le monde contemporain. L'attractivité du pouvoir financier du géant asiatique agit comme un accélérateur de trajectoire pour ses champions nationaux. Ainsi, les failles de la gouvernance gabonaise offrent à la machine de guerre chinoise un espace stratégique qu'elle exploite, pour installer des chevaux de Troie tels que Sinopec, CNPC et CNOOC. Les deux Ambassades de la Chine au Gabon (l'une à vocation diplomatique; l'autre à vocation économique) ont un rôle crucial dans la réussite de la grande stratégie *Made in China*.

“L'Ambassadeur No2, chargé de l'économie, organise des visites d'usines en Chine pour les directeurs d'entreprises gabonaises. Il les invite dans des salons professionnels, des expositions, de grandes foires. Il organise des rendez-vous à Canton et à Beijing. Il les invite dans des restaurants. Les chefs d'entreprises

gabonais sont accueillis à bras ouverts en Chine. Les Ambassadeurs chinois sont très forts là-dessus!” Interviewé 7.

“En Afrique, l’expérience n’est pas forcément le critère de décision. La compétence n’est pas forcément le premier critère de décision. On peut acheter l’occasion de construire son apprentissage. (...) Les Chinois peuvent TOUT acheter. Or le business doit être fait d’une manière éthique. Les codes de compliance sont les seuls endroits que les Chinois ne peuvent pas acheter.... Mais les codes de compliance ne s’appliquent pas en Afrique!” Interviewé 8.

Les négociations relatives aux concessions de blocs pétroliers sont imbriquées dans des négociations à haut niveau portant, par exemple, sur le développement de la mine de Belinga, dont les réserves en minerais de fer (un milliard de tonnes) en font l’un des derniers grands gisements de fer inexploités de la planète. En 2006, un consortium chinois mené par le groupe China National Machinery and Equipment Import and Export Corporation (CMEC) avait remporté le contrat pour l’exploitation de ce gisement mythique. Six ans plus tard, CMEC se voyait retirer le contrat au profit du géant australien BHP Billiton.

“La mine de Belinga au Gabon, c’est à 500 km de la mer. L’investissement varie entre un milliard de dollars et deux milliards de dollars. Il y a aussi le port en eau profonde. On peut chiffrer cet investissement à un milliard de dollars. L’objectif est d’extraire 30 millions de tonnes/an. En réalité, l’investissement se chiffre en dizaines de milliards de dollars! L’échelle basse, c’est 5 milliards de dollars. L’échelle haute, c’est 7-8 milliards de dollars. Des projets de cette ampleur-là, il n’y en a pas! L’investissement pour ce projet représente le PNB du Gabon! C’est très significatif. Cela se traite à un niveau politique”. Interviewé 11.

Selon cet *insider* du méga projet de Belinga, qualifié de “projet du siècle” par le Président Omar Bongo, le pouvoir transactionnel des groupes chinois présente des failles. Les conflits d’intérêts récurrents entre les groupes chinois peuvent faire capoter les négociations. BHP Billiton a tiré avantage de la *cannibalisation* des acteurs chinois sur fond de malversations, pour remporter le marché du siècle. Dans cette affaire, la non-conformité des groupes chinois engagés dans une guerre intestine leur a été fatale. Les failles du système chinois sont autant d’opportunités pour les groupes occidentaux.

“Les accords ont été conclus avec le Président Omar Bongo. Puis on arrive sur une étape très classique: un accord au niveau de l’Etat avec un financement de la Bank of China et des interventions d’entreprises chinoises pour réaliser le projet. A ce moment-là, les Gabonais cherchent une solution pour des prestations dans le pays. Cela se fait avec une entreprise présente dans le pays: Bolloré. Il y a création d’une société d’économie mixte chargée des achats. Qui dit “société d’économie mixte” dit “marges et commissions”, et donc “fuites”. C’est un souci avec les entreprises chinoises. Elles ont le même objectif: s’occuper de la partie “Achats” pour les mêmes raisons!!! (...) A la fois, il y a un schéma politique clair et tracé..., et des conflits d’intérêts privés chez les Chinois. Des conflits de personnes. C’est un système confucéen où rien n’est ni vraiment blanc ou noir. Pour finir, c’est gris car les Chinois ne trouvent pas d’accord pour comment opérer le projet. Et l’Etat gabonais retire la licence aux Chinois!!!..... Cette approche qui partait bien a capoté sur des questions d’intérêts personnels, et non pas sur des questions de stratégies. Ce sont des choses qu’on voit arriver. Et c’est un projet de grande ampleur!” Interviewé 11.

4.2.2.4. Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles

Trois particularismes chinois ont émergé des entretiens: (1) le mode opératoire en réseaux des Chinois; (2) l’exonération du *local content*; (3) la sinoïsation du Gabon. L’enchâssement de contrats profitant aux groupes chinois, l’installation des Chinois sur le territoire gabonais: le monde chinois dans le pays hôte s’articule et se répand à partir d’un système de *guanxi* (connections) qui laisse les *outsiders* à l’extérieur. Les interviewés ont mis en avant le côté mystérieux, inaccessible des Chinois.

Ils viennent avec leurs pratiques, leurs normes, leur force de travail, leur discrétion. Ils restent confinés dans un système de vase clos, un entre-soi impénétrable. Dans le même temps, des “petits bras” s’installent, perpétuent la tradition des diasporas chinoises en ouvrant un commerce, puis un deuxième et un troisième avec l’aide des connections restées en Chine. Le petit *yin* deviendra un grand *yang*.

“Ce qui caractérise aussi le Chinois, c’est qu’il arrive avec femme, enfants et bagages. Les Chinois sinoisent la zone où ils s’implantent”. Interviewé 1.

“J’ai un ami chinois qui s’appelle A. A. a réussi par son travail au Gabon. Il dit souvent: “Moi, petit Chinois”. Il a réussi par son travail et sa persévérance. A. a commencé sa vie au Gabon comme petit vendeur. Puis il a créé un magasin. Puis il a créé un supermarché. Il avait acquis un petit hôtel à Libreville. Il a ensuite créé une société pour travailler comme grossiste dans le secteur de la construction. Il importe des équipements, du matériel de plomberie...de Chine. A. s’est fait construire deux immeubles à Libreville. Il a tout fait venir de Chine! Tout a été construit par des sociétés chinoises.” Interviewé 7.

“Les Chinois fonctionnent et se développent en réseaux. Ils vont créer une filiale qui n’a rien à voir avec l’autre. Ils gèrent une multitude de sociétés. L’Ambassadeur gère tous ces liens. Le petit commerçant chinois se retrouve sur la base-vie à faire du catering!” Interviewé 15.

L’expansion en réseaux et l’exonération des règles relatives au *local content* vont de pair. Tout part du pays d’origine, y compris la main-d’œuvre; tout revient vers le pays d’origine. La loyauté, la confiance, la cooptation s’exercent à l’intérieur des *guanxi* et des organisations bambous. Le déploiement d’Addax Petroleum et des autres groupes chinois au Gabon se fait en mobilisant des éléments “protecteurs” de la culture chinoise, ce qui leur permet d’enjamber les LOF. Ils ne sortent pas vraiment de leur zone de confort.

“Les Chinois utilisent la main-d’oeuvre chinoise. Cette main-d’oeuvre est mal traitée.... Et puis, il y a un gros problème: la communication. Les Chinois ne parlent pas français.” Interviewé 7.

“Les modes d’implantation des Chinois en Afrique sont particulières. Le local content passe à la trappe pour les Chinois. Les deals se font entre gouvernements. Les obligations en matière de local content sont différentes pour les Occidentaux. Les Chinois vont avec des contingents de personnel chinois. Ils exportent leur main-d’oeuvre. (...) Dans les forêts gabonaises, les Chinois manient la hâche. Ce sont des manières de travailler sommaires. (...) Les fonds utilisés et générés sont différents chez les Chinois”. Interviewé 8.

4.2.2.5. L’ADN chinois au Gabon

Selon nos interlocuteurs, les Chinois sont à la fois des hommes d’affaires, des commerçants, des entrepreneurs et des opportunistes. L’ADN chinois est un concentré de tout cela. Qu’il soit un dirigeant d’Addax Petroleum ou un petit commerçant de Libreville, le Chinois a “une mentalité très business” (interviewé 8), toujours prêt à apprendre et à travailler sans relâche pour réussir. A l’instar de l’Etat chinois, il a un but qui mobilise son énergie et sa force de travail. C’est par le *levier collectif* (en s’appuyant sur l’entraide et les ressources des réseaux d’*insiders*) que le but peut être atteint.

“La diaspora chinoise a survécu en faisant du business, du commerce. Le commerce était leur moyen de survie. Ils créaient des comptoirs dans tout le Pacifique. Ce sont des commerçants. (...) Ils savent apprendre et copier un process. Ils savent décomposer....Tout est orienté chez un Chinois: combien on gagne d’argent? On gagne de l’argent en vendant. Ce sont aussi des entrepreneurs. (...) Ils ne savent pas au départ. Il y a une propension très asiatique à apprendre. Ce sont de gros travailleurs. En Occident, ce qui prime, c’est la dimension “bien-être”. En Chine, c’est différent. Ce qui prime, c’est la dimension “travail” pour gagner de l’argent. En ce qui concerne leur courbe d’expérience, ils sont leaders sur leur marché domestique, et c’est pourquoy ils sont très bons à l’étranger”. Interviewé 8.

“Les Chinois sont de gros travailleurs. Ils reconnaissent le travail et la performance. Ils sont tenaces et persévérants. Ils sont calculateurs. Ils réfléchissent et agissent en fonction de ce qu’ils veulent. Ils ont un

but et agissent en fonction de ce but. (...) Il y a un appât de l'argent par le travail. Il y a une hiérarchie localement. C'est une hiérarchie sur la réussite sociale, le travail, l'argent, l'éducation, le train de vie (voiture, costume-cravate, restaurant). (...) Les Chinois s'entraident. Ils se soutiennent. Il existe de fortes connections entre eux et avec l'Etat chinois. Ils sont surveillés par l'Etat chinois." Interviewé 7.

"Le Chinois est un opportuniste et un commerçant. Il y a une opportunité? J'y vais. Tout marche et tout est bon à prendre pour un Chinois. Il n'y a pas de dédain chez le Chinois. Chez le Français en revanche, on n'accepte pas le risque". Interviewé 15.

4.2.3. Discussion

Proposition 1. Les groupes chinois défont l'isomorphisme stratégique et opérationnel dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement international.

La stratégie du petit ferrailleur de Sinopec n'est pas inédite dans l'industrie. Cette approche profil bas déployée par les petites compagnies pétrolières – américaines et françaises notamment – et les derniers entrants permet de prendre des parts de marché là où sont les opportunités, qu'elles qu'elles soient, et de produire de l'huile à moindre coût. Les accords de production partagée ne sont pas non plus une anomalie dans la profession. Ce sont les instruments privilégiés par les pétroliers pour réduire les risques liés à l'exploitation des champs. En première approche, la stratégie de Sinopec au Gabon apparaît donc conventionnelle. Là où elle l'est moins, c'est quand son existence se révèle *co-dépendante* d'une stratégie étatique pensée et exécutée à l'échelle du pays. Ce qui singularise le plan et les modalités d'investissements de la NOC chinoise au Gabon, c'est le fait qu'ils font l'objet de *contreparties* portant sur des secteurs d'activités *sans rapport* avec l'industrie pétrolière. L'octroi de concessions pétrolières par le gouvernement gabonais est assujéti, par exemple, au financement et à la construction de bâtiments ministériels qui, à leur tour, sont conditionnés à l'octroi de méga contrats aux groupes miniers et aux groupes de BTP chinois sur le site minier de Belinga. De ce point de vue, le géant Sinopec sort des registres classiques pour emprunter des chemins *périphériques*. Cette *stratégie à tiroirs*, créatrice d'écosystèmes chinois, fait de Sinopec une composante clé d'un vaste meccano industriel. L'emprise de l'Etat chinois, à la fois stratège, diplomate, économiste et banquier, sur les dirigeants du *goban* gabonais casse le thermomètre des pratiques stratégiques. Vue de l'Occident, la grande stratégie de Pékin est disruptive. Vue sous l'angle des dirigeants chinois, c'est une stratégie classique de contournement qui prend racine dans le fonds ultramillénaire de la culture stratégique de la Chine. La question de l'isomorphisme ne se pose donc pas par rapport au modèle occidental ou par rapport à un pseudo modèle universel. L'isomorphisme stratégique du billard à plusieurs bandes qui se joue au Gabon renvoie à la tradition ancestrale du jeu de go.

La mise en oeuvre du jeu de go se fait avec des *inputs chinois*. Le *local content*, qui est censé s'appliquer à tous les investisseurs étrangers, n'est pas un marqueur de la proposition de valeur et des pratiques opérationnelles de Sinopec et des autres groupes du meccano industriel. En contournant le *local content*, les dragons chinois bousculent l'isomorphisme opérationnel. Notre proposition 1 est validée.

Proposition 2. Les groupes d'Etat chinois préemptent les institutions des pays émergents et en développement, ce qui génère un avantage comparatif dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement.

Le Forum Chine-Afrique (FOCAC) est un instrument important de la politique d'*entrisme* de la Chine au Gabon. Il permet au Président, au Vice-Président et aux dignitaires chinois d'exercer leur

Realpolitik au coeur du pouvoir gabonais. Ce qui singularise cette politique d'Etat par rapport à celle pratiquée par d'autres puissances mondiales, c'est qu'elle met sur la table un package *intégré* qui prend en tenaille les institutions défaillantes du pays hôte. Dans le scénario chinois, les sphères de la finance, de la politique étrangère et du marché sont *intégrées*. Elles s'emboîtent l'une dans l'autre. Les stratégies chinoises sont des *ensemblers* qui s'emparent des marchés stratégiques en opérant une emprise institutionnelle. Ils opèrent une recomposition de l'offre politico-économique. La théorie ricardienne de l'avantage comparatif des nations trouve ici une illustration concrète. Les majors pétrolières comme Shell et Total, qui sont des acteurs historiques au Gabon, se battent pour conserver leur leadership. Mais les avantages comparatifs dont bénéficient Sinopec et CNPC (obtention de contrats en tirs groupés; exonération du *local content*) constituent une menace. Notre proposition 2 est validée.

Proposition 3. Les groupes chinois déploient des capacités dynamiques spécifiques à fort effet de levier, génératrices d'un avantage concurrentiel dans les pays émergents et les pays en développement.

L'étude de cas montre que les capacités dynamiques se situent plutôt du côté de l'Etat chinois. L'habileté du Président et des hauts dignitaires chinois à négocier des "*deals par-delà*", des "*deals globaux*" apparaît comme une capacité dynamique spécifique, génératrice d'un fort effet de levier pour les groupes chinois dans le pays hôte (1) et pour l'économie chinoise (2). La gouvernance de la Chine s'impose comme une formidable machine entrepreneuriale à l'international. Les hauts dignitaires chinois – au premier rang desquels, le Président et le Vice-Président - sont porteurs d'une vision, d'un leadership et d'un projet à long terme. Ce sont des *entrepreneurs* qui s'investissent *personnellement* dans le déploiement de leur projet, et qui mobilisent les ressources et l'organisation nécessaires à sa pérennisation. Leurs capacités dynamiques profitent aux entreprises et aux groupes chinois. Notre proposition 2 est validée.

Proposition 4. Les groupes chinois se déploient dans les territoires en utilisant un modèle culturel spécifique, ce qui leur confère un avantage comparatif sur les groupes occidentaux dans les pays en développement.

Ce qui transparait dans cette étude de cas, c'est la capacité des Chinois à mobiliser le *levier collectif* 100% chinois pour s'imposer sur le long terme. A cela s'ajoute une compréhension du *principe de réalité*. Sinopec va là où sont les opportunités, sans exclusive. Il n'a aucun mépris pour les petits champs à l'abandon. Il n'a pas peur d'être déclassé. Ce qui compte, c'est de produire de l'huile et de s'installer dans le pays durablement. C'est une application de l'adage de Lao Tseu: "*Un voyage de mille lieues commence par un premier pas*". Il n'y a pas d'arrogance chez le Chinois. Pour Sinopec/Addax Petroleum, l'atteinte du but passe aussi par des accords de production partagée (SPA) sur d'autres gisements pétroliers. A travers les PSA, il apprend des autres (*Learning* du modèle LLL). Il approfondit sa courbe d'apprentissage. L'étude empirique montre que Sinopec puise dans le fonds culturel chinois pour accélérer son internationalisation. En cela, le facteur culturel peut apporter un avantage comparatif. La proposition 4 est validée.

La supériorité stratégique, transactionnelle et entrepreneuriale de l'Etat chinois (*Leverage* du modèle LLL), ainsi qu'une habileté à instrumentaliser ses "alliés" gabonais (*Linkage + Leverage*) est mise en lumière dans cette étude de cas. Ce qui ressort aussi, c'est la capacité à déployer des jeux combinatoires (1+1+1+1....) qui profitent au *Made in China* (*Linkage + Leverage*). Les contrats générés par ces habiletés spécifiques offrent, à leur tour, aux groupes chinois des opportunités pour développer leur courbe d'apprentissage (*Learning*) et rattraper leur retard sur les acteurs historiques. Mais ce que ce cas révèle avant tout, c'est que les dimensions *Leverage*, *Linkage* et *Learning* doivent leur existence à une 4ème dimension, non identifiée par John Mathews: *Institutionalization*. L'institutionnalisation des modes d'entrée, des transactions et du développement de Sinopec et des groupes chinois au Gabon conditionne tout le reste.

4.3. ETUDE DE CAS 3

Stratégie du groupe minier CHINALCO en République de Guinée. 2011-2015.

Secteur d'analyse: Industrie minière. Nombre de personnes interviewées: 5. Durée des entretiens: 60 mn.

4.3.1. Présentation du cas

4.3.1.1. Contexte politico-économique

Pour la première fois de l'histoire tourmentée de la République de Guinée, son Président était élu démocratiquement le 21 décembre 2010. Farouche opposant aux régimes au pouvoir pendant cinquante ans, Alpha Condé succédait à la junte militaire. Depuis 2000, ce pays d'Afrique de l'Ouest, bordé par le Sierra Leone, le Liberia et la Côte d'Ivoire au sud, et par la Guinée Bissau, le Sénégal et le Mali au nord, était le théâtre de crises diverses – politiques, économiques et sociales. De coup d'Etat en coup d'Etat, c'est un pays "en état de déliquescence avancée" que le nouveau Président avait trouvé, selon ses propres mots. Dans un entretien accordé à *Jeune Afrique* en mai 2011¹⁶², le héraut de la démocratie et des droits de l'homme devenu l'homme fort du pays dressait un constat très sombre de la gouvernance politique dont le pays avait souffert durant tant d'années: faillite de l'Etat, corruption généralisée, copinage, pillage du pays, contrats léonins. "*Désormais, nul n'est au-dessus des lois en Guinée*", avertit-il. "*La Guinée est devenue un Etat de droit, chacun doit s'y conformer. Le temps de l'anarchie, de la pagaille, des pierres jetées sur les voitures, c'est fini!*" Après le long règne d'Ahmed Sékou Touré (2 octobre 1958-26 mars 1984), et de son successeur Lansana Conté (3 avril 1984-22 décembre 2008), la République de Guinée avait connu deux coups d'Etat fomentés par la junte militaire. Le délitement de l'Etat sous la présidence du capitaine Moussa Dadis Camara (24 décembre 2008-3 décembre 2009, puis du général Sékouba Konaté (3 décembre 2009-21 décembre 2010), après les 24 ans de présidence Conté, avait plongé le pays dans une situation

¹⁶² Source: Interview d'Alpha Condé. Propos recueillis par François Souda. *Jeune Afrique*, No 2628 22, 28/05/2011.

chaotique. “La quasi totalité des contrats passés par l’Etat en 2009-2010 a été surfacturée. Certains de 200%”¹⁶³. La Banque centrale de Guinée était au bord de la faillite”. En découvrant l’ampleur du désastre, la priorité du nouveau Président était de porter un coup d’arrêt à la corruption étatique en rattachant l’ensemble des comptes en charge des opérations stratégiques (secteur minier, travaux publics, ports) au Ministère des Finances. Le Président s’attaqua aussi aux accords miniers “scandaleusement désavantageux pour la Guinée”. Après 26 ans de régime militaire, le pays était à genoux.

“Il y a toute la pauvreté sur terre et toute la richesse sous terre en Guinée” (Interviewé 7).

La grande pauvreté dans laquelle vivait la population guinéenne (PIB/habitant de 1 100 dollars) contrastait avec la richesse géologique du pays. La Guinée possède plus du quart des réserves mondiales de bauxite, estimées à 28 milliards de tonnes. Ses sous-sols regorgent de minerais de fer, d’or, de diamant, de pétrole, d’uranium, de phosphate et de manganèse. En 1997, le pays produisait 13,6 millions de tonnes de bauxite, 9,9 millions de tonnes d’or et 380 000 carats de diamants, tandis que ses réserves de minerai de fer, encore inexploitées, étaient évaluées à 15 milliards de tonnes. La ceinture du sud-est de Guinée abrite les plus riches gisements de minerais de fer au monde. La mine de Simandou faisait figure de plus grand projet du continent africain, convoité par les groupes miniers mondiaux. Lors de l’arrivée au pouvoir d’Alpha Condé, tout manquait en termes d’infrastructures. L’accès à l’eau et à l’électricité était défaillant. Le réseau ferroviaire était inexistant. Le pays, jadis programmé pour devenir le grenier à riz du continent africain, importait les produits de première nécessité – y compris le riz – par conteneurs entiers. La population était aux abois. Résolu à changer les mauvaises habitudes et à réhabiliter le travail plutôt que “les magouilles”, le nouveau Président ambitionnait de réinventer la Guinée en cinq ans. Sa feuille de route, c’était de créer “une Guinée avec des chemins de fer, des routes, des barrages, des logements sociaux”¹⁶⁴. L’enjeu était donc de combler les vides en faisant appel à des investisseurs étrangers.

Face à ce petit pays pauvre en surface, riche en sous-sol, emporté dans un chaos politique, économique et social pendant tant d’années, les investisseurs étrangers avaient le choix entre des prises de risque avec ou sans effet de levier, et l’évitement. Fallait-il y aller? Quel serait le retour sur investissement? Ces questions se posaient à tout investisseur en Afrique. Que faire quand la gouvernance du pays est vérolée, quand l’Etat de droit est une vague notion, quand les investissements dans le pays risquent à tout moment d’être réduits à néant par une guerre civile, un nouveau gouvernement ou les intérêts changeants de potentats locaux? Quand les trois-quarts des ressources minières, des ressources énergétiques et des ressources naturelles de la planète sont concentrés dans des pays affectés d’un fort coefficient de risque - risques politiques, économiques et sociaux – (Afrique, Moyen-Orient, Amérique latine, Eurasie, Asie), les opérateurs privilégient le plus souvent le pragmatisme. Il y a quelques années, Christophe de Margerie, P-DG de Total, avait dû répondre aux questions de parlementaires français et d’ONG, qui reprochaient à la major sa collusion avec la junte militaire birmane. Implanté en Birmanie depuis 1992, le groupe Total exploitait le gisement gazier sous-marin de Yadana, qui alimentait des centrales électriques en Thaïlande. Face à la fronde, le P-DG de Total avait vivement réagi, au nom de la profession, en taxant les opposants de naïfs qui ne comprenaient rien aux affaires. Le réalisme économique – certains observateurs appellent cela le cynisme - devait prévaloir sur la naïveté. Sinon, la France et d’autres pays du monde seraient jonchés

¹⁶³ Source: Interview du Président Alpha Condé. Cité op.

¹⁶⁴ Source: Interview d’Alpha Condé, *Jeune Afrique*, op.

de cadavres dans les décennies à venir. Cet avertissement ne s'adressait évidemment pas aux Chinois qui, au nom d'intérêts stratégiques et économiques bien compris, traquaient les opportunités là où elles étaient. *“Peu importe que le chat soit blanc ou noir pourvu qu'il attrape les souris!”* Le conseil de Deng Xiaoping valait pour le Soudan comme pour la République de Guinée ou le Congo Kinshasa. Ce conseil était d'autant plus porteur que la Chine ambitionnait de retrouver sa place dans le concert international. Avec l'emballlement de sa machine économique au cours de la décennie 2000, l'Empire du Milieu était boulimique de matières premières – en particulier de minerai de fer et de bauxite – pour approvisionner les hauts-fourneaux des grands groupes chinois qui tournaient à plein régime. En 1990, la Chine produisait 67,241 millions d'acier. En 2000, sa production avait bondi à 126,317 millions pour atteindre 779,040 millions de tonnes en 2013¹⁶⁵. Durant toutes ces années, les importations couvraient plus de 50% des besoins du géant asiatique (90% à la fin des années 2000). Entre 2001 et 2008¹⁶⁶, l'Afrique sub-saharienne représentait 80% des importations chinoises de cobalt, 40% des importations de manganèse, 15% des importations de minerai de fer et de cuivre.

Production d'acier en Chine	En millions de tonnes
1990	67,241 Mt
1996	100,059 Mt
2000	126,317 Mt
2002	182,249 Mt
2006	421,024 Mt
2008	512,339 Mt
2010	638,743 Mt
2011	683,883 Mt
2012	716,500 Mt
2013	779,040 Mt

Fig. 40. Production d'acier en Chine (1990, 2013). Source: International Iron and Steel Institute (2013).

Production mondiale de minerai de fer	Année 2012 (en millions de tonnes)
Chine	1 070 Mt
Australie	433 Mt
Brésil	370 Mt
Inde	230 Mt
Russie	101 Mt

Fig. 41. Production mondiale de minerai de fer (2012). Source: Planescape¹⁶⁷

Selon le rapport de la CNUCED, *“The Iron Ore Market 2011-2013”*, la production mondiale de minerai de fer en 2011 – l'année de l'élection d'Alpha Condé en République de Guinée – s'était établie à 1,92 milliard de tonnes, en progression de 4,7% par rapport à 2010¹⁶⁸. En 2011, les trois plus grands producteurs mondiaux – le brésilien Vale, l'anglo-australien Rio Tinto et l'australien BHP Billiton – représentaient 34,7 % de la production mondiale. En 2010, les importations chinoises de minerai de fer avaient été de 619 millions de tonnes, en baisse de 1,4% par rapport à l'année précédente. Durant la seule année 2010, les investissements chinois en actifs fixes dans les mines de minerai de fer avaient progressé de 26,4% pour atteindre 106,6 milliards de yuans. Les acquisitions et les participations dans des mines étrangères devaient permettre à la Chine d'augmenter l'extraction

¹⁶⁵ Statistiques de l'IISI, International Iron and Steel Institute. <http://www.worldsteel.org/about-us/membership.html>

¹⁶⁶ *“China in Africa- A strategic overview”*, ERA, octobre 2009. Nous n'avons pas pu obtenir les statistiques pour les années suivantes.

¹⁶⁷ <http://www.planetoscope.com/matieres-premieres/178-production-mondiale-de-minerai-de-fer.html>

¹⁶⁸ UNCTAD/SUC/2012/2.

de minerai de fer de 200 millions de tonnes/an d'ici 2015, contre 90 millions de tonnes en 2010¹⁶⁹. L'objectif n°1 de la Chine était de réduire son niveau de dépendance vis-à-vis des importations de minerai de fer, essentiel pour faire tourner ses industries. Selon les projections établies par l'Association minière de Chine, la production chinoise de minerai de fer devait atteindre 1,5 milliard de tonnes en 2015. Wu Rongqing, ingénieur en chef de cette organisation était formel. Le leadership de Vale, Rio Tinto et BHP Billiton serait « complètement balayé » par les groupes chinois à partir de 2015 du fait d'investissements massifs dans le secteur minier à l'étranger. Cette prévision ne s'est pas encore réalisée. Pour autant, la menace est réelle.

Résultat net	LEADERS MONDIAUX DE L'INDUSTRIE MINIERE		
	VALE	RIO TINTO	BHP BILLITON
2008	13,2 milliards \$	3,67 milliards \$	15,4 milliards \$
2010	17,3 milliards \$	14,3 milliards \$	14,45 milliards \$
2012	5,51 milliards \$ ¹⁷⁰	9,3 milliards \$	14,95 milliards \$

Fig. 42. Résultat net de Vale, Rio Tinto et BHP Billiton (2008-2012). Compilation des données par l'auteur à partir des rapports annuels des 3 groupes miniers¹⁷¹.

4.3.1.2. Des groupes miniers chinois dans le “pré carré” des leaders mondiaux

A la fin de la décennie 2000, les trois géants Vale, Rio Tinto et BHP Billiton contrôlaient 70% du commerce international de minerai de fer. Première importatrice mondiale, la sidérurgie chinoise – et, par conséquent, la République Populaire de Chine – dépendait du trio de tête mondial. La facture annuelle pour le seul minerai de fer s'élevait à environ 80 milliards de dollars, équivalant à 6% des achats annuels de la Chine à l'étranger¹⁷². Pour l'ensemble des minerais (fer, bauxite, manganèse), le coût était de l'ordre de 110 milliards de dollars. Il fallait donc diversifier les sources d'approvisionnement, acquérir des actifs dans des compagnies minières et/ou racheter des entreprises. Depuis quelques années, les investissements miniers chinois se déploient principalement en Australie, en Amérique latine et en Afrique. L'offensive de China Shougang Group et d'Aluminium Corporation of China (Chinalco) au Pérou et en République de Guinée illustre la guerre économique qui fait rage pour accéder aux ressources.

“Les investissements miniers chinois en Australie sont un bon exemple de la stratégie des compagnies chinoises. Au cours des dernières années, il y a eu de nombreuses prises de capital par les entreprises chinoises. Les Chinois n'achètent pas BHP Billiton et autres majors. Ils n'achètent pas les leaders! Ils achètent des petites entreprises qui sont moins sous le radar politique et diplomatique. Les cibles sont des entreprises de taille beaucoup plus réduite. Ces investissements n'ont pas le côté dérangeant qu'auraient des investissements vers des entreprises de grande taille”. Interviewé 20.

L'entrée de Chinalco et de China Shougang Group dans le classement *Global 500* du magazine *Fortune* pour l'année 2013 est révélatrice de leur montée en puissance. Avec un chiffre d'affaires de 38,8 milliards de dollars (pour une perte de 200 millions de dollars) sur l'exercice fiscal 2013, Chinalco arrivait au 273e rang mondial. Shougang Group figurait au 322e rang mondial avec un chiffre d'affaires de 34,3 milliards de dollars et un revenu net de 100 millions de dollars. Ni l'un ni

¹⁶⁹ « Le monopole du minerai de fer pourrait prendre fin d'ici 2015 ». China Daily. 25/03/2011.

¹⁷⁰ En 2013, le groupe Vale a dû verser une amende fiscale record de 22,3 milliards de reais (7 milliards \$) à l'Etat brésilien, ce qui a impacté négativement son résultat net de 20,7 milliards de reais (6 milliards \$) en 2013.

¹⁷¹ <http://www.vale.com/PT/Paginas/Landing.aspx>. <http://www.riotinto.com/>. <http://www.bhpbilliton.com/>

¹⁷² Dufour J-F., “*Made by China. Les secrets d'une conquête industrielle*”, op., 2012.

l'autre n'étaient présents dans le classement 2008. Créé en 1992 et basé à Pékin, China Shougang Group est un groupe sidérurgique privé, qui a acquis une solide expérience dans l'ingénierie de projets en Chine, en Asie (Indonésie, Inde, Malaisie, Philippines), en Amérique latine (Pérou) et en Afrique (Zimbabwe). Jusqu'à l'arrivée de Chinalco au Pérou en 2008, China Shougang Group était le plus grand investisseur minier dans ce pays d'Amérique latine où il exploite la mine Marcona. Créé en 2001 par l'Etat chinois, Chinalco est la maison-mère d'Aluminium Corporation of China Limited (Chalco), coté aux Bourses de New York, de Hong Kong et de Shanghai. C'est un groupe d'Etat, placé sous le contrôle direct du Conseil d'Etat. Sa stratégie de rattrapage, fondée à la fois sur des acquisitions et une croissance organique, vise un seul but: devenir le premier producteur mondial d'aluminium. En 2008, l'acquisition de la mine Toromocho pour 2,2 milliards de dollars en a fait l'un des grands investisseurs au Pérou. Contrairement à China Shougang Group, Chinalco a su s'attirer la sympathie des populations locales grâce à une politique inclusive et respectueuse de l'environnement. La main-d'oeuvre n'a pas été importée de Chine. Le management canadien de l'ex propriétaire Peru Copper a été maintenu. Les années 2008 et 2009 ont constitué un tournant dans les ambitions du numéro un chinois de l'aluminium. En 2008, Chinalco a lancé un raid sur le géant anglo-australien Rio Tinto, acquérant ainsi 9% du capital du groupe minier. Un an plus tard, profitant d'un Rio Tinto aux abois du fait d'un endettement excessif dans un contexte mondial déprimé, les dirigeants de Chinalco ont négocié une prise de participation accrue dans le capital de Rio Tinto pour un montant de 8 milliards de dollars. L'entrée du groupe d'Etat chinois dans un fleuron mondial signait le nouveau rapport de forces entre les groupes occidentaux et les derniers entrants des pays émergents. Le pouvoir de négociation avait changé de terrain. La faiblesse des géants occidentaux offrait aux groupes étatiques chinois un espace "vide" à conquérir.

“Les Chinois regardent le contexte et se disent: “Comment utiliser le contexte qui servira notre but?” C’est une stratégie extrêmement puissante, très différente de l’approche linéaire. (...) La stratégie chinoise, c’est le chat quand il cherche une souris. 1. Le chat scrute. C’est une position de veille. Tous les sens sont ouverts pour comprendre le contexte. 2. Quand l’opportunité passe, il attrape la souris. (...) Les Chinois attendent toujours des signes de faiblesse des autres. Quand les autres sont faibles, ils prennent l’espace qui leur est ouvert”. Interviewé 24.

A l'issue de la transaction stratégique de 2009, Chinalco détenait 15% du capital de Rio Tinto. Le rapprochement entre les deux groupes s'est encore consolidé début 2012 à Conakry, capitale de la République de Guinée. Rio Tinto, Chinalco et la Société Financière Internationale (SFI), une structure de la Banque Mondiale, ont conclu un accord de joint venture pour développer et exploiter les mines de Simandou, considérées comme le plus grand site de minerai de fer au monde. Le minerai y est d'excellente qualité¹⁷³ (teneur en fer de 65.5%), ce qui en fait un site de classe mondiale¹⁷⁴. Le 26 mai 2014, les trois partenaires ont signé un accord-cadre d'investissement concernant le méga projet Simandou portant sur 20 milliards de dollars. Aux termes de cet accord, la participation de Rio Tinto serait de 46,6%, celle de Chinalco de 41,3%. L'Etat guinéen serait actionnaire à hauteur de 7,5% de ce projet d'intérêt national, tandis qu'International Finance Corporation interviendrait à hauteur de 4,6%. L'accord s'articulait autour de trois axes : (1) une production de 100 millions de tonnes/an (soit l'équivalent d'une année d'importation de minerais de fer par la Chine) sur une période de 40 ans; (2) la construction d'une ligne de chemin de fer Trans-Guinée de 670 km, destinée à acheminer le minerai de la concession minière vers la côte guinéenne ; (3) la construction d'un port en eau

¹⁷³ L'indice des prix du minerai de fer est indexé sur le taux de pureté.

¹⁷⁴ *Note de l'auteur.* Les minerais sont classés en trois catégories selon leur teneur en fer: minerais pauvres: Fe < 30 %; minerais moyens: Fe 30 %-50 %; minerais riches: Fe > 50 %.

profonde, au sud de Conakry, dans la province de Forécariah. Une fois démarré, Simandou deviendrait le plus grand projet intégré (mine-infrastructures) de l'histoire de l'Afrique. Ce serait aussi un vecteur stratégique de la transformation de l'économie et des réseaux d'infrastructures guinéens.

Résultat net de CHINALCO	
2010	126,68 millions \$
2013	11,57 millions \$

Fig. 43. Résultat net de Chinalco (2010, 2013). Source: Chinalco¹⁷⁵.

4.3.1.3. Projet Simandou: enjeux, investisseurs et pouvoir transactionnel

Le méga projet Simandou avait connu de nombreuses péripéties au cours des quinze années précédentes. Depuis le milieu des années 1990, le projet d'exploitation du site minier, dans le sud-est de la République de Guinée, était devenu l'objet de fantasmes. Sa faisabilité apparaissait aléatoire dans un pays sans gouvernail, livré à la voyoucratie des élites. Les mines de Simandou avaient vocation à être le catalyseur d'une nouvelle Guinée plus sûre d'elle-même, plus vindicative face aux investisseurs potentiels. Au lieu de cela, la cacophonie prévalait, donnant des cauchemars aux dirigeants de Rio Tinto. C'est en 1996 que débuta l'exploration du site de 1 500 km² par le géant anglo-australien. Six ans plus tard, Rio Tinto et le gouvernement guinéen signaient une convention, posant ainsi les principes relatifs au développement du site minier. En 2003, l'Assemblée Nationale de Guinée ratifia les termes de l'accord d'exploration, ce qui permit aux équipes de Rio Tinto d'annoncer, dès 2005, avoir identifié des réserves en fer équivalentes à un milliard de tonnes. L'attribution d'un contrat de concession à Rio Tinto en 2006, suivie de la création de sa filiale Simfer S.A., marqua le point de départ du développement de Simandou. La Société Financière Internationale prit une participation de 5% dans ce projet pharaonique. La phase d'ingénierie commença cinq ans plus tard. Entre ces deux dates (2006-2011), la face du monde avait changé. Les pays développés subissaient une crise économique violente, tandis que les pays émergents imprimaient le tempo de la mondialisation. Des fleurons mondiaux, parmi lesquels les français Alstom et Air France, vacillaient. Tels des malades atteints du sida, ils cherchaient le remède à leur impuissance stratégique. Surendetté suite au rachat d'Alcan, frappé de plein fouet par la crise du crédit, le géant Rio Tinto avait un besoin urgent de refinancement de sa dette. Fin 2012, nouveau coup de théâtre: le brésilien Vale annonça son retrait de Guinée dans un contexte de tensions nées d'un contentieux concernant le tracé de la ligne de chemin de fer. Vale demandait d'exporter le minerai de fer via le Libéria. Refusant de faire transiter le minerai de fer guinéen, érigé au rang de "ressource stratégique", par les pays voisins, le Président Alpha Condé décida de rebattre les cartes. Un accord fut donc signé entre Rio Tinto qui obtint 50,35% du projet Simandou, Chinalco (44,65%) et la Société Financière Internationale (5%). Avec cet accord, les Chinois avaient presque gagné la guerre... sans la livrer, comme l'exhortait Sun Tzu. Les deux tiers des coûts de développement du projet Simandou, soit près de 15 milliards de dollars, concernaient les infrastructures de transport et de logistique: le nouveau chemin de fer multi-usagers de 650 km, et le port en eau profonde dans la zone de Forécariah. L'objectif était de produire 100 millions de tonnes de fer par an à partir de 2018. L'étape suivante, cruciale pour le déploiement du site minier, concernait la soumission des études de faisabilité "bankable" (EFB) pour les infrastructures ferroviaires et portuaires du projet. Le 31 décembre 2015, les partenaires du

¹⁷⁵ <http://www.chalco.com.cn/zglyen/index.htm>

consortium ont remis au gouvernement guinéen les premières EFB. Les vainqueurs seraient les moins-disants. Les groupes de construction chinois, China Railway Construction Corporation (CRCC) et China Harbour Engineering Company (CHEC), pourraient remporter ces méga contrats évalués à 15 milliards de dollars. Bao Yu, Président de Chinalco Iron Ore Holdings (CIOH), déclara : « *La livraison des études de faisabilité pour le chemin de fer et le port par de grandes entreprises de construction chinoises représente des étapes importantes pour le projet Simandou. Il est envisagé que, sous la direction des équipes de Rio Tinto, les partenaires continuent à préciser les études, réduire les coûts en capital et améliorer la viabilité économique du projet, afin de livrer des rapports finaux de qualité en mai 2016* »¹⁷⁶. La soumission des EFB est un jalon important avant la constitution d'un consortium indépendant chargé de financer et de construire les infrastructures ferroviaires et portuaires. Avant même la clôture des appels d'offres, les Chinois avaient gagné sur tous les tableaux. Chinalco était actionnaire de Rio Tinto – décideur numéro un sur le volant EFB du projet Simandou ; Chinalco était partenaire du projet minier à hauteur de 44,65% ; les deux groupes chinois soumissionnaires CRCC et CHEC bénéficiaient d'informations à la source par l'*Insider* Chinalco ; la diplomatie chinoise labourait le terrain pour répondre aux besoins fondamentaux – si nombreux – de la Guinée. Dans l'entretien accordé à *Jeune Afrique* en mai 2011, le nouveau Président Alpha Condé n'avait cessé de marteler que le problème du pays, c'était « *l'eau, l'électricité, la pauvreté, l'autosuffisance alimentaire, bref l'essentiel* ». Il se donnait cinq ans pour sortir la Guinée de la grande pauvreté et garantir l'autosuffisance alimentaire. Pour y parvenir, l'une de ses priorités serait de livrer la « bataille des mentalités ». « *J'ai conclu un pacte avec les paysans : l'Etat va les aider et ils vont produire jusqu'à l'autosuffisance et au-delà afin que nous devenions exportateurs. (...) Nous ne vendrons pas nos terres comme à Madagascar. Il faut que ce soit clair* », déclara-t-il.

Le 26 novembre 2015, le consortium du projet minier signait un nouvel accord avec le nouveau gouvernement d'Alpha Condé, réélu Président de la République de Guinée un mois plus tôt. Scellé après des mois d'intense campagne présidentielle dans un pays étreint par Ebola, le nouvel accord prévoyait une révision du planning relatif au développement du site minier et des infrastructures. Entre l'accord de 2012 et celui de 2015, la crise économique dans les pays occidentaux, puis le ralentissement économique dans les pays émergents, notamment en Chine, avaient fait chuter les cours des minerais. L'effondrement des cours, conjugué à l'incertitude « récurrente »¹⁷⁷ pesant sur le financement des infrastructures, contraint le groupe Rio Tinto à déprécier la valeur de l'actif Simandou d'1,118 milliard de dollars en 2015¹⁷⁸. Le géant anglo-australien enregistra une perte de 866 millions de dollars durant l'exercice 2015, contre un bénéfice de 6,53 milliards de dollars en 2014. La chute des prix des matières premières lui avait fait perdre 13,1 milliards de dollars sur un an. A cela s'ajoutèrent les dépréciations d'actifs pour un montant de 1,8 milliard de dollars (dont 1,118 milliard de dollars sur le seul projet Simandou). La vulnérabilité croissante de Rio Tinto pourrait profiter, une fois encore, au groupe Chinalco et aux intérêts de la Chine dans l'avenir. Dans cette hypothèse, il suffirait de quelques années à Chinalco avant de faire la course en tête au niveau mondial, avec l'aide de l'Etat chinois.

¹⁷⁶ Source: «Rio Tinto soumet la première version de l'étude de Faisabilité Bancable du Simandou Sud», 12/01/2016. <http://guinee7.com/2016/01/12/22511/>.

¹⁷⁷ «Guinée: Rio Tinto déprécie d'un milliard de dollars le projet minier de Simandou», *Jeune Afrique*, 12/02/2016.

¹⁷⁸ Source: Rio Tinto. Rapport annuel 2015. <http://www.riotinto.com/>

Signature d'accords de coopération entre la Chine et la Guinée

L'histoire compliquée du méga projet de Simandou s'est aussi jouée dans les filets à mailles serrées de la diplomatie chinoise. Lors de sa visite officielle en Guinée le 13 février 2011, Yang Jiechi, Ministre chinois des Affaires Etrangères, signa deux accords portant sur l'octroi d'une aide de 150 millions de yuans (23 millions de dollars) et d'un prêt de 20 millions de yuans (3 millions de dollars) à la Guinée, se félicita de ces accords. « *Malgré les bouleversements ces dernières années en Guinée, les relations entre les deux pays n'ont jamais cessé de connaître de nouveaux progrès et de nouveaux développements. La coopération économique n'a jamais connu d'interruption* », déclara M. Zhao Lixing, Ambassadeur de Chine en République de Guinée, lors d'une conférence de presse¹⁷⁹. En réponse à une question d'un journaliste sur l'opportunité du soutien de la Chine, le diplomate chinois indiqua que « *la politique extérieure de la Chine est claire. Lorsqu'un pays se trouve dans des difficultés, il est de notre devoir de lui venir en aide* ». Au nom de ce devoir de solidarité, il demanda au gouvernement guinéen de lui adresser « la liste des priorités de développement » du pays afin qu'il puisse identifier ce qui est crucial « pour le peuple guinéen et le gouvernement chinois ». Deux mois plus tard, à l'occasion de l'ouverture de la 5^{ème} session de la Commission mixte de coopération économique, commerciale et technique sino-guinéenne, le Vice-Ministre chinois du Commerce, M. Fu Ziyang, annonça l'octroi d'un don sans contrepartie de 80 millions de yuans (environ 12 millions de dollars) à la Guinée¹⁸⁰. Le procès-verbal de la Commission mixte incluait également « la signature d'un don de médicaments à l'hôpital de Kipé ; la réalisation de forages et l'appui institutionnel à l'administration guinéenne ; la formation de 220 cadres guinéens en Chine dans les domaines de l'agriculture et de l'éducation ; l'envoi d'experts chinois en Guinée pour accompagner les cadres guinéens dans le secteur agricole ; la construction de quatre écoles primaires rurales ; la signature d'un accord-cadre entre la Banque de Développement de la Chine et le gouvernement guinéen ».

Le vice-gouverneur de la Banque de Développement de Chine, présent à cette Commission mixte, déclara vouloir « établir des liens commerciaux avec la Guinée ». A cette fin, une rencontre serait organisée à Pékin en juillet 2011 entre China Bank of Development et une délégation guinéenne. Tous les projets entre la Guinée et la Chine seraient étudiés durant ce forum bilatéral. « *La Guinée est prête à recevoir tous les investisseurs, surtout les investisseurs chinois, car le partenariat avec la Chine est un partenariat gagnant-gagnant* », lui répondit M. Moustapha Koutoubou, Ministre guinéen de la Coopération Internationale. « *Les priorités de la Guinée sont l'autosuffisance alimentaire dans un délai raisonnable, l'accès à l'eau et à l'énergie pour tous, et l'emploi des jeunes* »¹⁸¹. Le 13 août 2011 – soit quatre mois après ces déclarations -, la Guinée et la Chine signèrent un accord pour la réalisation du barrage hydroélectrique de Kaléta. D'un coût total de 526 millions de dollars, il serait financé à hauteur de 75% par l'entreprise chinoise China International Water-Electric (CWE), qui en assurerait la construction, et le gouvernement guinéen à hauteur de 25%¹⁸². D'une capacité de 240,5 mégawatts, ce barrage avait vocation à s'inscrire dans le projet d'intégration régionale entre la Guinée, le Sénégal, la Gambie et la Guinée Bissau. La Guinée serait propriétaire de l'ouvrage et en partagerait la production avec les trois autres pays. Dans un éditorial décapant écrit

¹⁷⁹ « Coopération Chino-Guinée: la Chine accorde un prêt de 170 millions de yuans à la Guinée », Gabriel Soumah. Sabarifm.com. 15/02/2011.

¹⁸⁰ « Guinée: la Chine offre un don sans contrepartie de 80 millions de yuans à la Guinée ». Agence Xinhua. 14/04/2011.

¹⁸¹ Voir article cité op. Agence Xinhua. 14/04/2011.

¹⁸² « La Guinée et la Chine signent l'accord de la réalisation du barrage de Kaléta ». Agence Xinhua, reprise par lejour.info. 15/08/2011.

trois ans plus tard, intitulé “*Arrêtons d’effeuiller la marguerite!*”, Jean-Louis Beffa, ex P-DG du groupe Saint-Gobain, écrivait en forme d’avertissement à l’intention des gouvernants français: “*La compétition entre pays s’est organisée et a pris acte de la nouvelle économie mondialisée, où Etat et entreprises livrent bien des batailles communes pour garantir l’accès à l’énergie, la défense des brevets ou le contrôle des télécommunications*”¹⁸³. En Guinée comme dans les autres pays en développement et émergents, l’Etat chinois tire les ficelles du monde à venir.

4.3.2. Analyse qualitative

Nos interlocuteurs occupent des postes clés en République de Guinée ou à l’échelle du continent africain. Ce sont à la fois des *insiders* du secteur minier et des témoins privilégiés des manoeuvres politiques à l’oeuvre autour du méga projet minier de Simandou. L’étude qualitative fait apparaître trois phénomènes: (1) *l’emprise des conglomérats chinois* dans le pays d’Alpha Condé; (2) *l’agressivité des leaders mondiaux* de l’industrie minière (Rio Tinto, BHP Billiton, Vale) face à l’offensive des miniers Chinalco, China Minerals Mining Corporation, China MinMetals, et les autres); (2) *le rapport spécifique au temps, à l’espace et au risque* des Chinois.

4.3.2.1. La grande stratégie chinoise en embuscade

1) L’emprise des conglomérats chinois

Les groupes chinois qui se déploient en Guinée, comme dans les autres pays africains, sont des organisations tentaculaires qui interviennent dans différents secteurs. Produits de la recomposition industrielle de la Chine voulue par les autorités du pays, ils ont vocation à devenir des leaders mondiaux. La force de ces conglomérats réside à la fois dans leur statut d’ensembliers et leur pouvoir financier colossal, le nerf de la guerre économique. Mais leur puissance peut aussi devenir leur talon d’Achille, en particulier lorsque les intérêts des groupes qui les composent se révèlent contradictoires. Le pouvoir de capacité est plus atomisé qu’il n’y paraît *a priori*. Pour autant, le levier financier donne à ces ensembliers une supériorité écrasante dans les négociations avec l’Etat guinéen, à la recherche de bailleurs de fonds alternatifs capables de financer le développement du pays.

