



HAL
open science

Stratégie et organisation des entreprises chinoises en Europe

Ni Gao

► **To cite this version:**

Ni Gao. Stratégie et organisation des entreprises chinoises en Europe. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2017. Français. NNT : 2017PAUU2020 . tel-04647718

HAL Id: tel-04647718

<https://theses.hal.science/tel-04647718v1>

Submitted on 15 Jul 2024

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.



UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
École Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités
Centre de Recherche et d'Études en Gestion, EA4580

Stratégie et organisation des entreprises chinoises en France

THÈSE

Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
(Arrêté du 25/05/2016)

Présentée et soutenue publiquement le 21 décembre 2017 Par
Ni GAO

JURY

Rapporteurs :

Bruno AMANN
Professeur en Sciences de Gestion
Université de Toulouse 3

Marc VALAX
Professeur en Sciences de Gestion
Université Lyon 3

Suffragants :

Jacques JAUSSAUD
Professeur en Sciences de Gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour

Éric MILLIOT
Maître de conférences, HDR, en Sciences de Gestion
Université de Poitiers

Directeur de thèse :

Johannes SCHAAPER
Maître de conférences, HDR, en Sciences de Gestion
Université de Poitiers

Résumé:

Cette thèse a pour objet d'effectuer une étude approfondie des IDE chinois et d'analyser la stratégie et l'organisation des entreprises chinoises en France. Pour cela, nous étudions les principales motivations d'investissement des entreprises chinoises en France, leurs modes d'entrée sur le marché français ainsi que les différentes façons de contrôler leurs filiales en France. Nous utilisons la méthodologie qualitative pour cette recherche. Au total, nous avons interviewé dix-sept entreprises chinoises ayant réalisé des IDE en France. Nos résultats montrent que la recherche de marchés et d'actifs stratégiques sont les principales motivations des IDE chinois en France. Le gouvernement chinois joue un rôle de promoteur dans le processus d'internationalisation des entreprises chinoises en France. Les entreprises chinoises préfèrent entrer en France par une filiale en propriété exclusive. Les cadres locaux jouent un rôle clé dans la gestion des filiales des entreprises chinoises en France.

Mots-clés: Affaires internationales, Multinationales chinoises, Investissement direct à l'étranger, Motivation, Mode d'entrée, Contrôle

Abstract:

This thesis aims to carry out an in-depth study on Chinese FDI, to analyse the strategy and organization of Chinese companies in France. For this, we study the main investment motivations for Chinese companies in France, their entry modes into the French market, and the different ways of controlling their subsidiaries in France. We used a qualitative methodology for this research. In total, we interviewed seventeen Chinese companies that carried out FDI in France. Our empirical findings indicate that market-seeking and strategic assets seeking are the main motivations for Chinese FDI in France. The Chinese government plays a role of promoter in the process of internationalization of Chinese companies in France. Chinese companies prefer to enter into France through wholly owned subsidiaries. Local managers play a key role in the management of the subsidiaries of Chinese firms in France.

Keywords: International Business, Chinese Multinationals, Foreign Direct investments, Motivation, Entry mode, Control

Remerciements

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui m'ont aidée pendant l'élaboration de ma thèse et particulièrement mon directeur de thèse, Monsieur SCHAAPER Johannes, pour ses conseils d'expert et ses encouragements ainsi que son extraordinaire soutien tout au long de l'écriture de cette thèse. Sa compétence, sa rigueur scientifique et sa clairvoyance m'ont beaucoup appris. Grâce à lui, je suis entrée dans le monde, qui me plaît énormément, de la recherche et de l'enseignement.

Ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien de mon laboratoire CREG de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et de KEDGE Business School. Je tiens sincèrement à remercier ces deux organisations.

Je tiens à remercier vivement Madame CHEN Camille-Yihua, journaliste, écrivaine, rédactrice en chef du magazine Patrimoine & Marchés qui m'a apporté son soutien au cours de mes entretiens avec les entreprises. Je tiens également à remercier Monsieur OHANA Marc, professeur de comportement organisationnel et de ressources humaines à KEDGE Business School pour ses conseils et ses encouragements.

Je remercie les membres du jury, les professeurs Bruno AMANN, Marc VALAX, Jacques JAUSSAUD et Éric MILLIOT, d'avoir accepté de prendre le temps d'évaluer mon travail et de participer à ma soutenance.

J'adresse toute mon affection à ma famille, et notamment à ma mère GAO ChunXiang qui m'a encouragée tout au long de mes études et ce, depuis ma plus tendre enfance. Son intelligence et sa confiance me portent et me guident depuis toujours. Il y a aussi une personne de très grande importance dans ma vie, qui m'accompagne et qui me soutient par la force et l'énergie qui lui sont disponibles. Il s'agit d'AMOREAU Jeremy, mon conjoint. Je tiens à le remercier pour ses efforts de relecture de ma thèse.

Enfin, je tiens à remercier sincèrement tous mes collègues et amis pour leur soutien et leur aide au long de ma thèse.

Table des matières

Introduction générale	11
Partie I : Revue de littérature.....	19
Chapitre 1. L'économie chinoise depuis les années 1970.....	20
1.1 La réforme agraire.....	21
1.2 Les zones économiques spéciales.....	21
1.3 La réforme des entreprises d'État.....	23
1.4 L'entrée de la Chine à l'OMC.....	24
1.5 La politique chinoise d'investissement à l'étranger.....	27
1.6 Les différents stades de développement de la politique d'IDE.....	29
1.7 Les principaux acteurs de la politique d'investissement de la Chine.....	32
Chapitre 2. Fondements théoriques.....	37
2.1 Les principales théories traditionnelles d'internationalisation, pour les pays développés.....	37
2.2 Les principales théories des IDE des pays en développement : « L'IDE inversé ».....	56
2.3 Revue de littérature sur les motivations de l'IDE chinois.....	65
2.4 Revue de littérature sur le choix des modes d'entrée.....	68
2.4.1 Les modes d'entrée et leurs comparaisons.....	68
2.4.2 Les facteurs influant sur le choix du mode d'entrée.....	72
2.4.3 Le choix des modes d'entrée des entreprises chinoises en France.....	78
2.5 Revue de littérature sur le contrôle des filiales.....	83
2.5.1 Les différents mécanismes de coordination dans les théories d'organisation.....	84
2.5.2 Le modèle « EPRG » et l'expatriation.....	88

Partie II : Recherche empirique.....	92
Chapitre 3. Méthodologie de la recherche.....	93
3.1 L’approche quantitative et l’approche qualitative.....	93
3.2 Méthode pour la collecte de données.....	95
3.3 Description de l’échantillon.....	101
3.4 L’entretien individuel.....	107
3.5 Analyse des données.....	108
Chapitre 4 Résultats	111
4.1 L’importance des soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois.....	111
4.1.1 Rôles et objectifs du gouvernement chinois à travers les IDE en France.....	114
4.1.2 Le gouvernement chinois comme décideur.....	119
4.1.3 Le gouvernement chinois comme financeur.....	120
4.1.4 Le gouvernement chinois comme intermédiaire.....	122
4.2 La recherche des avantages spécifiques.....	124
4.2.1 La recherche de marques prestigieuses.....	128
4.2.2 La recherche de connaissances.....	129
4.2.3 La recherche de technologies.....	131
4.2.4 La recherche de réseaux de distribution en France ou ailleurs.....	133
4.3 Stratégies d’orientation des marchés des entreprises chinoises en France.....	134
4.3.1 La recherche du marché français.....	137
4.3.2 La recherche du marché européen.....	138
4.3.3 La recherche du marché africain.....	139
4.3.4 La recherche du marché chinois.....	141
4.4 Les modes d’entrée des entreprises chinoises en France.....	143
4.4.1 La joint-venture internationale.....	145
4.4.1.1 Raison culturelle.....	147

4.4.1.2 Mise en valeur des connaissances du partenaire local.....	152
4.4.1.3 Remédier au manque d'expérience internationale.....	152
4.4.2 La filiale en propriété exclusive.....	155
4.5 Le contrôle de la filiale des entreprises chinoises en France.....	164
4.5.1 La prise de décision.....	164
4.5.2 La formalisation de l'organisation	170
4.5.3 L'expatriation et la localisation du management.....	173
Conclusion.....	180
Liste des tableaux.....	188
Liste des schémas.....	190
Annexe 1 Questionnaire pour les entretiens (en français).....	191
Annexe 2 Questionnaire pour les entretiens (en chinois).....	196
Bibliographie.....	202

Abbréviations

AFII. Agence française pour les investissements internationaux

BDC. Banque de Développement de Chine

BEIC. Banque d'Exportation et d'Importation de Chine

BM. Banque Mondiale

BNSC. Bureau National des Statistiques de Chine

BRICS. Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

CECIE. China Export & Credit Insurance Corporation

CNUCED. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CSRC. Commission chinoise de réglementation des valeurs mobilières

FDI. Foreign Direct Investment

FMI. Fonds Monétaire International

HCN. Host-Country National

IDE. Investissement Direct à Etranger

IDP. Investment Development Path

MOF. Ministère des Finances

MOFCOM. Ministère du Commerce de la République populaire de Chine

MOFTEC. Ministère du Commerce Extérieur et de la Coopération Economique

NDRC. Commission du développement national et de la réforme

OEM. Original Equipment Manufacturer

OMC. Organisation Mondiale du Commerce

BPC. Banque populaire de Chine

PCC. Parti Communiste Chinois

PCN. Parent-Country National

PIB. Produit Intérieur Brut

PME. Petite et moyenne entreprise

PNB. Le produit national brut

RMB. RenMinBi

SAFE. Administration d'État des changes

SAOT. Administration d'État des Impôts

SASAC. Commission de surveillance et d'administration des biens publics

TCN. Third Country National

TWB. The World Bank

Introduction générale

La croissance économique chinoise connaît actuellement une période de ralentissement. Avec 6,7 % de croissance en 2016, la Chine avait connu sa plus faible performance depuis 1990. Au cours de ces trente dernières années (de 1986 à 2016), la Chine a cependant enregistré une croissance moyenne de 10 % par an selon les statistiques de la Banque Mondiale (2016). Grâce à ses exportations dans le monde, les réserves de change de la Chine ont atteint 3 000 milliards de dollars en 2017 (SAFE, 2017). Avec cette forte croissance économique et les réserves de change les plus importantes au monde, les investissements directs à l'étranger (IDE) chinois deviennent une source importante de capitaux mondiaux. En 2016, la Chine a directement investi dans 7 961 entreprises de 164 pays et régions différents pour un montant total de 1 701,5 milliards de dollars dans les secteurs non-financiers (MOFCOM, 2017). Aujourd'hui, la Chine est devenue un acteur incontournable de l'investissement international à travers son principal fonds souverain et ses entreprises publiques et privées.

Les recherches sur les IDE de pays développés dans les pays en développement ont été énormément explorées dans le monde académique et, par conséquent, la plupart des théories d'IDE ont pour origine cette approche, comme exemple, la théorie de l'avantage monopolistique (Hymer, 1960), la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966) ou la théorie d'internalisation (Buckley et Casson, 1976). La plus célèbre de toutes ces théories est celle de Dunning (1981, 2001), connue sous le nom du Paradigme OLI. Il explique le mouvement des IDE à travers trois aspects: les avantages spécifiques, les avantages à l'internalisation et les avantages à la localisation. Selon Dunning (2001), si les entreprises choisissent l'IDE comme mode de pénétration du marché étranger, il faut qu'elles réunissent simultanément ces trois types d'avantages. Certains chercheurs précisent également que les entreprises doivent avoir des avantages concurrentiels qui leur permettent d'obtenir un rendement suffisant pour couvrir les coûts et les risques supplémentaires associés à l'exploitation à l'étranger (Caves, 1971 ; Buckley et Ghauri, 1999). Malheureusement, la théorie OLI, comme la plupart des théories sur les IDE, est faite à partir d'analyses sur des entreprises occidentales et ne s'applique donc pas forcément aux IDE d'entreprises de pays émergents, comme les investissements chinois en France.

Si la Chine est un pays qui accueille des investissements internationaux depuis longtemps, le mouvement inverse est beaucoup plus récent. Certes, le phénomène est nouveau mais il est

soutenu et dispose d'un fort potentiel. Le marché mondial des IDE a connu des changements importants au cours de ces cinq dernières années avec l'arrivée d'acteurs de plus en plus nombreux provenant d'économies émergentes, notamment des pays BRIC, et plus particulièrement de la Chine. Parmi toutes les économies en transition, la Chine est l'un des principaux moteurs d'IDE et est devenue le troisième plus grand investisseur au monde derrière les États-Unis et le Japon (CNUCED, 2015). Malgré l'existence de quelques recherches sur l'internationalisation des firmes chinoises (Zhang, 2003; Deng, 2004, 2009, 2012; Child et Rodrigues, 2005; Farrell et Lin, 2011; Wang, Wen et Han, 2012 ; Richet, 2013) dans le monde académique, les analyses et les recherches sur ce phénomène restent parfois incomplètes et peu approfondies.

Nous savons qu'il existe de nombreuses différences au niveau des stratégies, des opérations et des organisations entre les entreprises issues des pays développés qui investissent dans des entreprises issues des pays en développement et les entreprises des pays en développement qui investissent dans des entreprises des pays développés. Pour les multinationales, les deux principaux objectifs des IDE sont historiquement de réduire les coûts de fabrication et de conquérir de nouveaux marchés (Hill, 2005). Elles possèdent souvent certains avantages concurrentiels qui leur permettent de rester compétitives dans l'économie mondiale. Néanmoins, les caractéristiques des multinationales des pays émergents ne sont pas semblables. Le manque d'expérience de management à l'international ainsi que le faible avantage concurrentiel sur les marchés mondiaux sont souvent les caractéristiques communes de ces nouveaux arrivants.

Aujourd'hui, la Chine est le plus gros investisseur de tous les pays émergents (CNUCED, 2015). L'investissement chinois en Europe attire l'attention de nombreux pays et est relayé par de nombreux médias. Les entreprises chinoises investissent en Europe par le biais de l'acquisition ou de prise de participation dans tous les secteurs d'activités. Au cours des dix dernières années, la France est devenue l'une des principales destinations européennes pour les investisseurs chinois (AFII, 2015). En matière d'accueil des investissements chinois, la France est devenue fin 2015 le deuxième plus grand bénéficiaire de ces investissements en Europe, derrière le Royaume-Uni et devant l'Allemagne. Les investissements chinois représentaient 60% de tous les projets confirmés par les entreprises des pays BRIC en France. Les entreprises chinoises emploient plus de 45 000 personnes dans plus de 600 entreprises et la France accueille actuellement 16 % des projets de la Chine dirigés vers l'Europe (AFII, 2015).

Actuellement, les analyses sur les IDE chinois sont très générales. En matière de stratégie et de filiales chinoises, il n'existe que de rares analyses approfondies sur les IDE chinois en France. De plus, il n'existe jusqu'à présent aucune analyse sur le contrôle exercé par les maisons mères chinoises sur leurs filiales. Ce sont des questions urgentes à étudier. Pour répondre à ces problématiques, nous focalisons nos objectifs de recherche sur trois aspects qui peuvent se traduire par les questions de recherche suivantes :

- 1. Pourquoi les entreprises chinoises investissent-elles en France ?**
- 2. Comment les entreprises chinoises investissent-elles en France ?**
- 3. Comment les entreprises chinoises gardent-elles le contrôle sur leurs filiales en France ?**

Notre recherche a pour objet d'effectuer une étude approfondie sur les IDE chinois et d'analyser la stratégie et l'organisation des entreprises chinoises en France. Pour cela, nous étudions les principales motivations d'investissement pour les entreprises chinoises en France, leurs modes d'entrée sur le marché français ainsi que les différentes façons de contrôler leurs filiales en France. Grâce aux réponses aux questions soulevées par notre recherche, nous pourrions mieux comprendre le choix des entreprises chinoises, leur manière d'opérer et de contrôler leurs filiales.

Nous utilisons la méthodologie qualitative pour cette recherche car cette approche nous permet, via un questionnaire ouvert, de mieux comprendre le « **pourquoi** » et le « **comment** » d'une opinion ou d'un fait (Yin, 2012), ce qui permet de mieux répondre à nos questions de recherche. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des IDE en France. Pour cela, nous avons créé un questionnaire spécifique sur notre thématique. La problématisation de la recherche nous a guidés complètement dans la construction du questionnaire. Au total, nous avons interviewé dix-sept entreprises chinoises ayant réalisé des IDE en France. Une analyse empirique approfondie de ces entretiens nous permet de valider une série d'hypothèses issues de la littérature académique.

Dans le but de répondre à nos questions de recherche, nous structurons notre travail en trois parties. La première partie se propose tout d'abord de comprendre les spécificités de l'économie et de la politique chinoises ainsi que ses impacts sur les IDE chinois, d'établir une revue de

littérature concernant les IDE chinois. Cette partie permet de proposer des hypothèses. La seconde partie est consacrée à la méthodologie de la recherche et aux analyses des données obtenues suite aux entretiens. Enfin, nous clôturons notre recherche par une discussion des principaux résultats de notre recherche et en avançant quelques recommandations. Nous exposons aussi les limites et les voies de recherche futures de notre travail.

Cette recherche vise à apporter deux contributions, la première contribution relève du domaine théorique. Nous tenons à enrichir le champ des recherches en management international en ce qui concerne les IDE chinois en France et plus particulièrement sur trois aspects : les motivations, le mode entrée et le contrôle exercé par les maisons mères chinoises sur les filiales. Cela nous permettra de compléter les lacunes de la recherche dans ce domaine. La deuxième contribution relève du domaine pratique. Nous espérons que les résultats de notre recherche puissent finalement aider les entreprises chinoises à mieux appréhender le contexte français, et à éviter ainsi des détours ou de rencontrer des échecs sur leur chemin de l'internationalisation en France.

Introduction

China's economic growth slowed down, with 6.7% growth in 2016, China had its lowest performance since 1990. However, according to the statistics of the World Bank (2016), over the last thirty years (from 1986 to 2016), China recorded an average growth of 10% per year. With its exports around the world, China's foreign exchange reserves reached 3 trillion US dollars in 2017 (SAFE, 2017). With this strong economic growth and the world's largest foreign exchange reserves, China's foreign direct investment (FDI) is becoming a major source of global capital.

In 2016, China directly invested in 7,961 enterprises in 164 different countries and regions, with a total of 1701 billion US dollars in non-financial sectors (MOFCOM, 2017). Today, China is becoming a major player in international investment through its main sovereign wealth fund and its public and private enterprises.

Research on FDI from developed countries in developing countries has been extensively explored in the academic world, and most FDI theories are at the basis of this approach. Such as for example, the theory of the monopolistic advantage (Hymer, 1960), the theory of the product life cycle (Vernon, 1966) or the internalisation theory (Buckley and Casson, 1976).

Among all these existing theories, Dunning's (1981, 2001) OLI Paradigm is best known. It explains the movement of FDI through three aspects: specific advantages, advantages to internalization and advantages to localization. According to Dunning (2001), if firms choose FDI as a means of penetrating foreign markets, they must simultaneously combine these three types of advantages. Some researchers point out that firms must have competitive advantages that enable them to obtain sufficient returns to cover the additional costs and risks associated with operating abroad (Caves, 1971; Buckley and Ghauri, 1999). Dunning's OLI Paradigm as most of FDI theories is based on analyses of Western companies and therefore do not necessarily apply to the FDI of companies from emerging countries, such as Chinese FDI in France.

If China is a country that has been hosting international investment for a long time, the reverse is much more recent. Although, the phenomenon is new, it is sustained and has great potential. The global market for FDI has undergone significant changes over the last five years, with more and more players coming from emerging economies, the BRICS nations, and in particular from

China. Of all the economies in transition, China has been one of the main authors of FDI and has become the third largest investor in the world, behind the United States and Japan (UNCTAD, 2015).

Although there is some research on internationalization of Chinese firms (Zhang, 2003; Deng, 2004, 2009, 2012; Child and Rodrigues, 2005; Farrell and Lin, 2011; Wang, Wen and Han, 2012; Richet, 2013). In the academic world, analyses and research on this phenomenon remain much less complete and less profound.

We know that there are many differences in strategies, operations and organizations between firms from developed countries that invest in developing countries and firms from developing countries that invest in developed countries. Historically, for multinationals, the two main objectives of FDI are to reduce manufacturing costs and conquer new markets (Hill, 2005). They often have certain competitive advantages that enable them to remain competitive in the global economy. However, the characteristics of emerging countries multinationals are not the same. Lack of international experience in management as well as low competitive advantage on the world market are often the common points of these newcomers.

Today, China is the biggest investor among all emerging countries (UNCTAD, 2015). Chinese investment in Europe attracts the attention of many countries and is supported by many media. Chinese companies invest in Europe in the form of acquisitions or participation in all areas. Over the last ten years, France has become one of the main European destinations for Chinese investors (IFA, 2015). In terms of hosting Chinese investments, by the end of 2015, France is the second biggest beneficiary of Chinese investments in Europe, behind the United Kingdom and ahead of Germany. Chinese investments accounted for 60% of all projects done by BRICS nations companies in France. Chinese enterprises employ more than 45,000 people in more than 600 companies, France currently hosts 16% of China's projects headed to Europe (IFA, 2015).