“Ce sont des conglomérats très importants. Dans la main droite, on a rarement le même intérêt que dans la main gauche. Et la main droite ne regarde pas la main gauche! (...) Là où ils ont une facilité, un vrai effet de levier, c’est qu’ils ont des ressources financières que d’autres n’ont pas. Ils peuvent se donner les moyens de leur politique”. Interviewé 11.

Les énormes besoins de la Guinée en capitaux et en infrastructures trouvent auprès de l’Etat chinois et de ses champions nationaux des réponses concrètes. Les conglomérats ont *tout en magasin*. L’analyse qualitative montre que les dirigeants chinois ont un dénominateur commun: ce sont des commerçants. Le tropisme pour les affaires et le commerce fait partie de leur ADN. Mais ce qui les singularise, c’est leur capacité *unique* à brasser des qualités de stratège et de commerçant. Ce sont des *compétences rares*. En cela, les Chinois diffèrent des Libanais et des Indiens, qui sont surtout des commerçants. En Guinée, comme dans le reste de l’Afrique, les Libanais prospèrent dans le commerce et les petites entreprises. Ils n’échafaudent pas de plans à l’échelle d’un pays ou d’un continent. Les Chinois, a contrario, sont capables de penser et de construire sur grand écran, et de faire prospérer leur commerce dans n’importe quel environnement. Les deux plans se superposent. Le grand (*yang*) est au service du petit (*yin*), qui deviendra grand (*yang*). Quand le Président Hu Jintao

¹⁸³ Beffa J-L., “*Arrêtons d’effeuiller la marguerite!*”, *Challenges*, No394, 19/06/2014, p. 35.

ou le Président Xi Jinping négocie avec les dirigeants africains, quand le Président d'un groupe étatique négocie avec les autorités guinéennes, ils déploient leur culture stratégique, leur arme financière, mais aussi leur âme de commerçant.

2) L'agressivité des leaders mondiaux de l'industrie minière face à l'offensive des miniers chinois

Chinalco a su profiter de la vulnérabilité d'un Rio Tinto aux abois pour faire une intrusion dans son capital et négocier des actifs. Bien qu'affaiblis par la chute des matières premières, l'essoufflement de l'économie mondiale et l'offensive des compagnies minières chinoises, les leaders mondiaux BHP Billiton, Rio Tinto et Anglo American ont lancé une riposte. A la fois concurrents et fournisseurs des miniers chinois, ils leur ont déclaré la guerre. Leur stratégie est assez similaire à celle déployée par l'Arabie Saoudite depuis 2015, avec pour conséquence un effondrement des cours mondiaux du pétrole. En inondant le marché mondial de pétrole brut, l'Arabie Saoudite et les pays producteurs de pétrole ont provoqué une chute provisoire du cours du Brent, déclenchant des faillites en cascades chez les producteurs de gaz de schiste et les petits pétroliers. En ramenant le coût de production du minerai de fer sous la barre de 50 dollars/tonne, les leaders mondiaux ont sapé la stratégie des groupes miniers chinois en Afrique. La stratégie *unifiée* des acteurs historiques a provoqué le retrait des compagnies minières chinoises en Afrique de l'Ouest, tandis que le projet de la méga mine de Simandou en Guinée était mis sous cocon.

“Les grands miniers font surtout de l'extraction de fer - et un peu de charbon - à des coûts de production inférieurs à 50 dollars/tonne. Ils sont très agressifs. C'est délibéré de la part de BHP Billiton, Rio Tinto et Anglo American. Ils ont une réaction dure pour se protéger des Chinois de se développer en Afrique. Bolloré suit très bien les activités des miniers. Les trois mines chinoises ont toutes fermé en Afrique de l'Ouest. African Mineral en Sierra Leone: c'était une expansion financée par des groupes chinois. On a assisté à une mise sous cocon il y a deux mois. (...) La mine de Kalia en Guinée: il y a un an, on y produisait 20 000 tonnes. C'est fermé aujourd'hui. Et puis, une autre mine en Sierra Leone”. Interviewé 11.

Les entretiens font apparaître des équations, le plus souvent contradictoires, entre les intérêts d'un groupe minier comme Rio Tinto, installé en Guinée depuis plus de vingt ans, et ceux du chinois Chinalco, premier groupe d'aluminium sur son marché domestique. D'un côté, Rio Tinto a l'obligation de gérer, d'optimiser et de rentabiliser des portefeuilles d'actifs à l'échelle mondiale. De l'autre, Chinalco doit gérer les commandes de l'Etat actionnaire en réponse aux immenses besoins de son marché intérieur. La géographie des besoins, la cartographie des clients et l'évaluation des risques sont radicalement différentes.

“Sur le projet Simandou, on a un Rio Tinto qui gère un portefeuille de mines... et qui réinvestit deux milliards de dollars dans une mine en Australie car c'est plus proche du marché chinois! A deux jours de mer et non pas à 40 jours!!! De l'autre, on a l'Etat guinéen qui veut faire construire des infrastructures d'intérêt public. Son objectif est de créer une entreprise d'économie mixte financée par.... Rio Tinto!!! L'appréciation des risques est impossible pour Rio Tinto. A cela s'ajoute la crise des minerais de fer. Du coup, l'hypothèque est colossale!”. Interviewé 11.

3) Un rapport spécifique au temps, à l'espace et au risque

Autour de la mine de Simandou se joue une gigantesque partie de billard entre l'Etat guinéen, Rio Tinto et Chinalco. Le projet a changé de mains plusieurs fois. Les errances des gouvernements successifs ont eu raison de certains investisseurs. C'est un projet titanesque embourbé dans un processus de “*stop and go*” permanent.

“Plusieurs sociétés minières sont intervenues sur le projet Simandou. Vale a eu des problèmes avec l’Etat guinéen. Rio Tinto a eu des problèmes relationnels avec l’Etat. Dans le projet initial, il y avait quatre parcelles (4 lots). A mi-parcours, l’Etat guinéen a retiré deux lots. Les deux premiers lots ont été attribués à un Israélien associé à Vale. L’Etat a récupéré ces 2 parcelles. Vale qui était arrivé en 2011 est parti en 2013. (...) Durant cette période, il y a eu plusieurs gouvernements en Guinée, plusieurs ministres de l’Energie. Le projet n’a jamais démarré. Il y a eu des carottages et des études. Cela fait 15 ans que “ça a démarré”. Cela fait 15 ans que ça piétine. (...) Vale pensait exporter le minerai via le Libéria car c’est plus court, plutôt que de construire un port. Au Libéria, il y a un port de 40 km, et il y a déjà une ligne de chemin de fer de 100 km. En passant par le Libéria, le minerai de Simandou aurait été moins onéreux. L’Etat guinéen a refusé car il souhaitait garder la souveraineté du projet. Plusieurs opérateurs ont travaillé pour Rio Tinto. “On y va. On n’y va pas”, a été le leitmotiv des 15 dernières années”. Interviewé 7.

L’étude empirique montre que les investisseurs chinois savent naviguer dans *des environnements ambigus*, là où rien n’est jamais blanc, jamais tranché définitivement, jamais gagné définitivement. En l’absence de cadre juridique, de règles de *compliance* explicites et de bonne gouvernance, les choses se font et se défont au gré des circonstances et des gouvernements successifs. Un acteur résiste et s’accommode du contexte *aléatoire*: Chinalco. C’est un joueur de fond de cour, qui a comme actionnaire-partenaire un Etat qui investit sur le très long terme. L’Etat chinois est un capital-risqueur qui fait des paris calculés *assortis de contreparties à l’échelle de la Guinée*, “un pays de rendez-vous manqués” (interviewé 10). L’Etat chinois est le seul investisseur capable d’*enjamber* les risques politiques à répétition dans un pays comme la Guinée. La déstructuration de la gouvernance locale crée de la valeur pour la grande stratégie de la Chine et pour ses futurs leaders mondiaux. Les vides sont négociables. Le très long terme est négociable. Aucun acteur au monde ne peut rivaliser avec ce niveau de jeu, démultiplié par la puissance financière de l’Empire du Milieu.

“Globalement, il y a une version officielle et une version officieuse sur le projet Simandou. Selon la version officielle, le projet suit son cours. Rio Tinto a obtenu la ratification de l’Assemblée Nationale pour les blocs 3 et 4 en avril 2014. Selon les prévisions du BFS, Bankable Feasibility Study, le projet devait être lancé au 1er trimestre 2015. Mais Ebola est passé par là. A cause d’Ebola, on ne pourra pas le dérouler. Cela, c’est la version officielle.... Le sous-jacent, c’est qu’il y a plusieurs facteurs qui se combinent: la baisse du prix du minerai, la baisse des importations de minerai de fer en Chine du fait du ralentissement économique en Chine, et l’augmentation de la production de Rio Tinto en Australie. Du coup, Rio Tinto n’est pas prêt à développer Simandou.... Entre les deux, la vérité est quelque part. Aujourd’hui, il n’y a pas d’avancée sur le terrain. (...) La Guinée est un pays de rendez-vous manqués!!!” Interviewé 10.

“Les Chinois ont une autre problématique que la nôtre, et pas vue comme la nôtre de la même manière. Ils ont besoin d’espace. Ils ont besoin d’indépendance. Ils ont une population d’1,4 milliard d’habitants. Ils ne veulent pas dépendre des groupes anglo-saxons. Ils ont une vision beaucoup plus long terme. Ils prennent des positions dans leurs intérêts. Ils ont une lecture de leurs intérêts. Chez Bolloré, on pense qu’il y a quelqu’un quelque part qui a un projet directeur à très long terme. (...) Ils ont l’art d’attendre le bon moment. Ils jouent au go sur les 200 prochaines années....De temps en temps, ils trouvent un joueur de poker. Actuellement ils acquièrent les savoirs-faire, ils tirent des fusées sur la lune. Ils prennent des positions sur un continent de 800 millions d’habitants. C’est immense et il n’y a personne”. Interviewé 11.

Selon ce dirigeant, le rapport qu’ont les groupes chinois à la performance n’est pas très différent de celui des groupes occidentaux. La différence fondamentale réside dans l’appréciation des risques.

“Dans la phase amont, ils sont différents dans la compréhension des risques. C’est plus hargneux, plus conquérant. Ils prennent les marchés sans savoir s’ils pourront les faire. Les contrats sont peu détaillés dans les préliminaires. On construit ensuite. Ils sont dérouterés devant un cahier des charges très détaillé. Ils sont un peu perdus. Les fins de chantier, c’est un peu douloureux car il y a des pénalités pour eux”. Interviewé 11.

4.3.2.2. Négociations et obsolescence transactionnelle

Les entretiens ont mis en lumière deux phénomènes qui contribuent à renforcer l'attractivité des groupes chinois en Guinée: (1) le rôle des financements chinois; (2) la captation et l'instrumentalisation de la mauvaise gouvernance politique, juridique et économique du terrain de conquête. Les deux niveaux (superstructure étatique de la Chine; gouvernance du groupe chinois) se superposent en permanence sans que l'on sache vraiment qui est qui.

1) Le rôle des financements chinois

Les banques chinoises – en particulier l'Exim Bank et la Banque de Développement – sont des parties prenantes essentielles de la grande stratégie de la Chine dans le pays hôte. Leurs financements présentent plusieurs avantages pour le Président guinéen et son entourage. **1.** Les taux d'intérêt sont inférieurs à ceux des autres bailleurs de fonds internationaux (FMI, Banque Mondiale). **2.** Les prêts ne sont assujettis à aucune obligation en matière de démocratie et de transparence. **3.** Ils sont assortis de contreparties propices au développement du pays (construction d'infrastructures, d'hôpitaux, d'écoles, etc). *La proposition de valeur* de la Chine est unique. Son *modèle d'affaires* l'est aussi.

"Les agences de crédit chinoises, les banques ont des conditions de prêt aux Etats qui sont beaucoup moins contraignantes que celles du FMI. Quand le FMI demande 3 pages de conditions à remplir, les banques chinoises demandent 1 ½ page de conditions. Du coup, les Africains se tournent vers les banques chinoises pour se financer". Interviewé 8.

"Les contrats de ce type-là se traitent au niveau de la Présidence de la République. Ils ne se traitent même pas au niveau des ministères! Un exemple de cela: le barrage de Kalinda. L'objectif est de donner de l'électricité à Conakry. C'est une entreprise chinoise qui a remporté le contrat! Cela se gère et se discute au plus haut niveau." Interviewé 10.

"Les décideurs du projet Simandou pour les Chinois ont été les décideurs au sein du groupe chinois, les décideurs au sein de l'Etat guinéen, les décideurs au sein de l'appareil d'Etat chinois, l'Ambassadeur de Chine en Guinée.... La négociation des décisions stratégiques d'implantation et de développement de Chinalco (et des groupes chinois en Guinée) s'est faite avec des services de la Présidence et le lobbying de certains hommes du pouvoir." Interviewé 12.

L'implication des banques chinoises dans les négociations d'Etat à Etat est une pièce maîtresse du meccano politico-industriel chinois. Les financements chinois *se substituent* à ceux des organisations internationales, achevant de mettre en pièces le modèle classique des 5 Forces de Porter. Les barrières à l'entrée dans le pays sont pulvérisées; le poste "Acheteurs" se confond avec celui de "Fournisseurs". Quant au poste "Nouveaux entrants", il est pris d'assaut par les écosystèmes chinois. Le système chinois à deux étages (superstructure étatique; groupes et écosystèmes chinois) remplit tous les rôles: banquier de l'Etat guinéen, fournisseur, "acheteur" du risque-pays, maître d'ouvrage et maître d'oeuvre des grands projets d'investissements. Dans cette configuration inédite, le client (qui n'est pas chinois) change de nature. Le client, c'est en premier lieu l'Etat guinéen, otage consentant d'une stratégie invasive téléguidée par le Président chinois. Ainsi, en introduisant la super carte "banques chinoises" *avec contreparties* dans le jeu stratégique et transactionnel, l'Etat chinois crée *un menu sur-mesure* au service de ses intérêts nationaux. La proposition de valeur, *a priori* gagnant-gagnant, a en réalité pour effets: (1) de rendre les groupes chinois incontournables lors des appels d'offres internationaux, comme en l'absence d'appels d'offres; (2) de placer le pays hôte dans un *système de co-dépendance* sur le très long terme; (3) de renverser les paradigmes en matière de gestion des risques pays. C'est *la stratégie du prisonnier*, similaire à celle déployée par Microsoft avec son système Windows. Les Chinois se rendent indispensables en tirant avantage des faiblesses du pays

hôte. En s'accaparant et en sinoïsant les portefeuilles de risque-pays (créances pays; risques politiques, économiques et sociétaux), la stratégie de l'Empire du Milieu reproduit la stratégie secrète des guerriers chinois, intitulée "Agitez la surface de l'eau, attrapez le poisson". Ainsi, les Chinois sont les maîtres du jeu.

2) La captation et l'instrumentalisation des failles du pays d'implantation

Les entretiens mettent aussi en évidence le fait que les Chinois tirent avantage de toutes les failles du pays hôte. La gouvernance vérolée, l'absence de cadre législatif, la corruption, la faible concurrence: toutes les carences de la Guinée sont exploitées. *L'ambiguïté* et la *déstructuration* du contexte guinéen n'est pas sans rappeler ce que les groupes chinois connaissent dans leur propre pays. Leur courbe d'expérience s'est faite dans des environnements ambigus, ce qui les exonère de tout effort d'acclimatation sur le territoire guinéen.

"Je pense que le cas guinéen n'est pas particulier par rapport au mode opératoire des Chinois dans les autres pays. Les Chinois ne se posent pas les questions que les groupes occidentaux se posent sur l'avancée démocratique du pays, la liberté, la gouvernance, la sécurité judiciaire. Des signaux qui inquièteraient les groupes occidentaux ne sont pas pris en considération par les Chinois! Ceci est valable partout. (...) Les Chinois tirent leur épingle du jeu. Ils n'ont peur de rien! En Afrique on dirait: "Ils ne connaissent ni peur, ni honte". Vous diriez en Europe: "Ils sont sans foi ni loi!"". Interviewé 10.

"La Guinée est un marché stratégique pour les groupes chinois à cause des richesses de son sous-sol et la faiblesse des structures de l'Etat, notamment une administration très mal en point avec un niveau élevé de corruption. (...) Les groupes chinois vont réussir car le cadre législatif est inexistant, la compétition locale est faible avec une très mauvaise gouvernance caractérisée par une forte corruption. (...) Ce qui pourrait faire obstacle à la réussite des groupes chinois en Guinée, c'est un Etat guinéen bien organisé avec un niveau élevé de contrôle, voire des contrôles de leurs prestations et travaux par des entreprises occidentales. Un Etat de droit plus exigeant sur la qualité des services et prestations des entreprises chinoises avec une bonne gouvernance. (...) Ce qui ferait obstacle à leur réussite, ce sont des concurrents qui s'adaptent aux réalités locales (...) et... un Etat chinois plus exigeant en matière d'Etat de droit ou en démocratie". Interviewé 12.

4.3.2.3. Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles

Les entretiens font apparaître deux thématiques: (1) la mobilisation des ressources chinoises; (2) la courbe d'apprentissage des groupes chinois. Le déploiement de la stratégie des dragons étatiques en Guinée est emprunt de particularismes chinois.

1) Des ressources 100% chinoises

Un leitmotiv parcourt les commentaires des interlocuteurs: *l'entre-soi* des Chinois. Les groupes chinois emploient une main-d'oeuvre chinoise, achètent chinois, opèrent "à la manière chinoise" sans se soucier des règles HSE (Health, Safety, Environment). Ils vivent en *vase clos*. L'entre-soi profite au *Made in China* et au *Made by China*. Il ne crée pas de richesses pour le pays hôte. Il n'y a pas d'africanisation de la Guinée. Les théories classiques du commerce international n'ont pas pris en compte ce phénomène paradoxal.

"Les Chinois sont un peu racistes. L'idée qu'on est tous égaux est une idée un peu française. (...) Ils ont besoin de main-d'oeuvre qui parle la langue. Ils ont besoin de gérer le trop-plein de population. Cela arrange bien les employeurs chinois d'avoir des employés chinois". Interviewé 11.

"Les Chinois viennent par avions entiers. En Guinée, pour le démarrage de la construction du port minier de Forecaria sur le projet Simandou, en 2012-2013, il y avait 200-300 Chinois sur le site. Ils sont venus directement de Chine. (...) Sur le chantier Forecaria, les Chinois ont construit une base de vie pour 400 personnes en 2013. Ils ont commencé avec des locaux. Puis ils ont installé deux restaurants: un pour les

Chinois avec des cuisiniers chinois; un autre pour les non-Chinois. Les Chinois restent enfermés sur eux-mêmes. Ils vivent en vase clos dans leur travail et dans leur vie. Il y a un côté mystérieux. Accompagnés d'un traducteur, ils font leur marché pour acheter des produits frais". Interviewé 7.

"Les Chinois viennent avec des avions chinois. Ils emmènent même des filles, des ouvriers, des ingénieurs. Ils s'en fichent complètement du local content! Le local content n'est pas du tout respecté. (...) Les groupes occidentaux viennent avec des ingénieurs et des techniciens, et recrutent des ouvriers chinois. (...) Dans les contrats, il est clairement écrit qu'il ne faut pas ramener d'ouvriers du pays. Mais les gens dans les administrations ferment les yeux là-dessus! (...) Ce n'est pas demain qu'il y aura un cadre africain dans un groupe chinois!" Interviewé 10.

"Les entreprises chinoises comme Chinalco ne créent pas de richesse pour la population locale parce qu'elles font tourner l'économie en autarcie entre elles. Les Chinois mangent dans les restaurants chinois, achètent les matériaux entre eux, font des emprunts entre eux". Interviewé 12.

2) La courbe d'apprentissage des groupes chinois

Deux interviewés ont souligné la rapidité d'exécution des groupes chinois, et la non conformité par rapport aux normes internationales. Ce sont "des amateurs enthousiastes" qui agissent avec "la puissance d'un rouleau compresseur un peu aveugle" (Interviewé 11). Le succès n'est pas toujours au rendez-vous.

"Les pratiques opérationnelles des groupes chinois se distinguent par la rapidité dans les travaux avec un niveau de qualité très faible et des normes de sécurité inexistantes, des travailleurs chinois très flexibles. Les sociétés chinoises sont plus rapides dans l'exécution des contrats, notamment le BTP". Interviewé 12.

"Dans les grands investissements d'Etat, on voit aussi les Chinois rater leurs coups sur des projets de grande ampleur! C'est différent de l'approche anglo-saxonne où on commence par faire des études de faisabilité. Il y a un côté très ingénieur. On avance de façon très construite. L'approche est très structurée qui aboutit le plus souvent, mais pas toujours. Rio Tinto en Guinée opère de cette manière très structurée. (...) Les Chinois apprennent. Ils regardent. Ils apprennent et ils expérimentent. Les ingénieurs de projets ne sont plus les mêmes qu'il y a quelques années. Ils se professionnalisent. Ils essaient. Ils apprennent... Ils apprennent dans une certaine limite. Quand ça rate, ça rate!!! Il n'y a pas toujours d'Etat-providence pour boucher les trous. (...) La logique chinoise n'est pas directement dans notre champ de compréhension habituel. C'est un travail collégial". Interviewé 11.

4.3.3. Discussion

Proposition 1. Les groupes chinois défient l'isomorphisme stratégique et opérationnel dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement international.

En première analyse, l'intrusion de Chinalco en Guinée ne semble pas s'être réclamée d'une stratégie inédite. Avec l'aide de l'Etat actionnaire, le premier producteur chinois d'aluminium a négocié son entrée dans le capital de l'entreprise mixte chargée de l'exploitation du site minier de Simandou. Les garanties financières de la Chine, couplées à une vision à long terme, ont été des leviers de la *stratégie partenariale* de Chinalco. Ce premier niveau de lecture doit cependant prendre en compte un plan plus large. La stratégie long-termiste du groupe minier était en réalité *enchâssée* dans la stratégie gabonaise de l'Etat chinois, à base de jeu de go et de contreparties. Une stratégie en appelle une autre qui, à son tour, s'emboîte dans une autre. Les négociations autour de la participation de Chinalco dans le projet de Simandou étaient assujetties à des contreparties: l'octroi des contrats de BTP à des groupes chinois de construction et de génie civil sur le site minier, soit des milliards de dollars en jeu. Au final, la *stratégie d'enssembler* de l'Empire du Milieu ne ressemble à aucune autre. L'intégration des sphères du marché, de la finance et de la politique étrangère au profit d'une chaîne de valeur 100% chinoise apparaît comme une reconfiguration stratégique. L'obsolescence du pouvoir

transactionnel des acteurs historiques en Guinée – et par conséquence, leur leadership - tient, pour une large part, à la proposition de valeur inédite de la Chine auprès des gouvernants guinéens. L'offensive chinoise bouscule l'échiquier stratégique. Sur le plan opérationnel, l'étude de cas a révélé des particularismes dans *la chaîne de valeur* de Chinalco. Les *inputs* sont essentiellement chinois. A la différence de Rio Tinto, la performance du groupe minier chinois tient avant tout à sa capacité à servir les intérêts stratégiques, économiques et sociaux du pays d'origine. Les enjeux et les équations sont totalement différents pour les deux partenaires du projet Simandou, ce qui donne lieu à des approches diamétralement opposées en matière de *local content*. De ce point de vue, on peut considérer que Chinalco défie l'isomorphisme opérationnel. Notre proposition 1 est validée.

Proposition 2. Les groupes d'Etat chinois *préemptent* les institutions des pays émergents et en développement, ce qui génère un avantage comparatif dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement.

L'étude de cas met en évidence le rôle fondamental de l'Etat chinois dans la négociation d'actifs stratégiques sur le site minier de Simandou. A la fois stratège, diplomate, économiste, banquier et entrepreneur, il multiplie les casquettes pour asseoir son *entrisme institutionnel*. Ses Missi Dominici (ministres, ambassadeurs, hauts dirigeants de China Bank of Development, coordinateurs Chine-Guinée) quadrillent le territoire guinéen et assortissent les négociations d'Etat à Etat de *cadeaux tangibles* (financement d'écoles et de logements), en échange de garanties sur des actifs stratégiques. Par des jeux de connivences avec les autorités faillibles du pays hôte, l'Etat actionnaire-partenaire-entrepreneur se met en position de préempter les futurs relais de croissance en Guinée. Cette emprise politico-financière, qui apparaît comme un avantage comparatif pays, profite directement aux dragons étatiques. La proposition 2 doit être modifiée. C'est l'appareil étatique de l'Empire du Milieu, plutôt que les groupes étatiques, qui *préempte* les institutions du pays hôte.

Proposition 3. Les groupes chinois déploient des capacités dynamiques spécifiques à fort effet de levier, génératrices d'un avantage concurrentiel dans les pays émergents et les pays en développement.

L'analyse qualitative montre que l'Etat chinois et Chinalco déploient des capacités dynamiques à fort effet de levier. D'un côté, la superstructure étatique brise les tabous par son "réalisme culturel"¹⁸⁴. Celui-ci s'articule autour d'un entrisme institutionnel *avec contreparties*, d'une capacité à enchâsser des contrats, d'un dynamisme entrepreneurial inscrit sur le long terme, et d'une offre politico-économique *intégrée*. De l'autre, Chinalco démontre une capacité à *reconfigurer la chaîne de valeur à l'international* à partir d'*inputs* du pays d'origine. L'agrégation de ces capacités dynamiques produit un formidable effet de levier pour (1) la chaîne de valeur de la Chine, (2) l'appareil industriel chinois et (3) les travailleurs chinois. Le pouvoir transactionnel des autorités chinoises crée un monde fractal dans un pays comme la Guinée qui sert leur vision. Ce monde fractal, qui intègre les masses critiques chinoises, est un monde chinois créateur de valeur en Chine. Notre proposition 3 est validée.

Proposition 4. Les groupes chinois se déploient dans les territoires en utilisant un *modèle culturel spécifique*, ce qui leur confère un avantage comparatif sur les groupes occidentaux dans les pays en développement.

¹⁸⁴ Johnston A. I. a défini la culture stratégique de la Chine en ces termes dans son ouvrage "*Cultural Realism-Strategic culture and grand strategy in Chinese history*", Princeton University Press, Princeton, 1995.

Le jeu de go, qui repose sur des stratégies de *contournement*, apparaît bien dans cette étude de cas. L'objectif est de conquérir des territoires en évitant la confrontation directe avec les concurrents. L'enchâssement de contrats se réclame par ailleurs de *l'art des combinatoires* appliqué à un contexte spécifique. Ce qui apparaît également, c'est la capacité des Chinois à composer avec le réel tel qu'il est. Au final, le déploiement des groupes chinois en Guinée s'impose comme un capitalisme audacieux, inventif, voire transgressif. Le facteur culturel est mis au service de la réussite d'un plan global. Les groupes chinois en tirent un avantage comparatif. Notre proposition 4 est validée.

Synthèse de l'étude de cas 3 (2016)

L'étude de cas met en lumière l'emprise de la gouvernance de la Chine sur la gouvernance du pays hôte (*Institutionalization*). Un Etat fort (la Chine) a scellé une alliance avec un Etat de non-droit (la République de Guinée) dans le but d'offrir des relais de croissance au *Made in China* sur le très long terme. La dynamique entrepreneuriale (*Leverage*), l'art des combinatoires (*Linkage + Leverage*), l'approche en tirs groupés (*Linkage + Leverage*) permettent aux derniers entrants chinois de réinventer le rapport au marché. Ce faisant, ils développent leur courbe d'apprentissage (*Learning*) en enjambant les risques liés à l'internationalisation. L'Etat actionnaire, qui apparaît comme le partenaire de leur développement, est un amortisseur de LOF (*liabilities of foreignness*).

4.4. ETUDE DE CAS 4

Stratégies de pénétration et de développement du groupe CHINA GEO-ENGINEERING en Afrique (Rwanda, Burundi, Congo-Kinshasa, Congo). 2006-2015.

Secteur d'analyse: Ingénierie-construction. Nombre de personnes interviewées: 4. Durée des entretiens: 60 mn.

4.4.1. Présentation du cas

4.4.1.1. Contexte politico-économique

La région des Grands Lacs en Afrique subsaharienne a fait couler beaucoup de sang dans la seconde moitié du XXe siècle. Etats en lambeaux, luttes multiséculaires entre les ethnies hutus et tutsis, guerres civiles endémiques, captation des richesses par des dictateurs assoiffés de pouvoir et de diamants, banditisme chronique, violations structurelles des droits de l'homme: le Rwanda, la République Démocratique du Congo (ex Zaïre) et le Burundi ont été un concentré de conflits multiples – ethniques, frontaliers et économiques – durant les trois dernières décennies du XXe siècle. Dans son ouvrage "*Qu'est-ce qu'une nation?*" (1882), Ernest Renan a défini l'Etat comme "la fusion des populations qui les composent", le catalyseur de la nation. La nation, selon Renan, est "une âme, un principe spirituel. Deux choses qui, à vrai dire, n'en font qu'une, constituent cette âme, ce principe spirituel. L'une est dans le passé, l'autre dans le présent. L'une est la possession en commun d'un

riche legs de souvenirs; l'autre est le consentement actuel, le désir de vivre ensemble, la volonté de continuer à faire valoir l'héritage qu'on a reçu indivis ». «L'Égypte, la Chine, l'antique Chaldée ne furent à aucun degré des nations. C'étaient des troupeaux menés par un fils du Soleil, ou un fils du Ciel. Il n'y eut pas de citoyens égyptiens, pas plus qu'il n'y a de citoyens chinois. L'antiquité classique eut des républiques et des royautes municipales, des confédérations de républiques locales, des empires; elle n'eut guère la nation au sens où nous la comprenons. (...) La Gaule, l'Espagne, l'Italie, avant leur absorption dans l'Empire romain, étaient des ensembles de peuplades, souvent liguées entre elles, mais sans institutions centrales, sans dynasties». Selon la définition de Renan, la plupart des 46 pays de l'Afrique subsaharienne, qui compte 650 millions d'habitants au début du XXIe siècle, ressemblent à la Gaule, à l'Espagne et à l'Italie d'avant l'Empire romain. Dominés par des féodalités sans substrat commun, ils ne sont jamais à l'abri de flambées inter-ethniques ou sociales. Dans ces conditions, «la question d'un Etat de droit ne se pose même pas, puisqu'il n'y a pas d'Etat. Sans Etat, il ne peut y avoir de démocratie», observait le Général Henri Paris en 2009¹⁸⁵.

Pays voisins, le Rwanda et le Burundi ont partagé des heures très sombres avec le massacre des Tutsis par les Hutus en 1994. Bordé par la Tanzanie à l'est, le Burundi au sud et l'Ouganda au nord, le Rwanda a été le théâtre d'une des plus grandes tragédies du XXe siècle quand, d'avril à juillet 1994, plus de 800 000 Tutsis ont été massacrés par les Hutus. Selon les autorités rwandaises, le génocide aurait fait en réalité plus d'un million de morts. Un an plus tôt, la guerre civile entre les ethnies Tutsi et Hutu dans le Burundi voisin avait ensanglanté la région des Grands Lacs. Ces tragédies ont métastasé toute la région, se propageant au Zaïre de Mobutu Sese Seko, renversé par Laurent Désiré Kabila en 1997. La transition politique qu'a connue le Rwanda d'août 1994 à 2003 n'était qu'un pansement sur une gigantesque plaie à ciel ouvert. La paix restait fragile. Elle l'était tout autant au Burundi et en République Démocratique du Congo (ex Zaïre). L'accord de paix signé le 28 août 2000 à Arusha, en Tanzanie, sous l'égide de Nelson Mandela, garantit un rééquilibrage Hutus-Tutsis dans le pouvoir exécutif du Burundi. Mais la trêve fut de courte durée. Moins de trois plus tard, le 7 juillet 2003, les forces Hutus des CNDD-FDD (Conseil national pour la défense de la démocratie-Forces de défense de la démocratie), avec le soutien du PALIPEHUTU-FNL (Parti pour la libération du peuple hutu-Forces de libération nationale), organisa une insurrection à Bujumbura, capitale du Burundi. Le 15 novembre 2003, une trêve était de nouveau signée entre le président Ndayizeye et le chef des *CNDD-FDD*. Le 4 juillet 2005, le CNDD-FDD gagna les élections législatives, puis les sénatoriales du 29 juillet. Le 19 août 2005, Pierre Nkurunziza est devenu Président du Burundi. Dix ans plus tard, son parti le nommait pour un troisième mandat.

Deuxième plus vaste pays d'Afrique après l'Algérie, avec une superficie de 2,345 millions de km², le Zaïre, rebaptisé Congo-Kinshasa ou RDC (République Démocratique du Congo), est une ancienne colonie belge bordée par la République du Congo à l'ouest, la République centrafricaine et le Soudan du Sud au nord, l'Ouganda, le Rwanda, le Burundi et la Tanzanie à l'est, l'Angola et la Zambie au sud. Riche en minerais (cuivre, diamants, zinc) et en forêts, le pays a connu, lui aussi, une histoire très tourmentée. La guerre civile et le génocide rwandais ont enflammé le Zaïre, provoquant une guerre (1996-1997) entre les milices Hutu et les forces armées zaïroises d'un côté, et les armées rwandaise et ougandaise, de l'autre. Le Président Mobutu fut destitué par Laurent-Désiré Kabila, qui devint Président de la nouvelle République Démocratique du Congo jusqu'en 2001. Son règne donna lieu à une nouvelle guerre au cours de laquelle il fut assassiné. Un gouvernement intérimaire dirigé

¹⁸⁵ Paris H., «La démocratie en Afrique subsaharienne», *Géopolitique des Afriques subsahariennes, Géostratégiques*, No 25, octobre 2009, p. 98.

par son fils Joseph Kabila, suivi d'un gouvernement de transition, donnèrent de la RDC l'image d'un pays chaotique, « vivant » au rythme des coups d'Etat, des mutineries et des émeutes.

C'est dans trois pays décimés par des guerres effroyables et l'incurie des régimes successifs que le groupe de construction China Geo-Engineering Corporation (CGC) lança une offensive sur le continent africain. Attaquer les marchés extérieurs par le vide institutionnel et le vide concurrentiel constituait pour ce groupe d'Etat rattaché à la SASAC la pointe d'une stratégie discrète, mais déterminée, conduite depuis le siège social à Pékin. L'intrusion de CGC en Afrique centrale, foyer de guerres inter-ethniques et de régimes mités, s'inscrivait dans le cadre de la politique "Going Out" orchestrée par les autorités chinoises, et de la politique étrangère de la Chine.

4.4.1.2. China Geo-Engineering Corporation à la conquête de marchés extérieurs

Créé en 1982 à Pékin, China Geo-Engineering Corporation (CGEC) était rattaché à l'origine au Ministère de la Géologie et des Ressources Minières de la République Populaire de Chine. Le Conseil d'Etat lui avait donné comme mandat d'intervenir dans les secteurs de la construction, du génie civil, de la prospection géologique et du négoce de matières premières, dans l'import-export d'équipements et dans des activités de troc. CGEC avait aussi comme vocation d'exécuter les projets d'aide économique à l'étranger pour le compte du gouvernement chinois. C'était la seule entreprise étatique *officiellement* habilitée à réaliser les programmes d'aide à l'étranger au nom de l'Etat chinois. Cette entreprise politique est ensuite devenue un groupe d'ingénierie-construction, placé sous la tutelle de la SASAC. Aucune donnée financière n'est disponible sur CGC qui, à la demande des autorités chinoises, a été incorporé dans le groupe China Energy Conservation and Environmental Protection Group (CECEP) en mai 2010. Selon les informations divulguées par CECEP, CGC apparaît désormais comme une branche du conglomérat¹⁸⁶. Il possède 23 filiales et/ou bureaux dans une quarantaine de pays, majoritairement basés en Afrique et, dans une moindre mesure, en Asie et au Moyen-Orient. CGC se situait au 86e rang mondial des groupes de construction en 2015, selon le classement établi par *Engineering News Record*¹⁸⁷. En 2014, il figurait à la 93e place en termes de chiffre d'affaires. Grâce à son assise internationale, CGC sert de plateforme à la politique *Going Global* du conglomérat CECEP.

Constitué en 2010 par les autorités chinoises, China Energy Conservation and Environmental Protection Group (CECEP) a été désigné comme l'exécutif de la stratégie nationale en matière d'énergies propres et de protection de l'environnement, le catalyseur de la transition du pays vers une économie à faibles émissions de carbone. Issu du groupe China Energy Conservation and Investment Corporation (CECIC), véhicule d'investissements du gouvernement dans le domaine de l'efficacité énergétique, et du Bureau Energie rattaché à la Commission du Plan, le nouveau conglomérat couvre un large éventail d'activités: énergies propres, protection de l'environnement, recyclage des ressources, ingénierie, construction efficiente, fabrication d'équipements. En 2012, CECEP a enregistré un volume d'affaires pour un montant total de 50 milliards de yuans (plus de 7 milliards de dollars) et un bénéfice de 5 milliards de yuans (plus de 700 millions de dollars). Selon les informations rapportées par le groupe début 2016¹⁸⁸, il a reçu le mandat pour investir 23 milliards de yuans (environ 3 milliards de dollars) dans des projets de construction à énergie basse sur le territoire

¹⁸⁶ Source: CECEP. <http://www.cecep.cn/g3655.aspx>

¹⁸⁷ Source: Classement 2015 ENR, Top 250 International Contractors.

¹⁸⁸ Source: CECEP. <http://www.cecep.cn/g3655.aspx>. Le groupe CECEP ne publie aucun rapport d'activité. Il ne nous a donc pas été possible d'accéder aux données financières dont nous avons besoin.

national. Il dispose aussi d'une enveloppe de 30 milliards de yuans (4 milliards de dollars) pour conduire des projets en Chine, qui viendraient s'ajouter aux 3 000 projets de construction déjà réalisés. China Geo-Engineering Corporation a été conçu comme une pièce maîtresse de la guerre "pacifique" livrée par la Chine dans les pays en développement et les pays émergents. En l'intégrant en 2010 dans une autre machine de guerre, China Energy Conservation and Environmental Protection Group, l'Etat chinois affirmait son ambition de gagner la bataille de l'efficacité énergétique, programmée pour devenir la pierre angulaire des marchés des 30-40 prochaines années.

Trajectoire africaine de China Geo-Engineering Corporation (2005-2015)

a) La gestion de l'eau en Afrique: un enjeu majeur

De 2000 à 2008, China Geo-Engineering a remporté 8 appels d'offres internationaux financés par la Banque Mondiale¹⁸⁹ au Nigeria, au Cambodge, au Kazakhstan, au Sénégal et à Madagascar. Les contrats portaient sur des travaux de réhabilitation de voiries, des projets de desserte en eau potable, la construction d'un barrage ou d'une centrale hydroélectrique.

Appels d'offres internationaux de la Banque Mondiale, remportés par China Geo-Engineering Corporation, 2000-2007			
Date de signature du contrat	Pays	Nature du contrat	Montant du contrat (en millions de dollars)
19/10/2000	Nigeria	Réhabilitation des systèmes d'alimentation en eau (Yauri et Zuru)	1, 953
16/02/2001	Cambodge	Rénovation des voiries, NR3	6, 478
17/05/2004	Kazakhstan	Phase I- Irrigation et drainage- Mer d'Aral	17, 362
13/09/2006	Sénégal	Projet hydraulique	0, 824
13/11/2006	Madagascar	Réhabilitation de la voirie urbaine et assainissement de la ville de Nosy Be	8, 385
15/01/2007	Madagascar	Alimentation en eau potable	1, 697

Fig. 44. Appels d'offres internationaux de la Banque Mondiale remportés par CGEC. Tableau récapitulatif réalisé par l'auteur (2016).

La crise de l'eau potable qui sévit sur le continent africain, comme dans d'autres régions du monde (Amérique latine, Asie, Moyen-Orient), est un sujet complexe et sensible. L'ONU et la Banque Mondiale sont aux avant-postes de la bataille de l'eau. Donner accès à l'eau potable aux populations est un enjeu vital pour sortir les pays de la pauvreté et les engager sur le chemin du développement durable. La dégradation des conditions sanitaires due à la mauvaise gestion (ou à l'absence de gestion) des ressources en eau, et au déficit des services publics d'eau et d'assainissement est à l'origine de maladies endémiques telles que la malaria, le choléra, la dysenterie et le paludisme. Il y a urgence à satisfaire les besoins vitaux des populations en Afrique, comme ailleurs, car l'absence de réponse des pouvoirs publics est un facteur d'aggravation de la pauvreté dans des régions du monde marquées par une démographie galopante. Dans son rapport de 1999, la Banque Mondiale faisait un constat très sombre du contexte africain et appelait à une construction institutionnelle pour gérer la problématique de l'eau. « Résoudre la crise hydraulique que connaît l'Afrique nécessite un effort continu et puissant de construction institutionnelle. S'il y a insuffisance globale des capacités financières et des

¹⁸⁹ Source: World Bank. <http://www.worldbank.org/>

ressources en eau, il y a tout autant besoin de gouvernance et d'une amélioration significative en matière d'organisation institutionnelle et de gestion du secteur »¹⁹⁰. Dix ans plus tard, le 12 mars 2009, l'ONU publiait son troisième rapport sur la gestion des ressources en eau dans le monde, qui pointait aussi la mauvaise gouvernance de l'eau. "En dépit du caractère vital de l'eau, le secteur souffre d'un manque chronique d'intérêt politique, d'une mauvaise gouvernance, et de sous-investissement. Il faut agir d'urgence pour éviter une crise globale », exhortait Koïchiro Matssura, Directeur de l'Unesco, dans le préambule¹⁹¹. Pour la Banque Mondiale, la gestion de cette urgence s'est traduite, entre 2004 et 2013, par divers projets (dont ceux remportés par China Geo-Engineering) en Asie, en Afrique, en Amérique latine et au Moyen-Orient pour un montant total de 8,08 milliards de dollars. Pour les seuls exercices 2011 et 2012, elle a consacré 1,2 milliard de dollars à cette problématique. En 2013, l'enveloppe avait encore grossi (800 millions investis). Pendant des décennies, le manque d'engagement des gouvernants africains avait créé des carences partout. A cette absence d'engagement, les autorités chinoises ont répondu par un engagement fort. Les actions volontaristes issues des Forums Chine-Afrique (FOCAC), organisés tous les trois ans depuis 2000, ont pris le relais des initiatives lancées par la Banque Mondiale, l'ONU et les ONG pour résoudre la problématique de l'eau, comme celle des infrastructures défailtantes, sur le continent africain.

b) China Geo-Engineering, porte-drapeau de la politique de coexistence pacifique sino-africaine

C'est en 2005, soit deux ans après le deuxième FOCAC, que CGEC a fait son "coming out" en Afrique. Il y avait bien eu le contrat signé en novembre 2000 avec la Banque Mondiale, relatif à la réhabilitation des systèmes d'adduction d'eau au Nigéria. Mais c'est à partir de la seconde moitié des années 2000 que le groupe d'Etat a fait une incursion dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne. En 2005, il a gagné un appel d'offres au Mozambique pour construire le réseau d'approvisionnement d'eau de Xai-Xai et de Chokwe. Bordant l'Océan indien et la rivière Limpopo, à 200 km de la capitale Maputo, Xai-Xai était alors une ville de 100 000 habitants de la province fertile de Gaza, réputée pour ses rizières. Chokwe, qui comptait 60 000 habitants en 2005, est une ville rurale située au coeur d'une région agricole connue pour sa production de tomates. En 2005, China Geo-Engineering Corporation a également remporté deux contrats, l'un en Zambie (systèmes d'adduction d'eau et d'assainissement); l'autre au Ghana (forages d'eau, systèmes d'adduction d'eau)¹⁹². Au début de la décennie 2010, la filiale ghanéenne de CGC réalisait un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 50 millions de dollars. Ses sphères d'intervention concernaient les systèmes hydrauliques, la construction de routes et d'hôpitaux¹⁹³.

4.4.1.3. Implantation de CGEC au Rwanda, au Burundi et au Congo Kinshasa (2005-2007)

Profitant de la politique *Going Out* et de la montée en puissance de la stratégie africaine de la Chine, les dirigeants de China Geo-Engineering ont envoyé une petite équipe de défricheurs au Rwanda (2005), puis en RDC (2007) et au Burundi (2007). A l'occasion du Forum Chine-Afrique qui s'est tenu à Pékin du 4 au 5 novembre 2006, le Président Hu Jintao s'était engagé à allouer 5 milliards de

¹⁹⁰ Roche P-A., "L'eau, enjeu vital pour l'Afrique", *Afrique Contemporaine*, 2003/1, No 205, p. 242.

¹⁹¹ Source: ONU. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/?s=rapport+sur+l%C2%B4eau+2009>

¹⁹² "Work in progress", China Daily, 11/01/2013. http://africa.chinadaily.com.cn/weekly/2013-01/11/content_16106378.htm

¹⁹³ "Work in progress", China Daily, voir op.

dollars au Fonds de Développement Chine-Afrique pour financer des projets d'infrastructures sur le continent africain. En 2007-2008, GGEC a remporté les appels d'offres internationaux relatifs à la construction de systèmes d'adduction d'eau dans ces trois pays d'Afrique de l'Est. Le constructeur chinois est entré dans les pays d'Afrique de l'Est, laminés par des décennies de guerres sur fond d'affairisme, au même moment que d'autres groupes chinois. Ainsi, l'appel d'offres remporté en RDC, financé par les institutions internationales, a coïncidé avec la signature, le 17 septembre 2007, d'un accord de coopération entre le gouvernement de RDC et le gouvernement chinois portant sur la construction de 3 500 km de routes, de 3 500 km de chemins de fer, d'infrastructures à Kinshasa, de 145 centres de santé et de 31 hôpitaux de 150 lits. L'enveloppe globale s'élevait à 6,5 milliards de dollars¹⁹⁴. Un an après le méga contrat de l'autoroute Est-Ouest en Algérie, le bénéficiaire du "contrat du siècle" en RDC, financé par Exim Bank of China, était un consortium de groupes d'Etat chinois composé de Sinohydro et de China Railway Engineering Corporation (CREC). Un an plus tard, CREC, sous tutelle de la SASAC, figurait au 356e rang mondial du classement *Global 500* du magazine *Fortune*, talonnant le groupe L'Oréal, avec un chiffre d'affaires de 23,335 milliards de dollars et un résultat net de 413 millions de dollars.

4.4.1.4. Extension du portefeuille de marchés en Afrique (2008-2015)

De 2008 à 2010, China Geo-Engineering Corporation consolida discrètement ses positions en Afrique. En décembre 2011, il remporta un contrat stratégique au Congo, portant sur la construction du futur siège administratif du port autonome de Pointe-Noire (PAPN). Financé par le gouvernement congolais à hauteur de 17 milliards de francs CFA (environ 28 millions de dollars), l'édifice devait servir de vitrine au PAPN, projet phare du Président Denis Sassou N'Guesso. A la tête du pays depuis octobre 1997, celui-ci est un concentré de dérives où s'entremêlent affairisme politico-financier et captation des richesses du pays. Depuis janvier 2011, soit 11 mois avant l'obtention du contrat par le groupe chinois CGC, le fils du Président, Denis-Christel, était nommé Directeur Général Adjoint de la Division Aval de la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC).

"Le port de Pointe-Noire est un port commercial qui a vocation à recenser toutes sortes de bateaux, y compris de commerce. (...) C'est un port important pour la sous-région. Il doit desservir les pays voisins: l'Angola, le Gabon, le Cameroun, le Sénégal, la côte ouest d'Afrique....pour desservir le monde. Les bateaux transocéaniques vont passer par le port de Pointe-Noire. C'est un port d'éclatement vers la sous-région. Dans les années 1990-1995, les barges opéraient vers les secteurs pétroliers du Gabon et de Lybie. Elles arrivaient du monde entier. C'est un lieu très stratégique. (...) Les ports de la Chine sont stratégiques aussi".
Interviewé 1.

En août 2014, le constructeur China Geo-Engineering annonçait son intention d'acquérir 30 000 hectares de terres à Pointe-Noire afin de cultiver du manioc. L'objectif était de produire 10 000 tonnes de farine de manioc destinées à la Chine. La farine serait ensuite retraitée dans la nouvelle usine de féculés de manioc du groupe. La production chinoise de CGEC permettrait d'assurer une partie des besoins de la Chine en alcools et en carburants. Selon le Directeur Général de CGEC International, la culture du manioc à Pointe-Noire "facilitera l'évacuation du produit vers la Chine"¹⁹⁵. Trois mois plus tard, le 27 novembre 2014, M. Liu Xiaoda, Directeur Général de China Geo-Engineering Corporation, signait un accord avec M. Henri Ossebi, Ministre de l'Énergie et de l'Hydraulique du

¹⁹⁴ Chiffres communiqués par Stefan Marysse et Sara Geenen dans leur dossier "Les contrats chinois en RDC: L'impérialisme rouge en marche?", *L'Afrique des Grands Lacs*, Annuaire 2007-2008, p. 287-313.

¹⁹⁵ Cité par AllAfrica, "Cameroon: Congo Brazzaville – Chinese company to cultivate cassava", 28/08/2014. <http://allafrica.com/stories/201408290978.html>

Congo, pour la réalisation de 19 forages d'eau équipés de pompes solaires dans les départements des Plateaux et de la Cuvette. Ce don de la Chine d'un montant de 600 millions de francs CFA (environ 1 million de dollars) s'inscrivait dans le cadre de l'accord de coopération économique signé par les gouvernements chinois et congolais le 19 avril 2012.

4.4.2. Analyse qualitative

Pour cette étude de cas, nous avons bénéficié du témoignage d'un ex-responsable commercial de China Geo-Engineering au Rwanda, au Burundi et au Congo Kinshasa. De nationalité chinoise, il a participé au démarrage des activités du groupe de construction dans ces trois pays d'Afrique centrale. Nous avons également recueilli le témoignage de trois dirigeants: deux Français et un Chinois.