Currently, the analyses on Chinese FDI are very general. There are only a few in-depth analyses of Chinese FDI in France at the level of the Chinese strategy and management of subsidiaries. Moreover, there is as yet no analysis on the control of the latter exercised by the Chinese parent company. These are urgent issues to consider. To address these issues, we focus our research objectives on three aspects that can be reflected by the following research questions:

1. Why do Chinese companies invest in France?

2. How do Chinese companies invest in France?

3. How do Chinese companies retain control over their subsidiaries in France?

Our research aims to carry out an in-depth study on Chinese FDI, to analyse the strategy and organization of Chinese companies in France. For this, we study the main investment motivations for Chinese companies in France, their modes of entry into the French market, and the different ways of controlling their subsidiaries in France. Thanks to the answers to the questions raised by our research, we will be able to better understand the choices made by Chinese companies, their way of operating, and the control they exert over their subsidiaries.

We used the qualitative methodology for this research because this approach allows us to better understand the "**why**" and "**how**" of an opinion or a fact (Yin, 2012), to answer better our questions of research. It can contribute to a better understanding of the functioning of the subjects. For this, we have created a specific questionnaire on our topic. The problematization of research guides us completely in the construction of the questionnaire.

In total, we interviewed seventeen Chinese companies that carried out FDI in France. A thorough empirical analysis following the interviews allows us to validate a series of hypotheses from the academic literature.

In order to answer our research questions, we structure our work in three parts. The first part aims first of all to understand the specificities of the Chinese economy and politics as well as its impacts on Chinese FDI, to establish a review of literature concerning Chinese FDI. This part makes it possible to propose hypotheses. The second part is devoted to the methodology and the analyses of the data obtained following the interviews. Finally, we will finish our research by discussing the main results and putting forward some recommendations. We will also outline the limits and future directions of our work.

This research aims to make two contributions, the first contribution is theoretical. We want to enrich the field of research in international management, with regard to Chinese FDI in France and in particular on three aspects: the motivations, the entry mode and the control of subsidiaries exercised by the Chinese mother company. This will allow us to fill in the gaps in research in this area. The second contribution is practical. We hope that the results of this research will

ultimately help Chinese companies better understand the French context and avoid detours or failures on their way to internationalization in France.

Partie 1

Revue de littérature

La première partie est consacrée à une étude de la littérature académique. Elle a pour but de mieux comprendre les spécificités de l'économie et de la politique chinoises de ces trente dernières années, et d'en situer l'impact sur les IDE chinois. Elle est structurée en deux chapitres.

Le premier chapitre décrit l'évolution de l'économie chinoise depuis 1970 et la politique chinoise de promotion des investissements à l'étranger.

Le deuxième chapitre donne le cadre théorique de notre thèse en quatre thèmes : la théorie d'internationalisation des firmes, la théorie des IDE inversés, le choix d'un mode d'entrée à l'étranger et le contrôle qu'exercent les maisons mères sur leurs filiales à l'étranger.

Chapitre 1. L'économie chinoise depuis les années 1970

La Chine est un pays avec une longue histoire et sa civilisation est l'une des plus anciennes au monde. Elle couvre 9 596 961 kilomètres carrés et sa population compte plus de 1 367 millions d'habitants (BNSC, 2015). Ces dernières années, la Chine connaît un développement économique rapide. Elle a dépassé en 2010 le Japon pour se hisser à la deuxième place mondiale avec 5,930 milliards de dollars de PIB, juste derrière les États-Unis (TWB, 2010). En termes de parité de pouvoir d'achat, la Chine représentait 17,3% de l'économie mondiale en 2016 (FMI, 2016), passant devant les États-Unis et s'imposant comme la première puissance économique mondiale. La Chine est également un créancier étranger important pour les États-Unis (Chen, 2015). Même si l'économie chinoise connaît un certain ralentissement ces deux dernières années, le taux de croissance reste relativement élevé avec 6,9% en 2015, toujours bien au-dessus des 2,7 % de l'économie mondiale, des 2,1 % des pays développés et des 4,2 % des pays émergents et en développement en 2015 (FMI, 2016). Ces dernières années, le développement de l'économie chinoise a été parmi les plus rapides de l'ensemble des pays du monde.

Ce fort développement de l'économie chinoise a commencé après les années 1970, avec l'arrivée de Deng Xiaoping au pouvoir. Le changement du climat de la politique chinoise a été considérable. Il a contribué au redressement d'un pays dévasté par dix ans de révolution culturelle et à sortir son peuple de la pauvreté. Il a lancé un programme de changements économiques avec un double objectif : réformer à l'intérieur du pays et s'ouvrir à l'extérieur. (Chen, 2015). L'introduction en 1978 de la politique de réforme et d'ouverture a permis à la Chine d'ouvrir progressivement son économie à l'international. La mise en œuvre des principes du système d'économie socialiste de marché a ouvert une nouvelle page de l'économie chinoise. Depuis les années 1980, le développement de l'économie chinoise a connu une phase de transition, passant d'une économie planifiée à une économie de marché, d'une économie fermée à une économie ouverte (Hu et Wang, 2010; Jin, 2010). La transition économique s'est accomplie grâce à cette politique de réforme et d'ouverture qui a intégré progressivement la Chine aux échanges internationaux (Bergère, 2013). Pour certains économistes occidentaux, cette réforme constitue un cours de rattrapage accéléré du capitalisme (Aglietta et Landry, 2007).

De 1978 à 1989, le Parti communiste et le gouvernement chinois ont commencé à mettre en œuvre une politique de réforme et d'ouverture ainsi que de modernisation socialiste lors du troisième plénum du 11ème Comité central du PCC en 1978. Ce congrès a marqué le début

d'une lente libéralisation de l'économie et constitue un tournant dans le développement du pays. Deng Xiaoping, le père des réformes chinoises, annonça lors de ce congrès le lancement officiel des « quatre modernisations ». Elles étaient destinées à faire de la Chine une grande puissance économique à l'aube du XXI^e siècle. Les « quatre modernisations » couvraient les domaines de l'agriculture, de l'industrie, des sciences et technologies ainsi que de la défense nationale. L'objectif de Deng Xiaoping consistait à orienter le travail vers les réformes et l'ouverture à l'étranger et à faire du développement économique la tâche centrale (Berthold, 2008). Dans son ensemble, la réforme économique chinoise se composait de trois éléments importants: la réforme agraire, la création de zones économiques spéciales et la réforme des entreprises d'État.

1.1 La réforme agraire

Sur le plan opérationnel tout d'abord, la session plénière a pris la décision d'accélérer le développement de l'agriculture. Le premier grand basculement vers les mécanismes de marché dans l'agriculture a été décidé lors du Congrès de 1978. Les premiers concernés étaient les agriculteurs qui auparavant devaient léguer une partie de leur production au gouvernement mais qui, dès la réforme, ont pu exploiter individuellement une partie des terres et en vendre librement la récolte sur les marchés (Wong, 2013). Le système de propriété collective a été remplacé par celui de la responsabilité des ménages. Cela a permis aux agriculteurs de choisir librement leurs cultures et les quantités de production. Les décisions de production ont été décentralisées vers les ménages individuels. En 1984, cette réforme était pratiquement arrivée au niveau de toutes les campagnes de la Chine (Stamoulis, 2001; Lin, 1992). De 1979 à 1984, soit sur cinq ans, la production annuelle a été en constante augmentation. Durant la même période, le revenu réel moyen des agriculteurs a doublé (Huang, 1992). Le problème de l'alimentation qui touchait la Chine depuis des années a pu ainsi être résolu.

1.2 Les zones économiques spéciales

En ce qui concerne l'économie industrielle, les IDE entrants en Chine étaient, en ce début de réforme et d'ouverture, fondamentalement à la phase d'essai. La Chine collaborait davantage avec l'étranger et créait les conditions favorables pour attirer des entreprises étrangères (Berthold, 2008). En 1979, quatre zones économiques spéciales ont été créées dans les provinces du Guangdong et du Fujian dans le sud de la Chine, en raison de leur proximité avec Macao et surtout Hong Kong. La création des zones économiques était un élément important de la nouvelle politique (Maddison, 1998). Les zones économiques spéciales sont des espaces

bénéficiant d'un régime juridique particulier qui les rend plus attractives pour les entreprises étrangères. « *Le Règlement sur les zones économiques spéciales dans la province Guangdong* » a été approuvé et mis en œuvre en 1980 par la 15^{ème} réunion du Comité permanent de la cinquième Assemblée Populaire Nationale. Ce règlement encourage les investisseurs étrangers à s'installer dans ces zones ou bien à collaborer avec les entreprises locales. En échange, le gouvernement leur offre des conditions préférentielles dans les domaines des taxes, de la finance, du foncier et des salaires (Oborne, 1985). Le gouvernement chinois créait également des conditions d'exploitation favorables pour assurer la stabilité sociale et politique. Cependant, cette ouverture restait prudente et contrôlée de très près par le gouvernement chinois (Berthold, 2008). Elle se faisait pas à pas.

Dans les zones économiques spéciales, les entreprises étrangères étaient autorisées à installer leurs usines et à assurer une production essentiellement destinée à l'étranger. Pour la Chine, c'est une croissance tournée non pas vers le marché intérieur mais vers l'exportation (Paulès, 2013). Les IDE commençaient à affluer et les échanges commerciaux avec l'extérieur à se développer. Après 1990, les zones économiques spéciales ouvertes vont se multiplier le long des côtes, dans le Nord et enfin dans l'intérieur du pays (Bergère, 2013). Les zones ont connu une croissance très rapide et sont aujourd'hui des cibles relativement fortes pour les IDE occidentaux en Chine. C'est ainsi que la Chine s'est créé son surnom de plus vaste atelier du monde (Lemoine, 1999).

Les zones économiques spéciales ont été les premières régions chinoises à introduire une législation spécifique aux IDE. L'évolution de ce système juridique propre aux zones a stimulé les changements dans la législation chinoise. Des lois sur la fiscalité, le droit du travail, les constructions urbaines et le transfert des bénéfices viennent désormais compléter la législation chinoise (Oborne, 1985). Dans le processus de transformation de l'économie chinoise, l'IDE occidental a joué un rôle très important. Il a apporté de nouvelles technologies dans de nombreux domaines, de nouvelles méthodes de gestion pour les entreprises chinoises et de nouvelles branches d'activités industrielles. Il a accéléré la vitesse de l'expansion du commerce international de la Chine.

Tableau 1 : IDE entrants dans les pays BRICS (en millions de dollars)

Pays	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brésil	83 749	96 152	76 098	53 060	73 086	64 648
Russie	31 668	36 868	30 188	53 397	29 152	9 825
Inde	27 417	36 190	24 196	28 199	34 582	44 208
Chine	189 884	220 923	195 815	202 984	245 849	314 409
Afrique du Sud	3 636	4 243	4 559	8 300	5 771	1 772

Source: World Investment report, UNCTAD, 2016.

La place des BRICS dans l'économie mondiale a fortement progressé ces derniers temps. Le tableau 1 nous montre les chiffres des IDE entrants dans les BRICS durant la période qui va de 2010 à 2015. Selon les données du tableau 1, nous constatons que la Chine a largement dépassé le Brésil, la Russie, l'Inde et l'Afrique du Sud en termes d'IDE entrants. Durant la période de 2010 à 2015, les IDE entrants en Chine ont même dépassé l'ensemble des IDE entrants des autres BRICS. La création des zones économiques a largement contribué à cette augmentation. Le gouvernement chinois s'est toujours attaché à améliorer le climat d'investissement et l'attractivité du pays pour les IDE (Li, 2010). Depuis 2000, la croissance des IDE entrants en Chine est plus rapide que celle des IDE entrants dans les quatre autres principaux pays émergents.

1.3 La réforme des entreprises d'État

Entre les années 1950 et les années 1980, la majorité des entreprises en Chine appartenaient à l'État, héritage du système d'économie planifiée. Les entreprises d'État représentent une grande partie de l'économie nationale. Suite à l'ouverture économique de la Chine, les entreprises publiques rencontrent des difficultés à s'adapter aux nouveaux environnements économiques internationaux. C'est à ce moment-là que la réforme des entreprises d'État a commencé. Cette réforme a toujours constitué un noyau central de la réforme de l'économie chinoise (Li, 2010).

A l'époque, les entreprises d'État s'inspiraient du modèle de l'entreprise soviétique. Il s'agit d'organismes économiques et administratifs, mais aussi politiques, sociaux et autres (Lowit et Fratellini, 1990). Les profits et les pertes des entreprises étaient intégrés au budget de l'État et les entreprises étaient peu inquiètes de l'efficacité ou du rendement. Par conséquent, les entreprises d'État étaient souvent en déficit. Ces réformes ont eu pour objectif de réintégrer

dans l'entreprise les activités d'approvisionnement, de commercialisation, de gestion financière et de gestion du personnel. Parmi toutes ces réformes, un des objectifs principaux était de réaliser la séparation du gouvernement et des entreprises. C'est-à-dire de séparer les droits de propriété des droits d'exploitation (Eyraud, 1999). Pour remédier à l'inefficacité des entreprises, au manque de capital et à la mauvaise gestion au niveau opérationnel, le gouvernement chinois a donné par la décentralisation une certaine autonomie aux entreprises en échange de l'augmentation de leur efficacité.

Dans les années 80, les entreprises d'État étaient souvent trop grosses et incapables de s'adapter au marché. A cette époque-là, l'entreprise d'État se composait de quatre éléments : le parti, l'administration, le syndicat et la ligue de la jeunesse communiste (Eyraud, 1999). L'entreprise d'État, en tant qu'unité de travail, est également chargée de nombreuses activités en dehors de ses activités économiques propres. Ces activités sont orientées vers ses employés. Elle leur fournit un logement, presque toutes les entreprises possèdent une cantine, une école maternelle ou primaire, certaines grandes entreprises ont souvent un hôpital. Finalement, l'entreprise prend en charge tous les frais pour leurs employés, de la naissance jusqu'à la vieillesse. Après la réforme, la plupart des entreprises d'État se sont déchargées des responsabilités sociales qu'elles assumaient précédemment en matière de logement, d'assurance maladie et ont été invitées à opérer selon la logique du marché, à affronter la concurrence et à assurer leur rentabilité (Bergère, 2013). Avec la politique d'ouverture économique, et à l'aide du capital étranger, l'État chinois a commencé aussi à privatiser certaines entreprises d'État afin de les alléger et de les rendre plus compétitives. En 2000, la plupart des entreprises appartenant à l'État se sont dotées d'un nouveau statut juridique (Li, 2010). Selon le Bureau national des statistiques de Chine, fin 2000, un tiers des entreprises publiques a été transformé en sociétés à responsabilité limitée, un second tiers a été transformé en société par actions, et seulement un tiers des entreprises dépendait encore du financement du gouvernement. La réforme des entreprises d'État a totalement changé la structure des entreprises chinoises.

1.4 L'entrée de la Chine à l'OMC

Outre les trois éléments importants de la réforme économique chinoise, un autre élément clé de l'insertion de la Chine dans l'économie internationale a été son adhésion à l'OMC en 2001 (Adhikari et Yang, 2002). L'OMC est une organisation internationale qui se charge des règles régissant le commerce international entre les pays. C'est une institution universelle qui révolutionne les aspects institutionnels et normatifs du commerce international (Taxil, 1998).

Elle s'occupe de l'ouverture commerciale et est un lieu pour régler les conflits commerciaux internationaux. D'après sa propre documentation en 2014, les fonctions principales de l'OMC sont :

- *Administration de ses accords commerciaux ;*
- *Cadre pour les négociations commerciales ;*
- *Règlement des différends commerciaux ;*
- *Suivi des politiques commerciales nationales ;*
- *Assistance technique et formation pour les pays en développement ;*
- *Coopération avec d'autres organisations internationales.*

Au début des négociations pour entrer à l'OMC, la Chine a pris des initiatives importantes pour ouvrir son marché au commerce international en réduisant les droits de douane, en réformant le régime monétaire et en développant le système juridique. Après quinze années de négociations laborieuses, l'entrée à l'OMC a permis à la Chine de relancer les réformes nécessaires à la modernisation de son économie. Une réduction de ses tarifs douaniers a attiré plus d'investisseurs étrangers. Selon les statistiques de 2011 des autorités chinoises des douanes, la réduction des droits de douane depuis l'entrée du pays à l'OMC totalisait 9 milliards de dollars. Elle a aussi supprimé la plupart des restrictions quantitatives aux échanges (Lemoine, 2011). La Chine a ainsi ouvert son marché intérieur et, grâce à cette adhésion, l'économie chinoise a obtenu un degré d'insertion plus élevé dans l'économie mondiale. L'OMC a permis à la Chine de développer les libres échanges avec la plupart des pays du monde. Les exportations chinoises sont devenues très compétitives après son adhésion à l'OMC. C'est ainsi qu'elle a confirmé sa place grandissante dans l'économie mondiale.

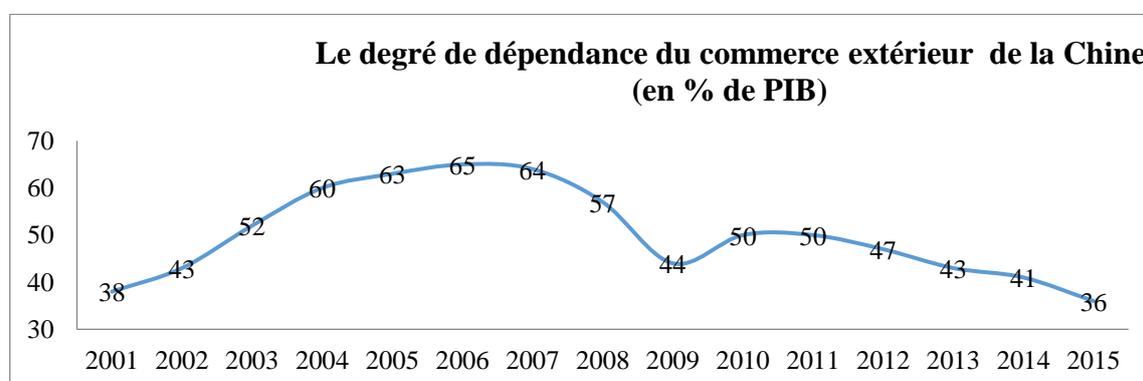
Selon les statistiques du commerce international de l'OMC, la Chine est devenue en 2010 le premier exportateur mondial devant l'Allemagne. Les résultats montrent que l'entrée de la Chine dans l'OMC s'est traduite par une accélération de la croissance de son commerce extérieur et de son PIB.

Tableau 2 : Importations et exportations de la Chine après son entrée à l'OMC sur la période 2001-2015 (RMB 100 millions de yuans)

Année	Exportations totales	Importations totales	PIB	Degré de dépendance sur le commerce extérieur (en %)
2001	22 024	20 159	109 655	38%
2002	26 948	24 430	120 333	43%
2003	36 288	34 196	135 823	52%
2004	49 103	46 436	159 878	60%
2005	62 648	54 274	184 937	63%
2006	77 595	63 377	216 314	65%
2007	93 456	73 285	265 810	64%
2008	100 395	79 527	314 045	57%
2009	82 030	68 618	340 903	44%
2010	106 826	94 430	401 513	50%
2011	123 176	113 164	473 104	50%
2012	129 359	114 801	518 942	47%
2013	137 131	121 038	595 244	43%
2014	143 884	120 358	643 974	41%
2015	141 167	104 336	689 051	36%

Source : China Statistical Yearbook -2013 et 2016.

Tableau 3 : Dépendance sur le commerce extérieur pendant la période de 2001-2015 (en %)



Source : China Statistical Yearbook-2013 et 2016.

Comme nous pouvons le constater ci-dessus, grâce aux tableaux 2 et 3 réalisés à partir des données collectées par le Bureau National des Statistiques de Chine, depuis que la Chine a rejoint l'OMC, les échanges commerciaux avec le reste du monde n'ont fait qu'augmenter. Les chiffres des exportations et des importations ont été multipliés par six entre l'année d'adhésion et 2015. La dépendance au commerce extérieur est élevée. En moyenne autour de 50 % sur la même période. Certaines années, comme en 2004, 2005, 2006 et 2007 elle a même dépassé les 60 %. Les fortes demandes des marchés étrangers sont devenues un moteur important pour la croissance économique de la Chine, ce qui a permis de résoudre le problème de l'emploi du pays, de la fiscalité et d'autres questions. Selon la courbe du tableau 3, nous constatons également que les changements de la dépendance au commerce extérieur de la Chine sont positivement liés à la tendance des changements de l'économie mondiale. Lemoine (1996) et Maddison (1998) ont également confirmé cette idée. La dépendance du commerce extérieur est descendue à 44 % en 2009, peu de temps après l'éclatement de la crise financière qui a débuté principalement aux États-Unis et dans les pays développés d'Europe. Ceci est dû au fait que le pouvoir d'achat des principaux partenaires commerciaux de la Chine a diminué. En conséquence, les demandes ont nettement baissé par rapport aux années précédentes, ce qui a entraîné par la suite une baisse des importations et des exportations de la Chine. Le marché intérieur a compensé ces pertes et a donc contribué à la diminution de la dépendance au commerce extérieur.

Nous observons à travers ces données que le niveau de dépendance de la Chine au commerce extérieur est relativement élevé, ce qui indique que l'économie chinoise participe pleinement à la mondialisation économique et qu'elle est désormais complètement intégrée dans l'économie internationale. Le commerce extérieur a été, et reste, le moteur de la performance économique chinoise. Nous constatons également que malgré le ralentissement mondial de l'économie, la Chine continue de jouer un rôle important sur le marché international. L'adhésion à l'OMC a permis à la Chine de s'intégrer dans l'économie mondiale, ce qui conforte sa stratégie de développement à moyen et à long terme (Li et Zhai, 2002).

1.5 La politique chinoise d'investissement à l'étranger

Grâce à la réforme économique et à l'ouverture, le processus d'internationalisation des entreprises chinoises s'est accéléré (Li, 2010). Selon les données de UNCTAD, parmi les pays BRICS, c'est la Chine qui a réalisé le plus d'IDE sortants au cours de la dernière dizaine d'années écoulée. Le tableau 4 nous présente les IDE sortants des pays BRICS, entre 2010 et

2015. Nous pouvons voir dans ce tableau que l'IDE chinois a connu une grande différence en comparaison avec les autres pays BRICS. Plusieurs chercheurs ont constaté que c'est un phénomène dû non seulement à la capacité des entreprises chinoises, mais également au fort soutien du gouvernement chinois (Buckley, Cross, Tan, Xin, et Voss, 2008 ; Li, 2010 ; Ren, Liang et Zheng, 2012 ; Huchet, Richet et Ruet, 2015).

Tableau 4 : IDE sortants des BRICS (en millions de dollars)

Pays	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brésil	22 060	11 062	-5 301	-1 180	2 230	3 072
Russie	41 116	48 635	28 423	70 685	64 203	26 558
Inde	15 947	12 456	8 486	1 679	11 783	7 501
Chine	156 395	170 746	172 345	190 542	248 910	183 645
Afrique du sud	-76	-257	2 988	6 649	7 669	5 349

Source: World Investment report, UNCTAD, 2016.

En aidant les entreprises à s'internationaliser, le gouvernement chinois poursuit trois objectifs essentiels (Li, 2010) :

1. Contribuer à l'ajustement économique du pays ;
2. Sécuriser les ressources naturelles pour le développement économique ;
3. Améliorer la compétitivité internationale des entreprises chinoises.

Malgré une forte croissance économique durant ces dernières années, un réajustement de la structure industrielle et la transformation du mode de croissance de la Chine sont nécessaires afin d'assurer un développement économique à long terme.

La sécurisation des ressources naturelles pour le développement économique est aussi un objectif important pour le gouvernement chinois (Broadman, 2007 ; Holslag, 2008) car la Chine est un pays en fort développement, avec une population nombreuse, qui dispose de relativement peu de ressources naturelles par habitant (Li, 2010). Il lui faut donc importer des matières premières pour parvenir à un développement à long terme.

L'amélioration de la compétitivité internationale des entreprises chinoises est le troisième objectif du gouvernement chinois sur la route de l'internationalisation des entreprises. Avec

l'entrée de la Chine dans l'OMC, les entreprises chinoises ont été confrontées à une concurrence beaucoup plus intense et plus sévère sur leur marché domestique. Pour faire face à ces difficultés et saisir les opportunités qu'apporte la concurrence, les entreprises chinoises ont besoin d'acquérir de la compétitivité internationale.

1.6 Les différents stades de développement de la politique d'IDE

A l'heure actuelle où les IDE chinois sont de plus en plus commentés à travers le monde, il semble important de jeter un bref regard sur leur passé afin de mieux saisir son présent et d'appréhender ses perspectives d'évolution.

Avec l'accélération du rythme de l'ouverture économique, et en particulier avec la stratégie du « *go out* » du gouvernement, le nombre d'entreprises chinoises qui investissent à l'étranger a augmenté à grande vitesse. Le processus de réforme en matière de politique d'IDE de la Chine peut se diviser en trois grandes étapes (Buckley, Cross, Tan, Xin et Voss, 2008 ; Luo, Xue et Han, 2010) : la conception de la politique d'IDE ; l'évolution et l'adaptation du cadre institutionnel aux nouvelles politiques d'IDE et la mise en place de la politique du « *go out* » comme stratégie nationale.

Etape 1: De 1979 à 1991, la conception

Durant cette période, le gouvernement chinois a joué un rôle clé dans le lancement des politiques d'IDE. Une structure de base de la politique et de l'administration des IDE a été créée. Pendant cette première étape, le principe fondamental du système politique d'IDE consistait à choisir les entreprises chinoises qui investissent à l'étranger (Chen, 2009 ; Li, 2010 ; Ren, Liang et Zheng, 2012 ; Huang et Andreas, 2013) et seules un petit nombre d'entreprises d'État avait la possibilité d'investir à l'étranger (Voss, Buckley et Cross 2008). De 1979 à 1982, tous les projets d'IDE devaient être soumis au Conseil des Affaires d'État pour examen et accord (Li, 2010). En 1991, la Commission Nationale de Planification soumet au Conseil des Affaires d'État un document « *Avis sur le renforcement des contrôles des projets d'investissement à l'étranger* », qui souligne que la Chine ne possède pas les conditions nécessaires pour d'investir à l'étranger et qui conseille aux entreprises de se concentrer sur l'utilisation de la technologie étrangère et des ressources étrangères afin de compléter l'insuffisance domestique de ressources. Ce document eut un impact immense sur les politiques et les règlements concernant les investissements chinois à l'étranger (Chen, 2009). En effet, pendant cette période, la procédure de sélection des investisseurs était trop compliquée pour les entreprises (Huang et Andreas,

2013). La pratique montre que ce système politique a sévèrement restreint la taille et le nombre des investissements directs chinois à l'étranger. Ce système n'était pas satisfaisant. Même lorsqu'il s'agissait d'un petit projet, il fallait que l'entreprise entame une série de démarches et passe par différents services de l'administration avec plusieurs dossiers tels que la présentation d'une proposition de projet, d'un rapport de faisabilité, de contrats, etc. Les processus étaient trop lourds. Selon Li (2014), toutes ces procédures de demande et d'approbation représentaient une perte de temps pour les entreprises qui se voyaient rater des opportunités d'affaires.

Etape 2: De 1992 à 1998, l'évolution

Dans une deuxième phase, le gouvernement chinois a amélioré et adapté le cadre institutionnel aux nouvelles politiques d'IDE. En 1992, le gouvernement a présenté un rapport lors du Congrès national du Parti communiste chinois. Ce rapport encourage l'approfondissement de la réforme et de l'ouverture politique ainsi que l'augmentation des IDE chinois. Suite à ce congrès, des dispositions plus spécifiques et plus détaillées ont été ajoutées au système réglementaire et administratif des IDE chinois. Ce système a permis un développement rapide de différents types d'investissement.

Etape 3: De 1999 jusqu'à présent, le go-out

Au début de cette étape, la période comprise entre 1999 et 2001 correspond à une période de transition et d'incubation de la stratégie d'internationalisation de la Chine (Huang et Andreas, 2013). Le gouvernement chinois réalise l'importance des IDE pour l'économie du pays. En 1999, l'autorité chinoise promulguait douze politiques visant à favoriser les IDE. Parmi toutes ces politiques, l'« *Avis sur l'encouragement des entreprises à réaliser des activités de transformation de matières et d'assemblage à l'étranger* » utilise pour la première fois l'expression « *go out* ». En 2000, le quinzième plan quinquennal de la Chine propose la mise en œuvre de la stratégie du « *go out* ». C'est lors de cette réunion que la Chine a mis en action sa stratégie d'internationalisation. Ce changement est significatif car il a signifié le passage d'une politique de restriction à une politique d'encouragement. Les raisons pour lesquelles le gouvernement chinois a établi la politique de « *go out* » à ce moment-là sont les suivantes :

1. La mise en œuvre de la réforme et de l'ouverture politique de la Chine à la suite de son adhésion à l'OMC. Le marché domestique de la Chine s'ouvre de plus en plus au reste du monde. Cela attire de nombreuses entreprises de classe mondiale à rivaliser sur le marché chinois. Face à ces concurrents compétitifs, les entreprises chinoises ont besoin

d'introduire de la technologie et de l'équipement afin de participer à cette concurrence sur leur propre marché mais également sur les marchés internationaux dans le futur (Li, 2010).

2. Ren, Liang et Zheng (2012) ont aussi souligné l'importance de l'effet de l'idéologie de l'État et la fierté nationale, qui sont plus susceptibles d'être cultivées dans le contexte chinois car la culture chinoise est orientée vers le collectivisme et le nationalisme, notamment en comparaison avec l'Occident. Cette culture nationale permet à l'État de communiquer l'idéologie et la fierté à travers leurs stratégies d'internationalisation des entreprises.

Dans ce contexte de stratégie de « *go out* », la Chine a émis une série de mesures pour soutenir les entreprises chinoises qui souhaitent s'internationaliser, notamment sur le crédit, l'assurance et la mise à disposition d'informations sur les IDE (Ren, Liang et Zheng, 2012). Elle offre également un environnement politique favorable. A partir de ce moment, la Chine s'est progressivement adaptée aux normes internationales et le système politique d'IDE s'est progressivement amélioré et complété.

Par ailleurs, depuis l'implémentation de la politique de « *go out* », la procédure de sélection des investisseurs s'est simplifiée. En 2004, la Commission du Développement National et de la Réforme a annoncé de nouvelles mesures pour les projets d'investissements à l'étranger. Elle a aboli le pouvoir du gouvernement d'approuver les investissements étrangers, désormais remplacé par l'autorité d'homologation. De plus, la procédure de demande a été simplifiée, les entreprises n'ont plus besoin de préparer de rapports d'étude de faisabilité et d'autres documents. Le gouvernement se concentre principalement sur l'identification des investisseurs, la direction des investissements et ne considère plus la viabilité économique du projet ni la faisabilité technique. Le pouvoir d'approbation s'est fortement détendu à tous les niveaux. Le rôle du gouvernement a été clarifié, il joue un rôle de guide et assure les services de soutien des investissements à l'étranger des entreprises. En outre, le gouvernement accorde plus d'attention à l'efficacité, son délai d'instruction et d'approbation s'est considérablement réduit.

Le gouvernement chinois a également assoupli progressivement les contrôles sur les entreprises qui investissent à l'étranger. Il a mis en œuvre des stratégies de soutien financier, crée plusieurs fonds spéciaux qui permettent de financer les IDE des entreprises chinoises tels que le fonds d'investissement du secteur des ressources, le fonds spécial pour les études des risques liés à

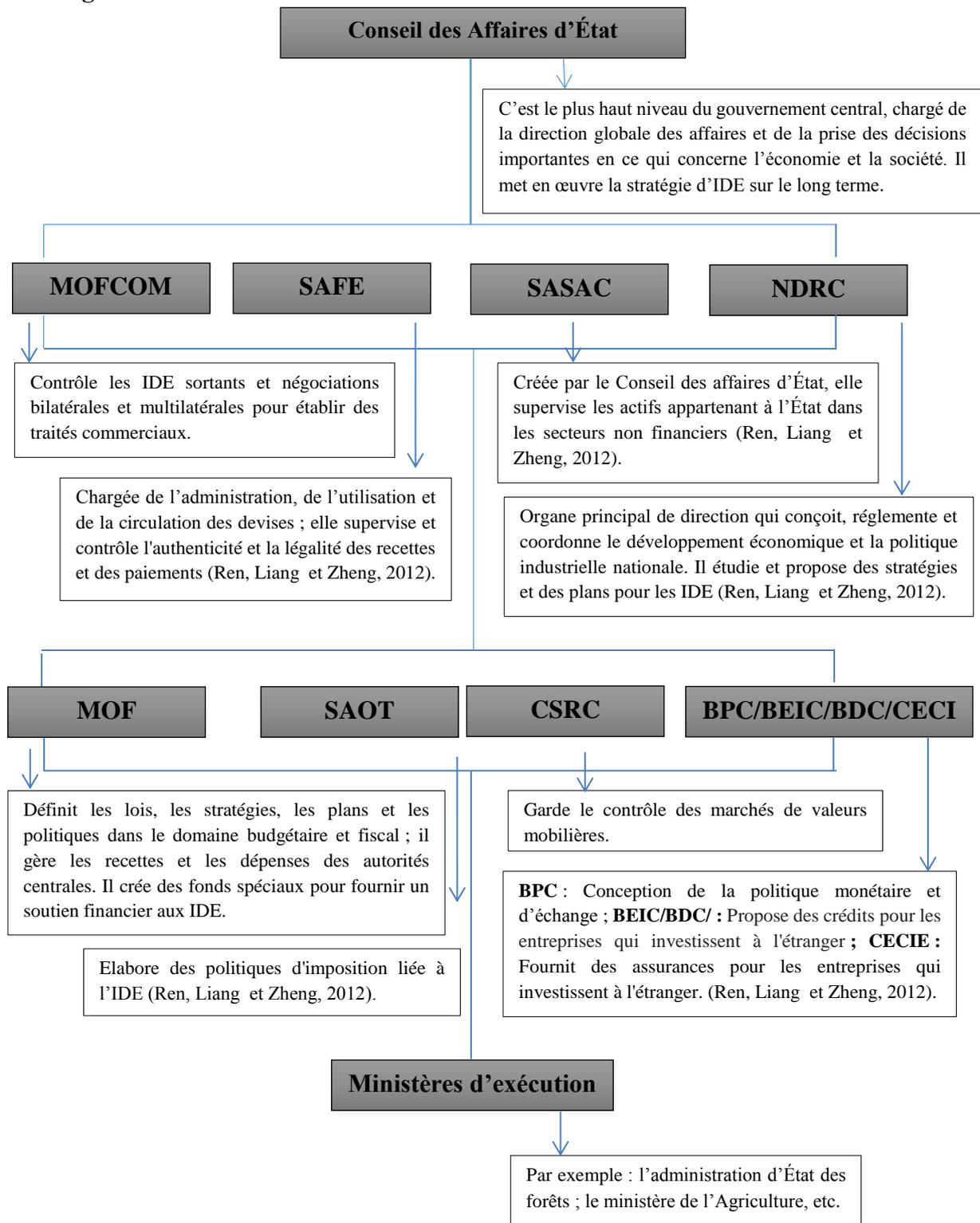
l'exploitation des ressources minières à l'étranger ou encore le fonds spécial de coopération économique et technologique extérieure (Huang et Andreas, 2013). Dans le but d'encourager les entreprises privées à réaliser des IDE, le gouvernement chinois a simplifié en 2005 les démarches et facilité l'accès aux financements desdites entreprises. A partir de 2014, un nouveau système a simplifié grandement les démarches pour la majorité des entreprises chinoises (les exigences d'approbation des investissements et des projets d'acquisition à l'étranger).

En outre, aujourd'hui, dans un contexte d'appréciation du RMB et d'excédents commerciaux considérables, le gouvernement chinois diminue le processus de contrôle pour encourager les entreprises à investir à l'étranger, afin de réduire la pression sur l'appréciation du taux de change du RMB et de maintenir les réserves de change à des niveaux plus soutenables.

1.7 Les principaux acteurs de la politique d'investissement de la Chine

Dans l'ensemble, il existe de multiples niveaux de contrôle et organisations pour les entreprises chinoises qui souhaitent s'internationaliser. Le schéma 1 donne un aperçu des principaux acteurs de la politique d'investissement de la Chine à l'étranger et leurs fonctions, tels que le MOFCOM, la SAFE ou encore la NDRC. Huang et Andreas (2013) ont classé toutes ces administrations bureaucratiques en quatre niveaux généraux : l'organisme décisionnel de plus haut niveau est le Conseil des Affaires d'État ; viennent ensuite les organismes de niveau ministériel, le troisième niveau est composé par les services fonctionnels chargés des finances, de la fiscalité et d'autres domaines et le quatrième niveau comprend les ministères d'exécution, par exemple les mines, l'agriculture et les forêts. Bien qu'aujourd'hui le gouvernement chinois encourage fortement les entreprises chinoises à investir à l'étranger, dans la pratique, toutes les entreprises doivent recevoir l'accord de plusieurs agences du gouvernement chinois avant de s'internationaliser.

Schéma 1 : Les principaux acteurs de la politique d'investissement de la Chine à l'étranger et leurs fonctions



Source : Huang et Andreas, 2013 ; Ren, Liang et Zheng, 2012.

Note : MOFCOM : Ministère du Commerce ; SAFE : Administration d'État des changes ; SASAC : Commission de surveillance et d'administration des biens publics ; NDRC : Commission du développement national et de la réforme ; MOF : Ministère des Finances ; SAOT : Administration d'État des Impôts ; CSRC : Commission chinoise de réglementation des valeurs mobilières ; BPC : Banque populaire de Chine ; BEIC : Banque d'Exportation et d'Importation de Chine ; BDC : Banque de Développement de Chine ; CECIE : China Export & Credit Insurance Corporation.

Le Conseil des Affaires d'État

Le Conseil des Affaires d'État est l'organe suprême du gouvernement central de la Chine (Huang et Andreas, 2013). Selon la Constitution, cet organe détient un vaste éventail de pouvoirs tels que les pouvoirs de législation administrative, de proposition de loi, de direction administrative, de gestion de l'économie, de gestion des affaires étrangères et des affaires sociales. Il prend les grandes décisions relatives à la stratégie et à la politique économique. En ce qui concerne la politique des IDE, le Conseil des Affaires d'État met en œuvre une stratégie sur le long terme. Il joue un rôle central de leadership en encourageant les IDE et la libéralisation de diverses mesures pour les autoriser (Luo, Xue et Han, 2010).

Le Ministère du Commerce (MOFCOM)

Le MOFCOM s'est constitué en 2003. Il est le successeur de l'ancien MOFTEC, Ministère du Commerce Extérieur et de la Coopération Economique (Hong et Sun, 2006 ; Ren, Liang et Zheng, 2012). Il est chargé de formuler la politique de commerce extérieur, les règlements d'exportation et d'importation et la protection des consommateurs. En matière d'IDE sortants, il a pour mission de réaliser les négociations bilatérales et multilatérales en vue d'élaborer les traités relatifs aux investissements et aux échanges commerciaux, d'évaluer les demandes d'approbation de projets d'IDE sortants de nature non financière ainsi que de définir et d'appliquer les politiques de contrôle des IDE sortants (Huang et Andreas, 2013). Au MOFCOM, certains départements peuvent également jouer un rôle dans les politiques d'IDE (Luo, Xue et Han, 2010), comme par exemple le département d'administration des investissements étrangers, le département de l'aide à l'étranger, le département des investissements à l'étranger et de la coopération économique ou encore le département des affaires étrangères. Ces départements travaillent ensemble enfin d'aider les entreprises chinoises à investir à l'étranger.

L'Administration d'État des changes (SAFE)

Créée en 1979 sous l'égide de la Banque de Chine, elle est en charge du contrôle des devises (Lin et Schramm, 2003 ; Li, 2010). Ses missions relatives aux IDE sortants sont de quatre natures : la première concerne la gestion des réserves de devises de la Chine (Luo, Xue et Han, 2010), la deuxième porte sur la révision des politiques de change (Luo, Xue et Han, 2010), la troisième sur le contrôle du transfert des devises entrantes et sortantes de la Chine dans le cadre de la balance des opérations en capital (Huang et Andreas, 2013) et la quatrième sur la prise en

charge de la déclaration des données relatives à la balance des paiements auprès du Conseil des affaires de l'État (Huang et Andreas, 2013 ; Luo, Xue et Han, 2010).

La Commission de surveillance et d'administration des biens publics (SASAC)

Fondée en 2003 par le Conseil des Affaires de l'État, elle représente le gouvernement chinois au sein des entreprises de BPC qui n'appartiennent pas au secteur financier. La SASAC est le plus grand investisseur chinois et propriétaire des entreprises publiques chinoises non financières et sert de principal organisme de gestion des actifs de ces dernières. Elle supervise et gère les actifs des entreprises de BPC et améliore la gestion des actifs de l'État. En 2014, elle contrôlait 112 grandes entreprises d'État. Son objectif est d'assurer la compétitivité des entreprises d'État mais également d'augmenter leur rentabilité (Pearson, 2005). Tous les projets d'IDE sortants des entreprises d'État relèvent donc des objectifs fondamentaux de la SASAC (Huang et Andreas, 2013).