4.4.2.1. Internationalisation de *China Inc.*

Deux thématiques ont émergé de cette partie des entretiens consacrée à l'internationalisation des groupes chinois: (1) la dichotomie entre le temps long et le temps court; (2) la centritude de la Chine. Tout d'abord, le rapport au temps conditionne les trajectoires sur les territoires étrangers. Cependant, dans tous les cas de figure, le pays d'origine reste au centre du jeu. C'est le compas de la politique *Going Out*.

1) Planification vs. Opportunisme (Temps long vs. Temps court)

L'internationalisation des groupes chinois est loin d'être homogène. Il existe deux catégories d'acteurs - les *long termistes* (catégorie 1) et les *court termistes* (catégorie 2). Les premiers privilégient l'installation dans la durée et les partenariats; les seconds sont des opportunistes qui viennent pour un projet (opération *one shot*) et repartent dès que celui-ci est achevé. Le temps long et le temps court ne génèrent pas les mêmes postures. Selon deux interlocuteurs, les Chinois oscillent entre ces deux dimensions temporelles, génératrices de scénarios et de résultats contrastés dans le monde des affaires. Le succès n'est pas toujours au rendez-vous.

“Il y a deux catégories d'entreprises chinoises qui font de l'international. Catégorie 1–Dans les années 1980, les premières entreprises qui sont sorties de Chine très tôt et qui ont entretenu une relation locale. Ces pionniers ont une organisation régionale. Par exemple, elles ont un siège en Afrique de l'Ouest, un siège en Afrique de l'Est et un autre en Afrique du Sud. Ces premières entreprises ont un niveau avancé en matière d'organisation. Elles ont un plan de développement à long terme. Elles ont des partenaires. Dans cette catégorie, on trouve les entreprises de construction de routes et de chaussées. Catégorie 2– Ce sont les entreprises qui viennent uniquement pour un projet et qui s'en vont ensuite. Ce sont des opportunistes. Elles ont juste un bureau local. L'entreprise où j'ai travaillé relève de cette seconde catégorie. Elle a commencé par le Rwanda, puis a saisi des opportunités au Burundi et au Congo Kinshasa”. Interviewé 13.

L'entrée de China Geo-Engineering dans cette partie de l'Afrique centrale, dans les années 2006-2007-2008, ne relevait pas d'une vision articulée. Il n'existait pas de plan de développement à long terme. L'objectif était de défricher des territoires, de prendre quelques opportunités et d'expérimenter des choses. Cette approche *opportuniste* reposait sur l'empirisme (*Learning by doing*). Une petite équipe d'ingénieurs était chargée de trouver des opportunités au Rwanda, au Burundi et au Congo-Kinshasa. Ces Indiana Jones n'étaient pas très différents des aventuriers qui, dans les années 1980, avaient ouvert les portes de l'Afrique à Sodexho. Dans les deux cas, il s'agissait d'ouvrir des brèches, de décrocher quelques contrats avec pour seule boussole le goût du risque et de l'aventure. La construction d'une stratégie et d'un plan de développement viendraient ensuite. China Geo-Engineering, comme Sodexho, s'est peu à peu développé à l'international à partir d'une séquence

d'essais-erreurs. Le témoignage d'un cadre chinois, qui faisait partie de l'équipe de défricheurs de China Geo-Engineering en Afrique centrale, offre un éclairage sur le profil de ces pionniers.

“Je suis né près de Pékin, dans la province du Hebei, à Zhangjiakou. (...) Dans les années 1900, c'était une ville importante, un point stratégique entre la Mongolie, la Russie et la Chine du Nord. C'est une ville traditionnelle de plus de 4 millions d'habitants. (...) J'ai obtenu un diplôme en Langues Françaises Appliquées en 2005 d'une université en Sciences et Technologies dans la province du Hebei. Le français était mon 2ème choix. (...) J'ai été embauché par une société chinoise d'ingénierie directement à la fin de mes études. C'est un grand groupe d'Etat spécialisé dans la géologie, le génie civil et la construction de barrages. (...) J'ai intégré ce groupe car je voulais partir de Chine. Je voulais connaître un autre monde à 24 ans. Sortir du pays pour voir le monde. Etre embauché pour aller en Afrique. Quand je suis arrivé dans le groupe, j'ai eu un parcours d'intégration qui avait pour but de connaître la politique du groupe et le comportement à l'étranger. Cela a duré un mois. C'était une formation assez théorique. Au terme de ce parcours d'initiation, je suis parti en Afrique comme expatrié: au Rwanda tout d'abord, puis au Burundi et au Congo Kinshasa J'ai commencé comme interprète de chantier au Rwanda pendant un an, de septembre 2005 à août 2006. C'était un rôle polyvalent. Je m'occupais des aspects administratifs, des relations publiques et des achats-approvisionnements. Puis j'ai été nommé en septembre 2006 Directeur Commercial au Rwanda. J'ai exercé ce rôle pendant deux ans. Ensuite j'ai été chargé de la prospection de marchés pour le Rwanda, Congo Kinshasa et le Burundi. J'étais responsable de la soumission des appels d'offres, de l'accompagnement des contrats, de l'achèvement des travaux, des lettres de crédit”. Interviewé 13.

L'étude de cas donne du crédit à notre argument selon lequel les groupes chinois se déploient dans des pays *destructurés, ravagés par toutes sortes de maux...* et carencés en tout, c'est-à-dire pleins de vides. Le choix des cibles n'est pas neutre. La captation des vides par des “amateurs enthousiastes” finit par devenir une stratégie, même en l'absence de vision. L'équipe d'aventuriers de China Geo-Engineering est allée là où il n'y avait *a priori* personne (concurrence conjoncturelle lors des appels d'offres) et là où les besoins en génie civil étaient immenses. Ils ont été les exécutants de la maison-mère qui voyait dans la gouvernance chaotique de ces pays dévastés, exsangues et en partie délaissés par les groupes occidentaux, une porte d'entrée sur des marchés prometteurs. L'approche “petits bras” de ce groupe de construction s'inscrivait en fait dans un schéma plus large, selon le principe du “chaos fertile”. Le *yin* est dans le *yang*; le *yang* est dans le *yin qui produit du yang*. Du chaos (la confusion) jaillira l'abondance.

2) La Chine, point de départ et d'arrivée de l'internationalisation des groupes chinois

L'étude de cas met aussi en lumière un mouvement de pendule permanent entre les groupes chinois et leur pays d'origine. La politique *Going out* de la Chine a servi de déclencheur pour l'internationalisation de nombreux groupes qui ont profité de l'arsenal gouvernemental pour échapper à la concurrence féroce sur leurs marchés domestiques, et à un régime fiscal contraignant. L'analyse qualitative révèle deux points clés. **1.** China Geo-Engineering, comme les autres groupes de construction chinois, s'est construit une solide *courbe d'expérience* en Chine avant de s'internationaliser. **2.** L'expérience acquise dans les environnements *ambigus* du territoire national a constitué un passeport très utile pour opérer dans les environnements *ambigus* de pays déstructurés comme le Rwanda, le Burundi et le Congo-Kinshasa (effets de miroir). Ce type de contexte offrait à CGEC le terrain “idéal” pour gagner de nouveaux marchés à bon compte, loin de toute concurrence cannibalisatrice, et pour “se faire la main” à l'international. La stratégie de rattrapage du dernier entrant devait passer par la périphérie, par des pays “faciles”.

“Les entreprises chinoises viennent en Afrique parce qu'il y a beaucoup de concurrents en Chine, et la concurrence est très vive dans les domaines du génie civil et de la construction. Le marché domestique est saturé. Il est difficile d'y travailler. Il faut donc trouver de nouveaux marchés en Afrique. Une autre raison est liée à la politique qui vise à encourager les entreprises chinoises à l'international. Les entreprises

bénéficient d'incentives: il y a un aspect fiscal, des subventions et une aide à l'installation dans le pays. En Chine, l'impôt sur les sociétés est de 30%". Interviewé 13.

La Chine n'en demeure pas moins le point de référence des constructeurs chinois. En s'internationalisant, ils préparent le coup d'après. Les énormes besoins de leur pays d'origine à moyen et long terme leur ouvriront de grands marchés. Entretemps, ils auront beaucoup appris et accumulé de multiples références sur les marchés extérieurs. La boucle sera bouclée.

"Les entreprises chinoises doivent répondre aux besoins intérieurs du pays. Il y aura une grosse demande intérieure dans les prochaines années". Interviewé 13.

4.4.2.2. Négociations et obsolescence transactionnelle

Au Rwanda, au Burundi et au Congo-Kinshasa, la concurrence était en réalité très vive lors des appels d'offres dans les années 2007-2010, ce qui semble contredire ce qui a été dit précédemment. La compétition se jouait surtout entre les constructeurs chinois car ils étaient les moins-disants et avaient la réputation d'être rapides dans l'exécution des projets.

"Les contrats étaient financés par la Banque Mondiale, l'African Development Bank, la Banque Arabe d'Investissement, l'OPEEC et le gouvernement du pays. Ces contrats concernaient l'agriculture, l'hydraulique et l'eau. Par exemple, un contrat concernant l'adduction d'eau pour alimenter une ville. Le coût était de 3 millions de dollars. Nous avons construit le réseau de distribution d'eau dans les 3 pays". Interviewé 13.

"Les appels d'offres duraient entre 2 mois et 36 mois. Dans les appels d'offres, il y avait une filiale du groupe français Vinci, des groupes sud-africains, des groupes européens, des groupes indiens (qui sont très forts en Afrique de l'Est) et des groupes chinois plus intéressés par la construction, l'exécution des travaux, les équipements. Il y avait toujours des concurrents chinois. Les Chinois sont en concurrence avec tout le monde. (...) Les Chinois sont très forts en exécution. (...) Ils sont très forts en exécution parce que dans les groupes chinois de construction, il y a beaucoup d'ingénieurs. Il y a une grande spécialisation. Et puis, il y a une préférence pour l'exécution chez le Chinois, c'est-à-dire pour la réalisation, la construction. (...) Il y a beaucoup de bureaux d'études en Chine. Les ingénieurs en Chine sont ceux qui organisent l'exécution: l'électricité, le génie civil, le terrassement. Ce sont les ingénieurs qui viennent en Afrique. Ce sont eux les expatriés, auxquels s'ajoute la main-d'oeuvre locale (des maçons, des mécaniciens, des chauffeurs). Les expatriés restent en Afrique jusqu'à la fin des chantiers". Interviewé 13.

Selon nos interlocuteurs, les avantages concurrentiels des groupes de construction chinois résident dans la conjugaison de trois paramètres: (1) *coûts imbattables*; (2) *rapidité d'exécution*; (3) *droit des contrats "aux caractéristiques chinoises"*. Pour un Chinois, le contrat désigne le début d'une relation commerciale. C'est un cadre appelé à évoluer avec le contexte, en fonction de la dynamique entre les contractants. La relation de confiance l'emporte sur le contrat et confère à celui-ci un caractère *évolutif*. Rien n'est jamais gravé dans le marbre contractuel. Tout est négociable et renégociable. Ainsi, un groupe de construction chinois qui négocie un appel d'offres avec le gouvernement du Rwanda, du Burundi, du Congo-Kinshasa, du Congo-Brazzaville, du Gabon ou bien d'Algérie laissera la porte ouverte à des évolutions et à des extensions du périmètre contractuel. Un contrat peut en cacher un autre.

"Les Chinois ne connaissent pas vraiment le droit des contrats anglo-saxons". Interviewé 13.

4.4.2.3. Mise en oeuvre des investissements chinois et pouvoir de capacité

Les entretiens montrent que des particularismes existent aussi dans l'exécution des projets. **1.** Les normes (institutions *informelles*) diffèrent de celles en vigueur dans les groupes américains, européens et japonais. **2.** Les travailleurs chinois vivent en vase clos, dans le monde qu'ils connaissent

depuis toujours: le monde chinois. Les groupes chinois et les travailleurs chinois opèrent dans le pays d'implantation avec *un bagage chinois*. Ils ne cherchent pas à en changer. Ils exécutent les chantiers selon leurs normes; ils vivent dans des quartiers et des baraquements chinois; ils mangent chinois. C'est un monde 100% chinois. En réalité, *ils n'importent rien* dans les pays africains car l'importation suppose des formalités à la sortie du pays A et à l'entrée du pays B. L'importation implique un transfert et une réception des marchandises et des services. Le déploiement des Chinois au Rwanda, au Burundi, au Congo ou ailleurs en Afrique ne donne lieu à aucun transfert de propriété, à aucune transplantation. Il n'est nullement besoin de déclarer à la douane que les normes sont chinoises et que le droit des contrats est chinois; nul besoin de déclarer à la police des frontières que leur future vie sera conforme à ce qu'ils connaissent déjà. Il n'y a pas d'importation car rien n'est exporté. Dans ces conditions, les groupes chinois *ne créent pas d'affectio societatis* avec les populations du pays d'implantation. Mais les choses sont en train de changer.

“Les Chinois n'ont pas l'habitude de travailler à l'étranger. L'information avant le départ de Chine est très importante. Avec le nouveau droit du travail qui est entré en vigueur en 2008, il y a la notion d'engagement contractuel et de respect des coutumes des gens. Les aspects techniques ne posent pas beaucoup de problèmes. Ce sont les aspects culturels et environnementaux qui posent le plus de problèmes”. Interviewé 13.

Tout comme les contrats, les normes (institutions *informelles*) sont un facteur de différenciation entre les groupes de construction chinois et les groupes issus de la Triade (Europe, Amérique du Nord, Japon). Dans les années 2007-2010, China Geo-Engineering a remporté la totalité des marchés d'adduction d'eau au Rwanda, au Burundi et au Congo-Kinshasa avec *des normes du quart-monde*. Les règles internationales ont été ignorées au profit d'une approche qualité approximative et d'une exécution rapide. En contournant les standards internationaux, les constructeurs chinois sont ainsi en capacité de faire des offres *low cost* et de satisfaire les besoins des pays en développement. C'est un scénario 100% gagnant.

“Les normes chinoises sont différentes de celles des Européens en matière de conception, de design et d'exécution. Ce sont des normes d'inspiration soviétique. L'exécution est différente”. Interviewé 13.

“Il y a des retours de bâton. Car il y a des déceptions, des malfaçons. On observe un changement de tendance dans les appels d'offres”. Interviewé 23.

Selon l'ex-cadre commercial de China Geo-Engineering, la maison-mère concentre les pouvoirs de capacité. Toutes les grandes décisions se prennent à Pékin. Les gens sur le terrain exécutent les ordres et rendent compte de leurs actions au siège du groupe. Ce qui ressort de cet entretien, c'est que l'acclimatation à l'environnement africain représente un défi important pour la plupart des Chinois. Pour attirer et conserver des travailleurs au Congo-Kinshasa, au Rwanda, au Burundi, au Congo et dans les autres pays africains, les groupes chinois de construction proposent des rémunérations attractives, très supérieures à celles pratiquées en Chine. C'est un facteur de motivation important pour travailler dur, supporter la vie loin de chez soi et envisager un avenir meilleur de retour en Chine. La rapidité d'exécution des constructeurs chinois tient aussi à cela.

“Les gens dans les pays sont des exécutants. Les décisions se prennent au siège à Pékin. Quand il y a une décision à prendre, il faut faire un rapport pour demander l'avis au siège. Cela leur enlève la responsabilité. Il faut donner des rapports régulièrement au groupe. (...) Dans d'autres entreprises, il faut motiver l'équipe locale car l'Afrique, c'est dur. Ces entreprises ont des politiques de motivation, qui se traduisent par le fait qu'on donne plus de responsabilités au personnel sur place, et à travers des incentives. Et le siège assure le rôle de support. La rémunération est attractive, ce qui est beaucoup plus efficace. Cela aide à terminer les travaux. (...) Les gens qui partent à l'étranger sont volontaires pour sortir de Chine car la rémunération est

beaucoup plus élevée qu'en Chine. Au bout de 6 ans, une famille peut facilement acheter un appartement ou une maison en Chine". Interviewé 13.

"L'organisation de ces entreprises de construction en Afrique est la suivante: il y a un chef de projet qui est chargé de la nomination de directeurs techniques. Il supervise le patron pays. Chaque entreprise a sa propre politique. Certaines sont très décentralisées". Interviewé 13.

4.4.2.4. L'ADN chinois en contexte

Les entretiens ont mis en lumière un paradoxe. *La curiosité* des Chinois vis-à-vis de l'étranger donne lieu en réalité, une fois installés dans un pays africain, à la constitution d'une sorte d'*apartheid*. *Le dedans* (le monde chinois) ne cohabite pas spontanément avec *le dehors* (le monde africain). Le maniement des contraires (le *yin* et le *yang*), qui est une caractéristique chinoise, est source de malentendus.

"Les Chinois d'aujourd'hui sont très curieux des cultures étrangères. Ils veulent sortir de Chine et découvrir d'autres pays. (...) Mon père m'a encouragé à partir. "Il faut apprendre", dit mon père. (...) Le Chinois veut s'enrichir et améliorer sa vie". Interviewé 13.

Le rapport au temps et la priorité accordée à la relation sont des composantes clés de l'identité chinoise. La confiance se construit dans la durée (dynamique des flux). Le caractère évolutif des contrats s'inscrit dans le flux de la vie et des échanges (dynamique des flux).

"Cela prend du temps de découvrir l'intérieur d'un Chinois. On prend du temps pour se connaître, même entre Chinois. Les relations sont basées sur l'honnêteté et le crédit personnel. C'est pourquoi cela prend du temps de créer des partenariats. Chez Confucius, le respect mutuel est très important. C'est très oriental, très différent de la culture américaine. La relation, une fois réussie, cela pourra devenir un partenaire à long terme. C'est la notion de guanxi". Interviewé 9.

4.4.3. Discussion

Proposition 1. Les groupes chinois défient l'isomorphisme stratégique et opérationnel dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement international.

L'intrusion de China Geo-Engineering au Rwanda, au Burundi et au Congo-Kinshasa a bénéficié du dispositif d'accompagnement de la politique *Going Out* portée par les autorités chinoises. Celle-ci visait – et vise encore aujourd'hui – à (1) trouver des relais de croissance sur des territoires étrangers et (2) à faire entrer la Chine dans la mondialisation économique. L'ingénierie étatique est *le sous-jacent* de l'internationalisation des groupes chinois. L'étude de cas montre que le groupe CGEC a démarré dans ces trois pays avec une petite équipe de pionniers, qui avaient pour mission de défricher le terrain et de repérer les opportunités. La phase 1 de l'internationalisation (phase d'amorçage) a consisté à créer un bureau de représentation, conformément au modèle Uppsala I de l'école scandinave. Cette approche profil bas, fondée sur l'empirisme et l'opportunisme, est un scénario classique en matière de commerce international. Ce qui l'est un peu moins, c'est le fait que China Geo-Engineering ait choisi, en première approche, trois pays marginalisés par des décennies de guerres et de gouvernance chaotique. L'apprentissage de l'international s'est faite sur des *territoires à l'abandon – mais à reconstruire* – où la probabilité de rencontrer une forte concurrence était faible. CGEC a visé des terres vierges (des vides) pour trouver des relais de croissance à l'étranger et expérimenter des choses à bon compte. Cette stratégie de "petit ferrailleur" qui investit dans les vides comme au jeu de go n'est cependant pas une innovation stratégique. C'est de cette manière que Sodexo a démarré ses activités de gestion de bases-vie en Afrique dans les années 1980. Ce n'est pas sur cette stratégie que CGEC a fait la différence par rapport à des entreprises et des groupes non

chinois. C'est sur *les impacts* du dispositif mis en place dans le cadre de la politique *Going Out*. CGEC a remporté les appels d'offres relatifs aux systèmes d'adduction d'eau dans les trois pays parce qu'il a bénéficié de l'aide du gouvernement chinois. La politique d'accompagnement du pays d'origine a eu un double effet sur China Geo-Engineering: (1) la réduction des risques liés à l'internationalisation (LOF); (2) un renforcement de sa compétitivité. Les pratiques opérationnelles (normes, main-d'oeuvre, mode de vie dans le pays) ont consolidé ce double phénomène. La transplantation de modes opératoires 100% chinois dans les trois pays d'Afrique centrale a permis au constructeur sans aucune expérience internationale de reproduire son univers. L'étude de cas ne permet pas d'affirmer que CGEC a défié l'isomorphisme stratégique. C'est sur le terrain opérationnel qu'il s'est écarté des principes, censés être universels, en matière de HSE (Health, Security, Environment). La proposition 1 est donc à moitié validée.

Proposition 2. Les groupes d'Etat chinois *préemptent* les institutions des pays émergents et en développement, ce qui génère un avantage comparatif dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement.

Ce qui ressort de l'étude empirique, c'est que l'activisme politique, diplomatique et financier des autorités chinoises auprès des dirigeants africains génère une dépendance des pays cibles vis-à-vis de la Chine. Le volontarisme des hauts dignitaires chinois agit *au coeur* même de la gouvernance de chaque pays. Le mot "coeur" est un mot important pour les Chinois, tout comme le mot "centre". On revient toujours à cette notion de "centritude" (*zong*). La préemption institutionnelle et économique est d'autant plus forte qu'elle s'exerce dans des pays déstructurés et exsangues (Rwanda, Burundi, Congo-Kinshasa) et/ou dans des pays aux mains d'un dictateur (Congo-Brazzaville). Au final, cela constitue un avantage comparatif pour les groupes chinois qui, à l'image de CGEC au Congo, s'emparent des meilleurs actifs stratégiques (port autonome de Pointe-Noire et terres arables). Notre proposition 2 est validée.

Proposition 3. Les groupes chinois déploient des capacités dynamiques spécifiques à fort effet de levier, génératrices d'un avantage concurrentiel dans les pays émergents et les pays en développement.

Dans cette étude de cas, la capacité des managers de China Geo-Engineering à naviguer dans des environnements *ambigus* et *déstructurés* constitue une capacité dynamique à fort effet de levier. De plus, l'habileté stratégique des autorités chinoises, leur capacité à construire et à négocier une proposition de valeur à tiroirs avec les autorités du pays hôte renforcent la capacité dynamique des groupes chinois sur ces territoires. L'agrégation de ces ressources produit un socle d'avantages concurrentiels qui prend les pays en crabe et érode, voire lamine, le pouvoir transactionnel des acteurs historiques. Notre proposition 3 est validée.

Proposition 4. Les groupes chinois se déploient dans les territoires en utilisant un *modèle culturel spécifique*, ce qui leur confère un avantage comparatif sur les groupes occidentaux dans les pays en développement.

Les défricheurs qui ont quadrillé le Rwanda, le Burundi et le Congo-Kinshasa pour le compte de China Geo-Engineering ont apporté leur pragmatisme, leur résilience et leur soif d'apprendre, trois éléments de l'identité chinoise. Ils ont appliqué à la lettre l'adage selon lequel "*le petit yin deviendra un grand yang*". Ils sont arrivés dans ces trois pays avec une forme d'humilité, travaillant sur le contexte. Ils ont décroché un contrat global au Rwanda, puis un autre au Burundi et au Congo-

Kinshasa. Ce faisant, CGEC construisait sa courbe d'apprentissage sur le continent africain. L'étape suivante, au Congo-Brazzaville, a permis au groupe de construction de s'emparer de marchés plus stratégiques (le grand *yang*) et de s'installer durablement dans le pays. Le pragmatisme, l'empirisme, couplés à une culture stratégique multimillénaire qui s'infuse dans leurs actes, finissent par devenir un scénario hautement gagnant dans lequel le fonds identitaire chinois a toute sa part. De plus, la capacité à faire gagner les membres du *guanxi* (le 100% chinois) est une autre caractéristique chinoise. Rien ne se fait jamais seul. Pour gagner, il faut mobiliser ses connections et fortifier son réseau de bambous. En cela, le déploiement des groupes chinois jouit d'un avantage comparatif sur les groupes occidentaux.

Synthèse de l'étude de cas 4 (2016)

L'intrusion et le déploiement de China Geo-Engineering dans des pays en développement africains accréditent la thèse de John Mathews selon laquelle les derniers entrants originaires des pays émergents mobilisent leur soif d'apprendre et d'expérimenter (*Learning*) afin de bâtir leur courbe d'apprentissage à l'international et de rattraper leur retard sur les acteurs historiques. A cette dimension s'ajoutent la dimension "Connections" (*Linkage*) et la dimension "Mobilisation avec effet de levier" (*Leverage*). L'analyse qualitative a permis de valider en partie le modèle L.L.L tout en mettant en lumière ses insuffisances. L'emprise institutionnelle de l'Etat chinois sur la gouvernance des pays cibles nous conduit à ajouter la brique "Institutionnalisation" (*Institutionalization*) au modèle.

4.5. ETUDE DE CAS 5

Déploiement de China Road and Bridge Corporation (CRBC) et de China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) autour des grands projets d'infrastructures au Cameroun et au Congo. 2006-2015.

Enchâssement de cas. Secteurs d'analyse: Ingénierie-construction et industrie du ciment. Nombre de personnes interviewées: 7. Durée des entretiens: 60 mn + Questionnaire.

Afin de donner plus d'amplitude à notre démarche empirique et pouvoir comparer les résultats obtenus à partir d'approches variées, nous avons demandé à 7 dirigeants internationaux opérant en Afrique et/ou à une échelle mondiale de nous livrer leurs analyses et leurs vécus concernant le déploiement des groupes chinois dans deux pays d'Afrique centrale: le Cameroun et la République du Congo. Les groupes chinois qui y sont évoqués, sans que leurs noms ne soient jamais cités – ou alors d'une manière marginale -, sont China Road and Bridge Corporation (CRBC) et China State Construction Engineering Corporation (CSCEC). Ils sont au coeur du cas de synthèse No5. La description du contexte politico-économique est volontairement plus courte dans ce dernier cas que dans celle des quatre cas précédents. Nous avons souhaité ouvrir un espace plus important pour les verbatim des dirigeants qui ont accepté de répondre à nos questions, avant de les passer au tamis du modèle *Linkage-Leverage-Learning*.

4.5.1. Présentation du cas

4.5.1.1. Contexte politico-économique

Depuis le 6 novembre 1982, Paul Biya est Président du Cameroun. Depuis le 25 octobre 1997, Denis Sassou N'Guesso est Président de la République du Congo. La longévité du pouvoir en place constitue le dénominateur commun de ces deux pays d'Afrique centrale courtisés par la Chine. Bordé par le Golfe de Guinée, le Cameroun regorge de ressources agricoles (cacao, café, coton, bananes, miel), forestières, minières (fer, cobalt, manganèse, bauxite, diamants) et pétrolières. Dénommé "l'Afrique en miniature", le pays connut une croissance économique annuelle de l'ordre de 7% entre 1975 à 1985, faisant de lui le "dragon" africain. A partir de 1985 cependant, la dynamique économique s'est enrayée. La chute des cours du café, du cacao et du pétrole provoqua une grave crise économique et sociale, obligeant un gouvernement aux abois à conclure un accord avec le FMI en 1996-1997, au titre de la Facilité d'Ajustement Structurel Renforcée (FASR). Sous la pression conjointe du FMI et de la Banque Africaine de Développement, la lutte contre la pauvreté est aussi devenue une priorité nationale. Dans cette perspective, le gouvernement accepta, en 1996, d'élaborer un Programme National de Gouvernance (PNG), validé par le Président Paul Biya en juin 2000. Cinq éléments figuraient dans le PNG: la responsabilité des acteurs politiques, la transparence, la participation des parties prenantes, la réforme des institutions juridiques et judiciaires, la lutte contre la corruption. Dans son rapport "*Cameroun: Profil de gouvernance pays*" publié en septembre 2004, la Banque Africaine de Développement, chargée d'établir l'audit de gouvernance, salua les progrès réalisés par le gouvernement dans ce domaine. Ainsi, "dans le domaine des marchés publics, le Cameroun dispose de textes qui prévoient un ensemble de mesures pouvant garantir la transparence. Il s'agit, entre autres, de la décentralisation des commissions de marchés, de l'ouverture des plis en présence des soumissionnaires et de l'institution d'observateurs indépendants pour tout marché d'un montant supérieur à 30 millions de F CFA". Cependant, des "pratiques non transparentes liées à l'insuffisance de la publicité des marchés, à la longueur des procédures et l'interprétation abusive de gré à gré par l'évocation injustifiée de la notion d'urgence"¹⁹⁶ continuent d'entâcher le système d'appels d'offres, ont souligné les auteurs du rapport. Ceux-ci mirent également en lumière des "faiblesses relatives à des *insuffisances de capacités institutionnelles* des différentes structures impliquées" dans la préparation et le contrôle du budget d'investissement de l'Etat¹⁹⁷. En juin 2006, le Cameroun obtint une annulation de sa dette de 3,475 milliards de dollars de la part des créanciers du Club de Paris. Engagé dans une nouvelle spirale économique positive, le pays était redevenu attractif pour les investisseurs étrangers - au premier rang desquels les Chinois - en diversifiant son économie dans les cultures vivrières, l'agroalimentaire, la minoterie, la cimenterie, l'extraction minière et la transformation de bois. C'est aussi à partir de 2006, au terme du Forum Chine-Afrique, que les élites de l'Empire du Milieu renforcèrent leur diplomatie pragmatique auprès du Président Paul Biya et de son entourage. L'un des volets de la grande stratégie de Pékin portait sur le financement du port en eau profonde de Kribi. Selon les sources officielles, l'Exim Bank de Chine financerait 207,7 milliards de francs CFA (environ 415,4 millions de dollars) sur un total de 240 milliards de francs CFA (environ 480 millions de dollars).

¹⁹⁶ "Cameroun. Profil de gouvernance pays", Banque Africaine de Développement. *Fonds Africain de Développement*, Département des Opérations par Pays – Régions Centre et Ouest, septembre 2004, p. 10-11.

¹⁹⁷ Rapport "Cameroun. Profil de gouvernance pays", cité op., p. 9.

L'intensification des relations diplomatiques entre la Chine et le Cameroun, suite au Sommet Chine-Afrique de Sharm El Sheikh en novembre 2009, marqua un nouveau palier dans le déploiement de l'Empire du Milieu dans le pays. L'ambition du Président Paul Biya de transformer son pays en un pays émergent à l'horizon 2035 trouva un puissant écho auprès des autorités chinoises, qui ne cessèrent dans les années suivantes de prodiguer leurs conseils aux autorités et aux parlementaires camerounais. En décembre 2009, M. Cavaye Yeguie Djibril, Président de l'Assemblée nationale du Cameroun rencontra M. Jia Qinglin, Président du Comité national de la Conférence Consultative Politique du Peuple Chinois (CCPPC), à Pékin. Durant cette rencontre, la Chine et le Cameroun affirmèrent leur volonté de renforcer leurs relations parlementaires. Le 23 mars 2010, ce fut au tour de M. Jia Qinglin de rencontrer son homologue camerounais à Yaoundé, avant d'être reçu en audience par le Président Paul Biya. "La CCPPC souhaite renforcer les échanges avec l'Assemblée nationale du Cameroun et discuter des moyens de faire fonctionner l'Etat et de promouvoir les moyens de subsistance", déclara son président lors de sa visite¹⁹⁸. En décembre 2010, China Harbour Engineering Company (CHEC), branche du groupe China Communications Construction Company Ltd (CCCC)¹⁹⁹, remporta le contrat relatif à la construction du port de Kribi s'étendant sur 26 000 hectares. La phase initiale du projet concernait la construction d'un terminal polyvalent destiné à accueillir des navires de 70 000 tonnes, et d'un terminal à conteneurs pour les navires d'une capacité de 70 000 tonnes. D'une durée de 36 mois, l'ouvrage s'est achevé en juin 2014. Le 6 mai 2015, le Président de China Harbour Engineering Company et le Ministre camerounais des Transports signèrent un nouveau *Memorandum of Understanding* pour la construction de la ligne de chemin de fer Edéa-Kribi-Lolabé, qui a vocation à transporter les minerais jusqu'au port de Kribi. L'offensive diplomatique de la puissance chinoise a aussi profité à China Road and Bridge Corporation (CRBC) qui, depuis quelques années, rafle les plus grands contrats d'infrastructures au Cameroun.

La même histoire s'est jouée en République du Congo (dénommée Congo-Brazzaville), quatrième pays producteur de pétrole d'Afrique subsaharienne. En 2013, sa production totale était de 265 000 barils/jour, derrière le Nigeria (2,3 millions de barils/jour), l'Angola (1,7 million barils/jour), et la Guinée Equatoriale (269 000 barils/jour). Le groupe français Total et le groupe italien Eni y détiennent des positions dominantes (plus de 80% de la production du pays à eux deux), aux côtés de la Société Nationale des Pétroles du Congo (SNPC). Noyauté par le clan N'Guesso, la SNPC produit 35 000 barils/jour. La compagnie congolaise co-opère les gisements de Moho-Bilondo (15%), Nkossa (15%), M'Boundi (8.8%), Kitina (35%), Sendji (15%), Yanga (15%), Djambala (35%), Foukanda (35%), Mwafi (35%), Emeraude (49%), Yombo (49%), Tilapia (35%), Azurite (15%) et Turquoise Marine-1 (15%). « *La SNPC, de part ses attributions, est un pilier énergétique et économique de la République du Congo. Elle contribue en grande partie à l'économie du pays, et au budget de l'Etat pour plus de 70%* »²⁰⁰. Au Congo comme au Cameroun, au Gabon ou en République de Guinée, le Président et son clan verrouillent le pouvoir dans une démocratie en trompe-l'oeil. Dans son rapport "République du Congo. Etude Economique et Sectorielle: Profil de gouvernance du pays" publié en

¹⁹⁸ Cité par le *Journal du Cameroun* dans l'article d'Idriss Linge, "Chine-Cameroun: Intensification des relations au plus haut niveau", 24/03/2010. <http://www.journalducameroun.com/article.php?aid=4588>

¹⁹⁹ China Communications Construction Company Ltd (CCCC) était classé au 426ème rang mondial par *Fortune* en 2008 avec un chiffre d'affaires de 19,991 milliards de dollars et un résultat net de 443 millions de dollars. Cinq ans plus tard, CCCC figurait au 222ème rang mondial avec un chiffre d'affaires de 47,3 milliards de dollars et un résultat net d'1,2 milliard de dollars.

²⁰⁰ Source: Site Internet de la Société Nationale des Pétroles du Congo.

http://www.congopetrole.fr/societes_et_agences_sous_tutelle/la_snpc.html

décembre 2008²⁰¹, la Banque Africaine de Développement a salué les progrès réalisés par les autorités congolaises pour sortir le pays de la pauvreté. Cependant, *“la République du Congo est confrontée depuis 1993 à des problèmes de gouvernance politique sur fonds de lutte pour le contrôle de l’exploitation de ses ressources naturelles, le pétrole notamment, par les diverses factions politiques”*, ont noté les auteurs du rapport. Les conflits *“ont entraîné la destruction des infrastructures économiques, administratives et sociales du pays. (...) Le souci d’accélérer la reconstruction du pays après la période de conflits internes a amené les responsables du système de passation des marchés publics à privilégier la procédure d’attribution de gré à gré aux dépens de l’appel à la concurrence”*²⁰².

4.5.1.2. Déploiement des groupes CRBC et CSCEC au Cameroun et au Congo

A. Emprise des groupes chinois de construction au Cameroun

Créé en 1979, China Road and Bridge Corporation (CRBC) est un groupe étatique spécialisé dans la construction de routes, de ponts, d’aéroports, de réseaux ferroviaires et de projets hydrauliques. Suite à une recomposition du portefeuille des actifs étatiques, CRBC est entré, en 2005, dans le giron de China Communications Construction Company Limited (CCCC). La politique *Going Out* du gouvernement chinois lui a permis de réaliser des ouvrages en Asie, en Europe centrale et en Afrique. Parmi ceux-ci figurent la reconstruction de l’autoroute Chine-Pakistan Karakoram, la construction de l’autoroute Tajikistan-Ouzbékistan, la reconstruction et l’extension du port de Nouakchott (Mauritanie), et la construction du pont sur le Danube reliant Zemun et Borca. Le coût de ce dernier ouvrage, achevé en 2014, était de 170 millions d’euros, financé par la Exim Bank à hauteur de 85%. Les 15% restants étaient financés par la Serbie et la ville de Belgrade. En 2016, CRBC possédait des filiales ou des bureaux en Asie (Pakistan, Philippines, Cambodge, Laos, Bangladesh, Indonésie, Birmanie, Vietnam), en Europe (Biélorussie, Russie, Ukraine, Serbie, Montenegro, Turquie), au Moyen-Orient (Koweït, EAU, Yemen), en Amérique (Equateur) et en Afrique (Angola, Guinée Equatoriale, Togo, Congo, Gabon, Cameroun, Côte d’Ivoire, Kenya, Rwanda, Ghana, Ouganda, Mauritanie, Malawi, Tanzanie, Soudan, Sénégal, Mali, Zambie, Niger, Guinée, Mozambique, Madagascar). Les données financières de China Road and Bridge Corporation ne sont pas accessibles.

Entre 1994 - date de son installation au Cameroun - et fin 2009, CRBC a conduit dix-sept chantiers dans les villes de Douala et Yaoundé (routes, forages d’eau). Le groupe chinois a fait venir 150 ingénieurs de Chine et a recruté 600 Camerounais (conducteurs d’engins, techniciens) pour réaliser les projets. Aucune information n’est disponible sur les activités de CRBC Cameroun entre 2010 et 2012. Il semble qu’il n’ait pas remporté de contrat majeur durant ces trois années. En revanche, China Harbour Engineering Company, qui fait également partie du conglomérat China Communications Constructions Corporation, a obtenu en 2011 le marché du port de Kribi. En novembre 2013, Sinohydro (Chine), CRBC (Chine) et The Arab Contractors (Egypte) ont gagné des portions de l’appel d’offres concernant la construction de la section urbaine de l’autoroute Yaoundé-Nsimalen, longue de 10 km. Le coût total était de 154 milliards de francs CFA (environ 265 millions de dollars).

²⁰¹ C’est le seul rapport de la Banque Africaine de Développement sur la République du Congo dont nous avons pu prendre connaissance. <http://www.afdb.org/fr/documents/document/2008-congo-country-governance-profile-20004/>

²⁰² Banque Afrique de Développement, rapport *“République du Congo. Etude Economique et Sectorielle: Profil de gouvernance du pays”*, décembre 2008, pp. 1-8. <http://www.afdb.org/fr/documents/document/2008-congo-country-governance-profile-20004/>

Sur ce projet, CRBC a obtenu le plus petit marché (1,9 km d'autoroute). La réalisation de 5,8 km a été attribuée à Sinohydro, tandis que le groupe Arab Contractors, très présent au Moyen-Orient et en Afrique, a remporté le contrat pour la construction de 2,1 km. Dans le même temps, l'appel d'offres relatif à la première tranche de 10 km de l'autoroute a été gagné par China Road and Bridge Corporation pour un montant de 36,7 milliards de francs CFA (environ 63 millions de dollars). Selon le ministère camerounais, le groupe chinois était en concurrence avec The Arab Contractors, le français Razel et l'entreprise locale Bun's, disqualifiés pour "proposition financière élevée"²⁰³. En 2015, CRBC a remporté trois nouveaux contrats au Cameroun. En février de cette année, la Mission d'aménagement et d'équipement des terrains urbains et ruraux (MAETUR) lui a attribué deux marchés d'un montant total d'1,7 milliard de francs CFA pour la construction de logements sociaux dans le quartier Olembé, à Yaoundé. En septembre, CRBC a gagné un autre marché pour la réalisation de travaux de voiries et de drainage d'eaux pluviales, dans la banlieue de Douala, pour un montant de 765 millions de francs CFA. Le délai de réalisation était de 8 mois. Le 18 février 2014, les chinois CRBC (CCCC) et Jiangsu Provincial Transportation Engineering Group ont été choisis par le ministère camerounais des Travaux Publics, dans le cadre d'un appel d'offres international, pour construire des routes. CRBC a remporté le plus gros contrat, soit 100 km de routes pour un montant de 54,6 milliards de francs CFA (environ 95 millions de dollars). L'autre constructeur chinois s'est vu attribuer le marché complémentaire portant sur la réalisation de 46,8 km de routes (coût de 22 milliards de francs CFA (38 millions de dollars).

Le numéro un chinois de la construction, China State Construction & Engineering Corporation (CSCEC), n'est pas intervenu au Cameroun au cours des quinze dernières années, laissant les opportunités à CRBC pour se focaliser sur d'autres marchés. En 2008, le groupe étatique CSCEC, coté à la Bourse de Shanghai, figurait au 385ème rang mondial dans le classement *Fortune Global 500*, avec un chiffre d'affaires de 22,128 milliards de dollars et un résultat net de 646 millions de dollars. Au terme d'une bataille féroce, CSCEC a remporté, en 2009, le marché relatif à la construction de Baha Mar Resorts aux Bahamas, un méga complexe comprenant un casino et une station balnéaire, pour un montant total de 3,4 milliards de dollars. Ce contrat historique a constitué un jalon important dans la stratégie *Going Out* du groupe chinois. C'était le plus grand projet de construction jamais réalisé par CSCEC à l'étranger. L'ouverture a eu lieu en 2011. En 2013, CSCEC se hissait au 80ème rang mondial avec un chiffre d'affaires de 90,6 milliards de dollars et un résultat net d'1,3 milliard de dollars. En Chine, il a notamment réalisé les aéroports internationaux de Canton, Xi'an et Shenyang. Présent en Amérique du Nord, en Asie du Sud-Est, au Moyen-Orient et en Afrique, il est le maître d'ouvrage et le maître d'oeuvre de multiples projets. Sur le continent africain, ses références incluent notamment le barrage de Boukourdane (Algérie), le Sheraton Hotel Pine Club d'Alger (Algérie), le Stade des Martyrs (RDC) et le système hydraulique de Mmankodi (Botswana).

B. Emprise des groupes de construction chinois au Congo

Depuis plusieurs années, le Congo est aussi devenu une terre d'opportunités exceptionnelles pour les géants China Road and Bridge Corporation (CRBC) et China State Construction & Engineering Corporation (CSCEC), qui y ont remporté les projets routiers phares. En mai 2001, CSCEC a démarré

²⁰³ Source: "Une entreprise chinoise va construire 10,8 km de l'autoroute Yaoundé-Nsimalen à 36,7 milliards de FCFA", *Investir au Cameroun*, 15/11/2013. [Http://www.investiraucameroun.com/btp/1511-4800-une-entreprise-chinoise](http://www.investiraucameroun.com/btp/1511-4800-une-entreprise-chinoise)

les travaux de construction du tronçon Dolisie-Brazzaville (375 km) de la route nationale No1. L'ouvrage a été livré en juin 2015. Dans le même temps, les équipes de CSCEC ont réalisé le tronçon Pointe-Noire/Dolisie, long de 164 km. La Chine a co-financé plus de 70% de ces deux projets stratégiques dont le coût s'est élevé à 600 millions de dollars. Le numéro un chinois n'est pas intervenu sur d'autres ouvrages dans le pays depuis 2001.

Pour autant, le partenariat stratégique conclu entre le Congo et la Chine le 19 juin 2006, renouvelé le 29 mars 2013 lors de la visite du Président Xi Jinping, a offert une plateforme politico-économique supplémentaire aux intérêts chinois dans le pays de Denis Sassou-N'Gusso. En juin 2006, l'accord-cadre portait sur le financement par la Chine de neuf projets d'infrastructures (construction de routes et de logements sociaux, modernisation de l'aéroport international de Maya-Maya). Onze accords ont été signés en mars 2013 par les Présidents chinois et congolais, assortis de prêts bonifiés ou à taux zéro, et de dons. Les projets phares concernaient la construction du port d'Oyo, la construction de la centrale hydroélectrique de Liouesso, la construction du port minéralier de Pointe-Noire et la construction de logements sociaux²⁰⁴. Début 2014, la réalisation du port minéralier de Pointe-Noire a été attribuée à China Road and Bridge Corporation. En 2015, China Geo-Engineering Construction Corporation obtenait le contrat relatif à la construction du siège administratif du Port Autonome de Pointe-Noire (PAPN). La porte maritime du Congo était ainsi noyautée par les Chinois. Le port minéralier a pour ambition d' "*accroître la capacité d'importation et d'exportation des marchandises du pays et de renforcer la capacité du port autonome de Pointe-Noire (PAPN)* ", pouvait-on lire dans le communiqué du gouvernement, publié le 11 janvier 2014. S'étirant sur 9 km², le projet de China Road and Bridge Corporation (CRBC) comportait 31 postes à quai, une centrale électrique, une usine de potasse, une raffinerie, des espaces de stockage, un centre de manutention des chemins de fer et un centre commercial. La capacité totale du trafic dédié aux entreprises minières était estimée à 46 millions de tonnes – 40 millions de tonnes pour le minerai de fer, 3 millions de tonnes pour le potasse, 3 millions de tonnes pour les autres produits. Le port aurait aussi vocation à recevoir des produits de consommation, des matériaux de construction et des biens d'équipement de l'étranger – de Chine, par exemple.

Depuis 2002-2003, CRBC a considérablement renforcé son emprise au Congo-Brazzaville: tout d'abord, avec la création d'une joint venture, New Cement Company of Congo²⁰⁵, avec l'Etat congolais en septembre 2002; puis, avec l'obtention de plusieurs contrats de BTP. La construction de la cimenterie a démarré en 2003 pour une mise en service en 2004. New Cement Company of Congo, qui produit 300 000 tonnes de ciment par an, était le premier cimentier du pays jusqu'en 2014, année de l'entrée de deux compagnies africaines (la société marocaine Ciment d'Afrique, CIMAF; le groupe nigérian Dangote Cement). En février 2014, Ciment d'Afrique annonçait son intention d'investir 20 milliards de francs CFA (environ 34 millions de dollars) dans la construction d'une cimenterie au sud du Congo. Quelques jours plus tard, le P-DG du groupe éponyme, Aliko Dangote, annonçait un plan

²⁰⁴ "Congo-Chine: bilan d'un demi-siècle de coopération et de perspectives", *Agence d'Information d'Afrique centrale*, 20/02/2014.

<http://www.adiac-congo.com/content/congo-chine-bilan-dun-demi-siecle-de-cooperation-et-de-perspectives-8430>

²⁰⁵ Les données concernant la contribution de chaque partenaire ne sont pas disponibles. Source: Site Internet de China Road and Bridge Corporation. <http://www.crbc.com/site/crbcEN/signature/info/2015/3226.html>

d'investissements ambitieux dans le pays de Sassou N'Gusso avec la construction d'une cimenterie pour un montant de 300 millions de dollars²⁰⁶.

“L'industrie du ciment est très capitalistique. La première barrière à l'entrée, c'est le capital. L'investissement pour une cimenterie, c'est 300-500 millions d'euros. Quand on descend la chaîne de valeur vers le béton, l'intensité capitalistique diminue beaucoup. L'autre barrière à l'entrée, c'est d'avoir de bonnes relations politiques avec les gouvernements pour obtenir des autorisations pour accéder à des carrières. (...) Les matériaux de construction sont onéreux en Afrique. C'est donc un enjeu en Afrique. Il est donc nécessaire de réduire le coût des matériaux et d'accroître les capacités de production. (...) Dangote Cement est un nouvel entrant régional qui a su très bien franchir les barrières à l'entrée (le capital et les autorisations). Il a su jouer de ces barrières à l'entrée. Au départ, c'est un acteur de l'agroalimentaire (le sucre, la distribution). Dangote reste un champion national et un champion dans d'autres pays d'Afrique. C'est un acteur sérieux qui ne fait pas dans l'effet d'annonce”. Interviewé 23.

“Il y a deux champions chinois du ciment: CNBM et Anhui. CNBM, China National Building Material Company, fondé en 1984, est administré par la SASAC. Son marché domestique est énorme. CNBM a une cimenterie au Mozambique d'une capacité d'un million de tonnes. (...) Anhui est aussi gros que Lafarge en tonnages. Il reste cantonné à la Chine et à l'Asie du Sud-Est”. Interviewé 23.

En 2010, CRBC a raflé le contrat relatif à la construction du pont reliant la route nationale MBanza 210 à Luanda, capitale de l'Angola. Le coût de cet ouvrage phare, réalisé en huit mois (septembre 2010-avril 2011), était de 3 milliards de dollars. Dans le même temps, le groupe chinois China National Machinery Equipment Import and Export Corp. (CMEC) était choisi pour réaliser les travaux de construction d'un tronçon routier reliant le nord-ouest du Congo au Gabon, financé par la Chine à hauteur de 40 milliards de francs CFA (68 millions de dollars). *“Nous sommes-là dans un partenariat que nous avons mis en place entre la Congo et la Chine, avec un montage financier assez précis, qui va être remboursé progressivement, d'ici 15 à 20 ans »*, déclara M. Jean-Jacques Bouya, Ministre délégué aux Grands Travaux²⁰⁷.