La Commission du développement national et de la réforme (NDRC)

La NDRC est l'organe principal de contrôle administratif et de planification de l'économie chinoise. Sa fonction principale est de formuler et de mettre en œuvre des stratégies de développement économique et social à court, moyen et long terme. En ce qui concerne les IDE sortants, sa mission est l'élaboration de stratégies et de politiques adéquates et l'octroi de prêts à des conditions préférentielles aux entreprises afin de les aider sur leur chemin de l'internationalisation (Schwartz, 2005). D'autre part, elle participe également au processus d'approbation des grands projets dans les secteurs tels que les ressources naturelles et l'industrie (Huang et Andreas, 2013).

La Banque Populaire de Chine (BPC)

La BPC a été créée en tant que banque centrale de la Chine en 1983 sous la direction du Conseil des Affaires d'État. Elle est responsable des politiques, des règles financières et des relations avec les organisations financières internationales. Elle supervise et gère également les réserves de change de la Chine. En ce qui concerne la politique monétaire, l'objectif de la BPC est de maintenir la stabilité des prix et de promouvoir la croissance économique (Liu, 2012). Elle peut influencer la monnaie chinoise (RMB) en augmentant ou en diminuant sa valeur, le taux d'intérêt et le ratio des réserves de change (Luo, Xue et Han, 2010). Par exemple, quand la BPC augmente la valeur du RMB, une unité de RMB se convertit à plus de dollars américains en

échange, ce qui va motiver les entreprises chinoises à investir à l'étranger. La BPC joue un rôle de régulateur des IDE chinois.

Chapitre 2. Fondements théoriques

Le chapitre 2 se compose de cinq paragraphes. Le premier paragraphe (2.1) s'intéresse aux théories traditionnelles d'IDE, développées dans les années 60, 70 et 80 sur la base d'entreprises occidentales qui investissent dans des pays développés et dans des pays en voie de développement. Comme ces théories ne s'appliquent pas correctement aux IDE d'entreprises issues d'économies émergentes, le paragraphe 2.2 traite de nouvelles théories sur les « IDE inversés ». Le paragraphe 2.3 approfondit plus spécifiquement les IDE chinois et pose les trois premières hypothèses de notre recherche. Le quatrième paragraphe 2.4 traite d'abord du mode d'entrée dans un pays étranger dans le cadre d'un IDE, puis examine les facteurs déterminants qui influent sur la stratégie d'entrée et se termine par trois hypothèses sur le mode d'entrée préféré des entreprises chinoises qui investissent en France. Enfin, le cinquième et dernier paragraphe 2.5 est consacré aux mécanismes de coordination et de contrôle, y compris l'expatriation, et se termine par un jeu de trois hypothèses sur les modes de contrôle des filiales en France mis en place par les entreprises chinoises.

2.1 Les principales théories traditionnelles d'internationalisation pour les pays développés

La théorie des avantages monopolistiques

Les premières tentatives d'études des IDE commencent à émerger dans les années 1960. C'est à partir de ce moment-là que les flux d'IDE ont commencé à augmenter en volume (Wren et Jones, 2006). A cette époque, les IDE des multinationales étaient considérés comme une forme de flux de capitaux internationaux (Iversen, 1935 ; Aliber, 1971). La théorie des flux de capitaux suggère que le capital (financier) se déplace entre les pays en fonction des différences de taux d'intérêt dans différents pays (Hymer, 1979). Aucune distinction n'était faite entre les investissements de portefeuille et les IDE par les multinationales (Kusluvan, 1998). Il a fallu attendre la naissance de la théorie d'Hymer (1960) qui a démontré que la différence essentielle entre ces deux investissements réside dans le niveau de contrôle. Cela veut dire que l'IDE est l'endroit où l'investisseur prend le contrôle sur les activités de production et de vente de l'entreprise étrangère, à la différence des investissements de portefeuille.

La plus grande contribution d'Hymer est sa théorie des avantages monopolistiques de 1960, présentée dans sa thèse de doctorat et qui a été ensuite développée par son directeur de thèse

Kindleberger en 1969. Cette théorie souligne le fait qu'un investisseur étranger possède un certain type d'avantage de propriété industrielle ou monopolistique non disponible dans un pays d'accueil (Hymer, 1960 ; Kindleberger, 1969). Ces avantages peuvent être la puissance financière, une technologie supérieure, des économies d'échelle, des réseaux de distribution internationaux ou bien des connaissances supérieures dans le domaine du marketing, de la gestion ou des finances. Selon Hymer (1960), la raison pour laquelle les entreprises ont des avantages monopolistiques est due aux imperfections du marché. Hymer (1960) et Kindleberger (1969) distinguent quatre formes d'imperfections du marché dans leurs recherches:

- Les imperfections sur le marché des produits et sur le marché des facteurs: les multinationales ont une image de marque reconnue, une grande variété de produits et des techniques particulières de marketing. Elles ont aussi un accès privilégié aux marchés de capitaux, détiennent une haute technologie exclusive, des méthodes de gestion du personnel spécifiques, etc. ;
- Les protectionnismes, qui créent des barrières tarifaires ou non tarifaires pour le commerce international ;
- La possibilité d'exploiter des économies d'échelle ;
- Les interventions des gouvernements.

La théorie des avantages monopolistiques postule que les IDE naissent des imperfections du marché. Il est indispensable que l'entreprise possède un avantage monopolistique sur ses concurrents ou qu'elle détienne des avantages liés aux imperfections qui détériorent la concurrence (Rainelli, 1996). Cette théorie explique les mouvements des IDE après 1960, réalisés pour la plupart par de grandes multinationales de pays développés. Néanmoins, elle a aussi ses limites car elle ne peut pas interpréter les mouvements des IDE des petites et moyennes entreprises de pays développés, ni les mouvements d'IDE récents des pays en développement. Cette théorie manque donc d'universalité.

La théorie de l'internalisation

Postérieurement à la contribution d'Hymer et de Kindleberger pour la littérature des IDE, la théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1976 ; Rugman 1981) explique les motivations des IDE des entreprises d'une autre manière. Pour maximiser les profits tout en réduisant les coûts de transaction, les processus internes sont parfois plus efficaces que les transactions sur les marchés externes. A travers les IDE, les entreprises transforment leurs activités externes en activités internes. Elles créent un marché interne dans le but de réduire les risques et les coûts

de transaction (Rugman, 1981). Le coût des transactions peut parfois être élevé quand la collecte d'informations se fait dans des lieux géographiquement et culturellement éloignés. Cela est également le cas dans les pays où il est difficile de protéger les droits de propriété intellectuelle ou bien quand des obstacles tarifaires sont présents (OECD, 2014). L'internalisation permet de réduire les coûts de transaction, voire de supprimer ces inconvénients. Si le coût de l'internalisation est inférieur au coût de transaction, il y a intérêt à créer un marché interne pour remplacer le marché externe. L'internalisation permet aussi aux entreprises d'être plus indépendantes d'agents extérieurs étrangers.

La création de cette théorie est inspirée du travail effectué par Coase (1937) sur le concept du coût de transaction, développé ensuite par Buckley & Casson (1976) et Rugman (1981). Ces trois chercheurs nous montrent que si les coûts de transaction sont supérieurs aux coûts de création d'un marché interne, l'entreprise doit internaliser les transactions au sein de son organisation. Suivant leurs travaux, Dunning (1981) a mis au point le concept de l'internalisation à travers une vision plus internationale et plus complète. Il indique que l'internalisation est un moyen très efficace pour conserver l'avantage spécifique des multinationales. En effet, les filiales à l'étranger sont intégrées dans l'entreprise, ce qui forme un marché interne à l'échelle internationale. L'entreprise préfère exploiter une technologie existante à l'aide d'une structure propre à l'étranger (une filiale) plutôt que de la sous-traiter par contrat. Cela permet à l'entreprise de profiter de son avantage spécifique pour une longue période.

La théorie de l'internalisation des IDE est d'une grande souplesse, elle explique bien l'origine et la nature des multinationales, ainsi que d'autres questions théoriques. La théorie différencie les marchés internes des marchés externes, la division internationale du travail et d'autres formes de production internationale rencontrées par les multinationales, ce qui permet d'étudier les motivations des IDE. Elle a joué un rôle important pour expliquer les IDE des firmes multinationales, issues des pays développés et des pays en développement dans les années 1970 et reste populaire depuis cette époque. Elle permet d'étudier les motivations des IDE mais elle néglige cependant leurs localisations (Wren et Jones, 2006). Elle ne permet pas non plus de bien expliquer certaines formes d'IDE, notamment celles effectuées par les firmes multinationales issues d'économies émergentes dans des pays industrialisés.

La théorie du cycle du produit

Dans l'un des premiers travaux de recherche sur les motivations des IDE, Vernon (1966) a étudié les multinationales des États-Unis et exposé la théorie du cycle du produit pour expliquer les mouvements selon le cycle de vie classique d'un produit. Vernon indique que le choix de la localisation de la production ne se fait pas par l'analyse des coûts standards ou du coût de travail mais par un processus plus compliqué (Wren et Jones, 2006). Selon Vernon (1966), les marchés internationaux sont le prolongement du marché domestique. Ils permettent de rentabiliser les dépenses initiales dans le cadre du cycle de vie d'un produit. Le modèle de la théorie suppose qu'il y a trois types de pays : le premier type est l'innovateur de nouveaux produits, en général, le pays le plus développé (États-Unis) ; le deuxième type regroupe les pays développés, tels que les pays d'Europe occidentale, le Japon, ou bien d'autres pays nouvellement industrialisés ; le dernier type comprend les pays en développement. Le site de production des nouveaux produits correspond au cycle du produit. Ainsi, quand le produit est nouveau il est fabriqué dans le pays le plus développé. Lorsque le produit est mature, il est fabriqué dans les pays développés, et lorsqu'il est standardisé, il est fabriqué dans les pays en développement (Vernon, 1966).

Vernon (1966) distingue trois étapes principales dans le cycle de vie d'un produit. Ces étapes sont importantes car elles ont des implications pour l'implantation internationale d'un produit:

1. **La période de lancement** : Dans le premier stade, les nouveaux produits sont inventés généralement dans les pays les plus développés et innovants (États-Unis) pour répondre principalement aux besoins du marché intérieur. En raison du rôle exemplaire des consommateurs américains, les autres pays développés s'intéressent aussi à ces nouveaux produits. Dans cette situation, il y a de l'export. A ce moment-là, l'entreprise possède un monopole exclusif de technologie innovante et peu de concurrence. Elle peut contrôler la part de marché domestique et internationale. Dans ce cas précis, fabriquer dans le marché domestique est le choix le plus favorable, l'entreprise n'a pas besoin de recourir aux IDE. L'avantage est absolu pour le pays innovateur qui exporte le produit et qui profite d'une rente de situation.
2. **La période de maturité** : Dans ce deuxième stade, les concurrents des pays les plus développés commencent à imiter ces nouveaux produits. Dans le but de protéger les intérêts de leurs fabricants, les gouvernements des pays développés augmentent les tarifs douaniers pour limiter les importations. Cela permet de soutenir les entreprises nationales dans le développement rapide de nouveaux produits. Afin de maintenir leur

part du marché et de contourner la barrière commerciale, les entreprises innovantes des pays les plus développés commencent à investir dans les pays développés. Cela permet de satisfaire le marché des pays d'accueil. Durant cette phase, les exportations des pays les plus développés et les importations des pays développés diminuent.

Le rôle exemplaire des pays les plus développés et des pays développés entraîne une augmentation de la demande pour ces nouveaux produits dans les pays en développement. Avec l'intensification de la concurrence dans les pays développés et l'augmentation de la consommation dans les pays en développement, les entreprises innovantes des pays les plus développés et les entreprises des pays développés commencent à investir dans les pays en développement.

3. **La période de standardisation** : Dans cette dernière phase du cycle de vie d'un produit, la production de produits commence à être standardisée et la technologie de la fabrication n'est plus un secret. Les avantages spécifiques du produit ont disparu. Il y a beaucoup de pressions de la concurrence sur les prix. Réduire le coût de fabrication est donc la clé de la compétitivité. L'avantage comparatif se déplace vers les pays en développement. En conséquence, les pays les plus développés et les pays développés transfèrent la fabrication de produits standardisés aux pays en développement qui ont des avantages sur la main-d'œuvre et sur d'autres ressources bon marché. Cela répond subséquemment aux besoins mêmes des marchés des pays en développement et permet également d'exporter ces produits vers les pays les plus développés et développés.

La théorie du cycle du produit explique bien les motivations des IDE des États-Unis après la Deuxième Guerre Mondiale vers les pays de l'Europe de l'Ouest (Lü, Zhou et Liu, 2005). À chacune des phases des produits, l'entreprise est amenée à choisir entre exporter ses produits ou délocaliser sa production dans un autre pays, en fonction des caractéristiques du produit et des marchés. Nonobstant, la théorie ne peut pas expliquer les IDE dans le secteur des matières premières dans certains pays par les multinationales et non plus les IDE en provenance de pays en développement (Lü, Zhou et Liu, 2005) dans des économies développées.

L'approche macroéconomique selon Kojima

Kojima (1978) utilise les observations sur des entreprises japonaises pour expliquer les motivations des IDE avec une vision macroéconomique. Il signale que la théorie des avantages monopolistiques d'Hymer (1960), qui se fonde sur des théories microéconomiques, ne peut pas

expliquer le cas des entreprises japonaises des années 70 (Lü, Zhou et Liu, 2005). L'économie du Japon se développe à partir des années 1960. Les entreprises japonaises commencent à investir à grande échelle à l'étranger. A la différence des États-Unis, les principaux moteurs des IDE sortants au Japon sont des petites et moyennes entreprises. Dans son approche macroéconomique, Kojima a essayé d'établir une théorie intégrant l'analyse en termes d'avantages comparatifs pour expliquer les IDE du Japon. Le théorème de base consiste en ce que les IDE doivent émerger dans le secteur comparativement désavantagé dans le pays investisseur (par exemple le Japon), qui est potentiellement un secteur comparativement avantagé dans le pays d'accueil (Ozawa, 2007).

Kojima a observé que les entreprises japonaises qui investissent dans d'autres pays étaient généralement des entreprises comparativement désavantagées au Japon. Pour maintenir l'échelle de production, ces entreprises avaient besoin de fabriquer leurs produits dans des pays comparativement avantagés. Cela permettait de concentrer le développement économique du Japon sur des secteurs plus compétitifs et stimulait par la même occasion le commerce international. Par exemple, Lipsey (1999) montre que les entreprises japonaises investissent dans les secteurs comparativement avantagés des pays d'accueil, tels que l'électroménager, le textile et d'autres secteurs manufacturiers, qui sont comparativement désavantagés au Japon.

Selon Kojima (1978), les mouvements des IDE sont réalisés par des pays investisseurs riches en capitaux dans des pays d'accueil riches en ressources de main-d'œuvre. Plus l'écart technologique est petit entre les pays investisseurs et les pays d'accueil dans le même secteur, plus le transfert de technologie résultant des IDE est facile à absorber et à fixer.

La théorie de Kojima explique bien comment les pays développés investissent dans les pays en développement. Elle souligne que ni les pays investisseurs et ni les pays d'accueil ont besoin de marchés monopolistiques. Elle expose également les raisons et les motivations des IDE pour les petites et moyennes entreprises. Contrairement aux autres théories d'IDE, Kojima part d'un point de vue macroéconomique, en utilisant la théorie des avantages comparatifs, pour expliquer les mouvements des IDE. Cependant, à partir des années 1980, les multinationales japonaises commencent à investir massivement dans les pays développés dans les secteurs manufacturiers, ce qui ne peut pas être expliqué par la théorie de Kojima. Elle n'explique pas non plus le phénomène des pays en développement qui investissent dans des pays développés (Lü, Zhou et Liu, 2005).

La théorie éclectique de Dunning : le paradigme OLI

La théorie des avantages monopolistiques (Hymer, 1960; Kindleberger, 1969), la théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1976 ; Rugman 1981), la théorie du cycle du produit (Vernon, 1966) et l'approche macroéconomique de Kojima (1978) ont bien réussi à expliquer les flux d'IDE selon leurs points de vue respectifs. Cependant, avec des recherches établies sur des pays spécifiques, ces théories manquent d'universalité. Pour compléter les lacunes de la recherche dans ce domaine, Dunning (1977) a proposé une approche globale des facteurs explicatifs de l'IDE dans laquelle apparaissent des éléments comme la concurrence imparfaite, les avantages comparatifs ou l'internalisation des coûts de transaction. Au début des années 1980, Dunning a réorganisé et complété sa théorie du paradigme OLI. Elle est devenue aujourd'hui la théorie la plus influente de l'investissement international.

Le paradigme OLI analyse les trois grands types d'avantages à la multinationalisation qui sont : l'avantage spécifique de l'entreprise (**O.** comme Ownership advantages), l'avantage de la localisation à l'étranger (**L.** comme Location advantages) et l'avantage de l'internalisation (**I.** comme Internalization advantages). Les raisons pour lesquelles les entreprises possèdent ces types d'avantages sont liées à la concurrence imparfaite, à l'avantage comparatif du pays d'accueil, à l'internalisation et à l'organisation de l'entreprise (Mucchielli, 1991).

1. **L'avantage spécifique de l'entreprise** : se traduit par la possession d'un actif spécifique ou d'un autre avantage dont ne disposent pas les autres entreprises ou dont elles n'ont pas la possibilité d'y accéder. Il existe quatre types d'avantages spécifiques :
 - Les avantages techniques, tels que les brevets, les techniques spéciales, les expériences en management, les connaissances en marketing et en recherche, etc.
 - Les avantages d'échelle, c'est-à-dire que la capacité de recherche et d'innovation est liée à la taille de l'entreprise. Si l'entreprise a une taille relativement grande, elle sera plus en capacité d'innover. Les avantages d'échelle permettent également à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle sur les marchés internes et externes.
 - Les avantages d'organisation et de gestion accumulés par des années d'expérience en commerce international.
 - Les avantages financiers. Les multinationales disposent souvent de moyens multicanaux et d'accès à faible coût aux capitaux des marchés financiers internationaux.

2. **L'avantage de la localisation à l'étranger** : cela signifie qu'il y a un intérêt considérable pour l'entreprise d'exploiter à l'étranger plutôt que dans le pays domestique. Cet avantage produit des bénéfices supérieurs si l'entreprise s'installe à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine. Cela peut se concrétiser par des conditions avantageuses de production, un potentiel de croissance du marché ou des actifs locaux proposés par les pays d'accueil (Dunning, 2001). Selon Dunning, la localisation à l'étranger comprend deux types d'avantages: direct et indirect. L'avantage direct comprend un vaste marché local, la politique gouvernementale du pays d'accueil ou encore la main-d'œuvre bon marché. L'avantage indirect concerne les inconvénients du pays d'accueil. Par exemple, si le protectionnisme, les frais de transports ou de communication sont élevés dans le pays d'accueil, cela peut pousser les entreprises à implanter leurs activités dans ce pays pour contourner les obstacles.

3. **L'avantage de l'internalisation** : Selon Dunning, il existe des produits intermédiaires dans la plupart des processus de production d'un produit. Si l'offre et la demande des produits intermédiaires se trouvent sur le marché externe, cela peut augmenter les coûts de production en raison des imperfections du marché. Dans cette situation, si l'entreprise internalise des produits intermédiaires, la production de l'ensemble du processus se retrouvera alors dans l'entreprise. Cela offre aux entreprises la possibilité de maximiser l'effet monopolistique. En même temps, cela leur permet de contourner ou d'éviter les risques liés à la vente de technologies aux entreprises tierces, et ainsi de ne pas s'exposer à la concurrence et d'éviter les fuites de brevets et les copies.

Dunning (1988) a ensuite étudié les trois voies principales et alternatives de pénétration des marchés étrangers: l'IDE, l'exportation et la licence. (Cf. tableau 5 Modes de pénétration des marchés étrangers selon la théorie éclectique de Dunning). Il a constaté que l'IDE comme mode de pénétration sur le marché étranger n'est possible que si les trois types de variables (O, L et I) sont réunis. Cela peut être formulé sous la forme :

$$\mathbf{IDE = O+L+I}$$

Selon l'étude de Dunning (1988), si l'entreprise possède un avantage spécifique et un avantage d'internalisation, la meilleure façon de pénétrer les marchés étrangers est l'exportation. Si l'entreprise possède seulement un avantage spécifique, dans ce cas la licence est le meilleur choix pour se développer dans de nouveaux marchés.

Tableau 5 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon la théorie éclectique de Dunning

	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source : J.H. Dunning, 1998.

Le paradigme OLI offre un cadre d'analyse systématique sur les conditions nécessaires à l'apparition de l'IDE (Melo et Grether, 2000). Il complète les lacunes de la recherche sur les théories d'IDE et demeure un modèle incontournable en management international (Rugman et Verbeke, 2009).