4.5.2. Analyse qualitative

Tous nos interlocuteurs ont souligné trois types de particularismes chinois: *stratégique, opérationnel et culturel*. Nos interlocuteurs voient dans l'offensive chinoise l'expression d'une machine de guerre très violente, fabriquée par des stratèges hors pair et mise en oeuvre par de redoutables tacticiens. Jamais, depuis les Américains, *le facteur culturel* n'avait autant impacté l'expansion internationale des groupes industriels. Ce que révèle cette étude de cas, c'est que l'intrusion et le déploiement des groupes chinois au Cameroun et au Congo-Brazzaville – en particulier dans le secteur de la construction et des infrastructures - mobilisent des schémas et des modes opératoires qui mettent en pièces l'orthodoxie stratégique et opérationnelle. Lorsque China Road & Bridge Corporation et China State Engineering Corporation investissent au Cameroun et au Congo, leur politique *Going Out* donne lieu en première lecture à une forme de déterritorialisation, qui est le propre de l'internationalisation. Une analyse plus élaborée montre que dans les faits, il s'agit d'une *déterritorialisation en trompe l'oeil*. Le déploiement de CRBC et de CSCEC n'est pas celui de groupes à vocation internationale. *La vocation reste chinoise*. Selon nos interlocuteurs, la singularité chinoise à l'international tient à plusieurs facteurs: (1) Les groupes chinois sont, le plus souvent, des organisations politiques au service de la politique étrangère et des intérêts vitaux de la Chine. (2) La

²⁰⁶ “Congo Brazzaville: Dangote Cement va construire une cimenterie pour 300 millions de dollars”, *Agence Ecofin*, 27/02/2014. <http://www.agenceecofin.com/industrie/2702-17939-congo-brazzaville-dangote-cement-va-construire-une-cimenterie-pour-300-millions>

²⁰⁷ “La Chine construit les nouvelles routes du Congo-Brazzaville”, 14/01/2012. <http://www.portail-ie.fr/article/156/La-Chine-construit-les-nouvelles-routes-du-Congo-Brazzaville>

vision chinoise du monde renvoie à une dimension *identitaire*. Avec l'appui de l'appareil d'Etat, les groupes chinois *affirment leur identité chinoise* face à l'hégémonie occidentale. Au final, deux lignes de front se répondent: la ligne anglo-saxonne, d'un côté; la ligne chinoise, de l'autre.

“Ce que l'on voit est la partie émergée de l'iceberg. (...) Les Chinois ne sont pas comme les autres”. Interviewé 20.

4.5.2.1. Internationalisation et stratégies des fleurons chinois au Cameroun et au Congo

Ce qui ressort des entretiens, c'est que CRBC et CSCEC sont des chevaux de Troie au service d'une stratégie d'Etat très ambitieuse. Le but, c'est la domination à l'échelle mondiale à partir de portes plus ou moins périphériques. Les constructeurs chinois, tout comme les compagnies minières et les compagnies pétrolières, puisent dans la culture stratégique et le fonds identitaire de leur pays pour se déployer *selon leurs propres critères*. La démarche stratégique est inscrite sur le long terme, et s'appuie sur le principe de la non-confrontation directe: le contournement. L'atteinte du but ultime passe par des stratégies invasives, très profondes, très insidieuses, avec comme modes d'entrée et de développement principaux des alliances stratégiques avec les gouvernants du pays hôte. L'objectif est de *produire des racines* sur l'ensemble des territoires camerounais et congolais en prenant le contrôle d'actifs stratégiques. Le sous-développement des institutions dans ces pays africains est exploité par la superstructure de la Chine (diplomatie active, financements, instrumentalisation des relations politiques bilatérales) et les dirigeants des groupes de construction. *“Ce n'est pas une démarche d'actionnaires”*, a souligné un interviewé.

“C'est une stratégie d'Etat à l'origine, une stratégie de conquête mondiale”. Interviewé 14.

“Quand un Occidental allait en Afrique, il investissait sur le long terme. Il formait dans son pays des spécialistes du pays cible. Il les implantait sur place et commençait à travailler sur le terrain local. Les Occidentaux arrivaient avec une approche très globale, qui donnait lieu à un Livre Blanc..... Les Chinois ont une démarche à très long terme. Ce n'est pas une démarche d'actionnaires. C'est une démarche stratégique de long terme. Le modèle est totalement différent du modèle occidental. Il est fait de dissimulation, de masque, de contournement.... La Chine est là pour tuer l'Occident en faisant en sorte que l'Occident continue à sourire”. Interviewé 17.

Le partenariat politico-économique se joue dans les coulisses, derrière le rideau. Le système de *cooptation*, qui est au coeur même du *guanxi*, est mis à profit par les autorités chinoises, pour le compte des champions nationaux CRBC et CSCEC, dans le but de créer *une dépendance irréversible* du pays cible vis-à-vis de la Chine. Le principe, non déclaré, s'inscrit dans *le système des tributs* mis en place par la dynastie Qing. La grande stratégie prend également appui sur deux stratégies secrètes des guerriers chinois. L'une s'intitule *“Lancez une brique, récupérez du jade”*. La deuxième s'intitule *“Retirez-vous en invité, revenez en hôte”*. Les deux stratégies se déploient d'une manière concomitante. Dans le premier cas, il s'agit de séduire l'adversaire (dans le cas présent, les gouvernants camerounais et congolais) en lui apportant les financements et l'ingénierie technique nécessaires à la transformation de son pays. Dans le même temps, les groupes chinois remportent des marchés stratégiques et structurants (port autonome de Pointe-Noire, construction d'autoroutes) et acquièrent des actifs stratégiques (terrains), se mettant ainsi en position de faire souche dans les pays d'implantation. Ainsi, dans 30-40-50 ans et au-delà, la Chine pourra dicter ses conditions au Cameroun et au Congo. La notion de “pays hôte” sera alors hors sujet puisque la Chine, via ses champions devenus entretemps leaders mondiaux, sera chez elle.

“Au Cameroun, les entreprises chinoises se positionnent en tant que partenaires du développement et de l’émergence du Cameroun par la participation à ces projets structurants. Elles se positionnent régulièrement de A à Z, c’est-à-dire du financement (via des banques chinoises) à la construction et à l’exploitation. Cela leur permet de créer une dépendance. Cependant, elles prennent également des projets sans le financement (financements Union Européenne, France, Banque Mondiale, etc.) et sans l’exploitation ou en partenariat avec un groupe non chinois (ex. le port en eau profonde de Kribi)”. Interviewé 14.

“Dans leur approche du marché congolais, ils viennent pour “ratisser large” à l’exemple des pêcheurs qui détruisent tout sur leur passage au plus grand mépris des lois et des populations locales. Ils sont suspendus parfois pour quelques mois, mais recommencent sur un schéma similaire, sans scrupules”. Interviewé 14.

L’analyse *in vivo* des entretiens fait apparaître également que le déploiement des groupes chinois ne s’embarrasse d’aucune forme de bien-pensance ou de bienséance. Il bouscule l’orthodoxie stratégique et opérationnelle parce que ce qui compte, c’est que ça marche. Ils “ratisser large” sans s’encombrer de questions liées à la conformité (*compliance*) des stratégies, des normes et des pratiques. Leur rapport au réel est brut, mais très construit en haut lieu. Ils jettent leurs filets de pêcheurs sur tout ce qui est à prendre. Cela ne marche pas toujours. Mais les chances de gagner sont beaucoup plus fortes que celles de perdre. Au Cameroun et au Congo-Brazzaville, ils reproduisent le principe des 3 C, à la base de toute réussite en Chine (Capital, Compétences, Connections), auquel ils agrègent un 4ème C: *le Coefficient multiplicateur* (Interviewé 18).

“Chez les Chinois, c’est exponentiel. Le Chinois arrive d’abord seul, puis à 3... Pour faire un enfant, il faut une ovule et un sperme. Si le sperme arrive sur l’ovule, il n’y a aucune chance. S’il y a un million d’ovules, il y a des chances que ça marche! En France, il y en a 2 qui vont vers l’ovule, 10 qui regardent le ciel, et 20 qui vont au cinéma!!!” Interviewé 18.

4.5.2.2. Négociations et obsolescence transactionnelle

Les partenariats et les appels d’offres sont les modes d’entrée et de développement privilégiés par les groupes de construction chinois au Cameroun et au Congo. En cela, ils ne se distinguent pas vraiment des approches des premiers entrants. Ce qui les singularise en revanche, c’est la combinaison de trois dimensions: (1) l’identité des partenaires; (2) le contenu du partenariat (*scope of work*); (3) les paramètres des négociations lors des appels d’offres. Deux niveaux se superposent, voire s’imbriquent l’un dans l’autre: le niveau 1 (la superstructure de la Chine); le niveau 2 (l’équipe dirigeante des groupes). La supériorité transactionnelle de China Road & Bridge Corporation et de China State Construction Engineering Corporation dans ces pays africains tient à la fois à l’efficacité de cette organisation duale, à la supériorité financière de l’Etat actionnaire, au non respect des normes internationales et au pragmatisme des dirigeants chinois. *Les appels d’offres ne sont pas des concours de beauté.* Les négociateurs des groupes de construction chinois ne cherchent pas à sublimer les normes, ni la façon d’exécuter les contrats et de légitimer leur démarche. C’est là un facteur de différenciation important par rapport aux leaders mondiaux. Les normes HSE (Health, Safety, Environment) ne sont pas au niveau des standards internationaux. L’ancrage local n’est pas au rendez-vous. Qu’importe l’acceptabilité dans les pays d’implantation! Ce n’est pas le sujet du moment. *Ce qui prime, c’est l’acceptabilité de la Chine – et donc de ses champions – par les gouvernants du pays hôte.* L’enjeu se situe à ce niveau-là. C’est au niveau des décisionnaires du pays hôte que la démarche devient éminemment stratégique, une démarche politico-économique voulue et orchestrée par le sommet de l’Etat chinois. Ce qui ressort de l’étude de cas, c’est que les dirigeants chinois *négocient là où c’est stratégique et là où c’est malléable.* Ils jettent leurs filets sur la gouvernance défaillante des pays d’accueil, construisent une stratégie imbattable, déploient une diplomatie invasive aux antipodes de la diplomatie à base de *“wishful thinking”* et se battent comme des forcenés, derrière le

rideau, pour conquérir les meilleurs actifs. Ces briseurs d'interdits font les choses à leur manière. Les principes de conformité et d'isomorphisme sont mis en pièces. L'après-maoïsme a rompu avec l'idéologisme. Ses représentants pratiquent *un capitalisme audacieux, à la fois élaboré et primitif*.

“Il y a beaucoup d’ego et de nombrilisme chez les Français. Le Chinois s’en fout des certitudes. Il a un objectif. Point. (...) Le Chinois est aussi très différent de l’Indien en Afrique. Il y a des interdits chez les Indiens. “Ma place, c’est là, et je ne bouge pas”. Le Chinois s’en fout des interdits. Il a la gnaque. (...) Les Chinois se foutent de l’acceptabilité dans le pays d’accueil. Les Chinois ont beaucoup d’argent. Pourquoi demande-t-on plus à un groupe comme Total? Parce qu’on sait que Total va payer! (...) La notion de performance est différente selon les cultures. Pour les groupes chinois, il faut ramener dans la pérennité le plus possible d’argent... et faire VIVRE 500 millions de Chinois. Du coup, les Chinois se lancent dans tout. Les Chinois ne font pas dans les bons sentiments. L’audace, l’inventivité, l’adaptabilité sont des avantages concurrentiels des Chinois. (...) L’ambition des groupes d’Etat chinois, c’est de devenir No 1”. Interviewé 18.

“Pour gagner, il faut avoir les bons partenaires et faire de la croissance avec les autres. Le réseau de diplomates africains en Chine et de diplomates chinois en Afrique a un rôle clé à jouer dans la conquête de marchés. (...) Les Chinois ont une caractéristique: ils sont hyper pragmatiques! Ca gagne. (...) Si on ne fait pas, on ne va pas tuer l’autre. C’est l’approche des Chinois. Les Américains, au contraire, nous coupent en morceaux. Avec les Américains, les Japonais et les Coréens, on est toujours perdant. Avec les Chinois, on n’est pas perdant si on a une complémentarité”. Interviewé 18.

Le système de connivences entre les hauts dignitaires chinois et leurs homologues des pays hôtes a plusieurs conséquences. **1.** Les constructeurs chinois sont autorisés à opérer sur les chantiers avec leurs propres normes (institutions *informelles*), au mépris des règles internationales. **2.** Ils sont dispensés de payer les taxes douanières, les charges sociales et les impôts. **3.** Ils ne sont pas tenus d’appliquer le *local content*. **4.** Ils n’ont de comptes à rendre à personne, sauf à leur pays d’origine. En contournant les standards internationaux avec le blanc-seing des autorités du pays hôte, les groupes de construction et de génie civil chinois améliorent leur compétitivité et creusent l’écart dans les appels d’offres. Ils s’exonèrent dans le même temps de toute obligation de transparence. C’est un système en vase clos qui entretient l’opacité.

“Dans leurs relations avec le gouvernement congolais, ils pratiquent ‘la valise’. Constat: Le Congo a récemment reçu la visite du 1^{er} Ministre ou du Président chinois. Et les dignitaires congolais vont tous en Chine pour des missions gouvernementales ou professionnelles. Des dignitaires locaux ont leurs comptes en banques en Chine. L’Etat chinois est le donneur d’ordre vis-à-vis des entreprises”. Interviewé 14.

“Les entreprises chinoises sont essentiellement présentes dans le BTP, la construction des routes, le pétrole et la mine. Un constat s’imposerait: Tout les oppose aux entreprises européennes pour le non respect des normes et de la législation locale. A l’exception a priori dans le secteur du pétrole offshore où CNOOC opère en partenariat avec l’entreprise nationale SNPC. CNOOC opère à la façon occidentale, raison pour laquelle PWC a accepté de collaborer avec eux par exemple. PWC refuse en revanche toute collaboration avec les autres entreprises chinoises. L’opacité les caractérise. Récemment une banque chinoise s’est ouverte au Congo. (...) Globalement, les entreprises chinoises seraient dans l’informel au Congo à 90% avec l’accord du gouvernement. Elles ne paient pas les impôts, la sécurité sociale, la TVA, les douanes, etc. Les principaux sièges des sociétés chinoises au Congo sont hébergés à l’Ambassade de Chine. (...) L’appel d’offres pour la construction de la route Dolisie-Brazzaville, projet majeur des 10 dernières années, ne répondait pas aux normes internationales. (...) Les Chinois semblent faire preuve d’une flexibilité qu’on retrouve moins dans les entreprises d’autres provenances. (...) Les dimensions sociales, environnementales, etc. (faire travailler et former des employés locaux, etc) sont moins primordiales. Or, elles ont un coût.” Interviewé 14.

“Les Chinois donnent peu d’informations sur leur approche du marché (ce qui est un élément distinctif des entreprises européennes et américaines qui sont globalement plus transparentes). A noter une réputation d’éthique nettement moins structurante et exigeante que les sociétés européennes et américaines. C’est difficile de connaître la réalité”. Interviewé 14.

L'étude de cas montre aussi que les constructeurs chinois utilisent des pays comme le Congo et le Cameroun comme laboratoires de leurs futures conquêtes à un moment où la filière de la construction doit répondre à des défis gigantesques. Les spécialistes des matériaux de construction et les groupes de BTP doivent repenser et réinventer leur relation à l'espace, à la ville, à l'environnement. Dans le futur, la bataille pour la différenciation sera encore plus féroce que dans le passé. Du sol au plafond, il faudra penser et bâtir *des écosystèmes verts*. La problématique des métropoles des pays en développement et émergents sera différente de celle de l'urbanisation des pays développés. Avec un taux d'urbanisation galopant, la Chine, l'Inde et l'Afrique concentreront l'essentiel des besoins mondiaux au cours des 50 prochaines années. Tout est à faire sur le continent africain. Les Chinois préparent le terrain au Congo, au Cameroun et ailleurs.

“Il faut bien négocier une tendance au niveau mondial: l'urbanisation. On est passé d'un mode de vie rural à un mode de vie urbain, parfois d'une façon violente, sauvage. Par exemple, en Inde, en Chine et en Afrique. Or, les investissements sont lourds. Ça prend du temps car il y a des impacts politiques, environnementaux.... On observe une densification autour de points, autour de villes. Certains matériaux seront privilégiés. Le bois, le béton et l'acier sont privilégiés aux USA pour les constructions en hauteur. L'enjeu est de rendre la ville meilleure et durable. (...) En Afrique, on va vers un modèle de densification. La volonté politique plaide pour une densification plutôt que pour un étalement. Il s'agit de mettre plus de gens au m2. L'Algérie, avec Alger et Oran, est un bon exemple de cette densification. Le Kenya est un autre exemple de la densification. Los Angeles, a contrario, a été construite selon un modèle d'étalement à une époque du tout voiture. Le choix du modèle d'urbanisation a des conséquences sur le choix des matériaux de construction et des acteurs”. Interviewé 23.

China Road & Bridge Corporation et China State Construction Engineering Corporation se positionnent comme partenaires du développement du Congo et du Cameroun. Dans cette phase 1, il s'agit de prendre des places sur les grands chantiers structurants. Dans quelques années, les ensembliers chinois se positionneront sur l'énorme marché des villes intelligentes. L'objectif sera de “construire des villes meilleures”. La maîtrise de la chaîne de valeur sera un facteur de différenciation. L'étude de cas montre que la stratégie africaine de la Chine dans ce domaine s'inscrit dans *la stratégie du collier de perles*. C'est une stratégie d'encercllement. La défiance des dirigeants chinois vis-à-vis de l'orthodoxie universaliste s'explique aussi par le fait que *le seul mimétisme autorisé est un mimétisme endogène*. Les Chinois anticipent le monde de demain à partir du jeu de go, avec des effets d'isomorphisme entre groupes chinois.

“Le slogan dans le passé, c'était “Construire d'excellents matériaux de construction”. Le slogan aujourd'hui est “Construire des villes meilleures”. (...) Il y a beaucoup de politique. Il faut penser infrastructures dans les transports, impacts environnementaux, empreinte écologique”. Interviewé 23.

“Il n'y a pas de démonstration de performance à court terme. C'est une démarche de long terme. Ce qui compte, c'est la réussite de l'ensemble.” Interviewé 17.

“Les Chinois ont un but. L'approche chinoise, c'est un premier pas, puis un deuxième pas, puis un troisième pas, puis un quatrième pas.....La vision suffit à lancer le mouvement chez les Chinois.... et il y a les soldats. Comme les Anglo-Saxons, ils travaillent en tendances. Les Français, au contraire, ont l'analyse et travaillent sur les stocks. C'est une vision passéiste.....Tout change tout le temps. Les Chinois ont une vision dynamique du temps. Qu'est-ce qui va avoir un effet de levier qui va permettre d'atteindre le But?” Interviewé 25.

Avec l'appui de l'appareil étatique de leur pays d'origine, les groupes pensent à l'échelle du continent africain. Ils ont “une démarche unifiée du développement de la Chine sur les marchés étrangers” (Interviewé 17). Cela les rend forts et potentiellement invincibles.

“La culture stratégique des Chinois tient en 3 points. La Chine, c'est un empire, une grande nation millénaire qui s'inscrit dans une pensée, et une vision millénaire. 1. Les Chinois ont une réflexion sur le

long terme, qu'avaient les Japonais. 2. La compétitivité des groupes chinois à l'international résulte du fait que les Chinois raisonnent à l'échelle d'un continent. Il y a une démarche unifiée du développement international de la Chine et des groupes chinois, ce qui n'est pas le cas en Europe où cinq concurrents européens se battent sur les mêmes marchés. Il y a une vision unifiée des Chinois". Interviewé 17.

4.5.2.3. Mise en oeuvre des investissements chinois et pratiques opérationnelles

L'étude de cas confirme l'existence des thématiques suivantes: (1) le huis clos chinois; (2) le *guanxi*; (3) le levier collectif. Le management et la main-d'oeuvre chinois établissent peu de contacts avec le monde extérieur. Les *insiders* (les Chinois) et les *outsiders* (les populations locales, les dirigeants des entreprises étrangères implantées dans le pays) vivent dans des univers qui se rencontrent rarement, ce qui renforce le côté mystérieux des Chinois. Certains des codes stratégiques et opérationnels des groupes chinois apparaissent d'autant plus énigmatiques pour des observateurs occidentaux qu'ils sont protégés par des systèmes de huis clos impénétrables. L'inaccessibilité entretient l'opacité. Le déploiement des groupes de construction chinois au Congo et au Cameroun est verrouillé de l'intérieur. Il a l'apparence de l'extraversion. Dans les faits, il fonctionne sur le mode introverti.

"Les Chinois fonctionnent en circuit fermé. Il est difficile d'avoir des contacts commerciaux avec eux". Interviewé 23.

Le tropisme chinois pour les réseaux semble contredire le point précédent. Les Chinois privilégient les connections. Ils agissent selon la logique du ET. Cependant, ce tropisme fonctionne sur un mode *hyper sélectif* et *exclusif*. Le mode opératoire s'apparente au système de *membership* du Rotary Club. Ne pas faire partie du club est un facteur d'exclusion. Le partenariat entre les élites chinoises et les officiels du pays hôte opère selon le principe de la cooptation, qui est le mode d'entrée dans le Parti communiste chinois. C'est un partenariat exclusif dont l'exécution mobilise ensuite des armées de soldats.

"Les Chinois ont des réseaux très souterrains et jamais revendiqués. Le pragmatisme est leur marque de fabrique. Cela se diffuse dans le pays. C'est une démarche insidieuse. On ne s'en aperçoit pas. Les réseaux ne sont pas une revendication publique. C'est une démarche de pénétration insidieuse dans la durée sans agressivité. Ils démontrent une grande adaptabilité". Interviewé 17.

"Le levier collectif est une arme formidable. Les vrais leviers en Chine, c'est l'influence et ce sont les hommes. Faire advenir les choses par les hommes, par les liens entre les hommes! C'est aux antipodes de ce que nous faisons.... Ils sont dans le Who collectif. Il y a un effet de levier collectif. 100 000, un million de Chinois vont faire la même chose. C'est le Who collectif. On n'existe pas en tant que tel, mais par rapport à quelqu'un d'autre. L'ancrage, c'est le lien. Un Chinois n'est jamais seul. Il est en relation AVEC. Il n'existe pas d'autonomie à l'occidentale. On a un rôle en rapport avec d'autres. Les choses ne peuvent pas arriver par une seule personne. Il y a une collégialité. Il n'y a pas la notion de Surhomme. On ne se définit pas seul et de façon autonome en Chine....."Mettre nos forces ensemble" est la force des Chinois. (...) L'Américain est dans des principes universels: la démocratie....Il est dans une mission universelle....Les Chinois s'appuient sur une organisation pour se déployer mondialement. On sert une organisation. C'est une vision ethnocentrée. Processus. Doing. Deliver. Objectifs au service du But". Interviewé 25

Ce levier collectif est d'autant plus puissant qu'il affronte le réel sans états d'âme. La notion de "mauvaise conscience" n'existe pas dans la philosophie chinoise. Ce qui prime, c'est la capacité à s'adapter aux contextes tels qu'ils sont. Les Chinois ne s'enferment donc pas dans des considérations épistémologiques sur l'art de naviguer dans des environnements ambigus, gris ou noirs. Ils ne versent pas davantage dans les problématiques relatives à la bonne gouvernance des pays d'implantation. Deux interlocuteurs y voient le summum du cynisme. Les autres interviewés y voient plutôt une forme de supériorité dans le maniement du *principe de réalité*. Les autorités chinoises, les dirigeants des

groupes chinois savent parler aux gouvernants des pays africains, sans lesquels la chaîne de valeur économique de la Chine pourrait se détraquer.

“Même si les résultats sont les mêmes, les moyens sont très différents. Les Chinois n’ont jamais mauvaise conscience vis-à-vis de leurs actions! La mauvaise conscience est quelque chose qui leur est étranger. Tout est bon pour leur réussite. La morale judéo-chrétienne est différente du concept de conscience chez les Occidentaux. L’Occident a mauvaise conscience parce qu’elle a pillé les ressources de l’Afrique. Les Chinois n’ont aucun respect de la personne individuelle. Ils ont, en revanche, un respect de la force de l’interlocuteur.... L’individu est une dimension occidentale. Ce n’est pas une dimension orientale. L’individu ne compte pas. On se fonde dans un collectif. 1 sur 1 milliard de personnes, ça ne compte pas beaucoup!” Interviewé 17.

4.5.2.4. L’ADN chinois en contexte

L’étude empirique fait apparaître trois applications de l’identité chinoise dans le déploiement de la stratégie des groupes chinois au Cameroun et au Congo: (1) la pensée exploratoire; (2) le sens du concret; (3) le pragmatisme briseur de tabous. Les dirigeants chinois excellent dans *l’art des combinaisons*. Ce sont des ingénieurs qui trouvent des solutions aux problèmes en mobilisant leur cerveau droit. Aucune option n’est exclue *a priori*.

“La grande force des Chinois, c’est qu’ils procèdent par associations. Ils font toutes sortes de liens, des combinaisons. Ils sont très cerveau droit....Le Français a une pensée linéaire alors que le Chinois a une pensée exploratoire.....Les relations humaines passent par le coeur et non par les idées....Les Chinois sont dans les choses très concrètes. Ils sont dans la vie réelle, dans le FAIRE. Ils sont très malins. Ils prennent l’existant et combinent les choses”. Interviewé 25.

Le sens du concret et du réel, le pragmatisme paysant des dirigeants chinois sont les deux faces d’une même pièce. Cela a notamment comme conséquences une “souplesse manoeuvrière” et une absence d’arrogance. Cette capacité à scruter le contexte, à le prendre tel qu’il est, à composer avec les données du moment et à anticiper le monde futur avec un mélange d’humilité et d’ambition tenace produit des effets de levier.

“Les Chinois sont beaucoup plus machiavéliques qu’un Occidental. Ils sont plus adaptatifs.....Areva est une société qui va disparaître car elle a oublié de comprendre l’évolution du monde. Ce qui arrive à Areva est le malheur d’une société arrogante qui ne sait pas s’adapter, qui ne sait pas faire son autocritique. Les entreprises arrogantes sont appelées à disparaître car elles n’ont pas le pouvoir de faire leur autocritique. L’arrogance est un mal qui tue. L’arrogance propre aux nations avec une vieille histoire, sûres de leur passé, comme la France, l’Espagne, l’Italie et la Russie. Ce n’est plus le critère du monde futur!.... Elf a été une société très arrogante. Ils en sont morts. Elf a été rachetée par Total. Les Américains n’ont pas cette arrogance. Ce sont des pragmatiques. Les Chinois, qui sont des pragmatiques, n’ont pas cette arrogance. (...) Les Chinois ne sont pas impérialistes. Ce ne sont pas des dogmatiques. Ce sont des pragmatiques. Les Américains cherchent à imposer un ordre mondial démocratique, avec les catastrophes qu’il y a derrière. Les Chinois ne sont plus dogmatiques à notre époque post-maoïste. On ne voit jamais une déclaration d’ordre de la part de Pékin. Ils n’imposent pas un modèle. Mais ils imposent l’utilisation de leur modèle de consommation.....Il n’y a pas de déclaration des Chinois au Conseil de Sécurité de l’ONU sur l’ordre mondial. Ce n’est pas leur sujet. Ils sont très pragmatiques. Ils n’entrent pas sur le terrain des droits de l’homme”. Interviewé 17.

4.5.3. Discussion

Proposition 1. Les groupes chinois défient l’isomorphisme stratégique et opérationnel dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement international.

L’étude de cas met en lumière les relations incestueuses entre trois parties prenantes d’un échiquier global: (1) les autorités du pays d’origine (la Chine), les autorités du pays hôte (le Cameroun, le

Congo) et les groupes de BTP chinois (CRBC, CSCEC). Les connivences politico-économiques à l'intérieur de ce trépied donnent lieu à une déconstruction du pouvoir transactionnel des acteurs historiques. Le sous-jacent politique, générateur d'une offre chinoise intégrée, prend à contre-pied les postures stratégiques classiques des premiers entrants. Par ricochets, le déploiement de China Road & Bridge Corporation (CRBC) et de China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) au Cameroun et au Congo s'exonère de tout isomorphisme stratégique, à l'exception de celui qui est pratiqué en Chine. La stratégie chinoise, pensée et mise en oeuvre à l'échelle d'un pays (et non d'un projet), contourne les circuits traditionnels (réponse à un appel d'offres, stratégie "one shot"). C'est une fusée qui est tirée sur un pays tout entier. Son carburant, c'est un mélange à base de sous-jacent politique, de reconfiguration de la proposition de valeur (et donc du *business model*) et de reconfiguration de la chaîne de valeur des groupes de BTP (*inputs* 100% chinois). Avec une chaîne de valeur *Made in China*, CRBC et CSCEC rompent avec l'isomorphisme opérationnel des acteurs historiques. L'isomorphisme dont ils se réclament renvoie à un mimétisme intra-chinois. Notre proposition 1 est validée.

Proposition 2. Les groupes d'Etat chinois préemptent les institutions des pays émergents et en développement, ce qui génère un avantage comparatif dans le déploiement de leurs stratégies de conquête et de développement.

L'emprise des instances dirigeantes chinoises sur les hauts dignitaires camerounais et congolais donne lieu à une alliance en sous-main, moyennant *des contreparties*. Les transactions interviennent très *en amont* des appels d'offres. Le système de contreparties (financement de bâtiments officiels, de logements, d'écoles) est l'antichambre de contrats en tirs groupés pour les groupes chinois. De ce point de vue, l'Etat chinois préempte la capacité de décision des dirigeants camerounais et congolais dans le but "d'acquiescer prioritairement des biens mis en vente". Lorsque les appels d'offres sont publiés, il est déjà trop tard. Les acteurs traditionnels ont déjà presque perdu la partie. La préemption est une stratégie qui se pense et se déploie *bien avant* l'appel d'offres. Elle génère un avantage comparatif pour des groupes de BTP tels que CRBC et CSCEC, qui s'emparent de marchés clés. Au regard de ce qui précède, notre proposition 2 doit être remaniée. L'Etat chinois est en première ligne dans la captation des institutions du pays hôte.

Proposition 3. Les groupes chinois déploient des capacités dynamiques spécifiques à fort effet de levier, génératrices d'un avantage concurrentiel dans les pays émergents et les pays en développement.

La capacité des groupes chinois de BTP à (1) se déployer en tirs groupés à l'échelle d'un pays, (2) à mobiliser une chaîne de valeur nationale, plutôt qu'internationale ou mondiale (2), et (3) à reconfigurer leur *business model* produit un fort effet de levier. L'anticonformisme de ces challengers produit un formidable avantage concurrentiel dans des pays tels que le Cameroun et le Congo. Par ailleurs, le pouvoir transactionnel et la dynamique entrepreneuriale de l'Etat actionnaire agissent comme *un surmultiplicateur* des capacités intrinsèques de leurs champions. L'emboîtement de toutes ces capacités constitue une menace très sérieuse pour les acteurs historiques qui peinent à trouver les leviers de la contre-attaque. Notre proposition 3 est validée.

Proposition 4. Les groupes chinois se déploient dans les territoires en utilisant un *modèle culturel spécifique*, ce qui leur confère un avantage comparatif sur les groupes occidentaux dans les pays en développement.


Le *pragmatisme athée* des autorités chinoises et des dirigeants des constructeurs chinois autorise toutes les configurations stratégiques, transactionnelles et opérationnelles. Les moyens, quels qu'ils soient, sont au service du But. Les Chinois ne se réfèrent à aucun dieu – sauf celui de l'efficacité – lorsqu'il s'agit de prendre des places au Cameroun et au Congo. Ils prennent le réel tel qu'il est et non pas tel qu'ils le souhaitent. Ils repèrent les vides, les analysent à partir d'une pensée exploratoire (*Leverage*) et mettent en place les combinaisons qui serviront leurs intérêts (*Linkage*). La double gouvernance chinoise ne perd pas de temps à analyser de fond en comble la concurrence, comme le préconise Michael Porter. Pour eux, c'est hors sujet. Ce qui compte, c'est de se faire une place au soleil sur le long terme, voire le très long terme, en mettant le pays hôte dans *une position d'obligé*. Ce dessein passe par la stratégie de go. L'exploitation de la culture stratégique et du fond identitaire chinois comme sous-jacent du déploiement des groupes de construction à l'étranger crée un avantage comparatif par rapport aux groupes occidentaux. Notre proposition 4 est validée.

Cette étude de cas bâtie sur deux pays valide partiellement le modèle LLL. Les groupes de BTP chinois s'emparent de marchés en mobilisant des atouts spécifiques qu'ils ont déjà en portefeuille (*Leverage*) et en exploitant des connections gagnantes (*Linkage*). Ils réduisent l'écart avec les acteurs historiques: (1) en s'appuyant sur l'habileté stratégique et les capacités dynamiques de l'Etat actionnaire; (2) en remportant des contrats stratégiques et/ou en acquérant des actifs stratégiques (terres agricoles). Ce faisant, ils se mettent en position d'accélérer leur apprentissage à l'étranger (*Learning*). Le modèle LLL doit cependant être enrichi d'une brique institutionnelle. La performance de China Road & Bridge Corporation et de China State Construction Engineering Corporation au Cameroun et au Congo-Brazzaville apparaît *co-dépendante* de la performance des autorités chinoises auprès des hauts dignitaires des pays hôtes. C'est à travers l'alliance négociée entre les représentants du pays d'origine et du pays hôte que ces groupes de construction optimisent leurs portefeuilles de risques à l'étranger. Cela constitue un formidable accélérateur de trajectoire.

Synthèse de l'étude de cas 5 (2016)

CHAPITRE V. MODELISATION DE L'OBSERVATION

Nous prenons acte du fait que le modèle LLL constitue une matrice intéressante, mais perfectible, pour décrypter le déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Elle présente des limites, comme nous le verrons plus loin. Il lui manque, en particulier, une dimension *Institutionalization* (I). Or, ce que les cinq études de cas révèlent, c'est que les groupes chinois renversent la boussole et défient le pouvoir transactionnel des acteurs historiques parce qu'ils font alliance avec les institutions du pays d'accueil. Il existe des logiques de fond et des redondances chez les acteurs chinois, non répertoriées par Mathews. Partageant un but *commun*, l'Etat chinois et ses champions industriels reconstruisent des environnements politiques dans les territoires cibles en investissant massivement dans la gouvernance défaillante du pays d'implantation.

A ce stade de notre démarche, nous proposons de rajouter la brique *Institutionnalization* au modèle LLL qui devient alors: **LLL**  **ILLL**

Dans le modèle LLL enrichi, la dimension *Institutionalization* est la clé d'entrée des trois autres dimensions. Elle est le feu sous la bouilloire, pour reprendre l'axiome stratégique chinois. Notre enquête montre que les modalités d'exercice et de déploiement des dimensions *Linkage*, *Leverage* et *Learning* sont co-dépendantes de la capacité de l'Etat chinois et de ses champions à préempter et à instrumentaliser les institutions des pays cibles. Sans cette brique *Institutionalization*, les stratégies de conquête des groupes chinois seraient atrophiées.

5.1. AMÉLIORATION DU MODÈLE LLL

5.1.1. Analyse lexicale et sémantique des entretiens

L'analyse lexicale et sémantique des entretiens et questionnaires met en évidence la supériorité de la vision, de la géopolitique, de la politique et du capital dans le jeu chinois. Dans *L'Art de la Guerre*, Sun Tzu avait fait de la suprématie de la stratégie un principe absolu. Celle-ci revient en boucle dans les propos des dirigeants interviewés. C'est une stratégie qui vient de très haut, du sommet de l'Etat, et qui est d'autant plus puissante qu'elle est au service d'une *Realpolitik avec obligation de résultats*. L'ère post-maoïste a liquidé les idéologies au profit d'un pragmatisme décomplexé, inventif, athée. La tête de l'Etat pense, négocie et contrôle la grande stratégie, qui est ensuite déployée sur le terrain par les grands groupes. Le contraste est saisissant entre la puissance stratégique de l'Etat chinois, d'un côté; et l'absence de vision et de stratégie de nombreux gouvernements du monde, de l'autre. A ce premier constat s'ajoute un autre: les groupes chinois sont *équipés d'un puissant radar stratégique* quand, dans le même temps, les acteurs historiques sont souvent *en panne de stratégie*. Ils sont ainsi en position de rebattre les cartes sur des territoires qui ne sont pas les leurs *a priori*. On voit avec la démarche empirique que rien ne semble hors d'atteinte pour les groupes chinois. Cela confirme ce mot de Sun Tzu: *"Il n'y a pas de forteresses imprenables. Il n'y a que de mauvais attaquants"* (*L'Art de la Guerre*). Selon lui, la victoire – comme la défaite – tenait surtout à des causes internes (qualité du stratège et de la stratégie).

L'analyse sémantique met également en lumière la capacité des Chinois à mobiliser leurs réseaux pour se déployer dans les territoires étrangers (perspective relationnelle). Ils s'entraident et se répandent. Ils sont à la fois visibles (*les masses chinoises*) et invisibles (*les ombres chinoises*). La politique *Going Out* "déverse" ses hommes, selon la formule d'un interviewé. Le terme "main-d'oeuvre" a été prononcé 48 fois par nos interlocuteurs. L'importation de main-d'oeuvre chinoise bon marché, voire gratuite (dans le cas des prisonniers), est une thématique récurrente. Les groupes chinois viennent avec leurs hommes. Beaucoup d'entre eux finissent par s'installer dans les pays étrangers, créent un commerce ou bien une entreprise de négoce, puis un deuxième commerce, puis un troisième. De multiples "petites mains" - des commerçants et des entrepreneurs issus de la diaspora chinoise – oeuvrent pour le compte de leur pays d'origine en important des produits, des matériaux et des équipements de Chine. C'est une économie circulaire *Made in China* et *Made by China*. Le petit *yin* devient un grand *yang*. Le flux ne se tarit jamais. Les appels d'offres (41 itérations) sont vécus par de nombreux interlocuteurs comme le lieu où se cristallisent toutes les spécificités des Chinois. La plupart des interviewés avaient les nerfs à vif quand ils évoquaient la politique du moins-disant pratiquée par les groupes chinois de BTP. Avec des prix 30%-50% moins chers, un *local content* quasi inexistant et des normes *low cost*, ces derniers torpillent le pouvoir transactionnel des

acteurs historiques. Ils viennent avec leur “système capote”, selon la formule d’un dirigeant. Cela fait très mal. Le mot “culture” n’a été prononcé que 5 fois. Cependant, le factuel culturel (fond identitaire) des Chinois a traversé l’ensemble des entretiens. Les spécificités culturelles chinoises suscitent tantôt de la perplexité, tantôt de la défiance, tantôt de la sympathie. Tous les interlocuteurs reconnaissent aux Chinois une soif d’apprendre, une force de travail, des qualités de commerçant mises au service de la volonté de rattrapage des entreprises et des groupes chinois. Le pragmatisme, le levier collectif et une certaine audace offrent au déploiement de la stratégie des dragons des armes pour gagner (*fighting capabilities + winning capabilities*).

Analyse sémantique des entretiens - Itérations de mots	
Linkage (L)	Partenariats (21), relations (18), réseaux (10)
Leverage (L)	Main-d’oeuvre (48), capital/financements/banques (42), appels d’offres/transactions (41), pratiques/exécution (34), coûts (12), troc/contrepartie (10), culture (5)
Learning (L)	Apprendre/Apprentissage (21)
Institutionalizing (I)	Politique (48), gouvernement (22), but (17), normes (7)
Qualités des Chinois	Commerçants (16), travailleurs (8), pragmatiques (7), stratèges (7), audacieux (4)

Fig. 45. Analyse sémantique des entretiens. Tableau réalisé avec le logiciel Atlas-ti (2015).

Plusieurs thèmes ont émergé de l’analyse sémantique des verbatim. Nous les avons répertoriés dans le tableau ci-dessous au sein de 4 rubriques: **1.** Capitalisme chinois. **2.** Stratégies d’internationalisation des groupes chinois. **3.** Modes opératoires chinois. **4.** ADN chinois. Nos résultats seront ensuite mis en perspective à l’aune des trois dimensions du modèle *Linkage-Leverage-Learning* de Mathews.

THEMES IN VIVO	NOMBRE D’INTERVIEWÉS AYANT CITÉ CES THÈMES
CAPITALISME CHINOIS	
1. Gouvernance financière, puissance financière, politique du carnet de chèque, rôle des banques et des agences de crédit chinoises dans les décisions	12
2. Etat chinois, donneur d’ordre, sponsor et orchestrateur de ressources	7
3. Capitalisme de partenariat, capitalisme audacieux, coopération étatique, partenariats stratégiques Etat-Etat	6
4. Géopolitique, géostratégie, volonté de puissance et Realpolitik de la Chine, intérêts nationaux	6
5. Non-ingérence dans les affaires intérieures du pays d’accueil	5
STRATEGIES D’INTERNATIONALISATION DES GROUPES CHINOIS	
1. Stratégie d’Etat, grande stratégie, négociation de marchés stratégiques au plus haut niveau de l’Etat, proximité avec les gouvernements locaux, démarche très construite	11
2. Jeux de dupes, schéma sans scrupules, rouleau compresseur, ratisser large	9
3. Jeu de go, conquête de territoires, stratégie indirecte, contournement, pas de côté, présence en périphérie, investir le vide	7

MODES OPERATOIRES DES GROUPES CHINOIS	
1. Dialectique visible-invisible, ombres chinoises, opacité, dissimulation, huis clos, entre-soi	15
2. Courbe d'apprentissage des groupes chinois, empirisme, volonté d'apprendre	11
2. Local content, acceptabilité des groupes chinois dans les pays d'accueil, responsabilité sociale, image des Chinois dans les pays d'accueil, sinisation du pays d'accueil, installation des Chinois dans les territoires	11
3. Main-d'œuvre chinoise à moindre coût	9
4. Relations, réseaux, guanxi, connexions chinoises incestueuses, diasporas, cooptation	8
5. Dimension temporelle extra large, long terme	8
6. Corruption, éthique, rapport à la conscience	8
7. Troc, contrepartie, offset, deals par-delà, élargissement de l'assiette de l'appel d'offres	6
8. Supply chain, fournisseurs et approvisionnements chinois	6
9. Politique HSE, normes, la loi vs. le réel sur le terrain, l'informel	5
10. Politique du moins-disant, politique de coûts bas	5
11. Emboîtement de contrats, création d'écosystèmes dans le pays d'accueil	5
ADN CHINOIS	
1. Grande capacité de travail	10
1. Discrétion	8
2. Adaptabilité, flexibilité	8
3. Pragmatisme, sens du concret	7
4. Culture ancestrale des affaires, culture élitiste, sélection darwinienne, violence	5
5. Levier collectif, collégialité	5
6. Opportunisme	4
7. Humilité, profil bas	4
5. Tropisme des Chinois pour les pays déstructurés	3

Fig. 46. Thèmes *in vivo*. Tableau réalisé par l'auteur (2016)

5.1.2. Analyse des 3 dimensions du modèle LLL

5.1.2.1. Dimension *Linkage* du modèle LLL

Thèmes émergents <i>in vivo</i> à partir du modèle LLL		
Linkage (Liens)	Capitalisme de partenariat. Coopération/Coopétition/Cooptation/ Partenariats stratégiques d'Etat à Etat	Relations/Réseaux/Guanxi/Diasporas chinoises
Primauté du ET et du AVEC/Cooptation	Connexions "incestueuses" entre gouvernement chinois et gouvernement du pays hôte	Cerveau gauche & Cerveau droit/ Pensée exploratoire/Art des associations
Logique d'ensemblier	Triangulaire Etat chinois-Etat du pays hôte-groupes chinois	Combinatoires de contrats, d'écosystèmes et d'inputs chinois

Fig. 47. Dimension *Linkage* dans l'analyse qualitative. Tableau de l'auteur (2016).

A. Le capital social entre *insiders*, sous-jacent du déploiement des groupes chinois dans les pays en développement et émergents

Nos investigations valident la dimension "*Linkage*" (Connecter) du modèle LLL. Les sept groupes de notre étude (CITIC, China Railway Construction Corporation, Sinopec, Chinalco, China Geo-

Engineering, China Road & Bridge Corporation, China State Construction Engineering Corporation) pratiquent un *capitalisme de partenariat* en mobilisant leur art ancestral des combinatoires. Le *guanxi*, qui a pour but de générer un flux bilatéral de transactions personnelles et sociales, sous-tend l'alliance stratégique *avec contreparties* négociée entre les représentants de l'Etat chinois et ceux de l'Etat hôte. Les connections se font à l'intérieur d'un système de *cooptation*. Les gouvernants des pays cibles sont cooptés par les hauts dignitaires chinois dans le but de créer une co-dépendance indissoluble sur le long terme. La co-dépendance prévaut aussi entre le gouvernement chinois et ses dragons. L'instrumentalisation du levier relationnel par les autorités chinoises accélèrent le déploiement des groupes chinois dans les pays en transition et en développement.

Les résultats de notre démarche empirique convergent avec ceux d'une étude empirique conduite en 2008 par Zhen Yu Zhao, Li Yin Shen et Jian Zuo (2009)²⁰⁸. Les auteurs avaient réalisé des entretiens auprès de 42 dirigeants et managers (directeur général, directeur de projet, ingénieur) de neuf groupes de construction chinois. Quatre d'entre eux figuraient dans le Top 225 des entreprises de construction mondiales établi par ENR 2007. Ils avaient également mené deux études de cas auprès de China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) et de Jianyou Construction Co. L'objectif des chercheurs était d'étudier la performance, la compétitivité et les stratégies des constructeurs chinois sur les marchés internationaux. Outre le faible coût de la main-d'oeuvre et des matériaux chinois, la formation d'une solide courbe d'expérience dans leur pays d'origine, les facteurs clés de succès mis en avant par les interviewés pour réussir dans les pays en développement et émergents étaient: (1) le soutien du gouvernement chinois (connections avec la superstructure); (2) les relations diplomatiques de la Chine, qui ouvrent beaucoup d'opportunités aux entreprises chinoises. Le gouvernement chinois fait souvent don des infrastructures aux pays en développement. Les appels d'offres concernant de nombreux projets sont lancés en Chine par le gouvernement central. L'Ambassade chinoise informe les entreprises de construction sur les futurs appels d'offres dans le pays d'accueil.

B. Le capital social et les stratégies hors marché

Les résultats de notre recherche mettent également en lumière l'intégration des stratégies *hors marché* dans le jeu chinois. Une stratégie "hors marché" est "une série d'actions conjointes menées dans l'environnement "hors marché" dans le but de créer de la valeur en améliorant la performance globale de l'entreprise" (Baron, 1997²⁰⁹). Le hors marché se rapporte au non économique, au social. Trois domaines relèvent du hors marché : (1) la stratégie politique d'entreprise; (2) la stratégie fondée sur le capital social; (3) la stratégie fondée sur les institutions. Ces trois approches sont au coeur du déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Yuanqiong He, Zhilong Tian et Yun Chen (2007) ont conduit une étude empirique en 2005 auprès d'un échantillon de 438 dirigeants et managers chinois, issus d'entreprises d'Etat chinoises (59,1%), d'entreprises étrangères (20,6%) et d'entreprises privées chinoises (20,3%). Ces entreprises étaient basées dans différentes provinces, dont le Guangdong (16,7%), Guangxi (14,4%), Jiangxi (13,5%), Henan

²⁰⁸ Zhao Z. Y., Shen L. Y., Zuo J., "Performance and Strategy of Chinese contractors in the international market", *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, février 2009, pp. 108-118.

²⁰⁹ Cité par He Y., Tian Z., Chen Y., "Performance implications of nonmarket strategy in China", *Asia Pacific Journal*, 24, 2007, pp. 151-169.

(14,4%) et Hubei (35,4%). L'étude a mis en avant deux types de stratégies hors marché: (1) "Buffering" (tampon); (2) "Bridging" (pont). Selon les auteurs, ces deux stratégies ont un impact positif sur la performance économique de l'entreprise. Dans le cadre d'une approche *Buffering*, une stratégie hors marché vise à faire en sorte que l'environnement n'interfère pas avec la stratégie de marché, et cherche à influencer activement l'environnement extérieur à travers du lobbying. Les activités *Buffering* sont très populaires en Chine. Les grandes entreprises chinoises mobilisent leur pouvoir de négociation pour obtenir des capitaux, des politiques favorables auprès du gouvernement central. Avec l'approche *Bridging*, l'objectif est de créer des ponts avec l'environnement extérieur en intégrant activement les paramètres hors marché (politique publique, politique sociale, protection de l'environnement) dans le processus de prise de décisions stratégiques afin de servir ou de dépasser les attentes des parties prenantes. Dans nos cinq études de cas, les parties prenantes étaient les représentants de l'Etat du pays hôte et les autorités provinciales. L'étude réalisée par He, Tian et Chen (2007) a montré que les deux stratégies *Buffering* et *Bridging* avaient pour effet d'améliorer la performance globale des entreprises plutôt que la seule performance économique. Notre analyse empirique ne nous a pas permis de valider ce point. Ce que nous avons pu vérifier, c'est que l'instrumentalisation des capacités relationnelles de l'Etat chinois et de ses champions constitue un actif stratégique qui *réduit* le temps d'incubation et de déploiement des groupes chinois dans les territoires africains. A ce titre, cet actif crée de la valeur. Par ailleurs, notre démarche empirique montre que le retour sur investissement des coûts de transaction inhérents à la diplomatie politico-financière de la Chine est très positif pour le *Made in China* (chaînes de valeur chinoises, *inputs* chinois) à court terme, à moyen terme et à long terme. Les éléments recueillis durant nos investigations accréditent la thèse de Williamson (1985), selon laquelle les coûts dépendent de la *spécificité* des actifs impliqués, de la *capacité transactionnelle* des acteurs et d'un *effet d'opportunisme*. Ces trois conditions sont remplies par le duopole Etat chinois-groupes chinois.

5.1.2.2. Dimension *Leverage* du modèle LLL

Thèmes émergents <i>in vivo</i> à partir du modèle LLL		
Leverage (Leviers & Ressources)	Supériorité stratégique et dynamisme entrepreneurial de l'Etat chinois	Vision spatiale/Radiographie des territoires
Gouvernance financière/Puissance financière	Primauté du contexte sur le modèle du Surhomme/Art de naviguer dans des environnements ambigus	Culture stratégique ancestrale/Jeu de go/ Contournement/ Pas de côté/ Investir dans les vides/
Huis clos chinois/ Entre-soi/ <i>Insiders vs. Outsiders</i> /Visible vs. Invisible/Art du secret/Opacité	Art du mouvement permanent/Flux réguliers/Chemin non linéaire	<i>Hinterland</i> chinois (production industrielle de masse)/ Chaînes de valeur 100% chinoises
Offre intégrée de la Chine (marchés-finance-politique)/ Politique du moins-disant	Business model/Proposition de valeur des groupes chinois	Temps long/Temps court
Troc/Contreparties/Offsets/Deal s par-delà	Levier collectif/Coefficient multiplicateur/Collégialité	ADN chinois (pragmatisme, génie combinatoire, inventivité, âme de commerçant, sens du concret, discrétion, dissimulation)
Diplomatie/Politique d'influence/ <i>Soft power</i>	Enchâssement d'accords/Création d'écosystèmes/Système de poupées gigognes	Organisation hiérarchisée, en couches (double gouvernance)

Fig. 48. Dimension *Leverage* de l'analyse qualitative. Tableau de l'auteur (2016).

A. Renversement des paradigmes

La plupart des recherches consacrées aux stratégies internationales des derniers entrants mettent en avant le fait que les multinationales des pays émergents sont *carencées* en capacités dynamiques et en ressources propres. Dès lors, leurs stratégies de rattrapage consistent à acquérir les actifs (technologies, marques, savoir-faire, présence mondiale, etc) dont elles ont besoin pour réussir sur les marchés étrangers. A contrario, les multinationales des pays développés (premiers entrants) possèderaient de solides portefeuilles de capacités et de ressources qu'elles exploitent et optimisent dans l'économie mondiale. Notre recherche remet en question cette dichotomie. L'ambidextrie internationale fondée sur la dialectique Exploitation-Exploration a changé de nature. Les groupes chinois de notre échantillon, qui ont l'ambition de devenir des leaders mondiaux d'ici 2025, sont en train de bousculer les paradigmes. Un nouveau cycle est en train de s'ouvrir, qui obligera les grands groupes européens, américains, canadiens, japonais et australiens (les acteurs historiques) à reconfigurer leurs portefeuilles d'actifs.

La mobilisation de ressources et de capacités dynamiques est au coeur de la dimension "*Leverage*" du modèle LLL. Selon Mathews (2006), les multinationales des pays émergents doivent chercher à l'extérieur ce qui leur fait défaut en termes de portefeuilles de ressources et de capacités. Les résultats de nos investigations mettent en lumière l'importance de la dimension "*Leverage*", tout en apportant une inflexion à la thèse développée par Mathews. L'analyse qualitative montre que les groupes chinois mobilisent une combinaison de ressources, de capacités et de processus distinctifs *ex ante*, qui sont sources d'avantages concurrentiels. Selon la théorie de l'internalisation, les capacités dynamiques reposent sur des *pratiques signées*, des *processus signés* et des *modèles économiques signés* (Teecce, 2014). La formation et l'exploitation de capacités dynamiques exigent des compétences entrepreneuriales, managériales et organisationnelles spécifiques, des compétences relationnelles (développement de liens avec des partenaires extérieurs), ainsi que des processus d'apprentissage (management de la connaissance, courbe d'apprentissage). "Les entreprises qui possèdent des capacités dynamiques supérieures ont appris à s'adapter aux environnements changeants et à façonner l'environnement d'affaires" (Teecce, 2014, p. 16). Selon cette perspective, l'avantage concurrentiel lié aux capacités dynamiques résulte de *l'orchestration* des actifs et de *la création (ou de la co-création) de marchés*. Les marchés doivent être *créés*. Nos investigations mettent en lumière la capacité du duopole Etat chinois-groupes chinois à défier l'isomorphisme stratégique, transactionnel, opérationnel et organisationnel en réécrivant les règles du jeu dans des industries connues pour leur conservatisme (énergie, ressources, infrastructures). Nous l'appelons "duopole" parce que l'Etat est la locomotive du train *China Inc*. Les groupes industriels chinois, qui sont de plus en plus des conglomerats gigantesques, sont des wagons reliés les uns aux autres. Notre étude révèle qu'aucun groupe n'existe *per se*. On est dans une configuration inédite. Ce duopole déploie l'art ancestral des combinatoires pour (1) forger des alliances avec leurs adversaires potentiels (les gouvernants des pays cibles); (2) construire, négocier et mettre en place des meccanos industriels dans les pays "hôtes"; (3) négocier des contrats enchâssés quand les acteurs historiques en sont encore à négocier un contrat isolé. Le pouvoir transactionnel, la dynamique entrepreneuriale et l'entrisme institutionnel de l'Etat actionnaire agissent comme *un surmultiplicateur* des capacités intrinsèques de leurs champions.

B. Mobilisation de pratiques, de normes et de leviers culturels spécifiques

Les compétences individuelles et organisationnelles nécessaires pour développer des capacités dynamiques concernent la capacité à “créer des méthodologies pour résoudre les problèmes uniques, ainsi que des processus distinctifs”. (Teece, 2014) La capacité à résoudre des problèmes constitue une capacité dynamique, de même que la capacité entrepreneuriale (capacité à identifier, créer et exploiter des opportunités). Le pragmatisme de l’Etat chinois et de ses champions pour répondre aux besoins stratégiques et vitaux de la Chine autorise toutes sortes de manoeuvres, toutes sortes de combinaisons comme dans le jeu de go: accords *par-delà*, reconfiguration des chaînes de valeur, reconfiguration des *business models*, captation de l’information, transplantation du monde chinois (normes, pratiques, rapport au réel). Les hauts dignitaires chinois, tout comme les dirigeants des groupes industriels, sont des solutionneurs de problèmes. L’objectif est d’“acheter des trous”, comme le préconise le Tao. Peu importent les moyens. Ce qui compte, c’est d’entrer dans les pays cibles, de s’emparer de marchés – qui, mis bout à bout, prendront le pays en tenaille - et d’y faire souche. La stratégie du petit ferrailleur de Sinopec au Gabon (le petit *yin*) s’imbrique ainsi dans le plan plus large de l’Etat chinois, à l’échelle du pays tout entier (le grand *yang*).

Notre recherche souligne l’importance de la théorie de l’internalisation dans l’analyse du déploiement des groupes chinois. Ceux-ci se déplacent dans les pays en transition et en développement en mobilisant des ressources propres, des capacités dynamiques signées et une gouvernance contractuelle signée. Ils viennent et se développent avec un bagage construit et testé dans leur pays d’origine. Leur objectif n’est pas d’acquiescer à l’extérieur ce qui pourrait leur manquer, mais de mobiliser leurs ressources et capacités propres en faisant alliance avec les bras de levier qui serviront leur but. En cela, la thèse de Mathews trouve ses limites. Le déploiement des groupes chinois ne joue pas l’isomorphisme avec les groupes des autres pays émergents. Ils ne pratiquent pas le mimétisme avec les acteurs historiques. Ils ne le peuvent pas. Ils ne le veulent pas. Face à ces dragons, les acteurs historiques cèdent du terrain dans les pays émergents et en développement. L’heure est venue pour les dirigeants des groupes non chinois de réinventer le billard transactionnel. Il leur faudra, pour cela, revisiter leurs cartes cognitives et redéfinir leurs portefeuilles d’actifs.

5.1.2.3. Dimension *Learning* du modèle LLL

Thèmes émergents <i>in vivo</i> à partir du modèle LLL		
Learning (Apprentissage)	Courbe d’apprentissage des groupes chinois sur leur marché domestique & Internationalisation intérieure	Empirisme/ <i>Learning by doing</i> /Essais-erreurs
ADN chinois: soif d’apprendre, humilité, travail acharné	Courbe d’apprentissage de l’Etat chinois sur les marchés étrangers	Courbe d’apprentissage des gouvernants des pays hôtes pour sortir leur pays du sous-développement
Courbe d’apprentissage des populations locales	Courbe d’apprentissage des groupes chinois sur les marchés étrangers	Rapport au Risque (LOF)

Fig. 49. Dimension *Learning* de l’analyse qualitative. Tableau de l’auteur (2016).

Notre démarche empirique fait apparaître des particularismes chinois sur la dimension “*Learning*” (Apprendre) du modèle LLL. La construction et le développement de la courbe d’apprentissage des groupes chinois reconfigurent les termes de l’ambidextrie internationale en matière d’apprentissage organisationnel. Selon Prange et Verdier (2011), les entreprises arbitrent entre deux polarités à

l'international: (1) *Exploitation* de capacités (capacités de seuil; capacités de consolidation → Survie); (2) *Exploration* de capacités (capacités à valeur ajoutée; capacités disruptives → Croissance).

A. Apprentissage *ex ante* sur le marché domestique

En vertu du modèle LLL, les multinationales des pays émergents se lancent sur les marchés extérieurs afin d'*acquérir* des connaissances et des expériences. C'est un apprentissage *ex post*. L'intrusion et le développement de China Geo-Engineering au Rwanda, au Burundi et au Congo-Kinshasa semble *a priori* accréditer cette thèse. Mais l'analyse qualitative montre que CGEC et les autres groupes chinois ont pénétré les pays africains et s'y sont déployés à partir d'un apprentissage *ex ante*, construit sur leur immense marché domestique. La Chine a été et demeure un formidable *incubateur d'expériences* pour ces champions nationaux. Ils y ont appris l'art de naviguer dans des environnements ambigus où rien n'est vraiment blanc ni noir, où les règles se font et se défont. Ils y ont appris à composer avec l'aléatoire, l'imprévisible et le chaos. Avec une telle courbe d'apprentissage et d'expérience développée à l'échelle d'un continent, composé de "pays" émergents et de "pays" en développement, les groupes chinois sont en position de *rétrécir le temps d'apprentissage* dans le monde émergent et en développement. La proximité contextuelle et institutionnelle entre la Chine et les pays cibles remplace la distance géographique et culturelle. C'est le premier enseignement de notre recherche sur la variable "Learning".

Le deuxième enseignement, c'est que les pays en développement représentent *des laboratoires* à très bon compte pour les groupes chinois. En contournant la concurrence, en rompant avec l'isomorphisme transactionnel et opérationnel des acteurs historiques, ils se font une place au soleil sur des territoires situés à *la périphérie* de la mondialisation. La périphérie d'aujourd'hui, c'est la nouvelle frontière des 20-30 prochaines années. Entre l'incubateur d'expériences (le pays d'origine) et les laboratoires du futur (les pays en transition et en développement), les groupes chinois créent les conditions d'un apprentissage accéléré. Ce sont les gagnants du futur proche et lointain.

B. Courbes d'apprentissage

La dimension "*Learning*" du modèle LLL analyse la courbe d'apprentissage des multinationales des pays émergents isolément, sans la relier à d'autres courbes d'apprentissage. L'un des enseignements de notre étude empirique, c'est que la capacité d'apprentissage des groupes chinois dans les pays en développement et en transition s'imbrique dans d'autres courbes d'apprentissage. Elle ne peut se comprendre isolément car elle n'a pas d'existence propre. Dans les pays en développement, sa construction est *co-dépendante* de: (1) la courbe d'apprentissage de l'Etat chinois; (2) la courbe d'apprentissage des gouvernants des pays hôtes; (3) la courbe d'apprentissage des entreprises locales. C'est un billard à quatre bandes. Notre travail de recherche fait apparaître également que la capacité des groupes chinois – notamment dans le secteur de la construction et des infrastructures – à pénétrer et à se déployer dans des pays émergents (Russie, Brésil, Pologne, Afrique du Sud) tient au fait qu'elle se déploie à *l'intersection* des processus d'apprentissage (1) de l'Etat chinois, (2) des gouvernants des pays hôtes et (3) des entreprises locales. Les courbes d'apprentissage ne sont pas symétriques. Le duopole Etat chinois-groupes chinois exploite les failles, voire le décrochage, du pays hôte en matière d'apprentissage. Plus le décrochage est important (pays les plus pauvres), plus l'apprentissage de l'international est évacué par les acteurs chinois. C'est un monde chinois qui est transplanté directement dans le pays hôte. Ainsi, le pays hôte devient l'obligé de la Chine et de ses champions.

L'Etat chinois est au début de sa vie d'entrepreneur international. Son statut de dernier entrant pourrait être une source de vulnérabilité. Mais sa stratégie de rattrapage consiste à faire alliance avec des acteurs plus faibles que lui: les dirigeants du pays hôte. La puissance stratégique et financière de l'appareil étatique chinois exploite les failles de la gouvernance politique et institutionnelle du pays hôte (dialectique du Fort et du Faible) pour *enjamber* les risques liés à l'étranger (LOF) et permettre à ses champions de rattraper leur retard sur les premiers entrants. La courbe d'apprentissage de l'Etat actionnaire-entrepreneur mobilise des capacités à valeur ajoutée (dimension "*Exploration*" de l'ambidextrie internationale).

“En Afrique, l'expérience n'est pas forcément le critère de décision. La compétence n'est pas forcément le premier critère de décision. On peut acheter l'occasion de construire son apprentissage. (...) Les Chinois peuvent TOUT acheter”. Interviewé 13.

Face à leurs homologues chinois, les hauts dignitaires d'Etats défailants, voire moribonds (Etats de non-droit, engagés ou non dans un processus de transition) peinent à sortir leur pays du sous-développement. La mauvaise gouvernance (dénominateur commun de la plupart des pays en développement et des pays en transition) et/ou l'incapacité à trouver les réponses aux enjeux économiques et sociaux de leur pays trouvent dans les dirigeants chinois des apporteurs de solutions clés en main. Dans un article consacré au rapport entre les institutions et la performance économique de l'Afrique sub-saharienne, Luiz (2008, p. 70) définit l'Etat africain comme “la représentation absolue de la prédation et de la quête de rentes”, un système fondé sur la cooptation, le clientélisme et le clanisme qui “a une courbe d'apprentissage problématique. L'Etat africain a encore un long chemin à parcourir avant d'être capable d'interventions agressives” (op., p. 72). L'entrisme institutionnel des hauts dignitaires chinois, combinée à une offre intégrée (marchés-finance-politique), a pour conséquence de ralentir la courbe d'apprentissage des Etats des pays hôtes en les cantonnant à des capacités de seuil (dimension "*Exploitation*" de l'ambidextrie internationale).

“Il y a un problème de chronologie d'évolution en Afrique. On n'a pas laissé aux Africains le temps d'apprendre par eux-mêmes. Je vais utiliser la métaphore du problème de mathématiques. Soit l'élève trouve en lui-même la solution du problème de maths. C'est le scénario 1. Soit on donne la solution à l'élève. C'est le scénario 2. Les Occidentaux ont donné du tout mâché aux Africains. Les Africains ne sont pas passés par cette courbe d'apprentissage. Du coup, ils sont en incapacité de trouver la solution par eux-mêmes. Ils n'ont jamais eu l'occasion d'apprendre par eux-mêmes. Le système est en faillite permanente, sous perfusion. Les Chinois leur apportent de l'argent facile. Il y a des défaillances gouvernementales en Afrique. Il n'y a pas de leaders, pas de vision”. Interviewé 13.

Avec le soutien de la superstructure de leur pays, les groupes chinois “évacuent” les groupes internationaux, présents dans le pays hôte, de leur champ de vision. Ils ne peuvent cependant pas ignorer totalement les entreprises locales. Il existe deux scénarios: (1) présence de petites structures locales aux compétences limitées; (2) émergence de groupes nationaux ou régionaux tels que Cevital (Algérie) et Dangote (Nigéria). Quand les pays cibles (en particulier les pays en développement) abritent peu, voire pas, de groupes locaux ou régionaux capables de rivaliser avec le duopole Etat chinois-groupes chinois, les dragons *n'affrontent aucune courbe d'apprentissage en direct*. Cela leur donne un “argument” supplémentaire pour tailler en pièces le *local content*.

C. Bulles chinoises dans le pays d'implantation

Notre recherche montre également qu'un paramètre supplémentaire permet d'enjamber la phase d'incubation dans les pays en développement et en transition: la formation de *bulles chinoises*. Les

groupes chinois et les travailleurs chinois créent des huis clos là où ils s'installent. Chaînes de valeur chinoises, écosystèmes chinois, pratiques et normes chinoises, quartiers chinois, mode de vie chinois: ce système capote exonère les derniers entrants chinois de tout effort d'apprentissage sur des territoires différents et lointains. Il n'est pas nécessaire d'apprendre à composer avec de nouveaux environnements car c'est un autre soi-même que l'on transpose dans une "internationalisation" qui n'en est pas une. La littérature relative aux derniers entrants (voir chapitre II) a mis en avant le fait que les multinationales des pays émergents vont sur les marchés étrangers dans le but d'acquérir les capacités, les ressources, les actifs et les connaissances qui leur font défaut. Les résultats de nos investigations contredisent cette thèse dominante. Ils montrent que l'internationalisation *accélérée* des groupes chinois dans les pays en développement et en transition est notamment due au fait qu'il s'agit en réalité d'une *internationalisation en trompe-l'oeil*. Dans ce scénario, le facteur Acculturation est escamoté. Nos résultats accèdent ainsi la thèse selon laquelle les multinationales exploitent leurs *ressources existantes* et leurs *connaissances* (Buckley et Casson, 1976; Hymer, 1976).

Tout un pan de la littérature repose sur l'idée que les multinationales doivent acquérir une connaissance des marchés étrangers et mettre en place des mécanismes en matière d'apprentissage organisationnel pour neutraliser les risques d'internationalisation. Notre étude empirique montre *a contrario* que les groupes chinois sont en mesure d'*enjamber* la phase 1 (connaissance des pays étrangers) car ils reproduisent leur univers dans les pays hôtes, avec le blanc-seing des gouvernements locaux. Nos résultats diffèrent également de ceux obtenus par Yuan et Pangarkar (2015)²¹⁰, à l'issue d'une vaste étude consacrée aux stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises. De 1992 à 2005, ils ont sondé 206 entreprises chinoises. Le but de leur enquête était d'analyser les implications de l'internationalisation sur la performance, à partir de deux variables: la vitesse d'internationalisation dans les pays développés et en développement; l'âge des entreprises. Les auteurs ont montré que la vitesse d'internationalisation et l'âge de l'entreprise donnaient lieu à différents mécanismes d'apprentissage. Ils ont également souligné la nécessité d'opérer une distinction entre différents types de multinationales et différents types d'expansion (expansion de filiales; expansion géographique). A partir de la théorie d'apprentissage, ils ont exploré une question importante et non résolue : Quelle est la relation entre la vitesse d'internationalisation dans les pays développés et en développement, l'âge de l'entreprise et sa performance ? Les auteurs ont mis en avant le fait qu'une "expansion rapide en matière de création de filiales dans les pays en développement accroît le socle de connaissances, et qu'une expansion rapide dans les pays développés accroît la diversité des connaissances. Dans les deux cas, cela aboutit à une meilleure performance" (p. 278). Selon les auteurs, les multinationales chinoises ne possèdent pas d'avantages en propre. De ce fait, elles ne vont pas sur les marchés internationaux pour déployer des avantages concurrentiels existants, mais pour apprendre. Nos investigations valident toutefois une partie de l'analyse de Yuan et de Pangarka. Tout comme Peng (2012), les auteurs affirment que la théorie d'internationalisation n'est pas universelle, et qu'elle doit s'ancrer en premier lieu *dans le contexte du pays d'origine*.

²¹⁰ Yuan L., Pangarkar N., Performance implications of internationalization strategies for Chinese MNCs, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10, No. 2, pp. 272-292, 2015.

5.1.3. Dimension *Institutionalization*: brique manquante du modèle LLL

Thèmes émergents <i>in vivo</i> - Institutionnalisation		
Institutionalization (Institutionnalisation)	<i>Realpolitik</i> institutionnelle/Alliance avec contreparties entre l'Etat chinois et l'Etat du pays hôte	Transactions <i>en amont</i> des appels d'offres
Système d'emprise sur la gouvernance défaillante du pays hôte	Transplantation de normes et de pratiques chinoises (institutions informelles) dans le pays hôte	Exonération du <i>local content</i> pour les groupes chinois

Fig. 50. Institutionnalisation du déploiement des groupes chinois dans les pays en transition et en développement. Tableau réalisé par l'auteur (2016).

A. Ancrage institutionnel du déploiement des groupes chinois dans le monde émergent et en développement

La stratégie *Going Out* des groupes chinois dans les pays émergents et en développement apparaît profondément impactée par les facteurs institutionnels. Nos investigations mettent en lumière l'influence des institutions du pays d'origine et du pays hôte sur les stratégies – y compris transactionnelles - et les modes opératoires des champions chinois. La théorie institutionnelle postule l'isomorphisme des structures et des comportements entre institutions et entreprises. Notre démarche empirique montre que les groupes chinois opèrent sous le radar de la superstructure chinoise, et que ce dénominateur commun produit une forme d'isomorphisme *au sein du bataillon chinois*. Les cinq études de cas permettent d'affirmer que l'Etat chinois cultive *un capital politique et un goodwill* sur le très long terme en faisant alliance avec les représentants des institutions des pays hôtes. Ainsi, il "verrouille" les barils de pétrole, l'accès aux ressources minières et la négociation de contrats stratégiques. La géopolitique est au service d'une stratégie géo-économique construite autour de la préemption du leadership des pays hôtes. La stratégie géo-économique de la Chine en Afrique, en Asie du Sud-Est, en Europe centrale et orientale, ou en Amérique latine exige la formation d'alliances sanctuarisées avec la gouvernance politique des pays cibles. Ce que nous voyons aujourd'hui avec les groupes chinois de rang 1 et de rang 2, c'est que leur expansion dans les pays émergents et en développement est *co-dépendante* de l'entrisme institutionnel et de son instrumentalisation par les autorités chinoises.

Nos résultats corroborent les travaux fondateurs de Child et Rodrigues (2005) sur l'internationalisation des entreprises chinoises. Ils s'inscrivent aussi dans ceux, plus récents, de deux équipes de chercheurs - Zhai, Wang et Zhong (2015), et Gao, Liu et Lioliou (2015) -, qui ont mis en lumière le rôle déterminant des institutions et des relations politiques dans l'expansion internationale des grandes entreprises chinoises. Les résultats de notre recherche divergent, en revanche, avec ceux de Peng (2012), et de Lin et Farrell (2013). Dans l'article de référence "*The internationalization of Chinese firms. A case for theoretical extension?*", Child et Rodrigues (2005) ont montré que les entreprises chinoises empruntaient trois routes d'internationalisation: (1) le partenariat (sous-traitance, joint venture); (2) l'acquisition; (3) la croissance organique. Les auteurs ont été parmi les premiers à souligner l'ancrage institutionnel de l'internationalisation des grandes entreprises telles que Galanz, Huawei, Holly Group, SAIC et Lenovo. Yiu, Lau et Bruton (2007, p. 536-537) ont ensuite mis en évidence le fait que les réseaux institutionnels (connections avec le gouvernement et les institutions domestiques) constituaient en Chine "un actif essentiel pour les entreprises dans la

mesure où ils diluent l'asymétrie en matière d'informations. (...) Le networking avec les institutions domestiques permet aux entreprises des pays émergents de se procurer des avantages distinctifs pour réussir leurs opérations internationales". Selon Peng (2012), trois paramètres sont à l'oeuvre dans l'expansion internationale des groupes chinois: (1) le rôle crucial du gouvernement chinois; (2) le manque de ressources technologiques et managériales de classe mondiale; (3) les acquisitions comme mode d'entrée principal sur les marchés étrangers. Les résultats de notre enquête accèdent la place centrale des autorités chinoises dans le déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Ils divergent, en revanche, sur les deux autres paramètres. Nous avons découvert que (1) le portefeuille de ressources et de capacités dynamiques des dragons chinois *surperforme* celui des acteurs historiques; (2) l'alliance *avec contreparties* entre l'Etat chinois et l'Etat du pays hôte est *le mode d'entrée principal et le sous-jacent* du déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. C'est par la voie institutionnelle qu'ils conquièrent des territoires étrangers et menacent le pouvoir transactionnel des acteurs historiques. Sur ce point, nos résultats s'écartent également de ceux de Lin et Farrell (2013)²¹¹. Dans leur étude sur les stratégies des entreprises chinoises en Afrique, les acquisitions agressives sont présentées comme le mode d'entrée principal pour les entreprises étatiques.

Nos résultats valident les travaux de Chen, Zhai, Wang et Zhong (2015), et de Gao, Liu et Lioliou (2015). A partir d'une étude empirique conduite auprès de 118 entreprises chinoises cotées entre 2006 et 2011, Chen, Zhai, Wang et Zhong (2015) ont identifié quatre phénomènes. **1.** L'internationalisation des entreprises chinoises intègre des dimensions institutionnelles et économiques. **2.** Les institutions chinoises produisent d'importants avantages concurrentiels pour les entreprises de l'Empire du Milieu. **3.** Le territoire chinois se caractérise par une forte hétérogénéité institutionnelle (l'environnement institutionnel varie d'une région à une autre). **4.** L'actionnariat étatique est un facteur institutionnel. S'appuyant sur la perspective institutionnelle et l'économie politique, Gao, Liu et Lioliou (2015) ont conduit une étude, en 2008-2009, auprès des directeurs du développement international de cinq entreprises d'Etat opérant dans les télécommunications, l'électroménager, la construction et le négoce. Le but de l'enquête était de comprendre: (1) l'implication du pays d'origine et des institutions du pays d'accueil dans leur expansion *post-entrée*; (2) le rôle des relations politiques entre le pays d'origine et le pays hôte dans leur expansion *post-entrée*. Ce que révèle cette recherche, c'est que la perspective fondée sur l'économie politique doit être prise en compte dans l'analyse du déploiement international des groupes étatiques, au même titre que la perspective institutionnelle. Les entreprises d'Etat sont porteuses d'identités politiques. Leur filiation politique avec leur gouvernement en fait des véhicules privilégiés d'intérêts nationaux. Le commentaire du Président Bouteflika durant sa visite d'Etat en Chine en novembre 2006 au sujet de CITIC, "une entreprise politique", était une allusion directe à cette filiation. Selon Gao, Liu et Lioliou, le gouvernement chinois et ses agences jouent un rôle complexe dans l'expansion des entreprises d'Etat. Leur intervention innerve tout le processus de développement de leurs champions dans le pays d'accueil. "Pour compenser l'effet négatif des institutions ambiguës et non familières, les entreprises d'Etat portent une attention particulière à la politique du pays d'accueil et essaient de bâtir une relation étroite avec les gouvernements locaux dans le but de gagner un soutien institutionnel. Les entreprises

²¹¹ Lin X., Farrell C., The internationalization strategies of Chinese State and private sector enterprises in Africa. *Journal of African Business*, 14, 2, 2013, pp. 85-95.

d'Etat qui jouissent de relations étroites avec le gouvernement de leur pays d'origine comprennent l'importance d'obtenir le soutien gouvernemental quand les réglementations sont ambiguës et les institutions imprévisibles. Ainsi, l'entreprise D invite souvent le gouvernement local à devenir actionnaire, même si elle possède les ressources financières adéquates. En procédant ainsi, l'entreprise D obtient assez facilement le soutien du gouvernement local ou son approbation concernant ses projets d'expansion dans le pays" (Gao, Liu et Lioliou, 2015, p. 115). Notre démarche empirique n'a pas permis de vérifier ce point. Mais elle montre ce que la conquête de territoires en transition et en développement par les groupes chinois doit aux relations ambivalentes entre les dignitaires chinois et les gouvernants des pays hôtes. L'enquête de Gao, Liu et Lioliou est complémentaire de la nôtre. Ce qu'elle révèle, c'est que les défis rencontrés par les entreprises d'Etat chinoises dans les pays développés sont bien plus grands que dans les pays émergents et en développement. Ne pouvant bénéficier du même entrisme institutionnel - et donc, du même niveau de préemption informationnelle -, elles se retrouvent sans béquilles pour opérer dans les pays développés. *A contrario*, dans les pays émergents et en développement, les connivences entre hauts dignitaires de la Chine et du pays hôte leur servent de portage pour conquérir des marchés et s'installer durablement dans les pays. Les témoignages de deux interviewés de l'enquête réalisée par Gao, Liu et Lioliou (2015) sont les chaînons manquants de notre étude empirique.

"Dans notre pays, nous sommes le "grand frère" dans l'industrie. Nous sommes différents des autres. Mais en Amérique, nous sommes comme n'importe quelle autre entreprise. Nous passons d'un statut de faiseur de règles à celui de suiveur. Parfois c'est dur à avaler. Ce que je veux dire, c'est que nous ne pouvons pas, qu'il est impossible de trouver des moyens de manipuler la politique ou les réglementations ici pour obtenir des avantages ou des opportunités dans l'expansion de nos positions sur le marché comme nous le faisons souvent dans notre pays". (Gao, Liu et Lioliou, 2015, p. 115)

"Nous avons découvert que les relations politiques influencent les relations économiques quand nous opérons dans des pays étrangers. Par exemple, la Chine offre une aide à de nombreux pays africains avec lesquels elle a de bonnes relations politiques. En conséquence, en tant que fournisseurs d'aide, nous recevons un traitement de faveur des gouvernements locaux. Notre équipe de direction a réalisé que nous devons apprendre davantage sur les relations politiques entre la Chine et les pays d'accueil, et comprendre les implications de ces relations pour notre expansion internationale". (op., p. 116).

Les conclusions des auteurs sont édifiantes. Dans les pays développés, les entreprises d'Etat doivent respecter les règles du jeu. Elles "doivent apprendre comment conduire des échanges selon les règles du marché en suivant les règles du jeu. Ceci requiert des managers qu'ils changent leurs approches managériales. Ils ne peuvent pas transférer les pratiques de leur pays d'origine dans ces pays d'accueil. A la place, ils doivent développer des capacités fondées sur les marchés. En d'autres termes, les entreprises d'Etat doivent investir des ressources pour s'adapter à l'environnement institutionnel des pays développés" (op., p. 119). Nos résultats convergent avec ces commentaires. D'un côté, les entreprises étatiques – mais aussi privées - doivent apprendre à s'adapter au profil institutionnel des pays développés (et investir dans ce changement paradigmatique). De l'autre, elles transplantent leurs modes opératoires dans les pays émergents et en développement grâce à l'entrisme institutionnel et aux stratégies hors marché de l'Etat chinois et de ses représentants. Dans les deux cas, le maniement du levier institutionnel est déterminant, ce qui valide la thèse fondatrice de North (1992) selon laquelle les institutions définissent "les règles du jeu".

B. Institutionnalisation et management des risques

D'une manière générale, les entreprises occidentales développent un tropisme pour les pays qui ont une vision et qui possèdent un cadre juridique. Or, ce qui caractérise les pays en développement et les pays émergents, c'est que la vision des gouvernants, de même que l'existence d'un cadre juridique stable et d'un environnement institutionnel solide, font le plus souvent défaut. La gestion des risques (*liabilities of foreignness*) est une préoccupation permanente des équipes de direction des groupes occidentaux. Pour réussir dans un pays étranger, les entreprises doivent réduire leurs LOF (Dunning, 1995). Les LOF génèrent des coûts supplémentaires dans un pays étranger du fait de la *distance géographique* (transport), de la *distance culturelle* (coût d'adaptation), de la *distance institutionnelle* (acquisition d'une légitimité organisationnelle). Selon Luo, Shenkar et Nyaw (2002)²¹², les entreprises chinoises mobilisent deux mécanismes pour surmonter les LOF : (1) la protection contractuelle (mécanisme passif); (2) le networking local, le *guanxi* (mécanisme offensif). Notre recherche démontre que l'entrisme institutionnel du duopole Etat chinois-groupes chinois est: (1) *un amortisseur de risques*; (2) *un broyeur de distance*. A cet égard, les travaux d'Oliver (1991) et de Ghemawat (2001) constituent des points d'appui pour notre thèse.

Oliver (1991)²¹³ a identifié cinq réponses stratégiques aux institutions, présentées dans la première partie de cette thèse: (1) *l'acceptation* (mimétisme institutionnel; conformité avec les institutions); (2) *le compromis* (recherche d'un point médian entre les attentes de diverses parties prenantes; négociation avec les parties prenantes institutionnelles); (3) *l'évitement* (pas de côté par rapport aux institutions; dissimulation de la non conformité); (4) *la défiance* (non application explicite des normes et des valeurs; rejet des règles et des prérequis); (5) *la manipulation* (cooptation; influence sur les valeurs et les critères d'éligibilité; contrôle des processus et composants institutionnels). Notre analyse révèle un processus dual. D'un côté, l'emprise institutionnelle de l'Etat chinois dans les pays hôtes relève à la fois du compromis et de la manipulation. De l'autre, les dirigeants des groupes chinois n'hésitent pas à mettre en pièces l'isomorphisme normatif, opérationnel et transactionnel des groupes occidentaux. La négociation des appels d'offres et l'exécution des projets se font sur des bases hétérodoxes, qui cassent les codes du Consensus de Washington (conformité, transparence, loi du marché). Il en résulte que leur management institutionnel dans les pays en transition et en développement tient à la fois de la défiance et de la manipulation. Au final, les postures institutionnelles du duopole Etat chinois-groupes chinois produisent un cocktail inédit qui laisse perplexes les dirigeants des groupes occidentaux. L'argument complémentaire que nous défendons est que ce cocktail inédit se révèle être un broyeur de distance pour les groupes chinois. Selon la terminologie de Ghemawat (2001)²¹⁴, il existe quatre types de distance entre le pays d'origine et le pays d'accueil: (1) culturelle; (2) administrative; (3) géographique; (4) économique.

²¹² Luo Y., Shenkar O., Nyaw M-K, "Mitigating liabilities of foreignness. Defensive versus offensive approaches", *Journal of International Management*, 8, 2002, pp. 283-300.

²¹³ Oliver C., "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, pp. 145-179.

²¹⁴ Ghemawat P., "Distance still matters – The hard reality of global expansion", *Harvard Business Review*, septembre 2001, pp. 137-147.

Dimensions de la distance – Modèle CAGE			
Distance culturelle	Distance administrative	Distance géographique	Distance économique
Barrière linguistique; groupes ethniques; religion (s); normes sociales	Absence de liens coloniaux; absence de traité bilatéral; absence de relations politiques bilatérales; politiques gouvernementales; faiblesses institutionnelles	Eloignement géographique; absence de frontière(s) commune(s); manque d'accès maritime; taille du pays; réseaux de communication défaillants; différences climatiques	Différences en matière de pouvoir d'achat; différences en matière de coûts et de qualité (ressources naturelles, ressources financières, ressources humaines, infrastructures, systèmes d'information, connaissances)

Fig. 51. Modèle CAGE. Source: Ghemawat P. (2001).

Nos travaux montrent qu'aucune de ces quatre dimensions n'entrave le déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. En faisant alliance avec les Etats des pays hôtes, les autorités chinoises *transforment la distance en proximité*. La théorie de la gouvernance et des coûts de transaction développée par Williamson (1981, 1985) s'enrichit d'une nouvelle brique. Dans notre étude, on voit que *le pouvoir transactionnel tient aussi dans la capacité à annuler le phénomène de distance*. La distance culturelle (1) est évacuée par la transplantation de l'univers chinois, de sa langue, de ses normes et de ses pratiques dans les territoires. La formation de huis clos chinois réservés aux *insiders* neutralise la distance culturelle. La distance administrative (2) est éliminée du fait de l'emprise des hauts dignitaires chinois sur la gouvernance politique et économique des pays cibles. L'Etat chinois et ses représentants investissent activement dans les défaillances institutionnelles, économiques et sociales, ce qui profite à leurs champions. La distance géographique (3) n'est pas davantage un problème pour deux raisons: **1.** Les Chinois restent dans leur zone de confort en bâtissant des chaînes de valeur chinoises. **2.** La négociation d'actifs stratégiques sur les routes de communication maritimes (port de Pointe-Noire au Congo, port de Kribi au Cameroun), terrestres (autoroute Douala-Yaoundé) et aériennes (ligne Alger-Pékin) offre des voies de passage "sans coût" entre l'Empire du Milieu et les pays d'implantation. La stratégie du collier de perles, mise en place par la Chine pour sécuriser ses voies d'approvisionnement maritimes et le déploiement international de ses entreprises, vise à créer des couloirs de circulation aux marchandises, aux minerais et aux hydrocarbures en provenance et à destination de la Chine. Notre étude tait en pièces la thèse de Ghemawat (2001), selon laquelle la distance joue un rôle crucial dans l'expansion internationale des entreprises.

A l'aune de nos résultats, il apparaît que Peng (2012), Lin et Farrell (2013), et la plupart des chercheurs en commerce international et en management stratégique ont brûlé une étape dans l'exploration des modes d'entrée et des modes d'expansion des entreprises chinoises (et non chinoises). Le chaînon manquant du corpus théorique, c'est *l'entrisme institutionnel – et son instrumentalisation* – comme accélérateur de trajectoire. Dans le cas des groupes chinois, cet entrisme se double d'une *préemption des institutions* dans les pays émergents et en développement. Une étude récente consacrée à l'expansion des entreprises chinoises en Amérique latine et dans les Caraïbes, réalisée entre 2003 et 2012, a mis en évidence le tropisme des investissements chinois pour les pays faiblement institutionnalisés et marqués par une fort interventionnisme gouvernemental (Lin, 2015)²¹⁵. Le Brésil, le Mexique, l'Argentine, le Venezuela, le Pérou et Cuba figuraient en tête de liste

²¹⁵ Lin Y., "Firm heterogeneity and location choice of Chinese firms in Latin America and le Carribean: Corporate ownership, strategic motives and host institutions", *China Economic Review*, 34, 2015, pp. 274-292.

des destinations cibles. Selon l'auteur, l'activisme de l'Etat chinois auprès des autorités des pays d'implantation dilue les risques auxquelles sont exposées les entreprises chinoises.

Nos 4 propositions sont validées par notre démarche empirique. Tout d'abord, celle-ci révèle que l'entrisme institutionnel du duopole Etat chinois-groupes chinois auprès des pays hôtes est *le sous-jacent* des stratégies des groupes chinois. L'exploitation de ce sous-jacent écrase tout: les modes d'entrée et de déploiement traditionnels dans les pays étrangers, la distance entre le pays d'origine et les pays hôtes, la prise de risque des dragons chinois, ainsi que le pouvoir transactionnel des acteurs historiques.

Notre analyse qualitative montre aussi que le déploiement de la stratégie des groupes chinois tient à cinq autres paramètres: (1) *l'innovation stratégique*; (2) *la reconfiguration de la chaîne de valeur*; (3) *la reconfiguration du business model*; (4) *la vitesse d'apprentissage*; (5) *l'exploitation de la culture du pays d'origine*. Les résultats de nos travaux sont en ligne avec ceux de Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury (2013). Leur vaste enquête avait permis d'identifier l'existence de cinq avantages concurrentiels chez les multinationales brésiliennes, russes, indiennes et chinoises : l'innovation stratégique, l'innovation par les coûts, la reconfiguration de la chaîne de valeur, la reconfiguration du business model et la vitesse d'apprentissage. La plupart de nos découvertes se révèlent toutefois inédites. A notre connaissance, aucun auteur n'a, à ce jour, obtenu de tels résultats.

Enfin, nos résultats préfigurent l'émergence d'un *paradigme spécifique* prenant sa source dans la dynamique des flux.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'étude empirique montre que les Chinois pensent et vivent la stratégie avec des logiciels cognitifs et culturels, et des structures comportementales, sensiblement différents de ceux que nous connaissons en Europe, en Amérique du Nord, en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique latine et dans le reste de l'Asie. Les stratèges chinois puisent dans *les racines culturelles* de la Chine. Leur mode de pensée, leur vision stratégique, leurs projections sur des territoires étrangers réhabilitent le facteur culturel dans le champ de la stratégie. A cette donnée culturelle s'ajoute le fait guerrier qui, en Chine, a des résonances particulières. Les groupes chinois – en particulier, les champions de rang 1 – ont vocation à livrer la guerre à l'extérieur pour alimenter la machine économique et sociale de l'Empire du Milieu. Comme l'a montré l'historien Johnston (1995), la culture guerrière des Chinois est travaillée par deux paradigmes: le parabellum et le confucianisme. Le *yang* est dans le *yin*. Le *yin* est dans le *yang*. Le logiciel dur (la violence) est imbriqué dans le logiciel bienveillant (les cadeaux de la Chine aux hauts dignitaires des pays cibles). L'alliance stratégique avec les Etats des pays émergents et en développement est, sous couvert d'amabilités confucéennes, un concentré de la culture guerrière chinoise. L'ennemi (le sommet de l'Etat du pays cible) est instrumentalisé et, ce faisant, neutralisé par les autorités chinoises afin de permettre à China Inc. de préempter le long terme dans les territoires de l'ennemi. L'analyse qualitative révèle des singularités dans la conquête chinoise en Afrique, articulées autour de 4 axes : (1) l'innovation stratégique; (2) la reconfiguration de la chaîne de valeur; (2) la reconfiguration du business model; (3) la vitesse d'apprentissage; (4) l'exploitation de la culture chinoise. Au final, la somme d'originalités produit des dynamiques inédites.

Innovation stratégique

Les groupes chinois ne sont jamais seuls. Il y a toujours un attelage. L'Etat chinois est très présent et actif. C'est un Etat stratège porté par une vision, qui exerce pleinement son rôle et qui compose avec le réel tel qu'il est. "Il faut prendre les réalités telles qu'elles sont", disait le Général de Gaulle. C'est exactement ce que font les hauts dignitaires chinois. Ils ne s'enferment pas dans des idéologies, sauf si celles-ci servent les intérêts stratégiques et vitaux de leur pays. Ils *scellent des alliances stratégiques avec leurs adversaires potentiels*: les dirigeants des pays hôtes. Cette stratégie est une extension de la stratégie des oies volantes déployée sur le territoire chinois dans les années 1980-2000. La formation de joint ventures entre groupes chinois et fleurons étrangers avait permis l'internalisation intérieure de la Chine. La formation de joint ventures politico-économiques entre l'Etat chinois et les gouvernants des pays émergents et en développement apparaît comme une réplique du scénario précédent (oies volantes) puisque, là encore, un partenariat est négocié avec l'adversaire (coopétition). Cette stratégie est répertoriée dans le *Traité des 36 Stratagèmes* sous l'intitulé: "Empruntez un sabre pour porter le coup fatal". A partir de celle-ci, les autorités chinoises *investissent massivement dans les vides des pays cibles*: vides de gouvernance; vides institutionnels; vides industriels; vides en matière d'infrastructures, de logements, d'hôpitaux, d'écoles. Le gouvernement chinois *évalue les vides à l'échelle d'un pays et/ou d'un continent* (phase 1), et se positionne comme *solutionneur de problèmes* (phase 2). Les problèmes (les vides) qu'il résoud sont autant d'*opportunités* (marchés, actifs stratégiques) pour ses entreprises et ses grands groupes (phase 3). Les Chinois ont un fond paysan. Pour eux, les espaces vides sont des terres à ensemercer et à labourer, qui produiront de bonnes récoltes. L'approche chinoise est, de ce point de vue, singulière. Le chaos est fertile.

Ce que notre étude révèle par ailleurs, c'est que la stratégie chinoise consiste à remplir les vides *entre soi*. Un contrat en appelle un autre, qui en appelle un autre (grappes de contrats). Un groupe chinois en appelle un autre, qui en appelle un autre (grappes de groupes). Quand l'Etat chinois négocie avec les autorités des pays cibles, la transaction porte sur *une combinatoire de projets* dont les bénéficiaires sont des groupes chinois. Deux commentaires s'imposent à ce stade de notre recherche. **1.** L'Etat chinois crée de la cohérence. Il n'y a pas de décalage entre ses ambitions, les moyens investis et les résultats. Tout est aligné. Pékin a de très bonnes cartes et les joue bien. **2.** Le groupe chinois n'opère jamais isolément dans les pays en développement et en transition. Son expansion est arrimée à celle d'autres groupes chinois. Ce sont des "grappes" de groupes qui remportent des marchés et remplissent les vides. Le coefficient multiplicateur profite à la Chine.

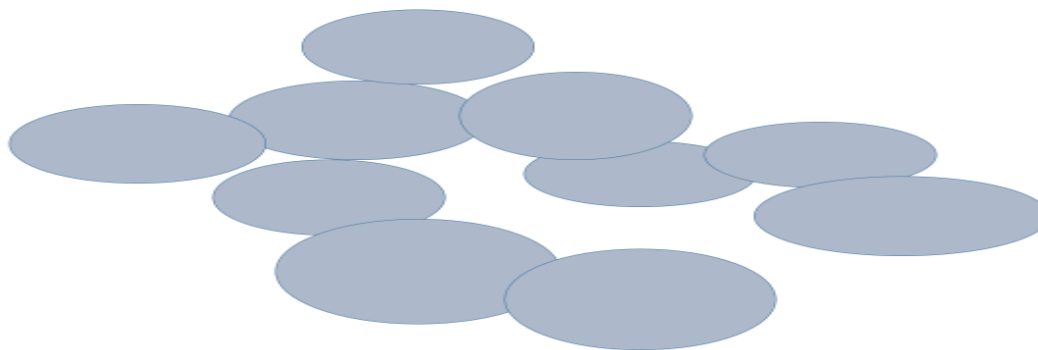


Fig. 52. "Grappes" de groupes chinois & "Grappes" de contrats entre *Insiders*: un seul et même phénomène. Schéma de l'auteur (2016).

Ce que nous observons également, c'est que le déploiement des groupes chinois dans ces pays de la Périphérie mobilise des concepts et des paradigmes qui leur sont propres. Les notions de "barrières à l'entrée", de "rupture", de "modèle", de "statu quo" et de "frontière" leur sont étrangères. Ce sont des notions occidentales. Le modèle des 5 Forces de Porter (1979) est ainsi contourné - voire ignoré - pour faire place à des dynamiques "liquides".

Où sont les vides ?

- Sur un territoire ?
- Dans un pays ?
- Sur un continent ?

Quelle est la nature des vides ?

- Vide de gouvernance politique ?
- Vide de gouvernance économique ?
- Vides institutionnels ?
- Déficit d'infrastructures et/ou infrastructures défailantes ?
- Déficit d'hôpitaux ?
- Déficit d'écoles et d'universités ? Etc.

Dynamique de flux du duopole Etat chinois-groupes chinois



Avec quelle offre *intégrée* (marché-finance-politique) ?

Formation de chaînes de valeur entre *insiders*

Qui sont les points d'entrée des vides stratégiques avec qui forger une alliance?

- Le chef de l'Etat du pays cible ?
- Le gouvernement du pays cible ?
- Les autorités de la province cible ?

Avec quelle *combinatoire* de projets (enchâssement de contrats) remplir les vides ?

Fig. 53. Déploiement de la stratégie du duopole Etat chinois-groupes chinois dans le monde émergent et en développement. Schéma de l'auteur (2016).

Les traités chinois de stratégie font souvent référence à l'eau. L'un des objectifs de la guerre est de remplir les creux. Les Chinois pensent et agissent en flux. L'un des résultats majeurs de notre recherche est que, telle une armée en mouvement permanent, **l'Etat chinois et les groupes chinois déploient des stratégies de l'eau alors que les groupes occidentaux (les acteurs historiques) déploient des stratégies de la pierre.** Nous utiliserons la métaphore de la plage à marée basse, puis à marée haute, pour éclairer notre argument. Lorsque la mer se retire, tout un espace est vide, qui s'ajoute au sable blanc. Ce sont *les terrains de conquête* des groupes chinois, avec le puissant soutien de l'appareil étatique. Dans les vides, on peut observer de grands rochers. Ce sont *les actifs stratégiques* (comme par exemple, les ports, les voies de communication) et *les grands projets* (comme par exemple, la construction de l'autoroute Est-Ouest en Algérie) dont s'emparent les groupes chinois. Dans le même temps, les diasporas chinoises, les petits commerçants et les petits entrepreneurs chinois installés dans les territoires remplissent les creux et font prospérer leurs affaires. Les groupes français, allemands, italiens, américains et japonais résistent de moins en moins face à cette offensive dont ils ne comprennent pas les codes ni le mouvement. Leur mantra, c'est être meilleur que la concurrence. Leurs dirigeants sont obnubilés par le champ de forces concurrentiel. Leurs stratégies consistent, pour une large part, à conquérir et/ou à consolider des avantages *concurrentiels* (antériorité sur le marché, supériorité technologique, historique de grands contrats,

pouvoir transactionnel). La pierre et le rocher sont peu mobiles, mais très visibles. Ce sont autant de proies potentielles pour les groupes chinois.

L'eau est supérieure à la pierre. Les Chinois le savent plus que les autres. 1. L'eau a comme particularité d'être *constitutive de la vie*. C'est la matrice et la mère nourricière de l'humanité. On peut remplacer la pierre par du béton, du bois ou tout autre matériau. On ne peut pas remplacer l'eau. Elle est indispensable à la vie, aux hommes, à la terre. 2. L'eau est *agile*. Elle est tantôt bienveillante et réconfortante (paradigme confucéen), tantôt impétueuse et violente (paradigme parabellum). Elle *s'infiltré partout*, dans le moindre recoin. Elle n'autorise aucune résistance. Aucun autre élément ne possède ces propriétés. 3. L'eau qui tombe en abondance et qui dévale sans retenue *submerge tout*, y compris les gros blocs de pierre.



Fig. 54. Les stratégies de l'eau des groupes chinois vs. Les stratégies de la pierre des groupes occidentaux. Schéma de l'auteur (2016).



Fig. 55. Submersion des stratégies de la pierre par les stratégies de l'eau. Schéma de l'auteur (2016).