En partant du paradigme OLI, Dunning (1981) et Narula (1996) développent la théorie d'IDP (Investment Development Path). Cette théorie formule l'hypothèse que le niveau de développement d'un pays, représenté par le produit national brut (PNB) par habitant, détermine la position des investissements étrangers nets au niveau international (Buckley et Castro, 1998). Ce modèle démontre qu'il y a une forte corrélation positive entre le niveau d'IDE et le développement économique du pays (Lü, Zhou et Liu, 2005). L'évolution de l'économie d'un pays peut se décomposer en quatre phases (Dunning, 1981 ; Dunning et Narula, 1996 ; Tolentino, 1987 ; Narula et Guimón, 2010). (Voir également le tableau 6) :

- Dans la première phase, l'IDP reflète la situation des pays en développement : ce sont les pays les plus pauvres. Les IDE entrants et sortants sont quasiment nuls. Le PNB par habitant du pays est inférieur à 400 dollars par an. Le marché intérieur du pays est très limité, les infrastructures sont souvent inexistantes ou en mauvais état, la main-d'œuvre est très peu qualifiée et les lois et les communications du pays sont inadaptées aux IDE. Dans cette phase, le pays manque d'avantages spécifiques. En conséquence, les pays qui ont ces caractéristiques attirent très peu d'IDE entrants et n'ont pas du tout d'IDE sortants.
- Dans la deuxième phase, l'IDP reflète la situation dans la plupart des pays en développement où le PNB par habitant est compris entre 400 et 2 500 dollars par

an. Dans cette phase, les IDE entrants augmentent de manière significative grâce aux avantages de localisation qu'offre le pays. En raison de la mise en œuvre des politiques de substitution aux importations par l'État, les infrastructures du pays s'améliorent, le marché intérieur s'élargit peu à peu. Ainsi, l'environnement d'investissement du pays s'améliore considérablement par rapport à la première phase. Néanmoins, la puissance économique et le niveau technologique sont encore limités à ce stade, l'avantage spécifique et l'internalisation restent toujours faibles. Le niveau des IDE sortants du pays est encore limité.

- Dans la troisième phase, l'IDP traduit la situation des nouveaux pays industrialisés dans lesquels le PNB par habitant est compris entre 2 500 et 4 000 dollars par an. Ces pays détiennent de forts avantages spécifiques et d'internalisation, les IDE augmentent considérablement. Les entreprises nationales deviennent plus compétitives par rapport aux entreprises étrangères. Les IDE sortants peuvent dépasser les IDE entrants dans cette phase mais la position d'investissement extérieur net reste négative. Avec une croissance continue des IDE sortants, les entreprises développent leurs avantages d'internalisation. Cela peut rendre la position d'investissement international net excédentaire.
- Dans la quatrième phase, l'IDP reflète la situation des pays développés dans lesquels le PNB par habitant est supérieur à 4 000 dollars par an. Ces pays ont de forts avantages spécifiques et d'internalisation. Ils disposent également d'une forte capacité à utiliser les avantages de localisation à l'étranger. A ce stade, le volume des IDE sortants est plus élevé que celui des IDE entrants dans ces pays. La position d'investissement international net est excédentaire. Les entreprises ne sont plus entièrement dépendantes de la situation économique et de la compétitivité du pays d'origine. Elles sont de plus en plus affectées par les conditions des pays dans lesquels elles opèrent, qui sont de plus en plus nombreux.

Tableau 6 : Contenu principal de la théorie d'IDP et du paradigme OLI

IDP	Situation d'IDE	Type d'IDE	Avantage OLI
Phase 1 PNB < 400 dollars	IDE entrants = 0	/	Manque d'avantage OLI
	IDE sortants = 0	/	Manque d'avantage OLI
Phase 2 400 < PNB < 2 500 dollars	Les IDE entrants augmentent	Recherche d'efficience	L'avantage de localisation augmente
	Les IDE sortants restent limités	Recherche de ressources naturelles	Manque d'avantage spécifique et d'internalisation
Phase 3 2 500 < PNB < 4 000 dollars	Les IDE entrants continuent d'augmenter	Recherche d'efficience ; Recherche de nouveaux marchés	L'avantage de localisation augmente
	Les IDE sortants augmentent	Recherche d'efficience ; Recherche de nouveaux marchés ; Recherche de ressources naturelles	L'avantage spécifique et l'internalisation augmentent
Phase 4 PNB > 4 000 dollars	Les IDE entrants continuent d'augmenter	Recherche d'efficience ; Recherche de nouveaux marchés	L'avantage de localisation augmente
	Les IDE sortants continuent d'augmenter	Recherche d'actifs stratégiques	L'avantage spécifique et l'internalisation continuent d'augmenter

Source: Narula et Guimón, 2010.

Dunning et Lundan (2008) classent les principales motivations d'IDE sortant en quatre catégories : la recherche d'efficacité, la recherche de nouveaux marchés, la recherche de ressources naturelles et la recherche d'actifs stratégiques. La théorie d'IDP nous montre que la trajectoire des IDE du pays est liée à son niveau de développement économique, mesuré par le PNB par habitant (Narula et Guimón, 2010) et leurs motivations d'IDE. Le PNB par habitant des années 1980 n'est plus la référence aujourd'hui car l'économie mondiale a évolué. Cependant, le principe de la théorie d'IDP reste adapté à la situation actuelle pour la plupart des cas d'IDE dans le monde. La théorie d'IDP accepte le fait qu'un gouvernement peut influencer la condition du pays à travers ses politiques, ce qui affecte les flux d'IDE et les avantages spécifiques des entreprises nationales. De cette façon, l'IDP a introduit une nouvelle notion dynamique de la théorie éclectique (Nayak et Choudhury, 2014).

La contribution majeure du paradigme OLI de Dunning à la littérature existante sur les IDE est de combiner plusieurs théories complémentaires et d'identifier un ensemble de facteurs qui influent sur les activités des multinationales. Elle explique les motivations des IDE d'un point de vue macroéconomique en combinant les avantages spécifiques, de localisation et d'internalisation dans un même modèle, afin d'indiquer les éléments déterminants des IDE (Lü, Zhou et Liu, 2005). Cependant, l'une des principales critiques de la théorie de Dunning est qu'elle comprend tellement de variables qu'elle perd en pratique opérationnelle (Nayak et Choudhury, 2014). De plus, elle ne peut pas expliquer les motivations des IDE de certaines entreprises publiques (Lü, Zhou et Liu, 2005).

La théorie des avantages monopolistiques (Hymer, 1960 ; Kindleberger, 1969), la théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1976 ; Rugman, 1981), la théorie du cycle du produit (Vernon, 1966), l'approche macroéconomique de Kojima (1978) et la théorie éclectique de Dunning (Dunning, 1980) sont des théories traditionnelles des IDE pour les pays développés. En complément, il existe d'autres théories qui expliquent les motivations des IDE des pays développés comme celles du concept de réaction oligopolistique de Knickerbocker (1973), des quatre étapes d'internationalisation de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), du modèle Uppsala (U-model) de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et de Johanson et Vahlne (1977), indiquées également dans le Tableau 7 ci-dessous. Le dernier modèle, Uppsala (U-model), met l'accent sur l'acquisition progressive d'expérience sur les marchés étrangers, qui constituerait la clé de l'internationalisation. Les firmes entament leur processus d'internationalisation en visant des pays-marchés avec une faible « distance psychique » par rapport à leur marché domestique. La distance psychique est définie comme l'ensemble des facteurs empêchant ou

entravant la circulation de l'information entre la firme et son marché d'accueil comme les différences linguistiques ou culturelles. Après avoir acquis toutes ces expériences et connaissances sur le marché international, les entreprises peuvent investir dans des pays plus lointains et culturellement différents. Les investissements chinois en Asie du Sud-Ouest correspondent parfaitement à ce modèle, cependant, ce n'est pas le cas de la plupart des investissements chinois en France.

Tableau 7 : Les théories traditionnelles des IDE des pays développés

Auteur	Année	Idée principale
Hymer	1960	<p>➤ Hymer établit une distinction entre l'investissement de portefeuille et l'IDE: ce dernier donne un contrôle ferme sur les activités commerciales dans d'autres pays tandis que les investissements de portefeuille étrangers confèrent une part de propriété mais pas de contrôle. Les IDE sont les mouvements de capitaux liés aux opérations internationales des entreprises, dont le but est de garder le contrôle de la production et de la commercialisation.</p> <p>➤ La principale conclusion d'Hymer est que l'IDE n'existe que s'il y a des imperfections du marché qui peuvent créer des opportunités et des conflits.</p>
Vernon	1966	<p>➤ La théorie du cycle du produit : La théorie économique dit qu'un produit peut être classé en 3 phases : phase de lancement (innovation) ⇔ phase de maturité ⇔ phase de déclin (standardisation). La production du produit se déplace d'un pays à l'autre en fonction du cycle.</p>
Hymer et Kindleberger	1969	<p>➤ La théorie des avantages monopolistiques: un investisseur étranger possède des avantages de propriété industrielle ou monopolistique non disponibles dans les pays d'accueil, tels que des économies d'échelle, une technologie supérieure, une connaissance supérieure en marketing, gestion, finances, etc.</p>

Caves	1971	➤ Les IDE sont considérés comme l'un des principaux moyens par lesquels les entreprises peuvent obtenir des bénéfices sur les marchés étrangers en exploitant leurs ressources et leurs propres capacités.
Caves Buckely et Ghauri	1971 1999	➤ Les entreprises sont internationalisées sur la base d'un avantage concurrentiel définissable qui leur permet d'obtenir un rendement suffisant pour couvrir les coûts et les risques supplémentaires liés à l'exploitation à l'étranger.
Knickerbocker	1973	➤ Introduction du concept de « réaction oligopolistique »: une fois que les entreprises oligopolistiques investissent à l'étranger, d'autres entreprises suivent afin de réduire les écarts et les risques, et de maintenir l'équilibre des parts de marché : c'est la réaction de « follow-the-leader ».
Johanson et Wiedersheim-Paul	1975	➤ A partir d'une perspective de processus, Johanson et Wiedersheim-Paul définissent 4 étapes d'internationalisation (les étapes 3 et 4 correspondent à des IDE): 1. Aucune activité régulière d'exportation

		2. Exportation via des représentants indépendants (agents)
		3. Filiale de vente
		4. Production / fabrication dans les pays étrangers
Buckley et Casson	1976	➤ La théorie de l'internalisation: Cette théorie souligne que pour maintenir un avantage compétitif, afin d'éviter les intermédiaires et maximiser les bénéfices globaux, les entreprises internalisent leurs systèmes d'organisation tels que le transfert de connaissances ou les informations. Les IDE sont considérés comme un moyen de réduire les coûts de transaction afin de coordonner les activités à l'étranger.
Rugman	1981	
Kojima	1978	➤ L'approche macroéconomique de Kojima : La théorie de base de Kojima consiste à ce que les IDE doivent émerger dans un secteur à la fois comparativement désavantagé dans le pays investisseur (par exemple le Japon) et potentiellement comparativement avantagé dans le pays d'accueil (par exemple la Chine).
Dunning	1980	➤ Le paradigme OLI: Ownership advantage (O), soit les avantages spécifiques d'une firme ; Location advantage (L), soit les avantages spécifiques des pays ; Internalization advantage (I),

soit les avantages de l'internalisation. Un IDE se produit seulement si une entreprise, par rapport à un pays d'accueil, possède les trois OLI simultanément.

Rugman	1981	➤ L'IDE comme motif de diversification des risques .
Lippman et Rumelt	1982	➤ Les entreprises pénètrent les marchés étrangers pour créer de la valeur.
Kogut et Zander	1993	➤ L'IDE est un moyen de transférer des connaissances et autres biens matériels et humains afin d'organiser la production à l'étranger.
Dunning	1993	➤ A travers l'IDE, les entreprises peuvent réduire les coûts opérationnels comme par exemple les coûts de transport.
Dunning et Narula	1996	➤ La théorie d'IDP (Investment Development Path) : la théorie nous montre que les flux d'IDE d'un pays et le niveau de développement économique du pays sont relativement liés. Dunning utilise le PNB pour indiquer le niveau de développement économique d'un pays et distingue 4

types de pays : **PNB <400 dollars** (Le pays ne reçoit aucun investissement étranger et ne fait aucun investissement à l'étranger) ; **400 < PNB <2 500 dollars** (Les IDE entrants augmentent, mais les avantages spécifiques et l'avantage d'internalisation des entreprises de ces pays sont encore très limités. Le niveau des IDE sortants du pays est encore limité. La plupart des pays en développement en sont à ce stade) ; **2 500 < PNB <4 000 dollars** (Le pays arrive à un certain degré de maturité économique, les IDE entrants et sortants atteignent une plus grande taille, la plupart des pays nouvellement industrialisés sont à ce stade) ; **PNB >4 000 dollars** (Les pays de ce stade sont principalement les pays développés, ils ont de forts avantages spécifiques et d'internalisation. Par conséquent, le volume des IDE sortants est plus élevé que le volume des IDE entrants dans ces pays).

Dunning

1998

➤ Les motivations des IDE sont classées en quatre catégories: la recherche de ressources (**resource seeking**) ; la recherche de marchés (**market seeking**) ; la recherche d'efficacité (**efficiency seeking**) ; la recherche d'actifs stratégiques (**strategic asset seeking**). Ces quatre motivations résument l'ensemble des objectifs des entreprises qui investissent à l'étranger que ce soient des entreprises issues des pays développés ou des pays en voie de développement.

Wiersema et Bowen	2008	➤ L'internationalisation donne aux entreprises la possibilité d'exploiter et d'explorer d'autres pays, surtout lorsqu'elles sont confrontées à une concurrence mondiale croissante sur le marché domestique.
-------------------	------	--

Les théories traditionnelles d'internationalisation des pays développés jettent les bases de la théorie des IDE. Cependant, ces théories n'expliquent pas suffisamment bien la forte expansion internationale des IDE des pays en développement de ces dernières années, comme le cas de la Chine (Ren, Liang et Zheng, 2012). Les théories ci-dessus ne parviennent pas à capturer le phénomène de l'investissement des pays en développement dans d'autres pays, en particulier leurs flux d'IDE dans les pays développés. La littérature académique nous montre que les IDE sortants des pays en développement sont différents des IDE sortants des pays développés (Makino, Lau et Yeh, 2002). C'est ainsi que ce sont développées des théories de « reverse FDI », l'IDE inversé.

2.2 Les principales théories des IDE des pays en développement :

« L'IDE inversé »

Selon le paradigme OLI de Dunning (1977), l'entreprise doit réunir trois avantages (O, L et I) pour réussir dans un pays d'accueil. Cependant, les caractéristiques des entreprises des pays en développement sont généralement de plus petite ampleur (Li, 2012). Le point commun de tous les pays en développement est plutôt leur manque d'avantages O, L, I. Ces derniers temps, les IDE sortants des pays en développement ont augmenté de manière plus radicale que progressive. La répartition géographique des IDE ne concerne pas seulement les pays d'accueil, dont la qualité du développement économique et les niveaux institutionnels sont inférieurs au pays domestique, mais également les pays dont la qualité du développement économique et les niveaux des institutions sont plus élevés que dans le pays domestique (Lecraw, 1993). Les IDE dans les pays d'accueil ne concernent pas uniquement le secteur des ressources et de l'énergie, mais également d'autres secteurs qui ne disposent pas d'avantages comparatifs (Li, 2012). Cela représente un grand défi pour les théories traditionnelles sur l'IDE qui se sont focalisées sur les entreprises issues de pays développés.

La théorie de la technologie de la petite échelle

Les premières tentatives pour étudier les IDE des pays en développement datent des années 1980. Certains chercheurs (Kumar et McLeod, 1981 ; Wells, 1981 et 1983 ; Lall, 1984 ; Han et Brewer, 1987 ; Pananond et Zeithaml, 1998) essaient d'expliquer ces phénomènes avec les caractéristiques des entreprises des pays en développement. Parmi eux, la recherche de Wells (1981, 1983) a exercé une influence remarquable sur la première génération de littérature sur les multinationales issues des pays en développement (Ferreira, 2010). Ce travail théorique sur

les IDE en provenance des pays émergents est considéré comme essentiel. Il tente de généraliser les caractéristiques et les comportements des IDE sortants des pays en développement (Edward et Chen, 1985).

Wells (1983) indique que les multinationales des pays en développement ne peuvent pas égaler le niveau d'avantage technologique et de capital des pays développés. En effet, les multinationales des pays développés ont généralement de forts avantages spécifiques par rapport aux pays en développement. Contrairement aux multinationales des pays développés, les multinationales des pays en développement détiennent généralement des caractéristiques distinctives comme le travail intensif, le faible coût de production ou la flexibilité.

L'un des principaux avantages des multinationales des pays en développement est la capacité qu'elles ont développée à produire à petite échelle (Ferreira, 2010). Cela répond aux besoins des pays à faible revenu, qui ont une demande en technologie relativement modeste et qui recherchent toujours les prix les plus bas. La production de masse ne peut donc pas obtenir d'économies d'échelle sur une telle petite demande du marché. Les multinationales des pays développés se concentrent souvent sur les marchés principaux, sur lesquels elles peuvent obtenir des avantages de l'effet d'économie d'échelle grâce à une production en quantité et ainsi ignorer les productions à petite échelle. Cela permet aux multinationales des pays en développement d'adapter leurs processus de production pour fabriquer des biens à une plus petite échelle, tout en s'adaptant aux conditions des marchés locaux dans des pays à faible revenu (Wells, 1983). Les multinationales des pays en développement ont acquis une flexibilité et une capacité d'adaptation plus grandes que celles des multinationales des pays développés en matière d'innovation technologique à petite échelle (Ferreira, 2010). Selon Wells (1983), les avantages des multinationales des pays en développement sont la capacité d'adaptation, la flexibilité et la production à petite échelle.

La théorie de Wells (1981 et 1983) affirme que les avantages comparatifs des pays en développement fournissent un soutien théorique et une approche possible pour que les multinationales des pays en développement se livrent à la concurrence mondiale même sans avantage comparatif technologique absolu. Les entreprises des pays en développement sont capables de faire face à la concurrence sur les marchés étrangers à faible revenu si elles font bon usage des avantages comparatifs des pays en développement comme le faible coût du travail ou la flexibilité de la production.

La théorie de la localisation de la technologie

Lall (1983) a publié un livre qu'il nomme : « *The New Multinationals : The spread of Third World Enterprises* » et dans lequel il démontre que les multinationales des pays en développement ont une capacité d'absorption de technologies en provenance des pays développés. Cette capacité leur permet de s'adapter aux différentes façons de produire et aux marchés locaux d'autres pays en développement. Lall (1983) estime que lorsque les entreprises assimilent de nouvelles technologies, elles doivent se doter d'une capacité d'innovation afin d'adapter les produits aux marchés cibles. Lall (1983) considère que cette capacité des multinationales des pays en développement est leur avantage spécifique.

D'après Lall (1983), les environnements économiques des pays sont différents, en particulier entre les pays développés et les pays en développement. Cela peut poser des problèmes au niveau des techniques et des compétences des pays développés lorsque les firmes les appliquent directement dans les pays en développement. En effet, les techniques et les compétences des pays développés ne peuvent pas tout à fait être transférées ou répondre aux besoins des marchés des pays en développement sans adaptation locale.

Les produits des pays en développement doivent être adaptés au développement économique et aux propres besoins de ces pays. En d'autres termes, lorsque les firmes des pays en développement absorbent des produits et des technologies des pays développés, leur capacité à innover et à adapter ces produits en fonction des besoins de leurs marchés domestiques ou voisins sont leurs avantages spécifiques (Yang, Li et Yang, 2005).

Tolentino (1993) combine la théorie du cycle du produit de Vernon (1966) et la théorie de la localisation de la technologie de Lall (1983) et confirme que les avantages spécifiques des multinationales des pays en développement reposent sur la technologie de l'imitation et de la transformation adaptée aux besoins locaux.

Selon Li (2012), les avantages spécifiques des multinationales des pays en développement sont liés à :

- la capacité à adapter la technologie, à l'imiter en fonction des conditions du marché local ;
- la capacité à utiliser des technologies et des moyens modernes pour améliorer l'ancienne technologie dépassée ;

- la capacité à transformer la ligne de production des pays développés en fonction des besoins locaux.

Le cadre ALA : Association, Levier et Apprentissage → (Linkage, Leverage and Learning: The LLL framework)

Le cadre ALA¹, association, levier et apprentissage, a été conceptualisé par Mathews (2002, 2006). Il formule un modèle fondé sur les caractéristiques des multinationales originaires de l'Asie de l'Est mais qui pourrait cependant s'appliquer à tous les nouveaux arrivants sur l'investissement international en général (Ferreira, 2010). Ce cadre a reconnu le fait que les multinationales des pays en développement sont de nouveaux arrivants qui ne possèdent pas un avantage spécifique pour leur expansion internationale, mais qui utilisent l'expansion internationale comme un moyen d'accéder aux ressources qui seraient autrement inaccessibles (Nayyar, 2014). Les investissements en recherche et développement dans les pays en développement sont comparativement plus faibles que dans les pays développés. L'écart technologique entre les pays en développement et les pays développés est significatif. Pour rattraper ces différences, les multinationales des pays en développement misent tant sur l'innovation technologique que sur l'innovation organisationnelle. Cela se traduit par une mise à niveau de leur technologie à travers le processus d'internationalisation (Li, 2012).

Selon le cadre ALA, les entreprises des pays en développement utilisent les relations de partenariats ou bien les alliances avec les entreprises étrangères, qui sont généralement leaders dans leur secteur et qui ont des avantages spécifiques. Par exemple, les entreprises des pays en développement peuvent accéder aux marchés internationaux grâce aux chaînes de distribution internationale de leurs partenaires, obtenir de nouvelles connaissances technologiques ou de management d'entreprise dans les domaines du marketing, des ressources humaines, de la négociation, etc. En suivant le cadre ALA, la trajectoire des multinationales des pays en développement est la suivante :

$$A \rightarrow L \rightarrow A \rightarrow C$$

L'internationalisation se fait à partir d'alliances stratégiques entre les nouveaux arrivants et les entreprises des pays développés (A : association). C'est un levier (L : levier) pour obtenir des

¹ ALA en français, LLL en anglais.

connaissances (A : apprentissage), ce qui permet de devenir plus compétitifs (C : compétitivité) sur les marchés internationaux.

Le cadre ALA de Mathews (2006) est un modèle complémentaire au paradigme OLI de Dunning (1980) et plus approprié pour les multinationales des pays en développement. Le tableau 8, reprend une comparaison, faite par Mathews (2006), entre le paradigme OLI et le cadre ALA. Ce tableau nous présente les différences entre ces deux théories.

Tableau 8 : Comparaison entre le paradigme OLI et le cadre ALA

Critère	OLI	ALA
Ressources utilisées	Ressources propres	Ressources accessibles par alliances avec d'autres entreprises
Cadre géographique	Endroit établi dans le cadre d'intégration verticale	Endroit exploité dans le cadre d'un réseau international
Faire ou acheter?	Préférence pour les opérations internalisées dans différents pays	Production par un contact externe
Apprentissage	Ne fait pas partie du paradigme OLI	Par association et par levier pour atteindre l'objectif de l'apprentissage
Processus d'internationalisation	Ne fait pas partie du paradigme OLI	A travers les relations extérieures
Organisation	Ne fait pas partie du paradigme OLI, peut être multinationale ou transnationale	Organisation d'intégration globale (avantage pour les nouveaux arrivants)
Paradigme de conduite	Economie des coûts de transaction	Capture des avantages des nouveaux arrivants
Cadre temporel	Observation statique comparative	Processus de développement cumulatif

Source : Mathews, 2006.

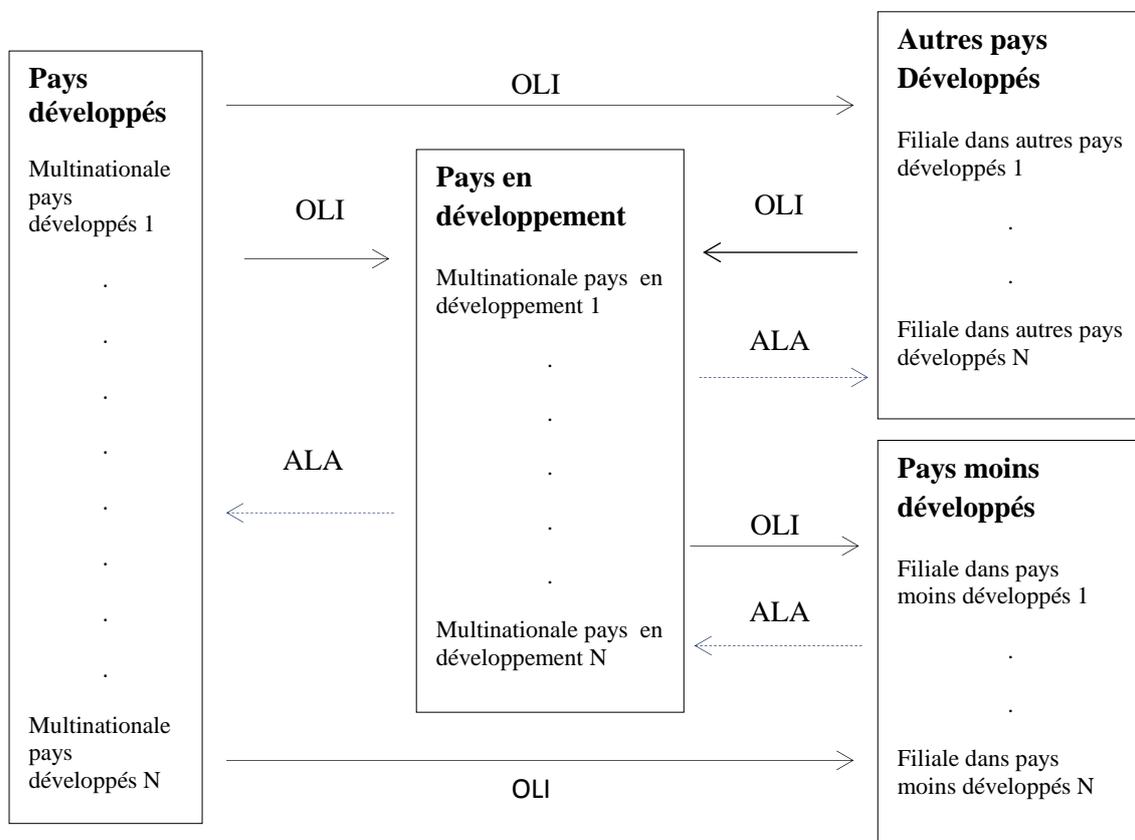
Le paradigme OLI et le cadre ALA sont des théories représentatives des IDE. Ils étudient les mouvements des IDE selon différents points de vue, mais leurs idées de base ne sont pas contradictoires. Ils analysent à partir de différents angles, soit les « *pionniers* » (les multinationales des pays développés) ou les « *nouveaux arrivants* » (les multinationales des pays en développement) dans leurs phases d'internationalisation. *Les pionniers* utilisent leurs

propres avantages spécifiques pour s'internationaliser alors que *les nouveaux arrivants* recherchent des avantages spécifiques à travers l'internationalisation.

Dans le tableau 9, Yaprak et Karademir (2010) détaillent les différentes utilisations du paradigme OLI et du cadre ALA dans l'orientation des flux d'IDE. Le paradigme OLI explique les flux d'IDE des pays développés vers les pays en développement ou des pays moins développés (en utilisant leurs avantages spécifiques, l'internationalisation et la localisation, tout en profitant en même temps des avantages relatifs à la main-d'œuvre et aux ressources des pays en développement, pour conquérir les marchés internationaux).

Le cadre ALA montre que les destinations des IDE des pays en développement sont bien différentes de celles choisies par les multinationales de pays développés. Cela veut dire que les nouveaux arrivants utilisent l'internationalisation pour acquérir les ressources dont ils manquent (Mathews, 2006) pour les transformer ensuite en fonction des besoins des pays en développement et des pays moins développés.

Tableau 9 : Les différentes utilisations du paradigme OLI et du cadre ALA dans l'orientation des flux d'IDE



Source : Yaprak et Karademir (2010).

Le cadre ALA reconnaît le fait que les nouveaux arrivants ne dépendent pas, pour leur expansion internationale, de la possession préalable de ressources mais qu'ils utilisent l'expansion internationale afin de puiser des ressources qui seraient autrement inaccessibles (Nayyar, 2014). En ce qui concerne le cas de la Chine, selon Si, Liefner et Wang (2013), aucun des deux modèles n'est totalement approprié. Le paradigme OLI est très utile pour la compréhension des IDE de la Chine vers les pays en développement, notamment du Sud-Ouest asiatique, tandis que le cadre ALA est plus approprié pour expliquer les IDE vers les pays développés. Si elles arrivent à intégrer le paradigme OLI et le cadre ALA au sein d'une même entreprise, les multinationales chinoises auront une position très avantageuse comme intermédiaires dans l'économie mondiale. Cette combinaison peut rassembler les connaissances les plus avancées acquises dans les pays développés et les connaissances sur les besoins d'adaptation et de réduction des coûts dans la production des pays en développement. Cela peut également accélérer le transfert de connaissances à l'échelle mondiale (Si, Liefner et Wang, 2013).

En 2007, Luo et Tung proposent une théorie qui s'appelle la théorie de Springboard et qui est assez similaire au cadre ALA. Cela veut dire qu'une entreprise issue d'un pays en voie de développement utilise l'internationalisation comme un tremplin pour obtenir rapidement des ressources essentielles afin d'accéder à de nouveaux marchés : réseaux, technologies clés, marques, brevets, image, talents mondiaux et expérience. L'entreprise est à la fois à la recherche d'actifs, en particulier de capacités critiques dont elle a besoin, et à la recherche d'opportunités pour exploiter dans d'autres pays en développement et développés.

Rôle de l'État dans les IDE inversés

Une autre caractéristique importante du processus d'internationalisation des multinationales des pays en développement concerne le rôle actif de l'État. Certains gouvernements des pays en développement ont une attitude positive envers les IDE et plus particulièrement les gouvernements des pays de l'Asie de l'Est, qui adoptent des politiques offensives (Ferreira, 2010).

Pour encourager les entreprises à investir à l'étranger, les gouvernements adoptent des politiques préférentielles pertinentes, comprenant les subventions, des prêts à faible intérêt, etc. Ces politiques réduisent les risques et les coûts des investissements et permettent par la même occasion d'augmenter la rentabilité des entreprises (Li, 2012). Un pays comme la Chine encourage fortement les entreprises à investir à l'étranger (Huang et Andreas, 2013) à travers

différentes politiques afin de promouvoir l'innovation, d'encourager l'apprentissage des entreprises, d'utiliser un modèle d'organisation efficace et d'améliorer la capacité de l'entreprise à acquérir des actifs étrangers (Li, 2012).

En fait, les gouvernements des pays en développement jouent un rôle important dans le processus d'internationalisation de leurs entreprises. Dans une certaine mesure, ils contribuent à remédier au manque d'avantages spécifiques des entreprises et leur permettent de devenir des acteurs importants sur la scène internationale. A la différence des pays développés, cela contribue particulièrement à encourager l'expansion des entreprises d'État à l'étranger et à élargir par la même occasion leurs affaires internationales (Ferreira, 2010).

Mis à part les théories principales qui concernent les IDE des pays en développement décrites dans le paragraphe 2.2, il existe également d'autres théories qui tentent d'expliquer l'IDE inversé avec d'autres points de vue, comme celui de Johanson et Vahlne, (1977) qui indiquent qu'une autre particularité des IDE sortants des pays en développement se reflète dans des caractéristiques nationales et culturelles différentes. Ce type d'investissement sert principalement les besoins des groupes ethniques du pays d'origine qui résident dans le pays étranger où a lieu l'investissement. Un exemple bien connu est celui de la communauté chinoise à l'étranger qui a des besoins spécifiques dans différents domaines comme la transformation des aliments, la restauration, la presse ou encore la publication (Yang, Li et Yang, 2005).

Buckley, Cross, Tan, Xin et Voss (2008) signalent que les multinationales des pays en développement détiennent des avantages spécifiques uniques qu'elles peuvent exploiter dans des environnements qui sont en proie à des incertitudes économiques et politiques chroniques telles que l'inflation, un système juridique imparfait, certaines lois et règles qui ne peuvent pas être mises en œuvre efficacement, un système de marché imparfait, une faible efficacité administrative, la corruption, la faible transparence politique, l'absence de système de crédit social, les coûts de transaction élevés, etc. Bien que l'achat d'assurances contre les risques politiques et commerciaux puisse réduire la perte des investisseurs, cela ne peut toutefois pas couvrir tous les risques encourus. Selon Buckley, Cross, Tan, Xin et Voss (2008), les multinationales des pays en développement ont de l'expérience et des connaissances sur la manière de fonctionner dans des conditions difficiles comme celles du pays d'origine. Ces capacités permettent aux multinationales des pays en développement d'opérer, sur les marchés généralement similaires à leurs marchés domestiques, de manière plus efficace que les

multinationales des pays développés. Le tableau 10 résume les principales théories des IDE des pays en voie de développement.

Tableau 10 : Les principales théories des IDE des pays en voie de développement

Auteur	Année	Idée principale
Johanson et Vahlne	1977	Ce type d'investissement sert principalement les besoins des groupes ethniques du pays d'origine qui résident dans le pays étranger où a lieu l'investissement. Par exemple, la communauté chinoise à l'étranger (Yang, Li et Yang, 2005).
Wells	1981 1983	La technologie de la petite échelle : L'avantage spécifique des multinationales issues de pays en voie de développement est la capacité à transformer les technologies, aux conditions de prix et de qualité d'un pays en développement, en produisant à petite échelle.
Lall	1983	La localisation de la technologie : La capacité des multinationales des pays en voie de développement est l'absorption de technologies en provenance des pays développés afin de mieux les adapter aux besoins du marché local.
Mathews	2002 2006	Le cadre ALA : Pour devenir plus compétitifs sur les marchés internationaux, les multinationales des pays en voie de développement utilisent les IDE comme un moyen, à partir d'alliances stratégiques avec les entreprises des pays développés (A : association), comme un levier (L : levier) pour obtenir des connaissances (A : apprentissage).
Luo et Tung	2007	La théorie Springboard Les multinationales issues de pays en voie de développement utilisent l'internationalisation comme un tremplin (Springboard) pour obtenir des ressources essentielles pour accéder à de nouveaux marchés.
Buckley, Cross, Tan, Xin et Voss	2008	Les multinationales issues des pays en voie de développement détiennent des avantages spécifiques uniques qu'elles peuvent exploiter dans des pays qui sont en proie à des incertitudes économiques et politiques chroniques similaires à celles du pays d'origine.
Huang et Andreas	2013	Avantage spécifique créé par l'État : L'État joue un rôle actif dans le processus d'internationalisation des multinationales des pays en voie de développement. Avec ses soutiens politiques et financiers, les multinationales de ces pays peuvent acquérir certains avantages spécifiques. A la différence des pays développés, cela contribue particulièrement à encourager les entreprises à se développer à l'étranger.

2.3 Revue de littérature sur les motivations de l'IDE chinois

La croissance des IDE en provenance de la Chine est le résultat de la réforme et de la politique d'ouverture qui a débuté en 1978 (Li, 2010 ; Si, Liefner et Wang, 2013). Cependant, les entreprises chinoises sont connues pour leur manque de savoir-faire technologique et de compétences en management (Deng, 2004). Le paradigme OLI (Dunning, 1980), utilisé sur les entreprises occidentales, ne permet pas d'expliquer pourquoi cette l'expansion internationale offensive des entreprises chinoises fonctionne si bien, malgré leur faible appropriation d'avantages spécifiques. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous pouvons, d'après les opinions de certains chercheurs, classer et expliquer cette tendance à partir de différents aspects.

Ren, Liang et Zheng (2012) partent d'une perspective institutionnelle pour analyser le rôle clé de l'État dans la promotion des entreprises chinoises à l'étranger. Les avantages spécifiques de l'État ont joué un rôle important dans les IDE chinois. Comme le développement économique de la Chine implique un haut degré de participation de l'État, l'expansion internationale de la Chine est en grande partie effectuée par des entreprises appartenant à l'État. Les politiques de l'État ont poussé et encouragé les entreprises chinoises au « *go out* ». Selon Ren, Liang et Zheng (2012), la croissance rapide des IDE sortants de la Chine est une conséquence de l'implication de l'État et des forces de motivation institutionnelles formelles et informelles, tels que la politique gouvernementale, le système bureaucratique et administratif, l'idéologie de l'État et la fierté nationale. Encouragées par ces institutions, les entreprises chinoises sont très motivées pour mener des investissements à l'étranger afin d'atteindre les objectifs politiques et économiques nationaux, ou d'acquérir une compétence globale au niveau de l'entreprise.

Sur la base de la théorie des motivations des IDE (Dunning, 2001 ; Dunning et Lundan, 2008), Deng (2004), il ressort cinq motivations pour les IDE chinois: la première, *la recherche de ressources*, signifie que les entreprises établissent des filiales à l'étranger afin d'exploiter les ressources naturelles en vue d'acquérir et d'assurer un approvisionnement continu en matières premières pour ses propres opérations industrielles. Selon Deng (2004), une grande partie des actifs à l'étranger des entreprises chinoises, sur une grande échelle, implique les minéraux et le pétrole. La deuxième, *la recherche de technologies* : les multinationales chinoises, comme toutes les multinationales des pays émergents, sont susceptibles d'investir dans les pays développés pour obtenir des technologies sophistiquées et compenser leurs désavantages concurrentiels. Cela est conforme au principe du cadre ALA (Mathews, 2006). Elles sont de plus en plus intéressées par l'acquisition de technologies de pointe et par la fabrication de

savoir-faire dans différentes industries. La troisième, *la recherche de marchés* : dans un certain nombre d'industries, telles que celles du textile, des appareils électriques ou des vélos, les marchés chinois ont atteint les limites de la demande effective. De nombreuses entreprises chinoises doivent cibler les marchés étrangers pour vendre leurs produits. Elles sont toutefois souvent confrontées à une variété de barrières commerciales (Poncet, 2007) comme l'antidumping contre la Chine sur certains de produits. Cela pousse de plus en plus d'entreprises chinoises à créer des filiales à l'étranger pour s'assurer un accès continu à ces marchés. La quatrième, *la diversification des risques* : un certain nombre de grandes multinationales chinoises, encouragées par le gouvernement chinois, se sont engagées dans des investissements à l'étranger pour diversifier les risques. La cinquième, *la recherche d'actifs stratégiques* : Dunning (2001) affirme que, dans le marché global actuel, le monde devient de plus en plus intégré. Cela pousse les entreprises non seulement à exploiter leurs avantages spécifiques existants mais également à protéger ou à augmenter leurs avantages spécifiques par l'acquisition de nouveaux actifs ou la signature d'accords de partenariat avec des entreprises étrangères. Deng (2004) montre qu'un atout stratégique clé pour les entreprises chinoises est d'établir une marque mondialement reconnue. Cela demande aux entreprises chinoises d'exploiter leurs ressources existantes et d'accumuler de nouvelles connaissances et compétences qui peuvent éventuellement être transformées en force. « *Le nouvel arrivant* » pour un pays comme la Chine, considère les IDE comme un moyen de réduire des désavantages concurrentiels. De cette façon, grâce à l'acquisition d'actifs et de ressources appropriées, les IDE peuvent permettre aux entreprises chinoises, qui ne sont pas initialement concurrentielles sur le marché mondial, de diminuer l'écart avec les grandes multinationales internationales (Child et Rodrigues, 2005).

Selon l'AFFI (2015), la France est le 3^{ème} pays d'accueil des investissements créateurs d'emploi en provenance de la Chine. Elle accueille 15 % des projets de la Chine dirigés vers l'Europe en 2014. Le Royaume-Uni est 1^{er} avec 24 % des projets chinois en Europe, suivi de l'Allemagne avec 22%. Nous observons une accélération des IDE chinois en Europe. Cette tendance est confirmée par les données du Ministère de l'Économie et des Finances français, la France se situait en 2015 au 2^{ème} rang européen des destinations des investisseurs chinois, juste derrière le Royaume-Uni. Les entreprises chinoises emploient plus de 45 000 personnes en France. La plupart sont en région parisienne et en Rhône-Alpes. A l'heure actuelle, la recherche sur les IDE chinois est encore dans sa phase initiale, la recherche empirique portant sur l'Europe est très limitée (Si, Liefner et Wang, 2013), notamment en France.

Les entreprises chinoises en France ont leurs propres spécificités. En effet, la théorie des avantages monopolistiques (Hymer, 1960 ; et Kindleberger, 1969), la théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1976 ; Rugman 1981), la théorie du cycle du produit (Vernon, 1966), l'approche macroéconomique de Kojima (1978), le paradigme OLI (Dunning, 1980) et la théorie de la technologie de la petite échelle (Well, 1981 ; 1983) ne peuvent pas expliquer entièrement l'internationalisation des entreprises chinoises en France. De manière générale, la littérature remarque que la plupart des grandes entreprises chinoises en France sont des entreprises d'État, qui contrôlent les secteurs économiques importants de la Chine tels que la télécommunication, les matières premières, les transports ou les banques. Tous ces secteurs clés sont sous contrôle étatique (Jolly, 2011). Ren, Liang et Zheng (2012) soulignent que la croissance rapide des IDE sortants de la Chine est une conséquence de l'implication de l'État, ce qui explique également le cas des entreprises chinoises en France. La politique de « go out » créé un environnement avantageux pour les entreprises qui souhaitent s'internationaliser. Leur internationalisation en France a reçu un fort soutien du gouvernement chinois.

D'autre part, au niveau de la recherche et développement, la France occupe la troisième position en termes d'entreprises innovantes, juste derrière les États-Unis et le Japon. Les grands groupes français ont déposé beaucoup de brevets tout au long de ces dernières années. Comparée avec la plupart des pays du monde, elle a une politique fiscale qui favorise la recherche et le développement. En raison de cette forte tendance à innover, les entreprises des secteurs comme l'agroalimentaire, l'automobile, l'industrie pharmaceutique, le nucléaire et les biens d'équipements sont devenus des leaders mondiaux. Cela a fortement attiré l'attention des entreprises chinoises. Pour remédier à la compétitivité internationale, les entreprises chinoises ont comme objectif principal d'acquérir des technologies sophistiquées. Ainsi, le cadre théorique ALA (Mathews, 2006) semble bien adapté au parcours d'internationalisation des multinationales chinoises en France.