Reconfiguration de la chaîne de valeur, reconfiguration du business model, vitesse d'apprentissage et culture d'origine

Notre étude montre également que l'expansionnisme des groupes chinois dans les pays émergents et en développement est *autocentré*. Ils sont *hors* de leur pays d'origine tout en restant *dedans*. L'extraterritorialité est au service d'un ancrage chinois. Ce qui frappe, c'est la capacité des dirigeants chinois à exploiter des chaînes de valeur chinoises. Matériaux de construction, équipements, main-d'oeuvre, nourriture: tout profite au *Made in China* et au *Made by China*. C'est un système clos qui défie les lois du commerce international. Les hauts dignitaires de l'Empire du Milieu et les dirigeants (le plus souvent invisibles) des grands groupes négocient des offres intégrées *nationales* et exploitent des chaînes de valeur *nationales*. L'*Hinterland* chinois est la matrice de la politique *Going Out*. A l'ère de la mondialisation et des chaînes de valeur internationales, les têtes de dragons et les queues de serpent chinois privilégient l'entre-soi. Cela constitue une singularité. Dès lors, deux remarques s'imposent. **1.** Dans le cas chinois, la notion d'internalisation renvoie à une réalité plus large que celle définie dans la théorie de l'internalisation. L'existence de chaînes de valeur entre *insiders* chinois pourrait redéfinir le périmètre de ce qui est propre au groupe. **2.** La notion de groupe devient floue. Le groupe chinois est *un groupe par-delà*, opérant au sein d'un maillage de groupes chinois. Jamais depuis les Américains, la culture du pays d'origine n'avait autant imprégné les modes opératoires dans le monde des affaires. Le facteur culturel, couplé à d'autres paramètres relatifs au pays d'origine, donnent au final l'impression d'un rouleau compresseur chinois dans les territoires conquis/préemptés.

FINANCEMENTS CHINOIS			RETROUVER SUR INVESTISSEMENT (ROI) EN CHINE
RESSOURCES HUMAINES CHINOISES: MANAGEMENT + MAIN-D'OEUVRE			
APPROVISIONNEMENTS CHINOIS			
LOGISTIQUE <i>Made in China</i> <i>Made by China</i>	PRODUCTION <i>Made in China</i> <i>Made by China</i>	NORMES & PRATIQUES <i>Made in China</i> <i>Made by China</i>	

Fig. 56. Chaîne de la valeur des 7 groupes chinois de l'étude empirique. Schéma de l'auteur (2016).

Selon Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury (2013), la compétitivité des multinationales des pays émergents résulte de trois types d'avantages: (1) Avantages comparatifs *Pays*; (2) Avantages comparatifs *Gouvernement*; (3) Avantages concurrentiels *Entreprise*. Nos travaux valident cette typologie tout en requalifiant la variable "Entreprise". Nous y ajoutons une quatrième dimension: (4) *Avantages Maillage de Contrats*.

Déterminants de la compétitivité des groupes chinois			
Avantages comparatifs <i>Pays</i>	Avantages comparatifs <i>Gouvernement</i>	Avantages concurrentiels <i>Groupe par-delà</i>	Avantages concurrentiels <i>Maillage de Contrats</i>

Fig. 57. Déterminants de la compétitivité des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Schéma de l'auteur adapté de Williamson, Ramamurti, Fleury et Fleury (2016).

Performance de la méthode chinoise

Pour aborder la question de la performance, il est important d'avoir à l'esprit l'amplitude des défis – économiques et sociaux – auxquels l'Etat chinois doit répondre *avec une obligation de résultats*. Les enjeux sont immenses; les équations sont d'une redoutable complexité. “Donner à bouffer à 1,3 milliard de Chinois”, comme le soulignaient deux dirigeants de notre panel, est le premier devoir des autorités chinoises. Créer de la valeur consiste en premier lieu à satisfaire les besoins primaires de la population (premier niveau de la pyramide de Maslow). De plus, pour faire la course en tête au plan mondial, l'Empire du Milieu doit tout faire pour garantir l'accès aux approvisionnements d'hydrocarbures, de matières premières, de produits agricoles, et sécuriser leur acheminement vers la Chine. L'Etat chinois, qui se révèle être un redoutable stratège et un entrepreneur international avisé, est l'orchestrateur en chef de China Inc. A cet égard, la politique *Going Out* a comme objectifs d'alimenter la croissance économique et le progrès social du géant asiatique. La performance des groupes chinois dans les pays émergents et en développement ne peut s'appréhender que par rapport à l'efficacité de la gouvernance politique et économique de la Chine. Les deux plans se superposent, voire s'imbriquent. Les questions que nous devons nous poser sont donc les suivantes:

- **Qui crée de la valeur?**
- **Quelle est la nature de la valeur créée?**
- **A qui profite la création de valeur?**
- **Comment se mesure le retour sur investissement?**

Selon un dirigeant interviewé, “On pense qu'il y a quelqu'un quelque part qui a un projet directeur à très long terme. (...) Les Chinois ont l'art d'attendre le bon moment.... Ils jouent au go sur les 200 prochaines années”. Notre étude montre que c'est l'Etat chinois – et donc les hauts dignitaires du Parti communiste – qui tire les ficelles sur le très long terme. Les dirigeants de cet immense territoire de plus d'1,3 milliard d'habitants ont parfaitement assimilé leur culture stratégique. Ils sont ainsi en première ligne pour définir, structurer et contrôler la dynamique de conquête de leurs champions – et désormais aussi, des petites et moyennes entreprises. C'est une démarche très construite et très structurée, relayée par les banques d'Etat, les ambassadeurs et la puissante ingénierie étatique. Les Chinois ne sont pas des velléitaires. Ce sont des pragmatiques qui sont jugés sur leurs résultats. Leurs stratégies consistent donc à chercher les bras de levier. Où sont les bras de levier qui permettront d'atteindre le But? Peu importe s'il faut pactiser avec le Diable. Ce qui compte, c'est le résultat. De ce point de vue, les dirigeants des groupes chinois créent de la valeur en remportant des contrats majeurs et en s'assurant des relais de croissance à l'étranger qui profitent au *Made in China* et au *Made by China*.

L'interventionnisme de l'Etat chinois produit de la performance politique, économique, commerciale et sociale. L'entrisme institutionnel et le pouvoir transactionnel des autorités chinoises dans les pays émergents et en développement créent de la *valeur économique* et de la *valeur sociale* pour leur pays. En négociant des “grappes” de contrats qui profitent aux groupes chinois et aux chaînes de valeur nationales, ils créent de la richesse dans leur pays. Le retour sur investissement est immédiat: amélioration du carnet de commandes des entreprises nationales; absorption d'une partie des surplus de production des usines; création d'emplois sur le territoire domestique et à l'étranger. De plus, en investissant massivement dans les vides des pays cibles, les dirigeants chinois permettent à leurs entreprises de s'installer durablement dans les territoires étrangers.

“Le rapport à la performance des groupes chinois n’est pas différent de celui des groupes occidentaux. Là où c’est différent, c’est dans l’appréciation des risques”. Interviewé 11.


L’étude empirique ne nous a pas permis d’obtenir des données précises concernant la performance financière des 7 groupes étudiés. Ce que nous pouvons dire toutefois, c’est que quand le consortium CITIC-CRCC remporte un méga-contrat en Algérie, quand China Geo-Engineering gagne des contrats stratégiques au Congo-Brazzaville, ils *surperforment* la concurrence. Quand China State Engineering Corporation décroche plusieurs projets de construction au Cameroun et au Congo, il *superforme* la concurrence. Ces victoires ne sont pas seulement des performances commerciales. Elles contribuent aussi à créer de la valeur économique et de la valeur sociale pour leur pays d’origine (formation de chaînes de valeur fondées sur des *inputs* chinois). Mises bout à bout, ces performances contribuent à briser la supériorité transactionnelle des acteurs historiques. Mais les Chinois ne réussissent pas tout ce qu’ils entreprennent. *“Quand ça rate, ça rate”*. (Interviewé 11) Cependant, même quand un groupe chinois échoue, il y en a au moins deux ou trois autres qui, dans le même temps, prennent des positions dans les territoires.

La création de valeur profite avant tout à la Chine. Mais elle profite aussi aux pays hôtes. Ainsi, en finançant la construction d’hôpitaux, d’écoles, d’universités et de logements (externalités positives) dans des pays émergents et en développement, l’Etat chinois remplit un rôle d’entrepreneur social. Dans un article consacré à la création de valeur sociale, Philip Auerswald, professeur à Stanford notait: *“C’est précisément l’échec des gouvernements qui crée des opportunités pour les entrepreneurs sociaux, de la même manière que l’échec d’entreprises existantes crée des opportunités pour d’autres types d’entrepreneurs. (...) Vue sous un angle large, l’entrée entrepreneuriale est une composante vitale d’un processus dynamique générateur d’efficacités économiques au service de la bonne gouvernance, et non pas de son contraire”* (2009, p. 54)²¹⁶. Notre investigation ne permet pas d’affirmer que la création d’externalités positives par l’Etat chinois contribue à l’amélioration de la gouvernance des territoires étrangers. Ce que nous observons au contraire, c’est que les défaillances étatiques des pays cibles constituent une aubaine pour les autorités chinoises. Celles-ci ont tout à gagner à préserver la gouvernance vérolée de leurs alliés. Il n’en demeure pas moins que l’Etat chinois joue sur deux tableaux: l’entrepreneuriat économique et l’entrepreneuriat social. L’analogie avec le groupe indien Tata est tentante. Auerswald (2009) a montré comment Jamsetji Tata, fondateur du groupe Tata, avait construit ce qui deviendrait un empire industriel autour de deux piliers: la création de profits et la création de valeur sociale. L’Inde ne serait pas devenue cet autre continent émergent sans la contribution déterminante du groupe Tata. Présent dans plus de 100 pays, le conglomérat se déploie avec le slogan *“Améliorer la qualité de vie des communautés que nous servons dans le monde en créant de la valeur à long terme pour les parties prenantes, fondée sur le Leadership et la Confiance”*²¹⁷. Cela pourrait être le slogan de l’Etat chinois dans les pays émergents et en développement. A l’image du groupe Tata, l’Etat entrepreneur chinois est en train de construire un empire mondial. Mais celui-ci pourrait n’être composé que de géants chinois.

Les résultats de notre recherche nous conduisent donc à repenser le modèle LLL de Mathews car il ne permet pas d’éclairer la dynamique de flux et l’art des combinatoires, constitutifs de la culture chinoise. Nous avons vu jusqu’à présent qu’il lui manquait une dimension I (*Institutionalization*).

²¹⁶ Auerswald P., “Creating social value”, *Stanford Social Innovation Review*, printemps 2009, pp. 51-55.

²¹⁷ Source: site Internet de Tata Group. http://www.tata.com/aboutus/sub_index/Leadership-with-trust

Notre proposition provisoire devenait donc : LLL  ILLL

Nous comprenons à présent que le paradigme ILLL n'est pas approprié pour expliquer les dynamiques chinoises. Nous proposons de lui substituer un nouveau paradigme, appelé IFLC (en anglais) ou ICMC (en français).

NOUVEAU PARADIGME

**Institutionalize-Fill-Leverage-Combine (IFLC)
Institutionnaliser-Remplir-Mobiliser-Combiner (ICMC)**

Au début de ce paradigme, il y a un Etat fort : l'Etat chinois. C'est là que se situe le GPS de l'offensive chinoise dans les pays émergents et en développement. C'est un Etat visionnaire, stratège, orchestrateur de ressources et entrepreneur. C'est aussi un ensemblier. L'art des combinatoires est inscrit dans son ADN. L'Etat (Président, Premier Ministre, PCC, Ministres de premier plan, Conseil d'Etat, MOFCOM, SASAC) est la tête de commandement de la gouvernance des groupes étatiques. C'est une tête qui pense Stratégie, négocie et contrôle tout à partir de son logiciel de stratège. L'Etat n'est pas officiellement aux commandes des groupes privés. Cependant, dans un pays dominé par un capitalisme d'Etat, l'ombre portée des gouvernants de l'Empire du Milieu sur les affaires des groupes privés n'est jamais bien loin. Il existe un attelage invisible « gouvernance du groupe privé-Etat ». Ceci est dû au fait qu'en Chine, on ne peut jamais être totalement en dehors (*wai*) du système car cela serait se condamner à l'ostracisme, c'est-à-dire signer sa condamnation à mort. Il faut être dedans (*nei*) d'une manière ou d'une autre.

La première variable de notre paradigme est *Institutionalize*. Notre étude révèle que cette brique est essentielle dans le déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Sans elle, les têtes de dragons et les queues de serpent joueraient plus ou moins dans la même cour que les derniers entrants originaires des pays émergents. Leur capacité à capter de grands contrats, à bousculer les positions et le pouvoir transactionnel des acteurs historiques réside, pour une large part, dans la supériorité chinoise à investir massivement dans les institutions défaillantes des pays d'implantation. **Les leaders de l'Empire du Milieu et, avec eux, les dirigeants des groupes chinois, transplantent leurs environnements politiques en Afrique, en Europe centrale et orientale, en Amérique latine, en Asie.** La Chine est une institution politique. **L'environnement des affaires est un construit politique.** Les résultats de notre enquête montrent que l'Etat chinois *préempte* la gouvernance économique et politique des pays cibles pour permettre à China Inc. de s'emparer de territoires et de préempter le long terme. Les accords bilatéraux entre la Chine et les pays africains dans lesquels le géant asiatique se donne l'apparence du grand frère bienveillant constituent un bras de levier majeur de l'offensive chinoise. Les hauts dignitaires chinois ouvrent des espaces de conquête à leurs champions en agissant *sur* et *dans* les vides institutionnels des pays cibles. Les faiblesses des gouvernants, les faiblesses de l'appareil législatif sont exploitées et instrumentalisées. **Le But de la Chine est de prospérer sur les vides.** La préemption de la gouvernance politico-économique (institutions *formelles*) des pays d'implantation a plusieurs conséquences. Elle renforce le pouvoir transactionnel des groupes chinois. Elle leur permet de contourner les règles en matière de *local content* en opérant des chaînes de valeur constituées d'*inputs* chinois. Elle leur permet de transplanter des pratiques et des normes (institutions *informelles*) – y

compris en matière de sécurité –, qui défie les règlements internationaux. L’institutionnalisation des vides devient ainsi un broyeur de distance entre le pays d’origine et le pays d’accueil, battant ainsi en brèche la thèse développée par l’école scandinave avec son modèle Uppsala I. Avec ce sous-jacent institutionnel, l’internationalisation des groupes chinois dans les économies émergentes et sous-développées apparaît comme *une internationalisation de façade*. Les stratégies de conquête des dragons chinois doivent servir la centritude de leur pays d’origine. C’est un pied de nez aux théories classiques du commerce international et de la mondialisation. A partir de ce sous-jacent et en s’appuyant sur la culture chinoise, les groupes chinois traquent les vulnérabilités et remplissent les vides, quels qu’ils soient (vides en matière d’infrastructures et de logements ; vides éthiques...). C’est la variable *Fill* du paradigme IFLC. Dans le même temps, ils mobilisent des portefeuilles de ressources tangibles (Etat chinois, capital, équipements, main-d’œuvre, logistique), de ressources intangibles (culture), d’actifs *Made in China* (chaînes de valeur) et de capacités dynamiques *Made by China* (création d’éco-systèmes, art des combinatoires). C’est la variable *Leverage* du paradigme IFLC. Puisant dans leur logique combinatoire, les dirigeants chinois se singularisent enfin par leur capacité d’ingénierie. Ils créent des attelages : combinaisons de groupes (groupes par-delà), combinaisons de contrats (contrats par-delà), combinaisons d’éco-systèmes (éco-systèmes par-delà). Les Chinois installés dans les territoires étrangers agrègent, eux aussi, leurs forces pour faire prospérer le *Made in China* et le *Made by China*. C’est la variable *Combine* du paradigme IFLC. Les deux schémas ci-dessous illustrent nos résultats.

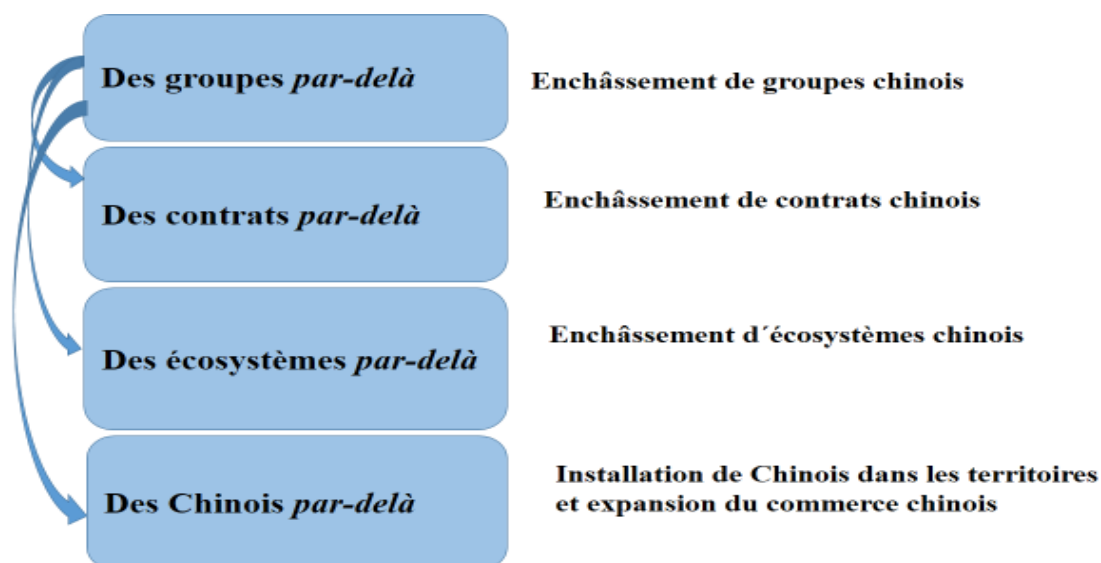


Fig. 58. Un petit *yin* devient un grand *yang*. Schéma de l’auteur (2016)



Fig. 59. Paradigme IFLC. Schéma de l’auteur (2016).

En conclusion de cette deuxième partie, nous comprenons que les hauts dignitaires et les dirigeants des groupes chinois prospèrent sur (1) le Vide et (2) leurs propres forces. La dynamique des flux, constitutive de la culture chinoise, autorise toutes les transgressions par rapport aux modèles stratégiques répertoriés. La variable *Combine* du paradigme IFLC s’inscrit dans cette logique de flux. Un contrat n’est jamais un cadre fermé. Il en appelle d’autres (c’est-à-dire d’autres flux). Un groupe industriel n’a pas de frontières définitives. Il est ouvert à d’autres flux (des interférences avec d’autres groupes). Mais ce que notre étude empirique met en lumière, c’est que (1) les flux se font entre *insiders* chinois; (2) les flux profitent essentiellement à la Chine. Ce sont des flux endogènes. Ainsi, en mettant en oeuvre le paradigme IFLC, les Chinois renversent la boussole dans les pays émergents et en développement.

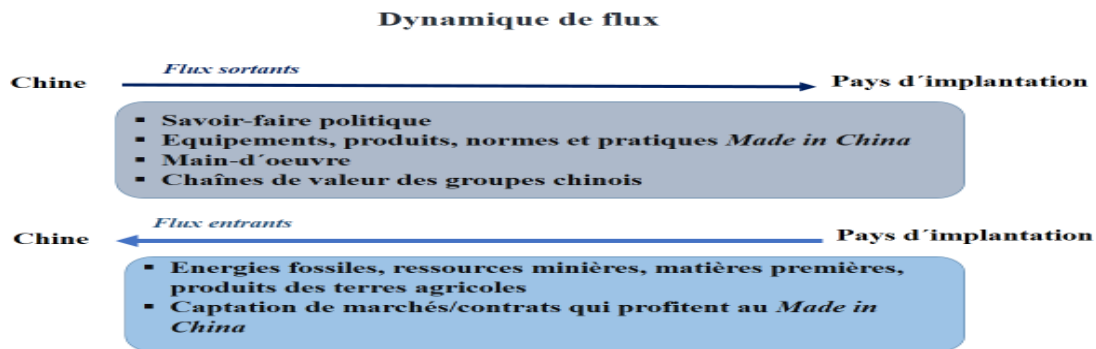


Fig. 60. Dynamique de flux. Schéma de l’auteur (2016).

La dynamique des flux qui se combine à la captation des vides ne s’applique pas uniquement au contexte africain. Elle dépasse le contexte africain. Ce que nous voyons aujourd’hui, c’est que les paradigmes stratégiques chinois sont mobilisés non seulement dans les pays émergents et en développement, mais aussi dans les pays développés. **Les vides ne sont pas propres aux pays de la Périphérie.** L’Europe occidentale offre ainsi de nombreuses cibles à la *Realpolitik* chinoise car elle regorge de vides. Les groupes chinois repèrent les vulnérabilités et les failles **là où elles sont** (fleurons industriels, aéroports, ports, chantiers navals, universités, filière agricole française, etc) et...s’emparent d’actifs tangibles *stratégiques* (“les beaux morceaux de viande”, diraient les Chinois), qui sont autant de proies au service des intérêts économiques et géopolitiques de la Chine submergente. L’enjeu pour Pékin va bien au-delà d’une sub-optimisation de ses gains au sein de son sous-groupe (le monde émergent et en développement). Les stratèges chinois construisent des positions dans une guerre économique mondiale d’un genre inédit.

“La stratégie est comme l’eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux”.

Sun Tzu

Conclusion

La Chine conquérante fascine. Cette fascination est le plus souvent mêlée d’effroi. Beaucoup de dirigeants d’entreprises occidentales et non occidentales vivent l’intrusion et l’enracinement des groupes chinois sur leurs territoires comme un phénomène profondément déstabilisant. Notre recherche avait pour ambition d’apporter des réponses concrètes à leur interrogations. Il nous a fallu interroger les corrélations et les imbrications entre les différents éléments du *goban* chinois. Nous avons fait le pari que la culture ancestrale de la Chine était porteuse de schémas stratégiques, transactionnels et opérationnels particuliers. Les ingrédients de notre cheminement intellectuel ne pouvaient pas être ceux de la démarche cartésienne. Il nous fallait penser en funambule, comme le suggère Cyrille Savary dans son ouvrage *“Le discours de la tortue”* (2003). Nous avons donc privilégié la logique combinatoire tout au long de cette démarche systémique.

Nous avons commencé notre cheminement par une analyse du *contexte* dans lequel s’opère l’expansion internationale ou mondiale des dragons chinois. Un premier niveau d’analyse a permis de valider l’importance du contexte politico-économique chinois sur l’offensive *Going Out*. La grande stratégie pensée et orchestrée par Pékin, qui vise à conquérir le leadership économique mondial, ressemble à la cime d’un grand arbre dont les arborescences se déploient sur les terrains géopolitique, géostratégique, économique et social. Le chapitre I de cette thèse a mis en lumière le fait que la gouvernance de l’Empire du Milieu – un Etat fort, un pouvoir autoritaire noyauté par le PCC – est l’antichambre des stratégies des groupes industriels sur les marchés extérieurs. Initiée dans les années 1980, l’internationalisation intérieure de China Inc. a servi de marchepied à l’internationalisation extérieure des futurs champions mondiaux. Ainsi, par exemple, les leaders chinois du ferroviaire CNR et CSR n’auraient pu opérer un saut quantique, en moins de vingt ans, en l’absence d’alliances stratégiques avec des fleurons occidentaux. Les joint ventures ont été de formidables accélérateurs de trajectoire. C’est en déconstruisant chaque process, en accédant aux technologies, en siégeant au conseil d’administration des co-entreprises, puis en testant leurs locomotives et leur train à grande vitesse sur l’immense espace chinois (dedans, *nei*) qu’ils ont bâti leur courbe d’apprentissage sans avoir l’air d’y toucher. Aujourd’hui, les champions chinois du ferroviaire dament le pion à Alstom et à Bombardier sur les marchés des trains pendulaires (dehors, *wai*). La vision à long terme, la volonté politique, l’ingénierie financière de l’Etat actionnaire se sont conjuguées pour créer les conditions d’une future domination mondiale. Le même scénario s’est produit dans toutes les industries stratégiques. Notre analyse contextuelle (chapitre I) a mis en évidence la *démarche très construite et très structurée* de la Chine stratégie. La politique des oies volantes se déplaçant d’une manière synchronisée est la partie visible d’une stratégie d’Etat déterminée à imposer le *Made in China* et le *Made by China* partout dans le monde.

Au-delà du rôle capital de l'Etat chinois, notre étude contextuelle a mis à jour les particularismes de la culture stratégique, du fond identitaire et de l'ADN chinois. Les travaux de l'historien Iain Johnston (1995) et du sinologue Gordon Redding (1980, 1993, 2002) offrent des clés de compréhension majeurs sur ces thèmes. Dans "*Cultural Realism— Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History*" (1995), Johnston a posé la question de la cohérence et de la permanence de la culture stratégique chinoise. Il ressort de ses travaux que la Chine possède deux cultures stratégiques. L'une est fondée sur le paradigme parabellum, tandis que l'autre repose sur le paradigme confucéen. L'analyse de la pensée stratégique de la Chine ancestrale laisse cependant entrevoir que la dureté, le fracas des armes (logiciel *hard*) n'est pas absente de la bienveillance et de la vertu (logiciel *soft*). Le parabellum peut être habillé de bons sentiments. Le *yin* est dans le *yang*. Les travaux de Johnston ont servi de trame à notre démarche intellectuelle et empirique. L'analyse des traités stratégiques chinois livre d'autres enseignements, que nous avons intégrés dans notre recherche. Nous pouvons en déduire que la vision stratégique chinoise n'a pas d'équivalent dans le monde. Quand un stratège chinois regarde le contexte (c'est-à-dire le terrain), il VOIT les vides. Sa vision est orientée vers les espaces vides, là où les soldats de l'armée adverse sont absents ou en petit nombre. Il VOIT les vulnérabilités de l'ennemi. *Le vide est le point d'accroche principal*. A partir de là, le but peut être soit d'occuper les vides, soit de vider les forces ennemies de leurs forces, soit de profiter de leurs faiblesses (les vides). Les préférences stratégiques des Chinois vont vers les stratégies de contournement (stratégies indirectes). On n'affronte pas l'adversaire frontalement. Ces stratégies de contournement mobilisent des alliances. Cependant, une stratégie coopérative n'a pas la même finalité qu'en Occident. Une lecture attentive des traités chinois révèle que l'alliance n'est utile que si elle est scellée avec le meilleur ennemi ou avec le meilleur ennemi potentiel. Sous couvert d'intérêts communs se cache en réalité le baiser de la mort. On retrouve donc ici les deux paradigmes de Johnston: le parabellum et la bienveillance confucéenne. A ces données s'ajoutent le fait que la carte cognitive, la matrice identitaire et les fondements culturels des Chinois sont emprunts de particularismes. Les traits culturels chinois sont: la logique combinatoire (qui débute avec l'apprentissage des idéogrammes); l'art du mouvement permanent (le Yi-King); la dynamique des flux; le maniement des contraires (le *yin* et le *yang*); la primauté du contexte sur le Surhomme; la primauté du collectif sur l'individu (le levier collectif); le pragmatisme; le secret. Avec de tels paramètres, le monde chinois apparaît souvent impénétrable aux étrangers. Les Chinois exploitent nos abîmes d'incompréhension (nos vides) pour livrer leur guerre économique mondiale. Notre analyse des théories classiques (chapitre II) a montré qu'elles ne répondaient pas *textuellement* à la logique du développement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Nous en avons déduit que les particularismes contextuels et culturels de la Chine imposaient une mise en abîme de plusieurs théories. Le modèle *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) de John Mathews (2006) a servi de matrice à notre démarche exploratoire. Selon cet auteur, les groupes originaires des pays émergents mobilisent de nouvelles dynamiques génératrices d'innovations organisationnelles et stratégiques. Les stratégies fondées sur la connectivité (*linkage*), l'acquisition et la mobilisation de ressources (*leverage*), et l'apprentissage décomplexé de l'international (*learning*) sont privilégiées par les acteurs de la Périphérie.

RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE

RÉSULTAT 1. Entrisme institutionnel et préemption institutionnelle comme sous-jacents du déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement.

Notre recherche montre que l'entrisme institutionnel – doublé d'une préemption institutionnelle - est le mode d'entrée principal des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. **Ce résultat issu de notre recherche est inédit.** Pour conquérir les ressources, les matières premières, les énergies fossiles, les terres arables et les marchés indispensables à l'économie chinoise, le Président, le Vice-Président, les ministres de haut rang, l'appareil étatique de la Chine font alliance avec les autorités des pays cibles. Ce sont des alliances très calculées. Les alliances *officielles* se scellent dans le cadre d'accords bilatéraux ou de forums régionaux. Le Forum Chine-Afrique (FOCAC), le Forum Asie-Pacifique (APEC), le Forum Chine-PECO (Pays d'Europe centrale et orientale), le Forum des BRICS ou bien le Sommet Chine-Amérique latine et Caraïbes représentent le niveau 1 (officiel, visible) de la *Realpolitik* de la Chine. Les discours officiels des dirigeants chinois se veulent rassurants. Au nom de l'amitié entre les peuples, le géant asiatique s'engage à financer et à construire divers projets d'infrastructures (ponts, routes, autoroutes, barrages, ports, aéroports, écoles, logements). C'est la partie *soft* du réalisme culturel chinois (paradigme confucéen). Cette stratégie partenariale est le point d'entrée des stratégies institutionnelles des groupes chinois au sein de la Périphérie. Les accords de coopération dans lesquels la Chine déploie des moyens financiers colossaux portent en réalité la signature de la *Realpolitik* chinoise dans sa version *hard* (paradigme parabellum). A partir de ce moment-là, l'état se referme sur les instances au pouvoir dans les pays cibles. Derrière une rhétorique bien huilée, c'est la préemption de la gouvernance politique – et surtout économique – des pays émergents et en développement qui est visée. Le processus de décision des groupes chinois est encastré dans ce niveau 1. Ce que notre étude révèle, c'est que les défaillances des institutions – au premier rang desquelles, l'Etat – des pays cibles constituent une proie pour les autorités chinoises. Ensuite, les visites d'Etat, les cadeaux aux hauts dignitaires remplissent leur rôle d'asservissement comme dans le système des tributs de la Chine ancienne. C'est l'application directe de la stratégie chinoise intitulée "*Cacher un sourire derrière le sabre*". Avec cette stratégie, les hauts dignitaires chinois deviennent les maîtres du jeu. Ils refont la carte. Ils construisent des environnements politiques en prenant la main sur la gouvernance des pays cibles. Ainsi, la préemption des institutions formelles défaillantes, voire corrompues, permet au gouvernement chinois de poser ses conditions.

Cela a plusieurs conséquences. **1.** Les groupes chinois ont *des arguments*, ce qui les rend potentiellement invincibles. **2.** La préemption institutionnelle opérée par l'Etat chinois est un amortisseur de risques (LOF) pour les groupes chinois sur les marchés extérieurs, ce qui démultiplie leur potentiel audacieux. **3.** Protégés par l'alliance Chine-pays d'accueil, les groupes chinois peuvent enjamber les règles internationales en matière de *local content*, de normes HSE (*Health-Security-Environment*) et de pratiques (institutions informelles). **4.** Les paramètres liés à la distance entre le pays d'origine et le pays d'implantation (modèle CAGE de Ghemawat, 2001) sont écrasés. La distance culturelle entre la Chine et l'Algérie, entre la Chine et le Cameroun, ou entre la Chine et la Russie ne compte plus beaucoup. L'institutionnalisme chinois – avec le blanc-seing des autorités des pays d'implantation - est un broyeur de distance. **5.** La Chine se met en position de s'emparer des territoires "étrangers" et de préempter le long terme.

Ce premier résultat semble inédit. A notre connaissance, la préemption institutionnelle n'a jamais été identifiée comme LE mode d'entrée principal dans un pays étranger. Il existe un chaînon manquant dans le corpus théorique, un vide exploité par les Chinois. Ce mode d'entrée permet aux leaders chinois de sceller des alliances sur le mode coopération (coopération avec un rival) avec les autorités du pays cible.

RÉSULTAT 2. Captation des vides et exploitation des vulnérabilités d'un territoire, d'un pays, d'un continent.

Notre recherche montre que les autorités chinoises et les dirigeants des groupes chinois investissent dans les vides. La conquête de territoires et de marchés dans les pays émergents et en développement se fait par le Vide. Le vide est un leitmotiv des traités chinois de stratégie. C'est une notion clé du taoïsme. C'est un thème central des estampes chinoises. Les vides, ce sont des carences, des déficits, des défaillances, des vulnérabilités sur le terrain. Ce sont les vides institutionnels; les défaillances dans la gouvernance politique et économique d'un territoire, d'un pays, d'un continent; les déficits en matière d'infrastructures, de logements, de génie civil; les vides en capitaux; les vides éthiques; les vulnérabilités de fleurons industriels. La préemption des vides (préemption institutionnelle, préemption de la gouvernance d'un pays, préemption des besoins d'un pays en capitaux) est le préalable pour s'emparer de toutes sortes de vides. La conquête par les vides est particulièrement adaptée aux pays émergents et en développement. Les carences sont partout. Pour les Chinois qui sont restés des paysans, les vides sont des terres à ensemercer et à labourer. Avec beaucoup de travail et du savoir-faire, ces terres produiront de bonnes récoltes. Ce sont des opportunités qui se transformeront en *actifs bankable*. C'est une approche totalement différente de celle des Occidentaux. La thèse dominante dans le domaine du management stratégique repose sur l'idée que l'espace concurrentiel est le lieu de toutes les batailles, et qu'il faut donc créer et consolider des avantages concurrentiels pour conquérir le leadership. Notre étude montre que les groupes chinois prennent des positions *par la périphérie* à partir de stratégies de contournement (stratégies indirectes). Cela peut donner lieu à des pas de côté, à des transgressions par rapport aux règles relatives à la conformité (*compliance*).

Les stratégies de conquête des groupes chinois s'articulent autour de l'agenda suivant:

1. Ils scrutent *le contexte* des pays cibles.
2. Ils identifient *la nature* des vides.
3. Ils *localisent* les vides sur la carte.
4. Ils identifient *les points d'accès* aux vides.
5. Ils identifient *les bras de levier*.

Captation des vides	
Étape 1	Quel est le contexte?
Étape 2	Quelle est la nature des vides?
Étape 3	Où sont les vides?
Étape 4	Quels sont les points d'entrée aux vides?
Étape 5	Quels sont les bras de levier nécessaires pour exploiter les vides?

Fig. 61. Captation des vides par les groupes chinois. Tableau de l'auteur (2016).

RÉSULTAT 3. Dynamique des flux et stratégies "liquides" des acteurs chinois.

Notre recherche confirme l'importance de la dynamique des flux sur le déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays africains. La prise en compte de cette donnée culturelle ne figure dans aucune théorie, dans aucun paradigme. Pour les Chinois, tout change constamment. Il suffit d'observer les lois du cosmos. La nuit vient après le jour. La lune alterne avec le soleil. La pluie

précède le temps des semailles. Le Livre des Transformations, Yi King, repose sur l'idée du changement permanent. Le flux et le *qi* s'inscrivent dans cette thématique. Les traités stratégiques font référence au flux (élément Eau) quand ils invoquent le *yin* et le *yang*. "Un petit *ying* deviendra un grand *yang*". L'idée est qu'un petit flux deviendra un grand flux. Une stratégie de petit ferrailleur produira de grands effets. Le *qi* ou *énergie vitale* est une autre notion clé de la culture chinoise. L'étude du *qi* est au coeur de la médecine chinoise. Un corps sain est un corps irrigué par l'énergie vitale. Quand celle-ci circule correctement, l'homme est en bonne santé. Quand elle est bloquée, la maladie s'installe. Par analogie, une eau qui coule est une eau qui vit. Une eau qui stagne est une eau qui croupit. L'eau et le *qi* renvoient à la même idée du flux vital. Cela a deux conséquences. **1.** Les notions de "barrières à l'entrée", de "frontière", de "rupture" et de "modèle" sont étrangères aux Chinois. Ce sont des notions occidentales. **2.** Une dynamique de flux est comme une armée en mouvement permanent. Mais il est difficile d'anticiper la trajectoire des flux. Le caractère imprévisible du déploiement de la stratégie des groupes chinois est ainsi inscrit dans leur ADN culturel. Le flux peut se diriger à l'ouest, au nord, puis au sud, puis à l'est. Il ne se modélise pas. Il ne cherche pas non plus à être plus beau que les autres espèces.

Le déploiement de la stratégie des sept groupes chinois de notre échantillon se réclame de la dynamique des flux. Tout d'abord, les hauts dignitaires chinois scrutent le contexte et raisonnent à l'échelle d'un pays ou d'un continent. C'est le niveau 1 de la dynamique des flux, qui se combine avec l'activisme institutionnel. Le but est de remplir les creux, conformément à l'injonction de Sun Tzu. Cela passe par des petits flux (petits contrats) et des grands flux (contrats stratégiques). Ainsi, quand Sinopec investit dans des petits champs pétroliers à l'abandon au Gabon, il investit dans le même temps dans des projets d'infrastructures qui, à leur tour, sont imbriqués dans d'autres projets stratégiques noyautés par la Chine. Quand Chinalco investit dans le méga projet minier de Simandou en Guinée, des groupes chinois de BTP s'emparent de gros marchés dans le pays. Quand China Geo-Engineering remporte des "petits" contrats au Rwanda et au Congo-Kinshasa, il prépare en fait de futurs grands flux au Congo-Brazzaville. La dynamique des flux, c'est aussi une formidable capacité à enchâsser les paramètres chinois (art des combinatoires). Un flux ne connaît pas de frontière. Car une frontière, c'est un point de blocage, un *qi* vicié. Notre étude révèle qu'un groupe chinois n'est jamais seul. Il n'a pas d'existence autonome. Il existe toujours un attelage, voire plusieurs attelages. Un groupe chinois opère au sein d'un maillage de groupes chinois. Ce sont des *groupes par-delà*. De la même manière, un contrat est un filet à mailles lâches. Il en génère toujours d'autres (grappe de contrats). Ce sont des *contrats par-delà*. Les chaînes de valeur des sept groupes chinois étudiés sont basées sur des flux en provenance de leur pays d'origine. Ce sont des *chaînes de valeur par-delà*. Les écosystèmes créés dans les territoires pour soutenir la stratégie des groupes chinois mettent aussi en mouvement des flux entre des acteurs chinois. Ce sont des *écosystèmes par-delà*. La dynamique des flux, c'est enfin la capacité de la diaspora à prospérer, à l'image de ce Chinois arrivé sans le sou au Gabon il y a une quinzaine d'années. Il a commencé par ouvrir une échoppe, puis a pris la gérance d'un supermarché. Il est aujourd'hui propriétaire de deux immeubles à Libreville, construits avec des matériaux chinois par des ouvriers chinois. Le petit *yin* devient un grand *yang*. Notre analyse montre que les groupes chinois déploient des *stratégies de l'eau* dans le monde émergent et en développement. Ces stratégies mobilisent des cartes cognitives et comportementales singulières qui leur font occuper une place à part dans le champ de la stratégie. Face à elles, les *stratégies de la pierre* déployées par les groupes occidentaux, marquées par l'esprit de frontière digne des chercheurs d'or dans l'Ouest américain, tentent de résister. **Ce résultat issu de notre démarche empirique est inédit.** Il nous conduit à affirmer que **le fait guerrier chinois dynamite les thèses dominantes en**

matière de stratégie. L'universalisme des modèles stratégiques vole en éclats. Avec ces stratégies de l'eau, les groupes chinois font sauter les tabous en matière de transparence, d'éthique et d'ancrage local. Ils réinventent la grammaire et refont la carte. Il n'existe donc pas d'effets d'isomorphisme entre le déploiement des groupes chinois et le déploiement des groupes non chinois. En revanche, nous constatons *des effets d'isomorphisme à l'intérieur du système chinois*. Nos résultats battent ainsi en brèche la thèse de Dunning, Kim et Park (2008) selon laquelle l'internationalisation des EMNE s'apparente à du "vieux vin dans de nouvelles bouteilles". Ce que nous constatons, c'est que **les groupes chinois font du vin nouveau à partir de leur vieux fond culturel (les vieilles bouteilles)**.

RÉSULTAT 4. Création de valeur entre insiders chinois et "centritude" de la Chine.

Un autre enseignement de notre recherche est que la Chine reste *le point fixe* de la dynamique des flux des groupes chinois. C'est l'*Hinterland* de l'offensive chinoise dans les pays émergents et en développement. Les flux entrants et sortants servent les intérêts du géant asiatique. Cela donne une cohérence aux stratégies de l'eau des dragons chinois. Les équations existentielles de l'Empire du Milieu (assurer la subsistance de plus d'1,3 milliard d'habitants, donner du travail à la main-d'oeuvre surabondante, faire tourner les usines du pays et absorber leurs surcapacités, conquérir une position dominante dans le concert des nations) sont sous le radar permanent des autorités chinoises. L'institution communiste a *une obligation de résultats*. C'est sa survie qui est en jeu. Le capitalisme d'Etat doit son existence à ce contexte particulier. Le contexte de l'Inde dont la population dépasse le milliard d'habitants est différent. Les leaders de la génération post-Mao sont des pragmatiques. Ce sont eux qui fixent le cap et tiennent le gouvernail. La politique *Going Out* de China Inc. est au service du *Made in China* et du *Made by China*. Les groupes chinois lancés à la conquête de ressources minières, d'énergies fossiles, de matières premières, de relais de croissance dans le monde émergent et en développement pratiquent *l'art de l'entre-soi*. Les équipements, les matériaux de construction, la main-d'oeuvre, la logistique, la nourriture: tout vient de Chine. *Les dragons chinois mobilisent des chaînes de valeur nationales*. Les *inputs* sont chinois. La dynamique de flux se déploie entre *insiders*: les Chinois. **Ce résultat issu de notre recherche est inédit.** La cooptation, qui est un élément constitutif du *guanxi*, joue pleinement son rôle. La dimension *Linkage* invoquée par Mathews dans son paradigme LLL est capitale pour la mise en oeuvre de la grande stratégie de la Chine. Mais, contrairement à la thèse développée par celui-ci, les connections ne sont pas recherchées à l'extérieur. Elles sont *préemptées* à l'intérieur du monde chinois. La Chine reste au centre des considérations. Nous pouvons en déduire que **les pays émergents et en développement sont des satellites de la grande stratégie de Pékin**. Ils jouent un rôle équivalent au système des tributs en vigueur dans la Chine impériale. La dynamique des flux profite à la centritude chinoise. C'est une machine de guerre d'autant plus redoutable que les Chinois sont dans l'entre-soi.



Fig. 62. Pays émergents et en développement & Centritude de la Chine. Schéma de l'auteur (2016).

Le huis clos qui crée de la valeur dans le pays d'origine est une anomalie à l'heure de la mondialisation. C'est un renversement de perspective par rapport aux thèses dominantes. A notre connaissance, il n'existe pas d'équivalent dans le monde. Ce résultat est inédit.

RÉSULTAT 5. Emprise de la culture sur le management stratégique des groupes chinois.

Nous pouvons déduire de tout ce qui précède que *le facteur culturel* est une composante majeure des stratégies de conquête des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. A l'évidence, les dirigeants chinois (hauts dignitaires du pays, membres des instances dirigeantes des groupes industriels) déploient une profondeur et une habileté stratégiques à partir de logiciels cognitifs qui leur sont propres. Cela tient à la fois à leur formation militaire, à leur maîtrise des traités stratégiques chinois et à leur immersion dans l'histoire tumultueuse de la Chine maoïste. Ils en ont tiré de solides convictions qui laissent peu de place à l'angélisme. Ce que notre étude révèle, c'est que les Chinois vivent la stratégie en action. Leurs décisions vont dans les flux. Cela est cohérent avec leur culture des flux, d'une part. Cela crée une singularité porteuse d'avantages distinctifs, d'autre part. Pour les stratèges occidentaux, le mode opératoire des groupes chinois apparaît soit déloyal, soit insaisissable. Beaucoup d'entre eux voient l'intrusion chinoise sur leurs terrains historiques comme le résultat de la politique du carnet de chèques et d'appels d'offres biaisés. Notre recherche permet, au contraire, de mettre à jour d'autres paramètres enracinés dans le fond culturel de la Chine multimillénaire. Ce que nous constatons, c'est que **les stratégies de l'eau sont puissantes car la dynamique des flux n'a pas de centre de gravité. Elle n'a rien en commun avec la dynamique newtonienne des corps. Dans l'expérience de Newton, la pomme tombe à la verticale ou à l'oblique sur un point précis. Par analogie, on pourrait dire que la pomme procède d'une stratégie de la pierre. Avec la dynamique des flux, les points sont des fluides dont on ne sait pas très bien quelle sera la trajectoire. Cela crée de l'incertitude et de l'imprévisibilité. Ce résultat issu de notre recherche est inédit.** Notre investigation montre qu'il existe toutefois un point de gravité, et que celui-ci se situe en dehors des champs de bataille: la Chine. C'est un renversement de perspective total. L'entrisme institutionnel de l'Etat chinois dans les pays émergents et en développement est donc capital car il permet à la Chine de livrer une guerre "silencieuse" à base de flux sur le terrain "étranger". Avec ces deux leviers – entrisme institutionnel, dynamique des flux –, les dirigeants chinois démontrent que la stratégie se joue sur le terrain culturel. Leurs postures stratégiques réhabilitent le rôle de *la culture dans le champ de la stratégie*.

Ce premier niveau de commentaires en appelle un autre. L'analyse empirique montre que le déploiement de la stratégie des groupes chinois tient aussi à d'autres éléments de la culture et de l'ADN chinois: le pragmatisme, le levier collectif, les *guanxi*, les combinatoires. Les Chinois prennent le contexte tel qu'il est, et non pas tel qu'ils souhaiteraient qu'il soit. Ils voient les vides, les failles qui sont autant d'opportunités pour le *Made in China* et le *Made by China*. Ce sont des pragmatiques et des solutionneurs de problèmes. "*Acheter des trous*", dit le Tao. L'idéogramme chinois *wei-chi* (crise) signifie danger + opportunité. Les opportunités se situent dans l'exploitation des failles, des vulnérabilités sur le terrain d'action. L'atteinte du but se fait grâce au levier collectif. Les soldats vont dans le même sens. Cela peut donner l'impression d'un rouleau compresseur. **Les conclusions de notre recherche mettent au défi l'universalisme en matière de management stratégique. Il n'existe pas.** Les modèles développés par Porter – et vendus dans le monde entier – ne s'appliquent pas au déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. S'obstiner à le penser, c'est prendre le risque de devenir des spectateurs impuissants de la vague chinoise.

Sur la base de ces résultats, nous aboutissons à une nouvelle proposition paradigmatique, que nous appelons **IFLC** (version anglaise) ou **IRLC** (version française). C'est un modèle alternatif au modèle LLL de Mathews.

IFLC: Institutionalize, Fill, Leverage, Combine.

IRLC: Institutionnaliser, Remplir, Mobiliser, Combiner.

Le I (*Institutionalization*) surplombe les trois autres dimensions. C'est le sous-jacent du déploiement des groupes chinois dans le monde émergent et en développement (entrisme institutionnel + préemption institutionnelle).

Notre problématique de départ était assortie de quatre questions. Nous pouvons y répondre à présent.

1. Le déploiement de la stratégie des groupes chinois est-il original?	Oui
2. Le déploiement de la stratégie des groupes chinois est-il uniforme?	Relativement
3. Existe-il une méthode chinoise pour s'emparer de territoires a priori imprenables?	Oui
4. En quoi la performance des groupes chinois diffère-t-elle de celle des groupes occidentaux?	Au service de la centritude de la Chine

Dans son article "*The global strategy of emerging multinationals from China*", Peng (2012)²¹⁸ a fait état de trois paramètres *relativement* singuliers à l'oeuvre dans le déploiement des dragons chinois dans le monde: (1) le rôle du gouvernement chinois comme force institutionnelle; (2) l'absence de ressources managériales et technologiques; (3) les acquisitions comme mode d'entrée principal. L'auteur est parti du constat que la recherche récente s'était surtout focalisée sur le rôle des gouvernements des pays d'accueil, mais qu'elle avait ignoré celui exercé par les gouvernements du pays d'origine. Or, la montée en puissance des multinationales chinoises nous oblige à intégrer cette donnée et, ainsi, à enrichir la perspective institutionnelle, a-t-il fait valoir. Nos travaux accréditent ce jugement. L'Etat chinois apparaît bien comme une force institutionnelle déterminante. C'est le fléau de la balance. A partir de là, son activisme auprès des gouvernants des pays émergents et en développement lui permet – et permet à ses grands groupes – de construire des environnements politiques dans les territoires étrangers. Les autorités chinoises institutionnalisent et politisent les vides en Afrique, en Europe centrale et orientale, en Asie, en Amérique latine. L'Etat chinois garde ainsi le contrôle des choses de bout en bout. Il livre une guerre implacable en coulisse (paradigme parabellum + paradigme confucéen) dans les pays émergents et en développement, et la gagne le plus souvent. Cette guerre lui permet d'obtenir des résultats tangibles sur le front intérieur (renforcement de la chaîne de valeur de la Chine et de China Inc.). Nos résultats divergent toutefois avec ceux de Peng sur trois points. Selon cet auteur, les dragons chinois se lancent à l'assaut des marchés étrangers en l'absence de ressources supérieures, notamment technologiques et managériales. Notre recherche montre au contraire qu'ils détiennent des portefeuilles de ressources singulières – y compris des capacités politiques – qui leur procurent une supériorité sur le terrain. Le deuxième point de

²¹⁸ Peng M. W., "The global strategy of emerging multinationals from China", *Global Strategy Journal*, Vol. 2, 2012, pp. 97-107.

discordance porte sur le mode d'entrée dans les pays étrangers. Pour Peng, les acquisitions représentent le mode d'entrée principal des grandes entreprises chinoises. Notre recherche bat en brèche cette perspective et identifie la préemption institutionnelle comme mode d'entrée exclusif des groupes chinois dans le monde émergent et en développement.



Fig. 63. Management des masses critiques chinoises et contrôle des flux. Schéma de l'auteur (2016).

Le troisième point de divergence concerne la singularité de la stratégie mondiale des groupes chinois. Contrairement à Peng qui avance que leur approche de la stratégie est *relativement* unique, nous constatons – et défendons l'idée – qu'elle est *unique*. La préemption institutionnelle, l'instrumentalisation de la gouvernance politique et économique des pays d'accueil, les stratégies de l'eau n'ont pas d'équivalent dans le monde. Pour autant, il peut y avoir quelques variantes en fonction des priorités du gouvernement central et des pays d'implantation. De ce point de vue, le déploiement des groupes chinois n'est pas totalement uniforme. Sinon, cela ouvrirait la voie à des phénomènes de cannibalisation entre acteurs chinois. Le but des autorités chinoises n'est pas celui-là. La dimension institutionnelle de notre recherche s'inscrit davantage dans l'esprit des travaux récents de Gao, de Liu et de Lioliou (2015). Dans un article intitulé "*A double-edged sword: the impact of institutions and political relations on the international market expansion of Chinese state-owned enterprises*",²¹⁹ les auteurs ont exploré les effets de l'interventionnisme gouvernemental du pays d'origine, des institutions du pays d'accueil et des relations politiques bilatérales. Deux thèmes ont émergé de leurs travaux. **1.** L'implication du gouvernement chinois (pays d'origine) impacte positivement ou négativement le déploiement des entreprises d'Etat. Dans notre étude empirique, l'intervention de l'Etat chinois a des effets positifs sur le développement international de ces grands groupes. **2.** L'analyse de l'internationalisation des entreprises étatiques chinoises nécessite la prise en compte de l'économie politique. Les entreprises doivent intégrer les relations politiques entre le pays d'origine et les pays d'accueil dans leur jeu. Les résultats de notre recherche accréditent cette thèse. Ce que nous voyons, c'est que le *Made in China* et le *Made by China* sont "stratégisés" par la politique étrangère de la Chine.

Avec cette recherche, nous nous étions fixé **3 buts**. Nos résultats ouvrent une nouvelle brèche dans le domaine du management stratégique en mettant à jour la singularité des paradigmes chinois.

²¹⁹ Gao L., Liu X et Lioliou E., "A double-edged sword: the impact of institutions and political relations on the international market expansion of Chinese state-owned enterprises", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, Vol. 13, No. 2, 2015, pp. 105-125.

But 1. Contribuer à l'émergence d'une nouvelle théorie en management en prenant des chemins de traverse académiques qui reflètent au plus près les dynamiques de flux et l'art des combinatoires des Chinois.

But 2. Ouvrir des brèches dans la compréhension de la stratégie dans un contexte chinois, et, *in fine*, développer de nouveaux instruments d'analyse et de mesure de la performance dans les pays émergents et en développement.

But 3. Apporter aux dirigeants de groupes non chinois des grilles d'analyse concernant les postures stratégiques et opérationnelles des groupes chinois dans les pays émergents et en développement, ainsi que les moyens de la reconquête face aux offensives chinoises.

CONTRIBUTIONS A LA THEORIE

Corley et Gioia (2011) ont identifié deux dimensions de la recherche qui contribuent au corpus théorique: *l'originalité* et *l'utilité*. L'originalité résulte d'apports *incrémentaux* (extension de la compréhension actuelle) ou bien d'apports *novateurs*, voire *transgressifs* (création de nouvelles perspectives). Les apports incrémentaux enrichissent la théorie existante, tandis que les apports relevant de l'innovation radicale peuvent contribuer à l'émergence d'une nouvelle théorie. Selon Mintzberg (2005, p. 361), une nouvelle théorie "nous permet d'entrer profondément, d'une manière imaginative et non conventionnelle, dans des phénomènes que nous pensions comprendre...La théorie n'est utile que si elle surprend initialement, c'est-à-dire si elle change les perceptions". L'originalité ne suffit pas toujours. Les apports doivent aussi être *utiles* à la communauté scientifique (utilité *scientifique*) et/ou au monde des affaires (utilité *pratique*). Au moment d'entreprendre cette recherche, nous nous étions fixé trois buts. **1.** Contribuer à l'émergence d'une nouvelle théorie en management, en intégrant des dimensions clés de la culture chinoise. **2.** Ouvrir des brèches dans la compréhension de la stratégie *Made by China*, et, *in fine*, développer de nouveaux instruments d'analyse et de mesure de la performance dans les pays émergents et en développement. **3.** Proposer aux dirigeants de groupes non chinois des grilles d'analyse, des stratégies gagnantes et des outils pour organiser la riposte face à l'offensive chinoise sur leurs marchés. Nous avons donc la double ambition de l'originalité et de l'utilité.

Notre recherche nous oblige à constater des écarts par rapport aux théories existantes. La littérature relative aux EMNE, dans laquelle s'inscrivent les travaux de John Mathews, offre des points de repère très intéressants. Mais elle n'apporte pas toutes les clés de compréhension dont nous avons besoin pour décrypter les dynamiques chinoises. Notre investigation montre que le déploiement de la stratégie des groupes chinois dans les pays émergents et en développement est sans équivalent.

Contribution 1. La dynamique des flux et l'art des combinatoires sont des paramètres fondamentaux du déploiement des fleurons du capitalisme chinois. Le cocktail qui en résulte se révèle inédit. Notre première contribution à la théorie tient à l'identification de stratégies "liquides" que nous appelons "*stratégies de l'eau*". Celles-ci défient la loi de la gravité et, donc, les "*stratégies de la pierre*" développées par les acteurs historiques et les entreprises des autres pays émergents. Le **nouveau paradigme IFLC** (Institutionalize, Fill, Leverage, Combine) renouvelle le champ de la stratégie. Les concepts de "barrière à l'entrée", de "rupture", de "modèle", de "statu quo" sont balayés au profit d'une nouvelle grammaire. A l'approche occidentale fondée sur le OU (prendre ce marché-ci *ou* celui-là) se substitue une approche chinoise fondée sur le ET+ ET+ ET+ ET+.... Avec cette dynamique de flux, le duopole Etat-groupes chinois et les diasporas investissent dans les vides et *s'étendent par rhizomes*. Ces scénarios liquides fonctionnent aussi sur le mode du OU. Mais le concept d'exclusion ne renvoie pas aux mêmes réalités qu'en Occident. Le OU chinois, c'est la ligne de partage entre un

insider et un *outsider*. Comme dans les clubs élitistes, il faut être membre (*nei*) pour profiter des flux (cooptation). Les flux profitent aux *insiders*. Ces découvertes ouvrent de nouvelles perspectives dans le domaine du management stratégique. La création d'équipes internationales de chercheurs travaillant sur ces nouveaux théorèmes (stratégies de l'eau, paradigme IFLC) permettrait de passer à un niveau supérieur. Le but serait de construire une nouvelle théorie applicable dans les pays émergents et en développement.

Contribution 2. Notre contribution à la théorie porte en second lieu sur l'identification de *la préemption institutionnelle* comme mode d'entrée et comme sous-jacent du déploiement des groupes chinois dans les pays émergents et en développement. Cette préemption permet aux dragons chinois de court-circuiter les phases répertoriées dans le modèle Upsala 1, de négocier des stratégies hors marché, d'enjamber les LOF, de réécrire les règles du jeu transactionnel et opérationnel, et d'évacuer le *local content* de leurs considérations. Notre recherche montre que les Chinois sont des tous-terrains parce qu'ils restent dans leur zone de confort. Il serait intéressant d'engager des recherches sur ce thème. A ce stade de notre recherche, nous pensons que la prise en compte de la préemption institutionnelle comme mode d'entrée *per se* au sein de la Périphérie peut ouvrir de nouvelles perspectives aux dirigeants d'entreprises et de groupes internationaux.

Contribution 3. Notre contribution à la théorie porte enfin sur les *chaînes de valeur*. Nous constatons que l'une des forces des groupes chinois réside dans leur capacité à développer des chaînes de valeur chinoises. Les groupes occidentaux ne gagneraient-ils pas à construire *des supply chains entre insiders*? Si oui, qui seraient les *insiders*? Si oui, ces *insiders* pourraient-ils être considérés comme des excroissances du groupe industriel? Dans cette hypothèse, les ressources des *insiders* pourraient-elles être considérées comme des ressources *internes* du groupe? Cela reviendrait alors à repenser la théorie de l'internalisation. Toutes ces questions mériteraient d'être approfondies par la communauté scientifique au cours des prochaines années. Elles créent un nouvel agenda pour des équipes de chercheurs.

Synthèse de notre recherche

Contributions à la théorie

Contribution 1. Stratégies de l'eau vs. Stratégies de la pierre
Enrichissement du corpus théorique relatif au management stratégique

Contribution 2. Préemption institutionnelle
Extension de la théorie institutionnelle et des théories du commerce international

Contribution 3. Chaînes de valeur entre *Insiders*
Extension de la théorie de l'internalisation

Originalité	Apports novateurs	<p><i>Stratégies de l'eau</i> dans les pays émergents et en développement (remplir les vides; exploiter les failles quelles qu'elles soient, et les transformer en rentes; viser le leadership sur les vides) vs. <i>Stratégies de la pierre</i> dans les pays développés (créer et renforcer les avantages concurrentiels; conquête du leadership dans son secteur). Penser en termes de vides et de flux et non plus en termes de concurrence.</p> <p>Modèle IFLC (Institutionalize, Fill, Leverage, Combine). Institutionnaliser, politiser son développement dans les pays émergents et en développement; faire l'inventaire des vides; les exploiter et les transformer en opportunités; forger des alliances et combiner les ressources entre <i>insiders</i>.</p> <p>Créer des <i>coalitions de groupes</i> très en amont des appels d'offres (ceux-ci n'étant plus qu'un point d'entrée parmi d'autres).</p>	<p><i>Stratégies de l'eau</i> (remplir les vides; exploiter les failles quelles qu'elles soient, et les transformer en rentes; leadership sur les vides) vs. <i>Stratégies de la pierre</i> (créer et renforcer les avantages concurrentiels; conquête du leadership dans son secteur). Nouvelle théorie en matière de management stratégique?</p> <p>Modèle IFLC (Institutionalize, Fill, Leverage, Combine). Nouveau modèle paradigmatique dans le domaine du commerce international?</p>
	Apports incrémentaux	<p>Réinventer les chaînes d'approvisionnements entre <i>insiders</i>.</p> <p>Repenser la <i>notion de groupe</i> → groupes par-delà entre <i>insiders</i>.</p> <p>Négocier des <i>grappes de contrats</i>.</p> <p>Réinventer le <i>business model</i> (offre intégrée Marché-Finance-Politique).</p>	<p>Exploitation de chaînes de valeur <i>nationales</i> (<i>inputs</i> d'entreprises ou de groupes du pays d'origine) sur les marchés internationaux. Formation de chaînes d'approvisionnements entre <i>insiders</i>. Extension de la théorie de l'internalisation?</p> <p><i>Alliance stratégique</i> entre Etat du pays d'origine et Etat du pays hôte (<i>institutionnalisation</i> du mode d'entrée et du déploiement des groupes dans les pays émergents et en développement; réduction des LOF). Modification des paradigmes du modèle Upsala 1.</p> <p><i>Groupe par-delà</i>. Extension de la notion de groupe?</p> <p><i>Grappes de contrats</i>. Extension de la notion de contrat?</p>
	Utilité pratique	Utilité scientifique	
Utilité			

Fig. 64. Tableau de synthèse des contributions à la théorie, réalisé par l'auteur (2016).

IMPLICATIONS DE NOS RESULTATS POUR LES DIRIGEANTS DE GROUPES NON CHINOIS

Le duopole Etat chinois-groupes chinois prend les marchés *par la périphérie*... et se retrouve *au centre du jeu*. Les groupes occidentaux se disputent le leadership mondial au centre du jeu d'échecs... et se retrouvent peu à peu relégués à la périphérie des marchés. Dans le même temps, des groupes originaires d'autres pays émergents et en développement avancent leurs pions. Comment organiser la résistance face à la menace chinoise? Comment contre-attaquer? Comment reprendre le pouvoir? La première chose à faire – et cela est une urgence absolue – est d'apprendre des Chinois. L'une des forces des entrepreneurs chinois tient au fait qu'ils ont suivi à la lettre l'injonction de Deng Xiaoping: "*Apprenez des étrangers!*" Ils ont fait preuve d'humilité (une vertu confucéenne) pour comprendre les ressorts du capitalisme, procéder par essais-erreurs et construire une courbe d'expérience qui, aujourd'hui, est en train de submerger celle des acteurs mondiaux les plus aguerris. L'heure est venue pour les équipes dirigeantes des groupes non chinois – occidentaux, en particulier - de faire le chemin inverse. Il est de leur responsabilité de se donner les moyens de *devenir plus chinois qu'occidentaux* pour s'installer durablement sur les marchés des pays émergents et en développement. Notre recherche montre qu'il est urgent de troquer la logique discursive contre la logique combinatoire. Les paradigmes sont en train de changer fondamentalement. Il ne fait aucun doute que les stratégies de l'eau gagneront sur les stratégies de la pierre. L'eau est supérieure à la pierre. Elle se fraie un chemin partout, dans le moindre interstice. La pierre n'a pas l'agilité de l'eau. Elle n'est pas non plus indispensable à la vie. Pour réussir à construire et à déployer des stratégies de l'eau, il faudra combiner des qualités exceptionnelles de stratège, d'entrepreneur, de commerçant et de paysan...., et accepter d'abandonner certains dogmes. Il faudra être capable de travailler sur des petits flux comme sur des grands flux en même temps. L'arrogance n'a pas sa place dans ce nouvel ordre international. "*L'arrogance est un mal qui tue. L'arrogance propre aux nations avec une vieille histoire, sûres de leur passé, comme la France, l'Espagne, l'Italie et la Russie, ce n'est plus le critère du monde futur*", notait un interviewé. L'heure des Chinois est arrivée. **Au lieu de raisonner en termes de concurrence à dominer, voire à abattre (modèle de Porter), il faudra penser en termes de vides à investir et à remplir, de nouvelles coalitions à bâtir entre insiders (organisations bambous).** Ces coalitions ne seront pas nécessairement de brillants échafaudages. Dans certains cas, ce seront des agrégations de réseaux plus ou moins disparates. Il faudra probablement aussi repenser le groupe industriel et recalibrer la transaction contractuelle. L'offensive synchronisée des conglomerats chinois exploitant les masses critiques chinoises s'apparente à une révolution copernicienne venue d'Asie, c'est-à-dire du Nouveau Monde. Fidèles à leur ADN fait de masque et de dissimulation, les dirigeants chinois ne clameront jamais qu'ils sont porteurs d'une révolution. Les apparences sont cependant trompeuses. Dans son opus "*Le Monde chinois*" (1972), Jacques Grenet rappelait que la Chine est à l'origine d'innovations majeures telles que l'imprimerie, la poudre à canon et la boussole. Au terme de cette recherche consacrée au déploiement de la stratégie des groupes chinois dans le monde émergent et en développement, forcé est de constater que les stratèges chinois se sont réapproprié la boussole et la poudre à canon. Leur système de navigation, qui voit loin et qui porte loin, pourrait sonner le glas de nombreux fleurons occidentaux et non occidentaux arc-boutés sur des schémas dépassés. Face au monde liquide de China Inc., les acteurs historiques vont devoir réinventer leur "boîte noire". Il leur faudra développer un jeu plus politique, épuré de la dimension *show off*.

Nous recommandons aux dirigeants de groupes occidentaux et non occidentaux *cinq stratégies* face à l'offensive chinoise dans les pays émergents et en développement.

Stratégies de contre-attaque des groupes non chinois
Stratégie 1. Investir dans les vides à partir de <i>coalitions entre Insiders</i> . Stratégie de l'eau et organisations bambous.
Stratégie 2. Investir dans les vides <i>seul</i> avec une offre intégrée Marché-Finance-Politique. Stratégie transactionnelle intégrée.
Stratégie 3. Institutionnaliser chaque phase de la stratégie et du développement opérationnel → Former des alliances politiques à l'échelle d'un pays et/ou d'un continent. Stratégie du crabe.
Stratégie 4. Retirer le bois sous la bouilloire des Chinois → Neutraliser l'accès aux gouvernants des pays hôtes; couper l'accès aux sources d'approvisionnement en énergie, en matières premières. Stratégie de sape.
Stratégie 5. Eviter de faire alliance avec des groupes chinois. Stratégie d'évitement.

Fig. 65. Stratégies de contre-attaque des groupes occidentaux et non occidentaux dans les pays émergents et en développement. Tableau réalisé par l'auteur (2016).

Moyens de la contre-attaque
1. Apprendre des Chinois: culture stratégique, suprématie du contexte sur le Surhomme, art des combinatoires, pragmatisme décomplexé.
2. Penser, arbitrer et négocier comme un Chinois. Ne plus penser en termes de barrières à l'entrée, de début et de fin, de modèle, de rupture. Penser en termes de vides à remplir, de failles à exploiter et de flux.
3. Obtenir l'engagement de l'Etat d'origine (engagement <i>personnel</i> de ministres de haut rang).
4. Repenser la notion de groupe au profit du groupe <i>par-delà</i>. Un groupe, cela ne suffit plus pour gagner.
5. Négocier des "grappes" de contrats. Un contrat, cela ne suffit plus pour gagner.
6. Reconfigurer le <i>business model</i>. Repenser le concept de Valeur.
7. Reconfigurer la chaîne de valeur en intégrant davantage d'<i>inputs</i> en provenance d'entreprises de pays émergents et en développement.

Fig. 66. Moyens de la contre-attaque pour les groupes non chinois. Tableau réalisé par l'auteur (2016).

La stratégie du groupe Bolloré en Afrique, articulée autour de son projet titanesque de chemin de fer ouest-africain *Blueline*, est une très bonne illustration de la stratégie 2. Traversant cinq pays (Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Niger, Bénin, Togo), le chantier de 3 000 kilomètres, financé sur les fonds propres du groupe, devrait coûter 2,5 milliards d'euros sur dix ans. Il intègre deux volets: la construction de la boucle ferroviaire Abidjan-Ouagadougou et du tronçon Cotonou-Parakou; la réhabilitation de la boucle Kaya-Parakou et du tronçon Lomé-Blitta. *Blueline* servira principalement au transport des marchandises et des minerais (90% des revenus prévisionnels). Le but est de

consolider la position du groupe en Afrique dans le domaine de la logistique. Des *Bluezones* seront progressivement installés le long de la *Blueline*. “Ces espaces multifonctionnels alimentés en électricité grâce aux solutions de stockage d’énergie solaire développées par le groupe français offrent la possibilité aux habitants de la région d’accéder gratuitement à Internet ou à l’eau potable”²²⁰. Avec ces *Bluezones*, le groupe Bolloré vise le marché prometteur des énergies décentralisées. Ainsi, en mobilisant une offre intégrée (*Blueline* + *Bluezones*), le pouvoir transactionnel – et donc, le leadership – de cet acteur historique conserve toutes ses chances face aux stratégies chinoises sur le continent africain.

Les dirigeants chinois sont obnubilés par la conquête de bras de levier politiques et institutionnels. L’engagement personnel de ministres de haut rang du pays dont sont originaires les groupes industriels, dans les transactions à hauts enjeux, devrait contribuer à remporter des batailles stratégiques face à la puissance de la Chine. Le contrat historique remporté fin avril 2016 par l’entreprise DCNS (vente de 12 sous-marins à propulsion classique à l’Australie pour un montant total de 50 milliards de dollars australiens, soit 34,3 milliards d’euros) montre à quel point l’engagement de l’Etat entrepreneur et le jeu collectif constituent des facteurs gagnants. Dans un entretien accordé au magazine *Le Point*²²¹, le P-DG de DCNS attribuait ce succès à la puissance technologique et à « *l’équipe de France, regroupée autour de DCNS, avec un engagement de l’État français au plus haut niveau et un soutien sans faille de la Direction Générale de l’Armement, de la Marine nationale et de nos partenaires industriels. (...) DCNS négocie les contrats et l’autorité de Jean-Yves Le Drian sur ces affaires fait que nous travaillons collectivement beaucoup mieux. Les industriels sont galvanisés parce qu’il s’engage personnellement, et parce qu’il a aligné l’équipe de France. Quand il n’y a plus de bagarres internes et que les gens s’engagent à fond, le succès est accessible* ». C’est avec ce type de logiciel et d’ingénierie que les groupes chinois gagnent de nombreux marchés dans les pays émergents et en développement. Les hauts dignitaires chinois sont des stratèges-entrepreneurs-VRP qui se battent avec des armes de destruction massive pour faire gagner leurs champions actuels et futurs. Face à eux, il faut aligner la même puissance. Sinon, le déclin de l’Occident deviendra inexorable.

Au final, les résultats de notre recherche confirment le jugement de Sun Tzu: “*La stratégie est comme l’eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux*”. La vision, la stratégie, la feuille de route, les ressources viennent du sommet de l’Etat. Mais la stratégie n’est pas un sanctuaire réservé aux élites. Elle se vit pleinement sur le terrain. Le fait guerrier part du haut de la montagne et se déploie dans les vallées. Le *contexte* est la variable principale du management stratégique aux caractéristiques chinoises. C’est sur le terrain que l’eau se répand et remplit les creux (les espaces vides). Avec leur ADN propre, leur culture stratégique singulière et leurs questions existentielles particulières, les dirigeants chinois défient les “règles” qui ont fait le succès des multinationales des pays occidentaux. Ils réinventent les totems de la pensée stratégique et reconfigurent le terrain de jeu. Steve Jobs et d’autres leaders ont incarné les stratégies “océans bleus”. Les Chinois déploient des stratégies de l’eau. Ils bousculent le conformisme. Ils brisent les tabous. S’ils étaient Américains, on dirait d’eux que ce sont des Mavericks. Ils sont Chinois. Leur but n’est pas de créer – encore moins d’imposer un modèle. Ce mot n’existe pas en chinois. Le modèle est une invention occidentale. Leur but, c’est

²²⁰ “Le pari fou de Bolloré en Afrique est sur les rails” d’Antoine Izambard, *Challenges*, 26/06/2015. <http://www.challenges.fr/monde/20150625.CHA7316/le-pari-fou-de-bolloré-en-afrique-est-sur-les-rails.html>

²²¹ Entretien avec Hervé Guillou, P-DG de DCNS. *Le Point*, 11/05/2016. http://www.lepoint.fr/editos-du-point/jean-guisnel/herve-guillou-dcns-les-industriels-sont-galvanises-car-le-drian-s-engage-personnellement-11-05-2016-2038527_53.php#xtatc=INT-500

d'exister et de s'imposer sur l'échiquier mondial, en prenant en crabe le sous-groupe dont ils font partie. L'extension par rhizomes constitue une menace très sérieuse.

Le tableau de Shitao (1642-1707) de la dynastie Qing, intitulé "*Cascade sur le mont Lu*", offre une synthèse de notre recherche. Un personnage se tient face à la cascade (l'eau qui fuit les hauteurs). Derrière lui, un homme est assis. Tous deux contemplant le paysage (le contexte, le terrain) à partir d'angles différents. C'est un paysage fait de pleins et de vides, de *yang* et de *yin*. L'eau tombe du mont Lu (le sommet de l'Etat) pour se répandre dans les vides. L'eau est le seul élément mobile du paysage. Elle défie les promontoires rocheux. Les stratégies liquides remplissent les creux. Elles possèdent la force, l'agilité, l'humilité, l'imprévisibilité. Elles sont à la fois visibles et invisibles. A l'avenir, les stratèges occidentaux et non occidentaux gagneront beaucoup à apprivoiser l'eau, à défaut de la préempter.

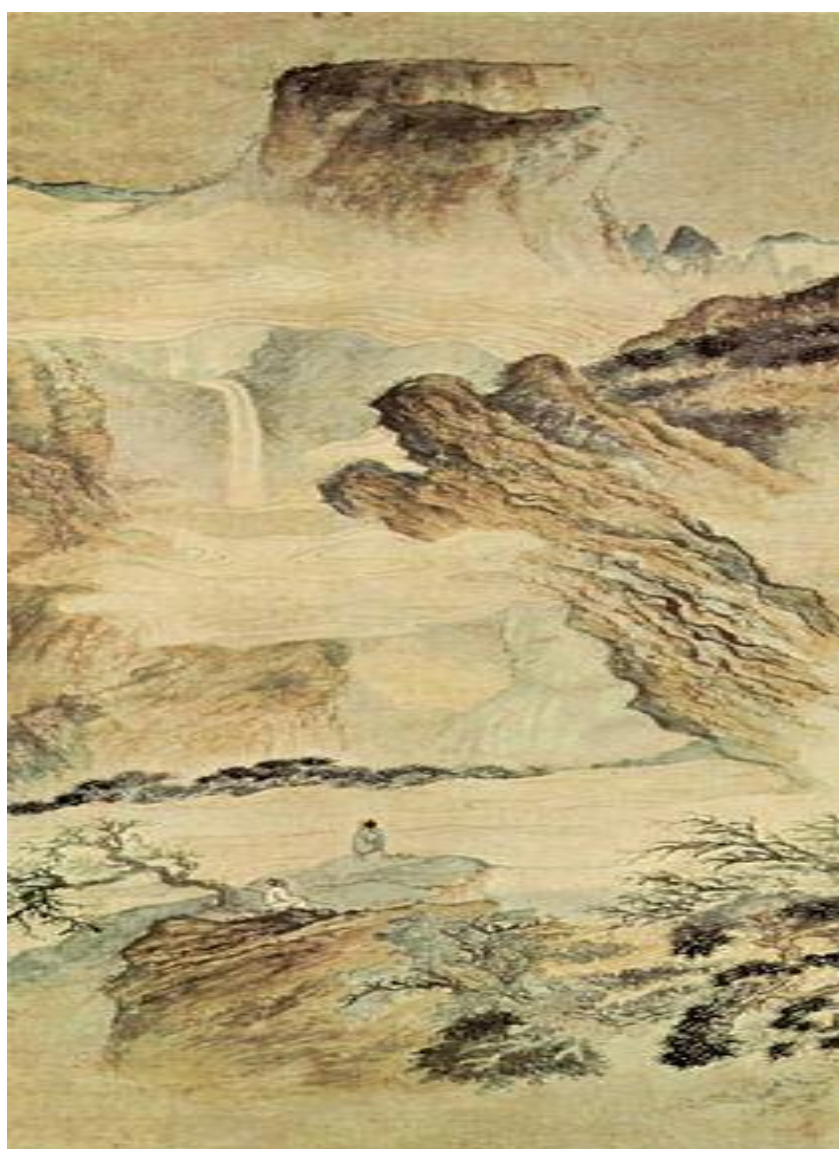


Fig. 67. Cascade sur le mont Lu. Tableau de Shitao.

Bibliographie

A

- Abdelal R., Herrera Y. M., Johnston A. I., McDermott R., *Measuring Identity. A guide for social scientists*, Cambridge University Press, New York, 2009.
- Adler P. S., Seok-Woo K., "Social capital: Prospects for a new concept", *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 2002, pp. 17-40.
- Aguilera R. V., Cuervo-Cazurra A., "Codes of good governance", *An International Review*, Vol. 17, 3, 2009, pp. 1-13.
- Aguilar R., Goldstein A., "The Chinisation of Africa: The case of Angola", *The World Economy*, 2009, pp. 1543-1562.
- Ahuja G., "Collaboration networks, structural holes and innovation. A longitudinal study". Présentation lors de l'Assemblée Générale de l'Academy of Management, San Diego, 1998.
- Ahuja G., Yayavaram S., "Explaining influence rents: The case for an institutions-based view of strategy", *Organization Science*, Vol. 22, No. 6, November-December, 2011, pp. 1631-1652.
- Alden C., Davies M., "A profile of the operations of Chinese multinationals in Africa", *South African Journal of International Affairs*, Vol. 13, 1, 2006, pp. 83-96.
- Alden C., Large D., Soares De Oliveira R., *China returns to Africa*, Hurst Publishers Ltd, London, 2008.
- Allen F., "Corporate governance in emerging economies", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 21, No. 2, 2005, pp. 164-177.
- Alon I., Shen J., Wang W. H., Zhang W., "Chinese State-Owned Enterprises Go Global", *Journal of Business Strategy*, 35, No. 6, 2014.
- Amsden A. H., *The Rise of "The Rest"*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Anderson O., "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, 24, 2, 1993, pp. 209-231.
- Andreff W., "The new multinational corporations from transition countries", *Economics Systems*, 26, 4, 2002, pp. 371-379.
- Araújo H., Cardenal J. P., *La Silenciosa Conquista China*, Editorial Crítica, Barcelone, 2011.
- Argote L., Miron-Spektor E., "Organizational learning: From experience to knowledge", Conference, *New Perspectives in Organization Science*, Carnegie Mellon University, May 2009, pp. 1-39.
- Arnold D.J., Quelch J.A., "New strategies in emerging markets", *Sloan Management Review*, 40, Fall 1998, pp. 7-20.
- Arrighi G., *Adam Smith à Pékin – Les promesses de la voie chinoise*, Max Milo Editions, Paris, 2009.
- Auerswald P., "Creating value", *Stanford Social Innovation Review*, Leland Stanford Jr. University, Spring 2009, pp. 51-55.
- Azmi F.T., "Organizational Learning: Crafting a Strategic Framework", *Journal of Business Strategy*, 5 (2) 2008, pp. 58-70.

B

- Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, Département des Opérations par Pays – Régions Centre et Ouest, "Cameroun. Profil de gouvernance pays", septembre 2004.
- Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, "République du Congo. Etude économique et sectorielle. Profil de gouvernance du pays", Département Régional Centre (ORCE), Département de la Gouvernance et des Réformes Economiques et Financières (OSGE), décembre 2008.
- Barkema H.G., Vermeulen F., "International expansion through start-up acquisition: a learning perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 1998, pp. 7-26.
- Barlett C. A., Ghoshal S., "Going global—Lessons from late movers", *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 133-142.
- Barney J.B., Hansen M., "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, 175-190.
- Barney J.B., Zhang S., "The future of Chinese management research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management", *Management and Organization Review*, 5, 1, 2008, pp. 15-28.
- Bauer M., Cohen E., *Qui gouverne les groupes industriels?*, Paris, Editions du Seuil, 1981.
- Bhagat, R.S., Baliga, B. R., Moustafa, K. S., Krishnan, B., "Knowledge in crosscultural management in the era of globalization: where do we go from here?", in D. Tjosvold and K. Leung (eds.), *Cross-cultural Management: Foundations and future*. Hampshire, Ashgate, Hampshire, UK, 2003, pp. 155-176.

- Bhattacharya A.K., Michael D.C., "How local companies keep multinationals at bay", *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 22-33.
- Becker H.S., "The epistemology of qualitative research", in Colby A., Shweder R., *Ethnography and Human Development: Context and Meaning in Social Inquiry*, University of Chicago Press, Chicago, 1996, pp. 1-15.
- Bergère M-C., *Chine: Le Nouveau Capitalisme d'Etat*, Paris, Fayard, 2013.
- Bjorkman I., Kock S., "Social relationships and business networks: the case of Western companies in China", *International Business Review*, 4, No 4, 1995, pp. 519-535.
- Black J.A., Boal K.B., "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 131-148.
- Boddewyn J. J., Brewer T. L., "International-business political behavior: New theoretical directions", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, 1994, pp. 119-143.
- Boddewyn J., Doh J., "Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets", *Global Strategy Journal*, 1, 2011, pp. 345-361.
- Boisot M., Child J., "The iron law of fiefs: Bureaucratic failure and the problem of governance in the Chinese economic reforms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 4, 1988, pp. 507-527.
- Boisot M., Child J., "Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China", *Organization Science*, Vol. 10, No.3, mai-juin 1999, pp. 237-252.
- Boisot M., MacMillan C., "Crossing epistemological boundaries: Managerial and entrepreneurial approaches to knowledge management", *Long Range Planning*, 37, 2004, pp. 505-524.
- Boisot M., Meyer M. W., "Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms", *Management and Organization Review*, 4, 3, 2008, pp. 349-365.
- Bonaglia F., Goldstein A., Mathews J., Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector, *Journal of World Business*, 42, 2007, pp. 369-383.
- Bouteiller E., *Les Nouveaux Empereurs. L'épopée du capitalisme chinois*, Calmann-Lévy, Paris, 1997.
- Brass D. J., Galaskiewicz J., Greve H. R., Tsai W., "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No 6, 2004, pp. 795-817.
- Braudel F., *La dynamique du capitalisme*, Arthaud Editions, Paris, 1985.
- Brautigam, D., "Policy arena – Aid "with Chinese characteristics": Chinese foreign and development finance meet the OECD-DAC aid regime", *Journal of International Development*, 23, 2011, pp. 752-764.
- Brautigam D., *The Dragon's Gift*, Oxford University Press, 2009.
- Brautigam D., "Close encounters: Chinese business networks as industrial catalysts in sub-Saharan Africa", *African Affairs*, 102, 2003, pp. 102, 447-467.
- Buckley P.J., Hashai N., "Formalizing internationalization in the eclectic paradigm", *Journal of International Business Studies*, 40, 2009, pp. 58-70.
- Buckley P. J., Strange R., "The governance of the multinational enterprise: Insights from internalization theory", *Journal of Management Studies*, 48, 2, 2011, pp. 260-470.
- Buckley P. J., "Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise", *Multinational Business Review*, Vol. 22, No 3, 2014, pp. 227-245.
- Burt R.S., *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.

C

- Cai K. G., "Outward foreign direct investment: a novel dimension of China's integration into the regional and global economy", *China Quarterly*, 160, 4, 1999, pp. 856-880.
- Cain P.J., Hopkins A.G., "The political economy of British expansion overseas, 1750-1914", *The Economic History Review*, Vol. 33, No 4, December 1980, pp. 463-490.
- Cantwell J., "Revisiting international business theory: A capabilities-based theory of the MNE", *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp. 1-7.
- Cantwell J., Dunning J. H., Lundan S. M., "An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment", *Journal of International Business Studies*, 41, 2010, pp. 567-586.
- Carmody P. R., Owusu F. Y., "Competing hegemony? Chinese versus American geo-economic strategies in Africa", *Political Geography*, 26, 2007, pp. 504-524.
- Casson M., "The economic theory of the firm as a foundation for international business theory", *Multinational Business Review*, Vol. 22, No.3, 2014, pp. 205-226.
- Caves R. E., *Multinational enterprise and economic analysis*, New York, Cambridge University Press, 1996.

- Chan A. Y., "China's role in infrastructure development in Botswana", SAIIA, *China in Africa Project*, No 44, pp. 4-18.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, 1962.
- Chang H-J., Riwthorn R., *The role of the State in economic change*, Clarendon Press, Oxford, 1995.
- Chang S.J., Hong J., "Economic Performance of group-affiliated companies in Korea: Intragroup resource sharing and internal business transactions", *Academy of Management Journal*, 43, 2000, pp. 429-449.
- Chang S-J, Rhee J. H., "Rapid expansion expansion and firm performance", *Journal of International Business Studies*, 42, 2011, pp. 979-994.
- Charreaux G., Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, Université de Bourgogne, décembre 2000, pp. 1-16.
- Chen C., Chiu P-C., Orr R., Goldstein A., "An empirical analysis of Chinese construction firms' entry into Africa", *International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate*, 8-13 August 2007, Sydney, Australia, pp. 451-463.
- Chen C., Orr R. J., Chinese Contractors in Africa: Home government support, coordination mechanisms, and market entry strategies, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, 2009, pp. 1201-1210.
- Chen Y., Zhai R. R., Wang C., Zhong C., "Home institutions, internationalization and firm performance: Evidence from listed Chinese firms", *Management Decision*, Vol. 53, 1, 2015, pp. 160-178.
- Cheng B-S., Chou L-F., Wu T-Y., "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 2004, pp. 89-117.
- Claude G., "Chirac "l'Africain". Dix ans de politique africaine de la France, 1996-2006, *Politique étrangère*, No 4, hiver 2007, pp. 905-018.
- Child J., Rodrigues S. B., "The Internationalization of Chinese Firms: A case for theoretical extension?", *Management and Organization Review*, 1:3, 2005, pp. 381-410.
- Chen C., Orr R. J., Chinese Contractors in Africa: Home government support, coordination mechanisms, and market entry strategies, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, 2009, pp. 1201-1210.
- Choi C.J., Lee S.H., Kim J.B., "A note on countertrade: Contractual uncertainty and transaction governance in emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 30, 1, 1999, pp. 189-202.
- Clarke D., *Crude Continent: The Struggle for Africa's Oil Prize*, Profile Books, London, 2008.
- Chui, A. C. W, Lloyd, A. E., Kwok, C. C., "The determination of capital structure: Is national culture a missing piece to the puzzle", *Journal of International Business Studies*, 33, 2002, pp. 99-127.
- Coleman J.S., "Social theory, social research, and a theory of action", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 6, May 1986, pp. 1309-1335.
- Conner K. R., Prahalad C. K., "A resource-based theory of the firm: Knowledge vers opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, 5, 1996, pp. 477-501.
- Coviello N., "The network dynamics of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, 37, 2006, pp. 713-731.
- Craig C. S., Douglas S. P., "Managing the transnational value chain- Strategies for firms from emerging markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No 3, 1997, pp. 71-84.
- Cuervo-Cazurra A., Genc M., "Transforming disadvantages into advantages: developing country MNEs in the least developed countries", *Journal of International Business Studies*, 39, 2008, pp. 957-979.
- Cuervo-Cazurra A., Inkpen A., Musacchio A., Ramaswamy K., "Governments as owners: State-owned multinational companies", *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp. 919-942.

D

- Darwin C., *On the Origin of Species*, John Murray, London, 1859.
- D'Aveni R. A., "Strategic supermacy through disruption and dominance", *Sloan Management Review*, Spring 1999, pp. 127-135.
- Davies H., Leung T. K. P., Luk S.T.K., Wong Y-h., "The benegits of "guanxi"- The value of relationships in developing the Chinese market", *Industrial Marketing Management*, 24, 1995, pp. 207-214.
- Dawar N., Frost T., "Competing with giants: Survival strategies for local companies in emerging markets", *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 119-129.

- Deng P., "Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications", *Business Horizons*, 47, 3, 2004, pp. 8-16.
- Deng P., "Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies", *Business Horizons*, 50, 2007, pp. 71-81.
- Dicken P., Kelly P. H., Olds K., Yeung H. W-C-, "Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analyzing the global economy", *Global Network*, 1, 2, 2001, pp. 89-112.
- Dickson B., *Red capitalists in China: The party, private entrepreneurs, and prospects for political change*, Cambridge University Press, 2003.
- Diebold F. X., Yilmaz K., "Measuring the Dynamics of Global Business Cycle Connectedness," PIER Working Paper Archive 13-070, *Penn Institute for Economic Research*, University of Pennsylvania, 2013.
- DiMaggio P. J., Powell W. W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, 2, 1983, pp. 147-160.
- Ding Q., Akoorie M. E., Parlovich, "Going Global: The experience of Chinese companies", *International Business Research*, Vol. 2, No. 2, April 2009, pp. 140-150.
- Domenach J-L., *Comprendre la Chine d'aujourd'hui*, Edition Perrin, Paris, 2007.
- Duchatel M., Zylberman J., *Les nouveaux communistes chinois*, Armand Colin, Paris, 2012.
- Dufour J-F., *Made by China. Les secrets d'une conquête industrielle*, Paris, Dunod, 2012, 166 p.
- Dunning J. H., *International Production and the Multinational Enterprises*, Allen & Unwin, London, 1981.
- Dunning J. H., "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, 19, 1, 1988, pp. 1-13.
- Dunning J.H., *Governments, Globalization, and International Business*, Oxford University Press, Oxford, 1997.
- Dunning J. H., "The eclectic paradigm on international production: past, present and future", *International Journal of the Economics and Business*, 8, 2, 2001, pp. 173-190.
- Dunning J. H., *Making Globalization Good: The moral challenges of global capitalism*, Oxford University Press, Oxford, 2004,
- Dunning J. H., "Comments on dragon multinationals: New players in 21st century globalization", *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 2, 2006, pp. 139-141.
- Dunning J. H., Kim C., and Park D., "Old wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago", in *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?*, Sauvant K. (ed), Edward Elgar, Northampton, MA, 2008.
- Dunning J. H., Lundan S. M., "The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No.4, 2010, pp. 1225-1246.
- Dyer J. H., Singh H., "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No 4, 1998, pp. 660-679.
- Dyer, Jeffrey H. and Kentaro Nobeoka. 2000. "Creating and managing a high-performance Knowledge-sharing network: The Toyota Case." *Strategic Management Journal*, 21, pp. 345-367.

E

- Eden L., Molot M. A., "Insiders, outsiders and host country bargains", *Journal of International Management*, 8, 2008, pp. 359-388.
- Elg U., Ghauri P.N., Schaumann J., "Internationalization through sociopolitical relationships: MNEs in India", *Long Range Planning*, 30, 2014, pp. 1-12.
- ERA, China in Africa- A strategic overview, October 2009.
- Eyraud C., *L'entreprise d'Etat chinoise*, L'Harmattan, Paris, 1999.

F

- Fayard P., *Le tournoi des dupes*, L'Harmattan, Paris, 1997.
- Fayard P., *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, Paris, 2011.
- Fenby J., *Tiger Head, Snake Tails*, Simon & Schuster, London, 2012.
- Feng G., Mu X., "Cultural challenges to Chinese oil companies in Africa and their strategies", *Energy Policy*, 38, 2010, pp. 7250-7256.
- Fletcher R., "Network theory and countertrade transactions", *International Business Review*, Vol. 2, No. 2, 1996, pp. 167-189.

Foot R., "Chinese strategies in a US-hegemonic global order: accomodating and hedging", *International Affairs*, 82, 1, 2006, pp. 77-94.
Freeman Briefing, "China's Going Out Investment Policy", *Center for Strategic & International Studies (CSIS)*, 27/05/2008, pp. 1-15.

G

Gabas J-J., Chaponnière J-R., *Le temps de la Chine en Afrique – Enjeux et Réalités au Sud du Sahara*, Karthala, Paris, 2012.
Galaskiewicz J., Wasserman S., "Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test", *Administrative Science Quarterly*, 34, 1989, pp. 454-479.
Gammeltoft P., Prakash Pradhan J., Goldstein A., "Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 5, No.3, 2010, pp. 254-265.
Gao L., Liu X., Lioliu E., "A double-edged sword: the impact of institutions and political relations on the international market expansion of Chinese state-owned enterprises", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 13, 2, 2015, pp. 105-125.
García-Canal E., Guillén M., *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*, McGraw-Hill Education, New York, 2013.
Gaudin J-P., *Pourquoi la gouvernance?*, Presses de Sciences Po, Paris, 2002.
Gaye A., *Chine-Afrique: Le dragon et l'autruche*, L'Harmattan, Paris, 2006.
Gérard C., "Chirac "l'Africain". Dix ans de politique africaine de la France, 1996-2006", *Politique étrangère*, No 4, hiver 2007, p. 905-918.
Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books Inc, Library of Congress, New York, 1973.
Gernet J., *Le Monde chinois*, Armand Colin, Pocket, Paris, 2014.
Gerschenkron A., *Economic backwardness in historical perspective, a book of essays*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1962.
Gerschewski S., Rose E.L., Lindsay V.J., "Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective", *Journal of World Business*, 50, 2015, pp. 558-575.
Ghemawat P., Distance still matters, *Harvard Business Review*, September 2001, pp. 137-147.
Gifford B., Kestler A., Anand S., "Building local legitimacy into corporate social responsibility: Gold mining firms in developing nations", *Journal of World Business*, 45, 2010, pp. 304-311.
Gilpin R., *War and Change in International Politics*, Cambridge University Press, Cambridge, ch. 1- 5, 1981.
Giroux D., "Observer l'observateur – Perspective épistémologique sur l'usage de la notion de gouvernance pour l'étude politique de l'administration publique", *Revue gouvernance*, Vol. 3, No. 1, 2006.
Goldstein A., *Multinational companies from emerging economies: Composition, conceptualization and direction in the global economy*, Editions Palgrave MacMillan, New York, 2007.
Govindarajan V., Gupta A. K., *The Quest for Global Dominance*, Jossey Bass, San Francisco, 2001.
Granovetter M., "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs, in *The Economic Sociology of Immigration: Essays in Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, Russell Sage Foundation, 1995, pp. 128-165.
Guillén M., "Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-1995." *Academy of Management Journal* 45(3), 2002, pp. 509-525.
Guillén M, García-Canal E., "The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals from Emerging Economies", *Academy of Management Perspectives*, May 2009, pp. 23-35.
Guriev S., Rachinsky A., "The role of oligarchs in Russian capitalism", *The Journal of Economic Perspectives*, 19 (1), 2005, pp. 131-150.
Guthrie D., "Organizational learning and productivity: State structure and foreign investment in the rise of the Chinese corporation", *Management and Organization Review*, 1, 2, 2005, pp. 165-195.

H

Hall P. A., Taylor R.C.R., "Political science and the three institutionalisms", *MPIFG Discussion Paper*, 6, 1996, pp. 3-32.
Hannan M.T., Freeman J., "Population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No.5, 1977, pp. 929-964.
Hans (de) M., *Le temps de la Chine en Afrique*, 2012.

Harzing A.W.K., Hofstede G., "Planned change in organizations: The influence of national culture", *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, 1996, pp. 297-340.

Hawley A.H., *Roderick D. McKenzie on Human Ecology*, The University of Chicago Press, Chicago, 1968.

He Y., Tian Z., Chen Y., "Performance implications of nonmarket strategy in China", *Asia Pacific Journal*, 24, 2007, pp. 151-169.

Heenan D. A., Keegan W. J., "The rise of third world multinationals", *Harvard Business Review*, 57, 1979, pp. 101-109.

Hennart J-F., "What if internalization?", *Review of World Economics*, 122, 4, 1986, pp. 781-804.

Hennart J-F., "The transaction-cost rationale for countertrade", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 1, 1989, pp. 127-153.

Hennart J-F., "Some empirical dimensions of countertrade", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 2, 1990, pp. 243-270.

Hennart J-F., Larimo J., "The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3, 1998, pp. 515-538.

Hennart J-F., "Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise", *Global Strategy Journal*, 2, 2012, pp. 168-187.

Hermet G., *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, 3ème édition, Armand Colin, Paris, 1998.

Hill C. W. L., Hwang P., Kim W. C., "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, 11, 2, 1990, pp. 117-128.

Hillmann A. J., Keim G. D., Schuler D., "Corporate political activity: A review and research agenda", *Journal of Management*, 30, 6, 2004, pp. 837-857.

Hills M.D., "Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory", *Psychology and Culture*, 4, 4, 2002, pp. 3-14.

Hitt M.A., Dacin M.T., Levitas E., Arregle J-L., Borza A., "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives", *Academy of Management Journal*, 43, 3, 2000, pp. 449-467.

Hitt A. A., "The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and Western firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2,3, 2002, pp. 353-372.

Hitt M. A., Franklin V., Zhu H., "Culture, institutions and international strategy", *Journal of International Management*, 12, 2006, pp. 222-234.

Holburn G.L.F., Zelner B.A., "Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry", *Strategic Management Journal*, 31, 2010, pp. 1290-1315.

Ho Park S., Luo Y., "Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, pp. 455-477.

Hong J., Wang C., Kafourous M., "The role of the State in explaining the internationalization of emerging market enterprises", *British Academy of Management*, 2014, pp. 1-18.

Hoskisson R., Eden L., Lau C., Wright M., "Strategy in emerging economies", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, 2000, pp. 249-267.

House R., Jabidan M., Hanges P., Dorfman P., "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE", *Journal of World Business*, 37, 2002, pp. 3-10.

Huang P. H., Wu H-W., "More Order without More Law: A Theory of Social Norms and Organizational Cultures", *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 10, 2, 1994, pp. 390-406.

Huchet J-F., "The emergence of capitalism in China in historical perspective and its impact on the political system", *Social Research*, Vol. 73, No 1, Spring 2006, pp. 1-26.

I

Ingram, P., Silverman, B., "Introduction: The New Institutionalism in Strategic Management", *Advances in Strategic Management*, 19, 2002, pp. 1-32.

J

Jacobson L., "China's diplomacy toward Africa: drivers and constraints", *International Relations of the Asia-Pacific*, Vol. 9, 2009, pp. 403-433.

Jiang Y., "Red Trojan horses? A new look at Chinese SOE's outward investment", *JCIR*, Vol. 2, 2014, pp. 1-25.

Johanson J., Vahlne J., "The internationalization process of the firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 1977, pp. 23-32.

Johanson J., Vahlne J., "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, 7, No. 4, 1990, pp. 11-24.

Johanson J., Vahlne J-E., "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, 40, 2000, pp. 1411-1431.

Johnston A. I., "Thinking about strategic culture", *Security*, Vol. 19, No. 4, 1995, pp. 42-64.

Johnston A. I., *Cultural Realism- Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History*, Princeton University Press, Princeton, 1995.

K

Kaplinski R., Morris M., "Chinese FDI in Sub-saharan Africa: engaging with large dragons", *European Association of Development Research*, Vol. 21, 4, 2009, pp. 551-569.

Kedia, S., Philippon T., "The Economics of Fraudulent Accounting", *Review of Financial Studies*, 2006.

Keim G.D., Hillman A.J., "Political environments and business strategy: Implications for managers", *Business Horizons*, 51, 2008, pp. 47-53.

Khanna, Tarun and Krishan Palepu. "Is Group Affiliation Profitable In Emerging Markets? An Analysis Of Diversified Indian Business Groups", *Journal of Finance*, 55, 2000, pp. 867-891.

Khanna T., Palepu K. G., Sinsha J., "Strategies that fit emerging markets", *Harvard Business Review*, June 2005, pp. 4-18.

Khanna T., Palepu K. G., "Emerging giants. Building world-class companies in developing countries", *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 60-69.

Kim W.C., Mauborgne R., "Blue ocean strategy", *Harvard Business Review*, 82, 10, October 2004, pp. 76-84.

King W. P., "Knowledge management and organizational learning", *Annals of Information Systems*, 4, 2009, pp. 3-13.

Kircher F., *Les 36 stratagèmes – Le traité secret de stratégie chinoise*, Editions Rocher, Paris, 2001.

Klir G.J., *Trends in general systems theory*, John Wiley & Sons, Canada, 1972.