En 2014, la France et la Chine ont célébré le cinquantième anniversaire de l'établissement de leurs relations diplomatiques. Cet évènement a intensifié le développement et la coopération entre ces deux pays. La France est aujourd'hui un marché important pour les entreprises chinoises désireuses de s'implanter en Europe. Selon une étude menée par l'INSEE en 2015, la France compte 66,3 millions d'habitants : 64,2 millions en France métropolitaine et 2,1 millions dans les cinq départements d'outre-mer. C'est le troisième plus grand pays d'Europe. Malgré la crise financière, le pouvoir d'achat en France reste dynamique. Sur le plan géographique, la France se situe en Europe de l'Ouest. Elle est bordée par des mers et des océans. Les transports

aériens, routiers, maritimes et le rail sont très développés. Les pays voisins sont également très attractifs: la Belgique, le Luxembourg, l'Allemagne, la Suisse, l'Espagne et l'Italie, y compris la Grande-Bretagne reliée par un tunnel. La géographie de la France offre un avantage incomparable pour ce pays. Sa situation au centre de l'Europe de l'Ouest facilite les démarches pour les entreprises étrangères qui souhaitent pénétrer sur les marchés européens.

Sur la base de la discussion ci-dessus, nous proposons les hypothèses suivantes en ce qui concerne les motivations des entreprises chinoises qui investissent en France :

Hypothèse 1: Les soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois sont positivement liés aux IDE des entreprises chinoises en France.

Hypothèse 2: Les entreprises chinoises recherchent des avantages spécifiques à travers l'investissement en France.

Hypothèse 3: Les entreprises chinoises utilisent la France comme passerelle pour renforcer leur compétitivité avant d'aller conquérir les marchés internationaux.

2.4 Revue de littérature sur le choix des modes d'entrée

Nous avons vu les raisons de l'internationalisation des entreprises chinoises en France. Nous avons essayé de répondre à la question du « **pourquoi** ». Dans ce paragraphe nous apportons des éléments de réponse à la question du « **comment** » et par quels moyens les entreprises chinoises arrivent en France. Le paragraphe 2.4 est consacré aux modes d'entrées d'une entreprise dans un pays d'accueil lors d'un IDE.

2.4.1 Les modes d'entrée et leurs comparaisons

Dans la littérature des affaires internationales, les modes d'entrée ont longtemps été considérés comme étroitement associés à des degrés divers d'engagement de ressources, de risque, de contrôle et de retour aux bénéficiaires (Pan et Tse, 2000). La question du choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers est une décision stratégique pour toutes les multinationales (Lu, 2002). Lasserre (2012) explique qu'il peut y avoir quatre catégories d'objectifs pour entrer dans un pays étranger: développer le marché, accéder aux ressources critiques, capturer les connaissances disponibles dans le pays et mettre en place un centre régional ou mondial pour coordonner des activités diverses. Des études ont montré que le choix du mode d'entrée dans un pays dépend non seulement des objectifs d'entrée dans ce pays mais également de différents facteurs tels que le facteur spécifique du pays d'accueil (Kogut et Singh, 1988 ; Pan, Tse et

Kevin, 1997), le facteur spécifique d'industrie (Anderson et Gatignon, 1986) et le facteur spécifique de l'entreprise (Erramilli et Rao, 1993 ; Madhok, 1997).

Selon Mayrhofer (2004), les modes d'entrée sur les marchés étrangers sont multiformes. Ils peuvent être regroupés en trois catégories : l'exportation, les IDE, et les systèmes contractuels de transfert de connaissance et de savoir-faire. Pour certains chercheurs, les exportations (directe, indirecte ou concertée) représentent le mode d'entrée le plus adéquat pour les PME compte tenu de leurs capacités et ressources limitées et de leurs moyens pour faire face aux risques (Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Wolff et Pett, 2000). Les IDE désignent les mouvements internationaux de capitaux réalisés pour créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger. Les IDE sont beaucoup plus complexes que les exportations et peuvent prendre différentes formes, les principales étant : la création de filiales ou les investissements « Greenfield », l'acquisition d'une société déjà existante et les joint-ventures avec des partenaires du pays d'accueil. En ce qui concerne les systèmes contractuels, il s'agit de constituer une forme de coopération qui associe au moins deux entreprises par un contrat pour le transfert de brevets, technologies, expériences, gestion, main-d'œuvre, etc. Ils représentent un moyen efficace et peu onéreux pour pénétrer dans de nouveaux marchés tout en conservant un certain degré de contrôle des opérations internationales (Mayrhofer, 2004). Les principaux modes de réalisation sont la franchise et les accords de licence. Mis à part ces modes d'entrée, Lasserre (2012) nous montre qu'entrer dans un marché étranger via des agents, des distributeurs locaux ou bien ouvrir un bureau représentatif sont aussi des moyens rapides pour les PME qui ne souhaitent pas prendre trop de risques.

Les modes d'entrée se classent en deux catégories : les modes capitalistiques et les modes non capitalistiques (Pan et Tse, 2000). Les modes capitalistiques comprennent, pour ce qui est de la participation au capital d'une filiale, les joint-ventures (joint-ventures minoritaires, 50/50 et majoritaires) et les filiales en propriété exclusive, détenues à 100% (« Greenfield » ou fusion-acquisition). Quant aux modes non capitalistiques, ils comprennent principalement l'exportation. Pour les entreprises qui ont peu de ressources et d'expérience à l'international, les modes non capitalistiques sont dans un premier temps les meilleurs choix. Plus les entreprises sont expérimentées, et ont donc moins d'aversion au risque, plus les modes capitalistiques leur apporteront des opportunités et des possibilités de bénéfices. Chaque mode d'entrée a ses avantages et ses inconvénients (Lasserre, 2012). Le tableau 11 compare les modes d'entrée sur un marché étranger. Il nous présente les différences de caractéristiques entre chaque mode d'entrée.

Tableau 11 : Comparaisons des modes d'entrée

	Filiale en propriété exclusive	Acquisitions	Joint-ventures	Franchise et licence	Bureau représentatif	Agents et distributeurs locaux
Investissement initial : (financier et managérial)	Haut	Haut	Moyen	Moyen/Bas	Bas	Bas
Vitesse d'entrée	Lente	Rapide	Rapide	Moyenne	Lente	Possiblement rapide
Pénétration du marché	Moyenne	Haute	Moyenne/Haute	Moyenne	Basse	Moyenne
Contrôle du marché	Haut	Haut	Moyen	Moyen	Bas	Bas
Risque politique	Haut	Haut	Moyen	Moyen/Bas	Bas	Bas
Risque de fuite technologique	Bas	Bas	Moyen/Haut	Haut	Bas	Bas
Complexité potentielle	Haut risque	Haut risque	Risque moyen	Bas risque	Bas risque	Bas risque
Rendement financier	Haut /Moyen	Haut/Moyen	Haut/Moyen	Haut	/	Incertain

Sources : Driscoll (1995) et Lasserre (2012), aménagé.

Dans ce tableau, nous constatons que la filiale en propriété exclusive a le plus gros impact sur le marché et le rendement d'investissement. Il y a deux façons pour réaliser une création de filiale en propriété exclusive, soit par l'investissement « Greenfield », soit par l'acquisition d'une entreprise existante dans le pays d'accueil. La filiale en propriété exclusive permet de mieux protéger le savoir-faire en matière de gestion et de technologie. Selon Pan, Tse et Au (1997), la filiale en propriété exclusive permet d'éviter les conflits d'intérêts et d'objectifs qui se produisent dans le cas des partenariats avec des entreprises locales. Ce mode d'entrée permet aussi aux entreprises de contrôler complètement les opérations dans le pays d'accueil. Elles peuvent poursuivre pleinement leurs propres buts et objectifs (Alon, 2003). Toutefois, ce mode nécessite beaucoup d'investissement initial d'ordre financier et managérial, ce qui crée un coût élevé pour les entreprises.

Une joint-venture internationale peut être un bon choix pour un partenaire étranger car elle lui permet d'utiliser les compétences de son partenaire local, notamment celles relatives à son savoir-faire, sa connaissance du contexte local aux niveaux politique, économique, juridique et culturel (Henisz, 2000). En même temps elle bénéficie du réseau de distribution du partenaire local et est plus facilement acceptée par la population locale. Le mode d'entrée de la joint-venture donne une plus grande aisance aux entreprises qui ont des difficultés à maîtriser le marché du pays d'accueil. C'est aussi un mode d'entrée économique et relativement sûr car cela permet de partager les coûts et les risques avec les partenaires locaux (Kostova et Zaheer, 1999). Un mode d'entrée de coopération comme la joint-venture permet à une entreprise et son partenaire local de mutualiser les ressources et de partager l'accès aux marchés des facteurs locaux (Harrigan, 1988). Elle permet à l'entreprise étrangère d'utiliser les avantages de son partenaire local pour compenser ses propres désavantages dans le pays d'accueil, particulièrement dans un environnement industriel compétitif où les entreprises locales sont susceptibles d'exercer des représailles stratégiques contre les nouveaux entrants. Considérant cette situation, la joint-venture est plus appropriée que la filiale en propriété exclusive.

Les systèmes contractuels sont des moyens rapides et moins onéreux pour conquérir de nouveaux marchés (Mayrhofer, 2004). La franchise permet à deux entreprises (le franchiseur et la franchisee) indépendantes financièrement et juridiquement de coopérer. C'est une méthode qui permet aux franchisés d'utiliser la technologie, la marque de commerce, l'expérience, les opérations de gestion des produits et d'autres activités commerciales du franchiseur pour optimiser ses chances de succès. Cela peut aussi aider le franchiseur dans la mise en œuvre de son expansion à un faible coût et à une grande échelle. Par exemple, c'est le cas du restaurant

McDonald's et de la société Coca-Cola. Cette collaboration a pour but un développement accéléré des entreprises contractantes tout en maintenant leur indépendance respective. Sous la forme de la franchise, le franchiseur peut gagner un bénéfice raisonnable sans courir un risque élevé pour son capital et sans devoir s'impliquer dans les tâches quotidiennes des franchisées. Il peut aussi profiter d'une meilleure compréhension de la franchisée en ce qui concerne l'environnement local. Quant à la franchisée, elle peut profiter de la réputation et de la marque du franchiseur et ainsi éviter les risques du marché sous la protection de l'image de marque. Elle profite également de la gestion et d'autres systèmes de soutien du franchiseur. Ce mode d'entrée permet également à la franchisée d'obtenir un soutien multiforme comme la formation, le choix de l'emplacement, le financement, l'analyse de marché, la publicité unifiée ou le transfert de technologie.

L'accord de licence est une autre forme de système contractuel. Dans le cadre d'un accord de licence, l'entreprise concède le droit d'exploitation d'une technique ou d'une technologie à une ou plusieurs entreprises (Mayrhofer, 2004). C'est aussi un moyen moins onéreux par rapport à la création d'une filiale en propriété exclusive ou bien par rapport à l'acquisition d'une entreprise dans le pays d'accueil.

Dans la littérature sur les modes d'entrée, nous observons que le mode d'entrée est un accord structurel permettant à une entreprise de mettre en œuvre sa stratégie d'internationalisation dans un pays étranger. Le choix du mode d'entrée est fortement lié au degré de contrôle souhaité par l'entreprise sur le marché visé, aux ressources que l'entreprise est disposée à engager et au risque qu'elle accepte d'assumer (Mayrhofer, 2004). Wang et Song (2002) confirment aussi que l'engagement des ressources et le degré du contrôle ont une corrélation positive. Plus une entreprise a des ressources disponibles à engager, une grande présence sur le marché et de nombreux actifs, plus son contrôle sera renforcé. Finalement, le contrôle sur l'entreprise va augmenter. Plus le niveau de contrôle est élevé et plus les entreprises sont susceptibles d'atteindre leur objectif stratégique et d'éviter le risque de fuite technologique. Par conséquent, le choix du mode d'entrée pour les entreprises est en réalité la recherche d'un compromis entre l'engagement des ressources et le niveau de contrôle.

2.4.2 Les facteurs influant sur le choix du mode d'entrée

La taille de l'entreprise est un facteur important pour le choix du mode d'entrée (Cui et Jiang, 2009). Elle représente généralement l'ensemble de la capacité des ressources d'une entreprise. Les entreprises de grande taille sont généralement des entreprises leaders sur leur marché

domestique et possèdent une grande expérience à l'international. Cela leur permet d'avoir plus de capacités à engager des ressources dans les activités d'IDE et, par conséquent, elles sont plus aptes à fonctionner seules par le mode d'entrée en pleine propriété comme la filiale en propriété exclusive ou bien l'acquisition à 100%. La capacité à absorber les coûts et les risques élevés dans les opérations internationales est l'un des avantages les plus importants des grandes entreprises (Pangarkar et Yuan, 2009).

En outre, les entreprises de grande taille ont souvent une plus grande disponibilité financière et de gestion. Cela leur permet de mettre en place facilement une filiale en propriété exclusive (Tallman et Fladmoe-Lindquist, 2002). Les recherches nous montrent que la taille des entreprises est positivement liée au choix d'un haut engagement comme mode d'entrée (Yu, 1990 ; Agarwal et Ramaswami, 1992 ; Trevino et Grosse, 2002 ; Brouthers, Brouthers et Werner, 2003 ; Cui et Jiang, 2009) et ce, contrairement aux entreprises de petite taille qui utilisent souvent des modes d'entrée qui demandent moins de ressources et d'engagement.

Le secteur d'activité tend également à influencer le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers (Hennart et Reddy, 1997). Les caractéristiques des secteurs industriels peuvent conduire à opter pour des stratégies différentes. Cui et Jiang (2009) constatent par exemple dans leur étude que, dans le secteur des matières premières, les grandes entreprises du pétrole et du gaz ont tendance à faire des acquisitions agressives en raison à la fois de la caractéristique industrielle, de la rareté des ressources et des modèles compétitifs historiques mondiaux. Le choix du mode d'entrée s'adapte donc en fonction de la situation du secteur d'activité.

Le risque politique du pays d'accueil est l'un des facteurs institutionnels les plus analysés dans la littérature sur le mode d'entrée. Le risque politique peut être considéré comme une influence extérieure qui affecte les opérations de l'entreprise. Cela inclut la possibilité d'expropriation ou de nationalisation de l'investissement, mais aussi d'autres mesures gouvernementales ou des changements dans la situation politique et sociale qui pourraient avoir un effet négatif sur l'activité économique (Simon, 1984). Face à des conditions d'instabilité et d'incertitude politique, les entreprises seront réticentes à engager beaucoup de ressources à travers les IDE dans des pays où il y a des risques politiques. Pak et Park (2004) suggèrent qu'un risque politique élevé est associé négativement avec des modes d'entrée en pleine propriété. En outre, lorsque le risque politique est élevé, l'entreprise doit trouver une position plus souple qui lui permette de modifier ses décisions pour s'adapter aux environnements et conditions instables. C'est en travaillant avec les entreprises locales que l'on minimise les engagements en

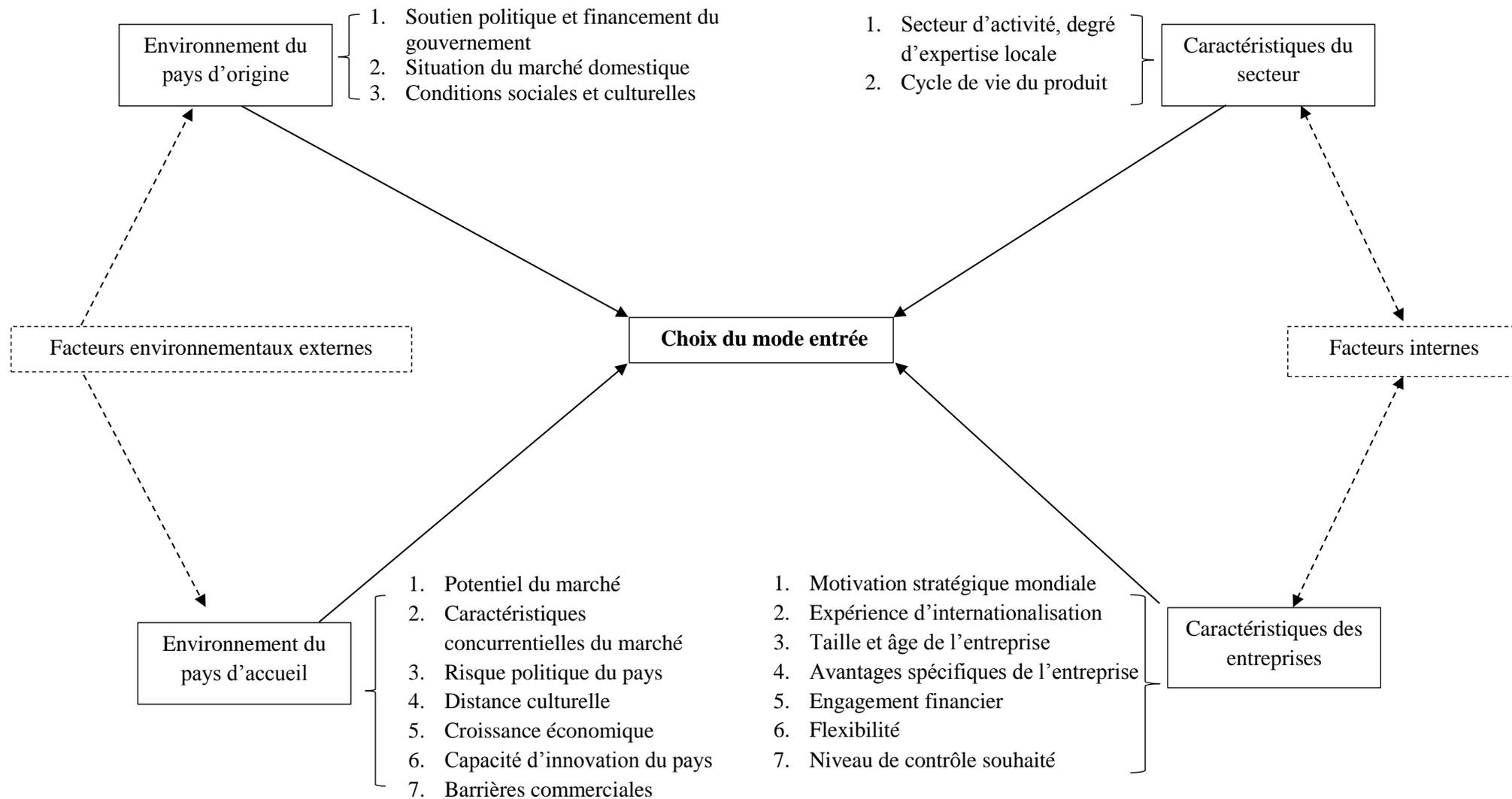
ressources et que l'on réduit le risque politique (Kim et Hwang, 1992). Enfin, pour entrer dans un pays à haut risque politique, l'entreprise peut avoir besoin de l'aide d'un partenaire local qui peut lui fournir les connaissances sur le pays accueil et partager ainsi le risque.

En entrant dans un pays étranger, les entreprises doivent également faire face à des obstacles culturels. La distance culturelle renvoie à la différence de cultures entre deux pays. Les barrières culturelles sont la conséquence de la distance culturelle entre le pays d'origine des entreprises et le pays d'accueil, qui ont différents systèmes de valeurs (Hu, 2006). Dans la littérature du choix du mode d'entrée, certains chercheurs (Pak et Park, 2004) soutiennent l'idée qu'une grande distance culturelle est associée à l'adoption d'un mode d'entrée qui implique un engagement faible de ressources. En effet, une grande distance culturelle représente un obstacle important qui entrave souvent l'exploitation de l'entreprise et ses capacités dans le pays d'accueil. Les entreprises seront dans une position désavantageuse pour rivaliser avec les entreprises locales car il est difficile de gérer les relations avec les employés locaux, les clients, les fournisseurs et les institutions gouvernementales dans un environnement qui est complètement différent de leur pays d'origine (Hu, Ma et Zen, 2012). Pak et Park (2004) nous indiquent que la distance culturelle peut aussi générer des coûts supplémentaires liés à l'information. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises cherchent à localiser leurs activités dans des pays culturellement proches de leur pays d'origine afin d'accroître leur chance de succès.