Kogut B., Singh H., "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, Fall 1998, pp. 411-431.

Kolb D. A., *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1984.

Kolmogorov A., "Logical basis for information theory and probability theory", *IEEE Transactions on Information*, 1968.

Kostova T., Zaheer S., "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, pp. 64-81.

Kpundeh S. J., Johnston M., "Building a Clean Machine. Anti-Corruption Coalitions and Sustainable Reforms", *World Bank Institute*, Washington D.C., 2002, pp. 1-38.

Kumar K., McLeod M. G., *Mutinational from Developing Countries*, LexingtonBooks, Lexington, 1981.

Kumar V., Mudambi R., Gray S., "Internationalization, innovation and institutions: The 3 I's underpinning the competitiveness of emerging market firms", *Journal of International Management*, 19, 2013, pp. 203-206.

Kynge J., *China Shakes the World*, Ed. Houghton Mifflin, New York, 2007.

L

Lall S., *The new multinationals*, Wiley, New York, 1983.

Lall S., *Governments, Globalization and International Business*, Oxford University Press, Oxford, 1997.

Lamy P., "La gouvernance, utopie ou chimère?", *Etudes*, Vol. 2, Tome 402, 2005.

Lattemann C., Alon I., "The Rise of Chinese Multinationals – A strategic threat or a n economic opportunity?", *Georgetown Journal of International Affairs*, Winter/Spring 2015, pp. 168-175.

Lecraw D., Direct investment by firms from less developed countries, *Oxford Economic Papers*, 29, 1977, pp. 445-257.

- Lee H., Shalmon D., Searching for oil: China's oil strategies, in Africa, in *China into Africa*, World Peace Foundation, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2008, pp. 109-136.
- Lee S-H., Peng M. W., Barney J. B., "Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective", *Academy of Management Review*, 32, 2007, pp. 257-272.
- Lee S.F., Roberts P., Lau W.S., Bhattacharyya S.K., "Sun Tzu's The Art of War as business and management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology", *Business Process Management Journal*, Vol. 4, No 2, 1998, pp. 96-113.
- Lee S. H., Oh K. K., "Corruption in Asia: Pervasiveness and arbitrariness", *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 1, 2007, pp. 97-114.
- Lee Y., Hemmert M., Kim J., "What drives the international ownership strategies of Chinese firms? The role of distance and home-country institutional factors in outward acquisitions", *Asian Business & Management*, Vol. 13, 3, 2014, pp. 197-225.
- Lemoine F., Unal-Kesenci, "Chine: Spécialisation internationale et rattrapage technologique", *Economie internationale*, 92, 2002, pp. 11-40.
- Leonard E., Pulignano V., Lamare R., Edwards T., "Multinational corporations as political players", *Transfer*, Vol. 20, 2, 2014, pp. 171-182.
- Lessard D., Lucea R., "Mexican multinationals: Insights from Cemex", *Emerging multinationals in emerging markets*, Ramamurti R., Singh J. (eds), Cambridge University Press, Cambridge, 2009, pp. 280-311.
- Leung K., Bhagat R. S., Buchan N. R., Erez M., Gibson C. B., "Culture and international business: recent advances and their implications for future research", *Journal of International Studies*, 36, 2005, pp. 357-378.
- Leung K., "Nebert the Twain shall meet? Integrating Chinese and Western management research", *Management and Organization Review*, 5, 1, pp. 121-129.
- Levitt B., March J.G., "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 1, 1988, pp. 319-340.
- Levy D.L., Prakash A., "Bargains old and new: Multinational corporations in global governance", *Business and Politics*, Vol. 5, No. 2, August 2003, pp. 131-150.
- Lewin A.Y., Long C.P., Carroll T.N., "The eco-evolution of new organizational forms", *Organization Science*, 10, 5, 1999, pp. 535-550.
- Li M.H., Cui L., Lu J., "Varieties in state capitalism: Outward FDI strategies of central and local state-owned enterprises from emerging economy countries", *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp. 980-1004.
- Lieberthal K., Oksenberg M., *Policy Making in China— Leaders, Structures, and Processes*, Princeton University Press, Princeton, 1988.
- Lin X., "State versus private MNCs from China: Initial conceptualizations", *International marketing Review*, Vol. 27, No. 3, 2010, pp. 366-380.
- Lin X., Farrell C., "The internationalization strategies of Chinese state and private sector enterprises in Africa", *Journal of African Business*, 14, 2, 2013, pp. 85-95.
- Lin Y., "Firm heterogeneity and location choice of Chinese firms in Latin America and the Caribbean: Corporate ownership, strategic motives and host institutions", *China Economic Review*, 34, 2015, pp. 274-292.
- Lin Y., "Firm heterogeneity and location choice of Chinese firms in Latin America and the Caribbean: Corporate ownership, strategic motives and host country institutions", *China Economic Review*, 34, 2015, pp. 274-292.
- Li Y., Peng M. W., "Developing theory from strategic management research in China", *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 2008, pp. 563-572.
- Ling F. Y. Y., Ang A. M. H., Lim S. S. Y., "Encounters between foreigners and Chinese. Perception and management of cultural differences", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No 6, 2007, pp. 501-518.
- Ling W., Chia R.C., Fang L., "Chinese implicit leadership theory", *The Journal of Social Psychology*, 140, 6, 2000, pp. 729-739.
- London T., Hart S. L., "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, 35, 2004, pp. 350-370.
- Lu Y., Yao J., "Impact of state ownership and control mechanisms on the performance of group affiliated companies in China", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24, 4, 2006, pp. 485-503.
- Luo Y., Shenkar O., Nyaw M-K, "Mitigating liabilities of foreignness. Defensive versus offensive approaches", *Journal of International Management*, 8, 2002, pp. 283-300.

- Luo Y. D., "Industrial dynamics and managerial networkig in an emerging market: The case of China"; *Strategic Management Journal*, 24, 13, 2003, pp. 1315-1327.
- Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2004.
- Luo Y., Tung R.L., "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective"; *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, pp. 481-498.
- Luo Y., Park S. H., "Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms"; *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 5, 2001, pp. 455-477.
- Luo Y., Lu Wang S., "Foreign direct investments strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects"; *Global Strategy Journal*, 2, Strategic Management Society, 2012, pp. 244-261.
- Luiz J. M., "Institutions and economic performance: implications for African development"; *Journal of International Development*, 21, 2009, pp. 58-75.
- Luiz J. M., Ruplal M., "Foreign direct investment, institutional voids, and the internationalization of mining companies into Africa"; *Emerging Markets Finance & Trade*, Vol. 49, No. 4, July-August, 2013, pp. 113-129.
- Luostarinen R., *Internalization of the firm*, Helsinki School of Economics, 1979.
- Luttwak E. N., *La montée en puissance de la Chine et la logique de la stratégie*, Odile Jacob, Paris, 2012.

M

- Madhok A., "Acquisitions as entrepreneurship: internationalization, acquisition and multinationals from emerging economies"; *Global Strategy Journal*, Vol. 2, 1, pp. 24-54.
- March J. G., "Exploration and exploitation in organizational learning"; *Organization Science*, 1991, pp. 71-87.
- Marquis C., Raynard M. "Institutional strategies in emerging markets"; *Academy of Management Annals*, Vol. 9, 2015, pp. 1-63.
- Martinsons M. G., Westwood R. I., "Management information systems in the Chinese business culture; An explanatory theory"; *Information & Management*, 32, 5, 1997, pp. 215-228.
- Marysse S., Geenen S., "Les contrats chinois en RDC: L'impérialisme rouge en marche?"; *L'Afrique des Grands Lacs*, Annuaire 2007-2008, p. 287-313.
- Mathews J. A., *Dragon multinational: A new model for global growth*, New York, Oxford University Press, 2002.
- Mathews J. A., "Dragon multinationals"; *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 2006, pp. 5-27.
- Meyer J.W., "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"; *American Journal of Sociology*, 83, 1977, pp. 340-63.
- Meyer K.E., Peng M.W., "Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions"; *Journal of International Business Studies*, 36, 2005, pp. 600-621.
- Meyer K. E., Mudambi R., Narula R., "Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness"; *Journal of Management Studies*, 48, 2, 2011, pp. 237-252.
- Meyer K.E., Ding Y., Li J., Zhang H., "Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad"; *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp. 1005-1028.
- Mbadia O., *La Chine en Afrique*, Ellipses, Paris, 2012.
- McKelvey B., Boisot M. "Redefining strategic foresight: "fast" and "far" sight via complexity science"; *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Ed. Constanzo and MacKay, Edward Elgar Publishing, Northampton, 2009, pp. 15-47.
- Michal M., *La Chine à la conquête des marchés énergétiques mondiaux*, Thierry Sanjuan ed., Hérodote, La Découverte, Paris, 2007, pp. 77-94.
- Mintzberg H., *Strategy bites back*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005.
- Montgomery M., *An introduction to language and society*, Routledge, New York, 1995.
- Muchel S., Beuret M., *La Chinafrique*, Grasset, Paris, 2008.
- Montmorillon (de) B., *Les groupes industriels*, Economica, Paris, 1986.
- Moore T. G., "China and globalization"; *Asia and Globalization*, Lanham & Rourman, Littlefield, 2000, pp. 105-131.
- Morin E., *Le défi de la complexité*, No5/6, *Revue Chimères*, 1988.
- Moriya H., Wilson W. S., *Les 36 stratégies secrètes des guerriers chinois*, Budo Editions, Noisy-sur-Ecole, 2010.

Murtha T. P., Lenway S. A., "Country capabilities and the strategic State: How national political institutions affect multinational corporations' strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 113-129.

N

Nahapiet J., Ghoshal S., "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp. 242-266.

Nakamura H., *Ways of thinking of Eastern peoples*, Philip P. Wiener, 1964.

Nalebuff B., Brandenburger A., *La co-opétition*, Village Mondial, Paris, 1996.

Narayanan V. K., Fahey L., "The relevance of the institutional underpinnings of Porter's Five Forces framework to emerging economies: An epistemological analysis", *Journal of Management Studies*, 42, 1, 2005, pp. 207-223.

Narula R., "Globalization, new ecologies, new zoologies, and the purported death of the eclectic paradigm", *Asia Pacific Journal*, 23, 2006, pp. 143-151.

Nevis E. C., Di Bella A.J., Gould J. M., "Understanding organizations as learning systems", *MIT Sloan Management Review*, Winter 1995.

Nickerson J. A., Zenger T. R., A knowledge-based theory of governance choice – A problem-solving approach, *Organization Science*, 15, 6, 2004, pp. 617-632.

Niquet V., "La stratégie africaine de la Chine", *Politique étrangère*, 2ème trimestre, 2006.

Nolan P., Zhang J., "Globalization challenge for large firms from developing countries: China's oil and aerospace industries", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, June 2003, pp. 285-299.

Nolan P., *China at the Crossroads*, Polity, 2004.

North D. C., "Transaction costs, institutions, and economic performance", *International Center for Economic Growth Publication*, San Francisco, 1992, pp. 5-32.

North D. C., "Institutions and economic theory", *The American Economist*, Vol. 36, 1, Spring 1992, pp. 3-6.

Nye J., *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004.

O

Obadia L., Addi L., *Clifford Geertz. Interprétation et culture*, Archives contemporaines, 2010.

Oh C.H., Rugman A.M., « Regional integration and the international strategies of large European firms », *International Business Review*, 21, 2012, pp. 493-507.

Oliver C., "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, pp. 145-179.

Oliver C., "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 9, 1997, pp. 697-713.

Oviatt B. M., McDougall P. P., "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, September 2005, pp. 537-553.

P

Papadopoulos T., "Countertrade: An evaluation of existing hypotheses", *Economic Analysis and Policy*, Vol. 23, No 1, March 1993.

Panic M., "Transnationals, international interdependence and national economic policy", *WIDER Conference on Transnational Corporations and the Global Economy*, Kings College, Cambridge, 1995.

Paris H., "La démocratie en Afrique subsaharienne", *Géopolitique des Afriques subsahariennes*, Géostratégiques, No 25, octobre 2009.

Park S.H., Luo Y., "Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms". *Strategic Management Journal*, 22 (5), 2001, pp. 455-477.

Patton M. Q., *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publications Inc, U.S.A., 2002.

Peng M. W., Heath P. S., "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, 1996, pp. 492-528.

Peng M. W., Lee S., Tan S., "The keiretsu in Asia: Implications for multilevel theories of competitive advantage", *Journal of International Management*, 7 (4), 2001, pp. 253-276.

Peng M.W., Lu Y., Shenkar O., Wang D.Y.L., "Treasures in the China house: A review of management and organizational research on Greater China", *Journal of Business Research*, 52, 2001, pp. 95-110.

Peng M.W., "How network strategies and institutional transitions evolve in Asia", *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 2005, pp. 321-336.

Peng M.W., "Perspectives- From China strategy to global strategy", *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 2005, pp. 123-141.

Peng M.W., Wang D.YL, Jiang Y., "An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 39, 2008, pp. 920-936.

Peng M.W., Pleggenkuhle-Miles E. G., "Current debates in global strategy", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, 1, 2009, pp. 51-68.

Peng M. W., "The global strategy of emerging multinationals from China", *Global Strategy Journal*, 2, 2012, pp. 97-107.

Pérez R., *La gouvernance de l'entreprise*, Editions La Découverte, Paris, 2003.

Ping Li P., "Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers", *Journal of International Management*, 13, 2007, pp. 296-318.

Porter M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.

Porter M.E., *What is Strategy?*, Harvard Business Review, November-December, 1996.

Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Palgrave, New York, 1998.

Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L., Owen-Smith J., "Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry", *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, 1994, pp. 1-54.

Prahalad C.K., Hammond A., "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, septembre 2002.

Prange C., Verdier S., "Dynamic capabilities, internationalization processes and performance", *Journal of World Business*, 46, 2011, pp. 126-133.

R

Ragozzino, R., "The effects of geographic distance on the foreign acquisition activity of US firms", *Management International Review*, 49 (4), 2009, pp. 509-535.

Ramamurti R., Doh J. P., "Rethinking foreign infrastructure investment in developing countries", *Journal of World Business*, 39, 2004, pp. 151-167.

Ramamurti, R., "What have we learned about emerging-market MNEs?" In *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Ramamurti R., Singh J.V. (eds), Cambridge University Press, Cambridge, U.K., 2009, pp. 399-426.

Ramamurti R., "What is really different about emerging market multinationals?", *Global Strategy Journal*, 21, 2012, pp.41-47.

Rangan S., Van Wassenhove L.N., "Constructive partnerships: When alliances between private firms and public actors can enable creative strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 2006, pp. 738-751.

Redding G., "The capitalist business system of China and its rationale", *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, pp. 221-249.

Redding G., "Cognition as an aspect of culture and its relation to management processes: An exploratory view of the Chinese case", *The Journal of Management Studies*, May 1980, pp. 130-148.

Redding G., *The Spirit of Chinese Capitalism*, Walter de Gruyter, New York, 1993.

Redding G., "Overseas Chinese networks: Understanding the enigma", *Long Range Planning*, Vol. 28, No 1, 1995, pp. 61-69.

Redding G., Bond M. H., Witt M. A., "Culture and the Business Systems of Asia", INSEAD, 2012, pp. 1-25.

Renan E., *Qu'est qu'une nation?*, 1882. Editions Mille et une Nuits, Paris, 1997.

Ricardo D., "On the Principles of Political Economy and Taxation", ch. 7, Library of Economics and Liberty, London, 1817.

Robins F., "The uniqueness of Chinese outward foreign direct investment", *Asian Business & Management*, Vol. 12, 5, 2013, pp. 525-537.

Roche P-A., *L'eau, enjeu vital pour l'Afrique*, Afrique Contemporaine, No 205, 1, 2003.

Rodriguez P., Uhlenbruck K., Eden L., "Government corruption and the entry strategies of multinationals", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No 2, 2005, pp. 383-396.

Rose-Ackerman S., "Trust, honesty and corruption: Reflections on the State-building process", *John M. Olin Center for Studies in Law, Economics, and Public Policy Working Papers*, Paper 255, 2001, pp. 1-39.

Rousseau D., Fried Y., "Location, location, location: contextualizing organizational research", *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 2001, pp. 1-13.

Roxburgh C., Dörr N., Leke A., Tazi-Riffi A., van Wamelen A., Lund S., Chironga M., Alatovik T., Atkins C., Terfous N., Zeino-Mahmalat T., *Lions on the move*, McKinsey Global Institute, juin 2010.

Rugman A.M., Verbeke A., "Multinational enterprises and public policy", *Journal of International Business Studies*, 29, 1, 1998, pp. 115-136.

Rugman A.M., *The End of Globalization*, Random House Business Books, London, 2000.

Rugman A.M., Li J., "Will China's multinationals succeed globally or regionally?", *European Management Journal*, Vol. 25, 5, October 2007, pp. 333-343.

Rugman A. M., Oh C. H., "The International Competitiveness of Asian Firms", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, 2008, pp. 57-71.

Rugman A. M., *Rugman Reviews International Business*, Palgrave Macmillan, New York, 2009.

Rugman A.M., "Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm", *The Multinational Business Review*, Vol. 18, 1, 2009, pp. 1-12.

Rui H., Yip G.S., "Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective", *Journal of World Business*, 43, 2008, pp. 213-226.

S

Sautman B., Hairong Y., "Friends and interests: China's distinctive links with Africa", *African Studies Review*, 2007, pp. 75-114.

Savary C., *Le discours de la tortue*, Albin Michel, 2003.

Savary C., *La souplesse du dragon*, Albin Michel, Paris, 2014.

Schroath F.W., Hu M.Y., Chen H., "Country-of-origin effects of foreign investments in the People's Republic of China", *Journal of International Business Studies*, 1993, pp. 277-290.

Schuller M., Turner A., "Global ambitions: Chinese companies spread their wings", *China aktuell* 4, Im Fokus, 2005, pp. 3-14.

Scott, R., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

Sécurité & Stratégie, *La captation d'information par les entreprises en Chine, un processus global pour favoriser l'innovation*, CDSE, avril-juin 2013.

Selznick, P., *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, Row Peterson, 1957.

Senge P.M., Sterman J.D., "Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future", *System Dynamics, Sloan School of Management, MIT*, 1990, pp. 1007-1022.

Shen J., "International performance appraisals – Policies, practices and determinants in the case of Chinese multinational companies", *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 6, 2004, pp. 547-563.

Sirmon D.G., Hitt M.A., Arregle J-L., "The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 31, 2010, pp. 1386-1409.

Smith K.G., Carroll S. J., Ashford S.J., "Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1, 1995, pp. 7-23.

Sun-Ki C., Brendon S., *Culture and Social Theory: Focuses on the work of the late Aaron Wildavsky in applying grid-group cultural theory to political and economic phenomena*, Transaction Publishers, 1998.

Sun S. L., Peng M. W., Ren B., Yan D., "A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs", *Journal of World Business*, 2010, pp. 2-13.

Spicer A., McDermott G. A., Kogut B., *The Academy of Management Review*, Vol. 25, 3, 2000, pp. 630-649.

Stopford J., Strange S., Henley J. S., "Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares", *The Academy of Management Review*, Vol. 18, 3, 1993, pp. 570-572.

Sun Tzu, *L'Art de la Guerre*, Flammarion, 2008.

Swidler A., "Culture in action: Symbols and strategies", *American Sociological Review*, Vol. 51, No. 2, 1986, pp. 273-286.

T

Talmud I., Mishal S., "The Network State: Triangular Relations in Middle Eastern Politics", *International Journal of Contemporary Sociology*, 37, 2, 2000, pp. 176-207.

Tansey J., O'Riordan T., "Cultural theory and risk: a review", *Health, Risk & Society*, Vol. 1, No. 1, 1999, pp. 71-90.

Taylor I., "China's oil diplomacy in Africa", *International Affairs*, Vol. 82, 5, 2006, pp. 937-959.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, 1997, pp. 509-533.

Teece D.J., "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp. 8-37.

Tian X., Slocum J.W., "The decline of global market leaders", *Journal of World Business*, 50, 2015, pp. 15-25.

Tsai W., Ghoshal S., "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No 4, 1998, pp. 464-476.

Tsui A., "The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and Western managers", *The International Journal of Accounting*, 36, 2001, pp. 125-146.

Tsui A., "Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research", *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 2004, pp. 491-513.

Tsui A.S., "Contextualization in Chinese management", *Management and Organization Review*, 2, 1, 2006, pp. 1-13.

Tsui A.S., Wang H., Xin K., Zhang L., Fu P.P., "'Let a thousand flowers Bloom': Variation of leadership styles among Chinese CEOs", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, 2004, pp. 5-20.

Tull D. M., "China's engagement in Africa: scope, significance and consequences", *Journal of Modern African Studies*, 44, 3, 2006, pp. 459-479.

Tung L. R., "Strategic management thought in East Asia", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, 4, 1994, pp. 55-65.

U

Unger J., Chan A., Corporatism, and the East Asian Model, *The Australian Journal of Chinese Affairs*, No. 33, 1995, pp. 29-53.

V

Verbeke A., Zargardeh A., Osiyevskyy O., "Internalization theory, entrepreneurship and international new ventures", *Multinational Business Review*, Vol. 22, No. 3, 2014, pp. 246-269.

Vernon R., *Two Hungry Giants: The United States and Japan in the Quest for Oil*, Harvard University Press, Cambridge, 1983.

Vernon-Wortzel H, Wortzel L. H., "Globalizing strategies for multinationals from developing countries", *Columbia Journal of World Business*, 23, Spring 1988, pp. 27-35.

Vivoda V., "Resource nationalism, bargaining and international oil companies: Challenges and change in the new millennium", *Australian Institute of Energy*, 2009, pp. 1-17.

W

Wai-chung Yeung H., *Chinese capitalism in a global era: Towards hybrid capitalism*, London, New York, Routledge 2004.

Wang C., Hong J., Kafouros M., Boateng A., "What drives outward FDI of Chinese firms? Testing the explanatory power of three theoretical frameworks", *International Business Review*, 21, 2012, pp. 425-438.

Weber M., *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 2004.

Weidenbaum M.L., *The Bamboo Network*, Martin Kessler Books, Free Press, 1996.

Wells L. T., "The internationalization from developing countries", in T. Agman, C.P. Kindleberger (eds), *Multinationals from small countries*, MIT Press, Cambridge, 1977.

Whetten D.A., "An examination of the interface between context and theory applied to the study of Chinese organizations", *Management and Organization Review*, 5, 1, 2009, pp. 29-55.

White S., "Competition, capabilities, and the make, buy, or ally decisions of Chinese State-owned firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No 3, 2000, pp. 324-341.

Williamson O.E., "Markets and hierarchies: Some elementary considerations", *The American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, 1973, pp. 316-325.

- Williamson O.E., "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, 1979, pp. 233-261.
- Williamson O.E., "The modern corporation: Origins, evolution, attributes", *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, 1981, pp. 1537-1568.
- Williamson O. E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York, 1985.
- Williamson O. E., "Corporate finance and corporate governance", *The Journal of Finance*, Vol. XLIII, No. 3, July 1988, pp. 567-591.
- Williamson O. E., "Strategizing, economizing, and economic organization", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp. 75-94.
- Williamson O., "The institutions of governance", *The New Institutional Economics*, Vol. 88, No. 2, May 1998, pp. 75-79.
- Williamson O. E., "Strategy research: governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 1087-1108.
- Williamson O. E., "The new institutional economics: taking stock, looking ahead", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVIII, 2000, pp. 595-613.
- Williamson O. E., "The Economics of Governance", *AEA Papers and Proceedings*, May 2005, pp. 1-18.
- Williamson O. E., "Transaction cost economics: The natural progression", *Journal of Retail*, 86, 3, 2010, pp. 215-226.
- Williamson P.J., Ramamurti R., Fleury A., Fleury M. T., *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, Cambridge University Press, 2013.
- Wilson J., *Leadership in Communist China*, Cornell University Press, New York, 1963.
- Windsperger J., Strategic rents and transaction costs in the theory of the firm, *Center for Business Studies*, Université de Vienne, octobre 2003, pp. 1-26.
- Woolcock M., Narayan D., "Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy", *World Bank Research Observer*, Vol. 15 (2), 2000, pp. 1-29.
- Wright M., Filatotchev I., Hoskisson R.E., Peng M.W., "Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom", *Journal of Management Studies*, 42, 1, 2005, pp. 4-33.

X

- Xin K. R., Pearce J. L., "Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 6, 1996, pp. 1641-1658.
- Xin K.R., Tsui A.S., Wang H., Zhang Z-X., Chen Wei-Zheng, "Corporate culture in state-owned enterprises: An inductive analysis of dimensions and influences", in *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*, Tsui A.S. et al., Springer Science & Business Media, New York, 2002, pp. 425-443.
- Xu X., Wang Y., "Ownership structure and corporate governance in Chinese stock companies", *China Economic Review*, 10, 1999, pp. 75-98.

Y

- Yelery A., "China's Going Out policy: Sub-national economic trajectories", *Institute of Chinese Studies*, Delhi, décembre 2014, pp. 1-7.
- Yeung I.Y.M., Tung R.L., "Achieving business success in Confucian societies: The importance of Guanxi (connections)", *Organizational Dynamics*, Autumn 1996, pp. 54-65.
- Yeung A., Xin K., Pfoertsch W., Liu S., *The Globalization of Chinese Companies. Strategies for Conquering International Markets*, John Wiley & Sons Pte. Ltd, Singapore, 2011.
- Yin Y-H., Chen C-J., Lin B-W., "The roles of political and business ties in new ventures: Evidence from China", *Asian Business & Management*, Vol. 3, 5, 2014, pp. 411-440.
- Yiu D. W., Lau CM, Bruton G. D., "International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship", *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, pp. 519-540.
- Yuan L., Pangarkar N., Performance implications of internationalization strategies for Chinese MNCs, *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10, No. 2, pp. 272-292, 2015

Yuan L., "Performance implications of internationalization strategies for Chinese MNCs", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10, No. 2, 2015, pp. 272-292.

Young S., Huang C-H., McDermott M., "Internationalization and competitive catch-up processes: Case study evidence on Chinese multinational enterprises", *Management International Review*, Vol. 36, 4, 1996, pp. 295-314.

Yun C., *Chen Yun's Strategy for China's Development. A Non-Maoist Alternative*, New York, M.E. Sharpe Inc., Library of Congress Cataloging, New York, 1983.

Z

Zaher S.A., "Overcoming the liability of foreignness", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, 1995, pp. 431-363.

Zedong M., *Selected Works of Mao Zedong*, Foreign Languages Press, Pékin, 1967.

Zeng M., Williamson P.J., *Dragons at your door: How Chinese cost innovation is disrupting global competition*, Harvard Business Review Press, Brighton, 2008.

Zhao S., Jiang C., "Learning by doing: Emerging paths of Chinese management research", *Management and Organization Review*, 5, 1, 2009, pp. 107-119.

Zhao Z. Y., Shen L. Y., Zuo J., "Performance and Strategy of Chinese contractors in the international market", *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, février 2009, pp. 108-118.

Zhi Liu C., "Lenovo: an example of globalization of Chinese enterprises", *Journal of International Business Studies*, 38, 2007, pp. 573-577.

Zeng M., Williamson P. J., *Dragons at your door*, Harvard Business School Press, Boston, 2007.

Zhou K.Z., "How does strategic orientation matter in Chinese firms?", *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 2007, pp. 447-466.

Zhou C., van Witteloostuijn A., Zhang J., "The internationalization of Chinese industries: Overseas acquisition activity in Chinese mining and manufacturing industries", *Asian Business & Management*, Vol. 13, 2, 89-116.

Zollo M., Winter S.G., "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, May-June 2002, pp. 339-351.

Zufferey N., *La pensée des Chinois*, Hachette Livre, Poche Marabout, Paris, 2008.

Zweig D., *Internationalizing China-Domestic Interests and Global Linkages*, Cornell University Press, New York, 2002.

Articles de journaux

Agence Ecofin, "Congo Brazzaville: Dangote Cement va construire une cimenterie pour 300 millions de dollars", 27/02/2014.

Agence d'Information d'Afrique centrale, "Congo-Chine: bilan d'un demi-siècle de coopération et de perspectives", 20/02/2014.

Agence Xinhua, « La Guinée et la Chine signent l'accord de la réalisation du barrage de Kaléta », 15/08/2011.

Challenges, Editorial de Jean-Louis Beffa, "Arrêtons d'effeuiller la marguerite!", 19/06/2014.

Challenges, "Le pari fou de Bolloré en Afrique est sur les rails" d'Antoine Izambard, 26/06/2015.

China Daily, "Sinopec signs evaluation deal for three oil blocks in Gabon", 04/02/2004.

China Daily, « Le monopole du minerai de fer pourrait prendre fin d'ici 2015 », 25/03/2011.

China Daily, "Work in progress", 11/01/2013.

China Daily, "Sinopec drills deep into Africa", 10/12/2013.

China Daily, "Top ten private companies in China", 20/08/2014.

Ecofin (Chine), "Gabon: Sinopec entame le développement du petit champ pétrolier d'Akondo", 27/06/2013.

El Watan, "Diplomatie de la Chine en Afrique", 07/11/2006.

Handelsblatt, "Chine-UE: Les bonnes affaires de Pékin", 23/09/2009.

Investir au Cameroun, "Une entreprise chinoise va construire 10,8 km de l'autoroute Yaoundé-Nsimalen à 36,7 milliards de FCFA", 15/11/2013.

Jeune Afrique, Interview d'Alpha Condé, No 2628 22, 28/05/2011.

Jeune Afrique, "Gabon: fin du bras de fer entre l'Etat et le pétrolier chinois Sinopec", 15/01/2014.

Jeune Afrique, "Guinée: Rio Tinto déprécie d'un milliard de dollars le projet minier de Simandou", 12/02/2016.

Journal du Cameroun, "Chine-Cameroun: Intensification des relations au plus haut niveau", 24/03/2010.

Journal du Dimanche, Entretien de J-L. Domenach, 09/04/2016.

La Tribune, “Bouteflika et Hu Jintao signent un accord stratégique entre l’Algérie et la Chine”, 07/11/2006.
Les Echos, “Le premier avion commercial chinois autorisé à voler... en Chine”, 31/12/2014.
Le Point, Entretien avec Hervé Guillou, P-DG de DCNS, 11/05/2016
Union du Peuple Gabonais, “Crise sociale d’Akondo: Le secteur pétrolier indique une incompatibilité culturelle entre la Chine et le Gabon, 04/08/ 2014.
The Economist, “Great Wall builders”, 27/10/2012.

Liens Internet

Banque Mondiale, <http://www.worldbank.org/en/research>
Universalis. <http://www.universalis.fr/encyclopedie/epistemologie/>
FOCAC, Forum on China-Africa Cooperation.
<http://www.focac.org/eng/ltada/dscbzjhy/DOC32009/t606841.htm>
Gouvernement central de la République Populaire de Chine. www.gov.cn
Le Larousse. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/original_originale_originiaux/56496

ANNEXES

Annexe 1. Carte de la Chine.

Annexe 2. Carte de l’Afrique.

Annexe 3. Groupes chinois dans le classement *Fortune Global* 2013.

Annexe 4. Guide de l’entretien destiné aux interlocuteurs non chinois.

Annexe 5. Guide de l’entretien destiné aux interlocuteurs chinois.

Annexe 6. Arborescence autour de l’axe “Stratégies internationales des entreprises chinoises”, réalisée par l’auteur avec le logiciel Atlas-ti (2015).

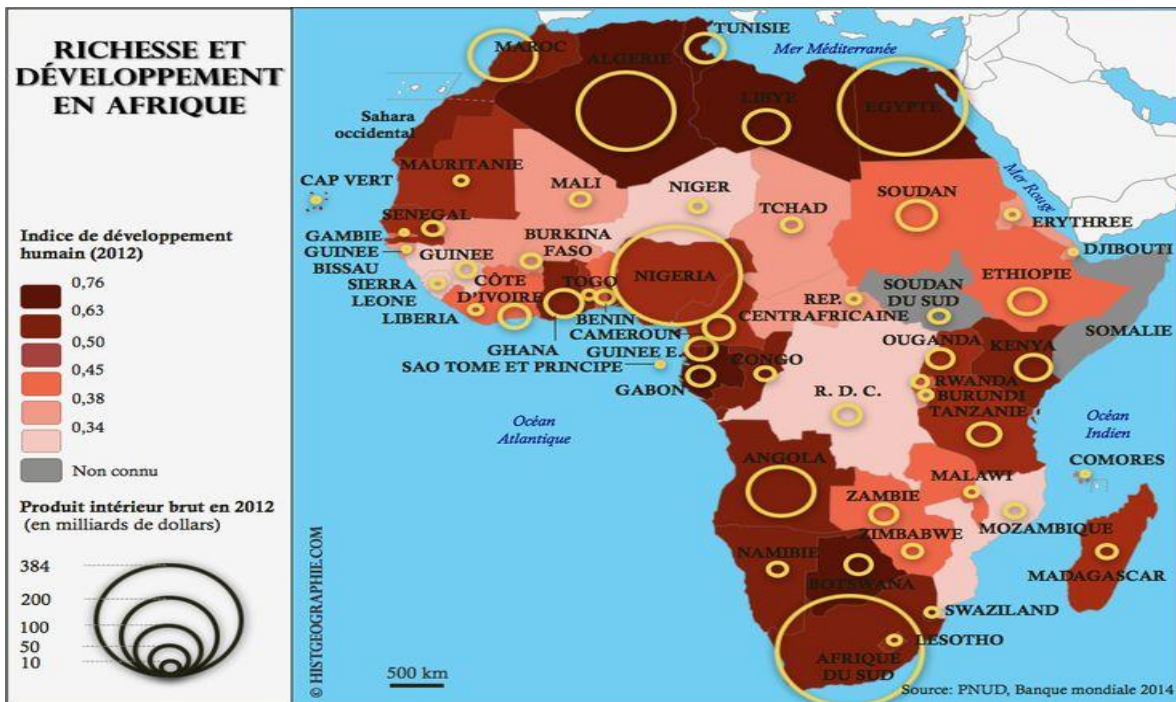
Annexe 7. Arborescence autour de l’axe “Business models des entreprises chinoises”, réalisée par l’auteur avec le logiciel Atlas-ti (2015).

Annexe 1. Carte de la Chine



Source: Ministère français des Affaires Etrangères.

Annexe 2. Carte de l'Afrique



Sources: PNUD, Banque Mondiale

Annexe 3. Groupes chinois dans le classement Fortune Global 2013. Tableau réalisé par l'auteur (2016)

Classement Fortune Global 500 (2013)			
Classement mondial 2013 (vs. 2008)	Groupe chinois	Chiffre d'affaires (en milliards \$)	Bénéfices (en milliards \$)
4 (16)	China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec)	428,2	44,9
5 (25)	China National Petroleum Corporation (CNPC)	408,6	18,2
29 (133)	Industrial & Commercial Bank of China	133,6	37,8
30	Hon Hai Precision Industry	132,1	3,2
50 (171)	China Construction Bank	113,4	30,6
64 (223)	Agricultural Bank of China	103,5	23
70 (187)	Bank of China	98,4	22,1
71 (148)	China Mobile Communications	96,9	11,9
80 (385)	China State Construction Engineering	90,6	1,3
93 (409)	China National Offshore Oil (CNOOC)	83,5	7,7
100 (356)	China Railway Construction	77,2	0,8
102 (341)	China Railway Group	76,7	1,2
111 (159)	China Life Insurance	73,7	1,7
119 (257)	Sinochem Group	71,8	0,8
134	China Southern Power Grid	66,7	1,0
141 (303)	China FAW Group	64,9	2,6
146	Dongfeng Motor Group	61,7	1,3
161	China North Industries Group	58	0,7
178	Shenhua Group	54,5	6,2
182	China Telecommunications	53,8	1,1
187	China Resources National	52,4	1,9
192 (412)	China Minmetals	51,8	0,7
196	China Post Group	50,9	4,1
209	China South Industries Group	48	0,2
212	Aviation Industry Corporation of China	47,4	1
213 (426)	China Communications Construction	47,3	1,2
222	Baosteel Group	45,7	0,9
256	People's Insurance Corporation of China	40,8	1,1
258	China United Network Communications	40,6	0,4
269	Hebei Iron & Steel Group	39,3	(0,2)
273	Aluminium Corporation of China (Chinalco)	38,8	(0,8)
277	China National Aviation Fuel Group	38,4	0,1
292	China Railway Materials	37,2	0,1
299	China Guodian	36,8	0,2
302 (480)	China Metallurgical Group	36,8	(0,8)

311	Jizhong Energy Group	35,3	0,1
315	Huawei Investment & Holding	34,9	2,4
318	Jiangsu Shagang Group	34,6	0,1
319	China National Building Materials	34,5	0,5
322	Shougang Group	34,3	0,1
326	Simomach	34	0,7
328	Wuhan Iron & Steel	33,9	0
329 (499)	Lenovo Group	33,9	0,6
336	Beijing Automotive Group	33,4	1,1
354	Power China	32	0,7
355	ChemChina	32	(0,2)
356	Chubu Electric Power	31,9	(0,4)
363 (286)	Hutchison Whampoa	31,3	3,4
364	Zhejiang Materials Industry Group	31,3	2,4
373	Shandong Energy Group	30,7	0,9
376	China Datong	30,4	0,1
388	Shandong Weiquiao Pioneering Group	29,6	1,1
389	China Huadian	29,3	1,1
390	Shanxi Coal Transportation & Sales Group	29,3	0
395	China Electronics	29	0,2
401 (405)	China Ocean Shipping	28,7	(0,4)
403	Shanxi Coking Coal Group	28,6	0
404	Henan Coal & Chemical	28,6	(0,4)
406	Xinxing Cathay International Group	28,6	0,3
407	Yangquan Coal Industry Group	28,6	0
408	China Power Investment	28,6	0,2
411	China Minsheng Banking Corporation	28,4	6
412	China Merchants Bank	28	7,2
414	Jiangxi Copper	27,9	0,3
415	Kailuan Group	27,8	0,1
417	China Shipbuilding Industry	27,8	1
429	China Pacific Insurance Group	27,2	0,8
430	Shanxi LuAn Mining Group	27,1	0
432	Datong Coal Mine Group	27	(0,1)
435	Shanxi Jincheng Mining Group	26,8	0,3
446	Sinopharm	26,2	0,3
460	Shanghai Pudong Development Bank	25,4	5,4
464	Shaanxi Yanchang Petroleum Group	25,3	2,4
466	Bailian Group	25,2	0,1
477	Zhejiang Geely Holding Group	24,6	0,1
482	China Nonferrous Metal Mining Group	24,1	0,1
493	Ansteel Group	23,6	(1,6)

Annexe 4. Guide de l'entretien destiné aux interlocuteurs occidentaux

I. Questions relatives à l'internationalisation des entreprises chinoises

- 1.1. Pouvez-vous décrire la stratégie des entreprises chinoises que vous avez côtoyées?
- 1.2. Avez-vous noté des éléments qui les différencient des entreprises européennes, américaines, japonaises et coréennes?
 - 1.2.1. Dans leur approche du marché?
 - 1.2.2. Dans leur relation avec les gouvernements locaux?
 - 1.2.3. Avec la main-d'œuvre locale?
 - 1.2.4. Avec l'encadrement local?
 - 1.2.5. Avec le système financier local?
 - 1.2.6. Avec le monde politique local?
 - 1.2.7. Avec leurs propres représentants (ambassade, consulat)?
 - 1.2.8. Avec leur gouvernement en Chine?
 - 1.2.9. Le parti communiste chinois?
- 1.3. En synthèse, en quoi, selon vous, l'internationalisation des entreprises chinoises se distingue-t-elle profondément des stratégies internationales des groupes occidentaux?
- 1.4. En quoi l'internationalisation des entreprises chinoises se distingue-t-elle également profondément des stratégies internationales des entreprises d'autres pays émergents (brésiliens, indiens, mexicains, africains...)?
- 1.5. Les entreprises chinoises possèdent-elles des compétences spécifiques pour s'internationaliser, que l'on ne retrouve ni chez les entreprises occidentales, ni chez celles des pays émergents autres que la Chine?
- 1.6. Si oui, les attribuez-vous à la culture chinoise, à l'organisation politique chinoise, à la main-d'œuvre et au management chinois, ou à d'autres facteurs?

II. Questions relatives à la contextualisation d'un cas concret dans un pays africain

- 2.1. Quels sont les grands enjeux du secteur faisant l'objet de cette étude de cas?
 - 2.1.1. Internationalement?
 - 2.1.2. Localement dans le pays d'accueil?
- 2.2. Quels sont les marchés?
- 2.3. Quelles sont leurs perspectives de développement?
- 2.4. Qui sont les concurrents?
- 2.5. Pourquoi l'Afrique est-elle un marché stratégique pour ce secteur?
- 2.6. Pourquoi, selon toi, y-a-t-il des entreprises chinoises présentes dans ce pays?
- 2.7. Penses-tu que ces entreprises chinoises puissent y réussir? Pourquoi?
- 2.8. Quels seraient les éléments qui pourraient faire obstacle à cette réussite?
 - 2.8.1. D'ordre interne (à l'entreprise, à la Chine)?
 - 2.8.2. D'ordre externe (liés au pays d'accueil, aux concurrents...)?

III. Questions relatives aux décisions du groupe chinois dans le pays d'accueil

- 3.1. Connaissez-vous le groupe chinois X?**
- 3.2. Quelles ont été, selon vous, les grandes décisions stratégiques de ce groupe chinois dans le pays d'accueil?**
- 3.3. Quels ont été, selon vous, les acteurs clés de ces décisions?**
 - 3.3.1. Les décideurs au sein du groupe chinois**
 - 3.3.2. Les décideurs au sein de l'Etat du pays d'accueil**
 - 3.3.3. Les décideurs au sein de l'appareil d'Etat chinois**
 - 3.3.4. L'Ambassadeur de Chine dans le pays d'accueil**
 - 3.3.5. Les partenaires**
 - 3.3.6. Les parties prenantes dans le pays d'accueil (système financier, main-d'œuvre, etc)**
- 3.4. La négociation des décisions stratégiques d'implantation et/ou de développement local s'est-elle faite, selon toi, directement entre le président chinois et le président du pays d'accueil?**
- 3.5. Quels facteurs extérieurs liés au pays d'accueil ont pu influencer ces décisions?**
- 3.6. Quels facteurs extérieurs liés à la Chine ont pu influencer ces décisions?**

IV. Questions relatives à la mise en œuvre des décisions du groupe chinois dans le pays d'accueil

- 4.1. Comment les dirigeants de la filiale locale du groupe chinois X exercent-ils leur leadership et leur pouvoir de contrôle?**
- 4.2. Comment s'organisent et se structurent les relations entre le siège du groupe chinois X et sa filiale dans le pays d'accueil?**
- 4.3. Le groupe chinois X se distingue-t-il de ses concurrents locaux par des pratiques opérationnelles spécifiques?**
- 4.4. Le groupe chinois X se distingue-t-il de ses concurrents locaux par un rapport spécifique à la performance?**
- 4.5. Le groupe chinois X se distingue-t-il de ses concurrents locaux par un management spécifique de ses relations avec la société civile du pays d'accueil?**

Annexe 5. Guide de l'entretien destiné à des interlocuteurs chinois

I. Questions relatives à la culture et au système politique chinois

- 1.1. Pourriez-vous nous parler de votre parcours ?
- 1.2. Pensez-vous que la vie en société en Chine prédispose les Chinois à travailler à l'étranger ?
- 1.3. Pensez-vous que la tradition ancestrale chinoise a un impact sur le travail des Chinois dans leurs entreprises à l'étranger ?
- 1.4. Pensez-vous que le système politique chinois favorise l'implantation des entreprises à l'étranger ?
- 1.5. Est-ce que, selon vous, le fait d'être Chinois constitue un avantage pour gagner des contrats dans les pays en développement ?
 - 1.5.1. Si oui, pourquoi ?
 - 1.5.2. Si non, pourquoi ?

II. Questions relatives au développement international des groupes d'Etat chinois

- 1.1. Quelles sont les caractéristiques des groupes d'Etat chinois ?
- 1.2. Quel est le rôle du Président et Directeur Général d'un groupe d'Etat dans la construction de la stratégie du groupe ?
- 1.3. Quel est le rôle du Directeur Général et du Président d'un groupe d'Etat dans le choix des pays d'implantation à l'étranger ?
- 1.4. Quel est le rôle du Directeur Général d'une filiale à l'étranger d'un groupe d'Etat ?
- 1.5. Quels sont les critères de performance d'un groupe d'Etat ? Pourriez-vous donner des exemples ?
- 1.6. Pourquoi l'Afrique est-elle un marché stratégique pour les groupes d'Etat chinois ?

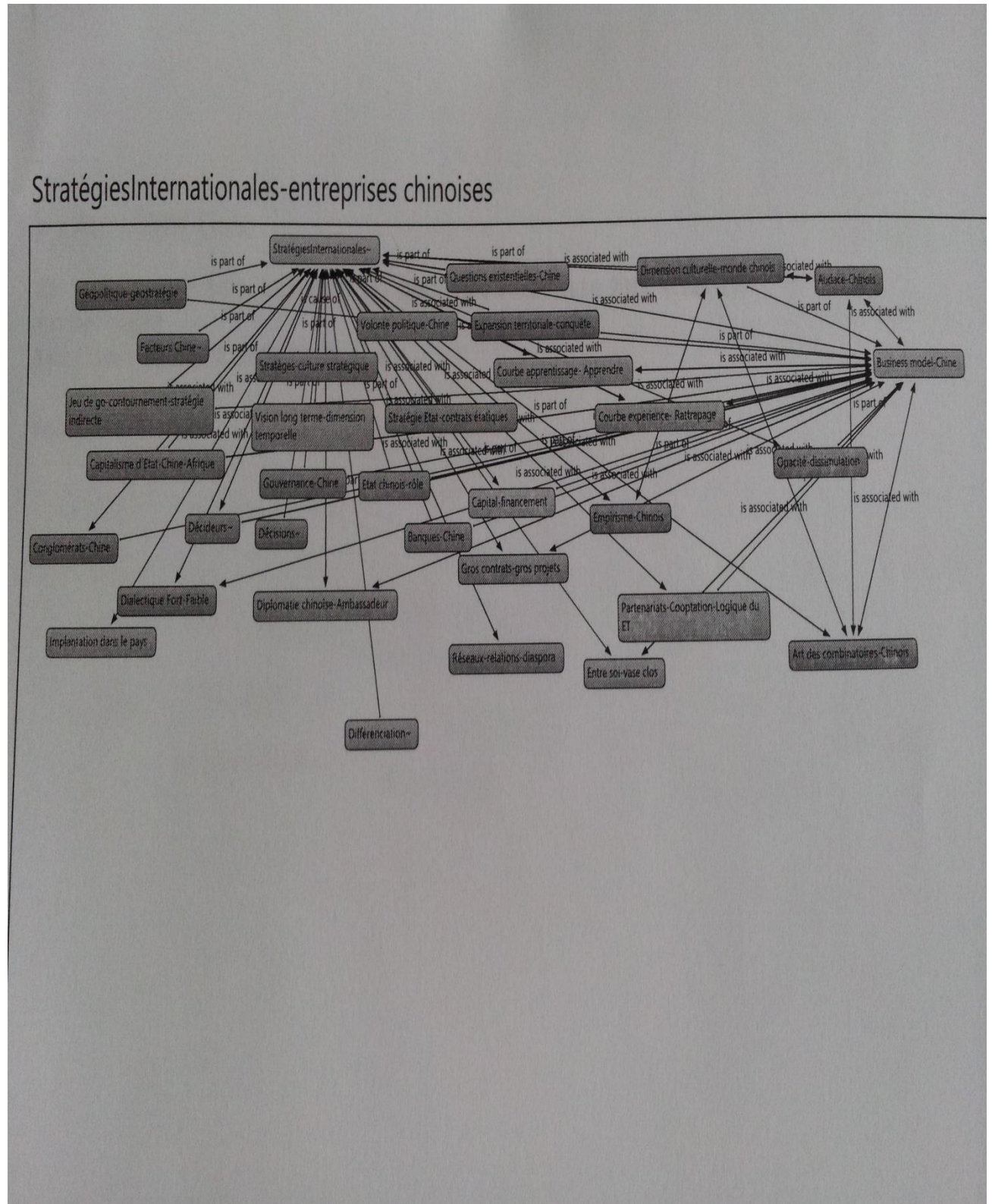
III. Questions relatives au développement international des groupes chinois privés

- 3.1. Quelles sont les caractéristiques des groupes privés chinois ?
- 3.2. Quel est le rôle du Président et Directeur Général d'un groupe privé en dans la construction et l'exécution de la stratégie du groupe? Pourriez-vous donner un exemple ?
- 3.3. Quel est le rôle du Directeur Général d'une filiale à l'étranger d'un groupe privé ?
- 3.4. Un groupe privé chinois se développe-t-il à l'étranger différemment des groupes coréens, japonais ou américains ?
- 3.5. Quels sont les critères de performance d'un groupe privé ? Pourriez-vous donner des exemples ?
- 3.6. Pourquoi l'Afrique est-elle un marché stratégique pour les groupes privés chinois ?

IV. Questions relatives aux avantages concurrentiels des groupes chinois à l'étranger

- 4.1. Selon vous, quels sont les avantages concurrentiels des groupes chinois – groupes d'Etat et groupes privés – lorsqu'ils se développent dans des pays émergents et des pays sous-développés (en Asie, en Afrique, en Amérique latine) ?
- 4.2. Quels freins les groupes chinois rencontrent-ils pour se développer sur les marchés étrangers ?

Annexe 6. Arborescence autour de l'axe "Stratégies internationales des entreprises chinoises", réalisée par l'auteur avec le logiciel Atlas-ti (2015)



Annexe 7. Arborecence autour de l'axe "Business model des entreprises chinoises", réalisée par l'auteur avec le logiciel Atlas-ti (2015)