Des chercheurs comme Alvarez et Marin (2009) nous montrent que la capacité nationale d'innovation a un impact significatif sur la décision du choix du mode d'entrée pour les entreprises. La capacité nationale d'innovation est la capacité d'un pays à introduire en continu de nouvelles technologies sur le long terme. Un pays à forte capacité d'innovation n'a pas seulement un stock élevé de connaissances mais également un système avancé de production et de technologie (Alvarez et Marin, 2009). Les multinationales des pays émergents comme la Chine ont tendance à traiter les IDE comme un tremplin pour acquérir des ressources stratégiques et ainsi surmonter leur retard. L'entrée par acquisition majoritaire ou à 100% est un moyen efficace pour ces entreprises d'obtenir rapidement des actifs complémentaires. L'étude d'Alvarez et Marin (2009) montre que la forte capacité d'innovation nationale a un impact important sur la décision d'IDE des entreprises au moment de choisir un mode d'entrée en pleine propriété, en particulier par acquisition. Cela permet aux entreprises d'acquérir des actifs stratégiques comme la technologie et la haute qualité des facteurs de production disponibles dans le pays d'accueil.

Comme nous venons de le voir dans la littérature sur le mode d'entrée sur des marchés étrangers, la taille de l'entreprise, la caractéristique du secteur industriel, le risque politique du pays d'accueil, la distance culturelle et la capacité nationale d'innovation du pays d'accueil sont les principaux facteurs qui déterminent la prise de décision sur le mode d'entrée. Néanmoins, comme nous le montre le schéma 2, il existe d'autres facteurs qui influencent le choix du mode d'entrée.

Schéma 2 : Les facteurs influant sur le choix de mode d'entrée



Sources : Wang et Song (2002) ; Cui et Jiang (2009); Schüler-Zhou et Schüller (2009) ; Hu, Ma et Zen (2012).

Nous observons dans le schéma 2 que Wang et Song (2012) classent les facteurs influant sur le choix du mode d'entrée en deux catégories : les facteurs environnementaux externes et les facteurs internes. Dans les facteurs environnementaux externes, l'environnement du pays d'origine et du pays d'accueil ont un impact significatif sur la prise de décision concernant le choix du mode d'entrée. Yamakawa, Peng et Deeds (2008) montrent que la situation du marché domestique est un élément important pour les entreprises qui prennent le chemin de l'internationalisation, car si les opportunités et les besoins dans le pays domestique sont limités, les entreprises sont obligées de se développer en dehors de leur territoire pour survivre et s'accroître. Les modes d'entrée diffèrent donc en fonction de leurs secteurs d'activités. Ren, Liang et Zheng (2012) soulignent que les soutiens politique et financier du gouvernement sont des facteurs importants pour les entreprises qui s'internationalisent. Dans ce sens, les gouvernements des pays émergents jouent un rôle de promoteur. En conséquence, ces forts soutiens politiques et financiers sont positivement liés aux entreprises qui choisissent un mode d'entrée en propriété exclusive car ceux-ci permettent aux entreprises d'engager plus de ressources.

En ce qui concerne l'environnement du pays d'accueil, outre les facteurs liés aux risques politiques, la distance culturelle et la capacité nationale d'innovation que nous avons abordés précédemment, certains chercheurs (Cui et Jiang 2009 ; Hu, Ma et Zen 2012) ajoutent aussi comme facteurs pouvant influencer le choix du mode d'entrée l'importance du potentiel du marché, la croissance économique du pays d'accueil et la barrière du commerce international.

Les facteurs internes sont de deux catégories : les caractéristiques du secteur industriel et les caractéristiques des entreprises. Dans les caractéristiques du secteur industriel, il faut aussi considérer l'importance du cycle de vie du produit (Vernon, 1966). Le choix du mode d'entrée doit évoluer selon la vie du produit. Les caractéristiques des entreprises comprennent : la motivation stratégique mondiale, l'expérience d'internationalisation de l'entreprise, sa taille et son âge, son avantage spécifique, l'engagement financier, la flexibilité et le niveau de contrôle.

Les facteurs énumérés ci-dessus ont une influence sur le choix du mode d'entrée. Tous ces éléments entrent en considération lors de la prise de décision pour les entreprises chinoises qui restent encore prudentes en raison du manque d'expérience internationale. Cela peut influencer la performance de l'entreprise dans le pays d'accueil et leur développement international.

2.4.3 Le choix des modes d'entrée des entreprises chinoises en France

La croissance rapide de la dernière décennie des IDE chinois a attiré l'attention des chercheurs (Morck, Yeung et Zhao, 2008). Alors que la plupart de recherches sont consacrées à connaître la motivation et les déterminants des IDE chinois (Child et Rodrigues, 2005 ; Rui et Yip, 2008), nous n'avons que peu d'éléments sur les facteurs importants qui influencent la prise de décision lors du choix du mode d'entrée pour les entreprises chinoises. Selon Buckley (2007), le choix du mode d'entrée sur le marché étranger est une décision complexe pour les multinationales, ce qui rend la tâche d'autant plus compliquée pour les entreprises inexpérimentées comme les chinoises. En tant que « latecomers », les entreprises chinoises ont besoin d'identifier les facteurs qui influencent la prise de décision en optimisant leurs ressources (Cui et Jiang, 2009). En effet, le choix du mode d'entrée a des conséquences sur d'autres décisions stratégiques et sur les performances futures des IDE (Brouthers et Hennart, 2007). Brouthers et Hennart (2007) constatent également qu'un grand nombre de théories ont été utilisées pour expliquer le choix du mode d'entrée. Cependant, la majorité des recherches sur le mode d'entrée ont porté sur les entreprises d'Amérique du Nord, du Japon, et d'Europe occidentale. Les théories développées à partir de ces études ne peuvent pas s'appliquer correctement sur les entreprises issues des pays en voie de développement. Cela signifie qu'il y a encore des lacunes dans la littérature et en particulier sur la connaissance des facteurs qui influencent les entreprises chinoises en ce qui concerne le choix des modes d'entrée. Seuls quelques articles ont abordé cette question jusqu'à présent (Cui et Jiang, 2009 ; Cui, Jiang et Stening, 2011 ; Xu, Hue, et Fan, 2011 ; Hu, Ma et Zen, 2012). C'est la raison pour laquelle nous voulons étudier cette problématique et apporter des explications complémentaires.

Certaines recherches (Cui et Jiang, 2009 ; Cui et Jiang, 2010 ; Schüler -Zhou et Schüller, 2009) analysent le choix des modes d'entrée des entreprises chinoises selon trois perspectives : la première est fondée sur les ressources, la deuxième est fondée sur la stratégie des entreprises et la troisième est fondée sur les facteurs institutionnels. En synthétisant ces trois perspectives théoriques, nous visons à développer un cadre théorique pour comprendre la façon actuelle dont les entreprises des marchés émergents, et en particulier les entreprises chinoises, choisissent leurs modes d'entrée.

Selon le point de vue basé sur les ressources, la stratégie d'internationalisation et les performances de l'entreprise dépendent de l'existence de ressources, tangibles et intangibles, uniques dans son pays d'origine, qui lui confèrent un avantage concurrentiel par rapport aux

entreprises du pays d'accueil (Barney, 1991). Ces ressources sont à l'origine de la progression de l'entreprise dans son processus d'internationalisation (Cui, Jiang et Stening, 2011). En particulier, les ressources intangibles ont une importance cruciale pour les entreprises. Il s'agit de la marque, la technologie, le savoir-faire et la capacité d'innovation (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Ces ressources sont généralement précieuses, rares, inimitables et non substituables. Les entreprises qui possèdent ces types de ressources essaient souvent d'exploiter celles-ci en adaptant le modèle de la société mère dans un pays d'accueil pour bénéficier au maximum de leurs avantages concurrentiels. Les investissements des multinationales de pays développés dans les pays en développement se situent généralement dans cette catégorie. L'étude d'Aulakh et Kotabe (1997) montre que les ressources des entreprises sont positivement liées au choix de la filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée à l'étranger. Un mode d'entrée entièrement intégré, comme la création d'une filiale en propriété exclusive ou l'investissement « Greenfield » (Schüler, Zhou et Schüller, 2009), peuvent réduire ou éliminer les coûts de transaction (Anderson et Gatignon, 1986), transférer les meilleures pratiques de l'entreprise et supprimer les menaces potentielles de partenaires opportunistes (Cui, Jiang et Stening, 2011). Grâce à la possession de ressources financières et de connaissances de gestion, les grandes multinationales de pays développés sont mieux placées pour concurrencer les entreprises du pays d'accueil. Elles ont de plus grandes capacités à absorber les coûts élevés et les risques dans les opérations internationales (Pangarkar et Yuan, 2009).

Selon la perspective des ressources, les entreprises chinoises doivent posséder certains avantages concurrentiels pour se développer à l'étranger. Cependant, en comparaison avec les multinationales de pays développés, les entreprises chinoises sont généralement dans une position désavantageuse en termes d'expérience internationale et de qualité des actifs (Rugman et Li, 2007). En revanche, elles bénéficient des avantages de bas coûts qui leur permettent de se développer à l'étranger, et en particulier dans d'autres marchés émergents (Wright, Filatotchev, Hoskisson et Peng, 2005). Cui, Jiang et Stening (2011) décomposent l'origine des avantages de bas coût des entreprises chinoises en trois aspects : premièrement, l'accès direct aux marchés des facteurs domestiques, où se trouvent les ressources à bas prix telles que les matières premières et la main-d'œuvre. Deuxièmement, elles peuvent profiter des ressources de financement à faibles coûts et obtenir des capitaux à des taux inférieurs au marché sous la forme de prêts à faible intérêt de la banque nationale chinoise (Child et Rodrigues, 2005). Troisièmement, les entreprises chinoises ont accumulé durant ces vingt dernières années des

expériences substantielles et des connaissances dans le contrôle des coûts et en matière de qualité, à la fois par le biais interne et par la concurrence internationale.

Les avantages des entreprises chinoises sont liés à leurs capacités de fabrication, principalement dans les segments d'industries à faible et moyenne technologie, caractérisées par des pressions concurrentielles croissantes et par la diminution des marges bénéficiaires. A l'heure actuelle, les entreprises chinoises sont encore faibles au niveau de la capacité de recherche et de développement et de connaissance des marchés étrangers. Elles manquent de renommée sur la scène internationale (Huang, 2003). Aujourd'hui, la technologie avancée est encore largement contrôlée par des grandes multinationales matures. Cela pose de grandes difficultés aux entreprises chinoises qui souhaitent conquérir les marchés internationaux. Pour remédier à ces désavantages, Luo et Tung (2007) montrent qu'une caractéristique importante des IDE des entreprises des pays émergents est que leurs activités d'IDE peuvent être fortement influencées par l'intention stratégique des entreprises lors de la recherche de moyens et de capacités complémentaires à l'étranger, en particulier dans les pays développés (Wright, Filatotchev, Hoskisson et Peng, 2005). Ainsi, les entreprises chinoises acquièrent soit directement les actifs technologiques désirés dans des pays développés, soit elles mettent en place des centres de recherche et de développement pour se saisir des innovations technologiques créées dans le pays d'accueil par d'autres entreprises (Deng, 2007). A travers l'investissement « Greenfield » ou une acquisition à 100%, la création d'une filiale en propriété exclusive permet aux entreprises un accès illimité à leurs nouveaux acquis. Ces types de modes entrées fournissent aux entreprises chinoises la possibilité d'accéder aux marchés à forte valeur ajoutée et de rattraper les leaders mondiaux du marché. Ils permettent aussi aux entreprises de réduire les coûts de transaction et d'internaliser les transferts de technologies pour celles qui souhaitent rechercher des connaissances ou des technologies dans des pays développés (Madhok, 1997). Ainsi, sur la base de la discussion ci-dessus, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : La recherche d'actifs et de hautes technologies est positivement liée à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive en France.

Le mode d'entrée des IDE d'une entreprise sert ses motivations et ses stratégies sur les marchés étrangers. Le choix du mode d'entrée doit absolument correspondre aux objectifs d'internationalisation d'une entreprise, que ce soit pour maximiser la rentabilité (Kogut, 1988), atteindre une position de marché supérieure (Aulakh et Kotabe, 1997) ou bien poursuivre des effets de synergie mondiaux. L'ambition stratégique globale de l'entreprise exprime le rôle

qu'elle souhaite jouer sur le marché mondial et la façon dont elle considère la répartition future de ses ventes et de ses actifs dans le monde (Lasserre, 2012). Pour les entreprises qui ont l'ambition de devenir des multinationales, elles doivent établir une position concurrentielle durable et construire un système de gestion intégré dans des marchés clés. Avec une telle intention stratégique globale, les entreprises chinoises poursuivent leurs motivations et leurs stratégies mondiales dans des opérations étrangères pour se préparer à devenir véritablement des grandes multinationales mondiales à l'avenir (Morck, Yeung et Zhao, 2008). Dans l'étude de Luo et Tung (2007), nous pouvons constater que les entreprises des pays émergents, qui veulent devenir des acteurs mondiaux, utilisent l'IDE comme un tremplin pour l'acquisition des actifs souhaités. Toutes ces intentions stratégiques peuvent être réalisées d'une meilleure façon lorsque l'entreprise peut maintenir un contrôle efficace sur ses activités à l'étranger (Hamel et Prahalad, 1989). Ce contrôle permet de soutenir les stratégies globales de l'entreprise. Parfois, choisir entre les modes d'entrée de la propriété exclusive ou de la propriété partagée est l'une des décisions les plus importantes et des plus difficiles à prendre pour toute entreprise cherchant à pénétrer sur des marchés étrangers (Gomes-Casseres, 1989). En effet, le mode d'entrée en propriété exclusive constitue un réseau mondial de filiales plus intégré, tandis que le mode d'entrée en propriété partagée se compose d'un ou plusieurs partenaires commerciaux, ce qui peut poser des difficultés pour satisfaire les intentions stratégiques des parties prenantes (Rajan et Pangarkar, 2000). Par conséquent, pour poursuivre une motivation stratégique globale, les entreprises chinoises préfèrent un mode d'entrée en propriété exclusive plutôt qu'en propriété partagée.

Donc, sur la base de la discussion ci-dessus, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 5 : La motivation stratégique globale est positivement liée à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France.

Selon le point de vue institutionnel, la participation du gouvernement chinois aux activités d'internationalisation des entreprises est un phénomène assez commun à la plupart des pays émergents, notamment d'Asie (Peng, 2000). Il peut restreindre ou faciliter l'internationalisation des entreprises à travers différentes politiques (Schüler, Zhou et Schüller, 2009). L'expérience des entreprises « latecomer » asiatiques montre que le soutien du gouvernement peut être un facteur décisif dans la réussite de l'internationalisation de ces entreprises (Hoskisson, Eden, Lau et Wright, 2000). Leurs stratégies d'internationalisation sont également influencées par

l'environnement institutionnel du pays d'origine. C'est particulièrement le cas des investissements chinois à l'étranger (Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss et Zheng, 2007). Deng (2008) constate que les influences institutionnelles dans les pays émergents ont tendance à être beaucoup plus fortes que celles des pays développés et qu'elles agissent sur les décisions stratégiques des entreprises.

Nord (1993) nous indique que les institutions ont un rôle clé en tant que structure d'incitation et moteur du changement. Il définit également les institutions comme des contraintes qui structurent l'interaction humaine. Ces contraintes se divisent en deux catégories : formelles et informelles. Par exemple les lois, les règles et les constitutions sont des contraintes formelles. Les conventions et les normes sont des contraintes informelles. Au cours de ces dernières années, le gouvernement chinois a mis l'accent sur sa politique de « go out » par des mesures telles que l'assouplissement du contrôle des changes et l'approbation d'investissements à l'étranger qui ont fait augmenter rapidement les IDE (Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss et Zheng, 2007). Selon Child et Rodrigues (2005), ce soutien du gouvernement a été l'un des principaux moteurs de l'internationalisation des entreprises chinoises. Il a joué un rôle crucial notamment en ce qui concerne le financement des IDE chinois. Après l'adhésion de la Chine à l'OMC, le soutien financier du gouvernement à la coopération internationale est devenu une composante à part entière de la politique industrielle du pays dans le but de promouvoir l'internationalisation de ses entreprises (Schüller et Turner, 2005).

A l'heure actuelle, les entreprises d'État ont des positions importantes dans l'économie chinoise, en particulier dans les industries clés telles que les télécommunications, l'énergie, les ressources naturelles, les transports et l'aviation. Selon une étude menée par Schüller, Zhou et Schüller (2009), la plupart des entreprises d'État sont caractérisées par une grande participation des fonds des ministères et des municipalités. Lorsque ces types d'entreprises investissent à l'étranger, leur localisation et leurs secteurs cibles sont fortement influencés par le gouvernement. En mettant en place une politique favorable aux IDE, le gouvernement chinois cherche à améliorer ses influences politiques et économiques au niveau international (Hong et Sun, 2004). Les IDE servent les objectifs suivants : tout d'abord, le gouvernement soutient les investissements à l'étranger en vue de garantir son accès aux ressources naturelles rares, afin d'assurer la croissance économique nationale ; le deuxième objectif important du gouvernement est de soutenir les entreprises nationales dans l'acquisition de hautes technologies, de marques prestigieuses et de savoir-faire de fabrication moderne. Pour atteindre les objectifs du gouvernement chinois, Anderson et Gatignon (1986) soulignent qu'un mode d'entrée avec un

niveau de contrôle relativement élevé est nécessaire, en particulier pour l'acquisition et le transfert de technologies. Donc, sur la base de la discussion ci-dessus, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 6: La politique « go out » et le soutien financier du gouvernement chinois sont positivement liés à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France.

2.5 Revue de littérature sur le contrôle des filiales

Avec différents objectifs, les entreprises internationales implantent leurs filiales dans le monde entier, y compris les entreprises chinoises. De nos jours, les relations entre le siège et ses filiales, surtout sur les questions de coordination et de contrôle, prennent une importance cruciale dans la gestion globale de la firme multinationale (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura et Schaaper, 2012). Dans le contexte actuel des multinationales chinoises, le manque d'expérience sur la scène internationale rend la performance des firmes plus difficile à obtenir. La façon dont les multinationales chinoises contrôlent leurs filiales étrangères est devenue une question urgente à étudier, tant pour les chercheurs que pour les entreprises chinoises, car la pratique du contrôle dans les firmes internationales influence fortement leur succès ou leur échec.

En général, les entreprises multinationales utilisent un large éventail de mécanismes pour garder le contrôle sur leurs firmes à l'étranger. La première tentative d'étude sur la coordination entre le siège et la filiale date de 1953. Il s'agit d'une étude réalisée par Barlow (1953) qui a pour objet les multinationales des États-Unis et leurs filiales au Mexique. Les chercheurs comme Clee et Di Scipio (1959), Chandler (1962), Welge (1981), Egelhoff (1988), Martinez et Jarillo (1989) ont ensuite donné leurs avis sur la coordination et le contrôle que nous allons préciser par la suite. Cependant, leurs échantillons sont tous basés sur les multinationales des pays développés, ce qui ne peut pas donner une réponse satisfaisante pour les multinationales des pays émergents tels que la Chine. Dans ce paragraphe, nous tentons d'apporter des réponses formulées dans la littérature à notre troisième question de recherche: Comment les multinationales chinoises gardent-elles le contrôle sur leurs filiales à l'étranger, et en particulier en France ?

2.5.1 Les différents mécanismes de coordination dans les théories d'organisation

La coordination peut être définie comme le processus des activités d'intégration qui restent dispersées dans les filiales. Martinez et Jarillo (1989) nous montrent que le mécanisme de coordination est un moyen qui permet d'atteindre un niveau d'intégration suffisant entre différentes unités au sein d'une même organisation. La tâche essentielle de la coordination pour une multinationale est de veiller à ce que toutes les filiales tendent vers des objectifs communs et que les actions et le comportement des filiales soient conformes à la stratégie globale de la multinationale (Morschett, Schramm-Klein et Zentes, 2010). Dans les opérations de management international, le contrôle est une tâche fondamentale. Il comprend le développement de plans pour l'entreprise, y compris les budgets, le suivi des résultats réels (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura et Schaaper, 2012) mais également les mesures correctives dans le cas où les résultats réels diffèrent des résultats planifiés (Rugman et Collinson, 2009). C'est un processus par lequel une entité influence, à des degrés divers, le comportement et les réalisations d'une autre entité par le jeu du pouvoir et le recours à l'autorité et à un large éventail de mécanismes bureaucratiques, culturels et informels (Geringer et Hebert, 1989).

Certains chercheurs (Martinez et Jarillo, 1989) classent les mécanismes de coordination en deux catégories : les mécanismes structurels et formels d'un côté ; les autres mécanismes, moins formels mais plus subtils de l'autre. Le tableau 12 nous présente en détail les mécanismes les plus communs de coordination utilisés par les multinationales.

Tableau 12 : Liste des mécanismes de coordination les plus communs

<i>Mécanismes structurels et formels</i>
1. La départementalisation ou le regroupement des activités au sein de l'organisation en unités et la mise en forme de la structure formelle.
2. Centralisation (ou décentralisation) des décisions par la hiérarchie ; l'autorité formelle.
3. Formalisation et normalisation des politiques écrites, les règles, les descriptions d'emploi et les procédures standards, grâce à des instruments tels que des manuels, des graphiques, etc.
4. Planification: planification stratégique, budgétisation, plans fonctionnels, etc.
5. Contrôle de rendement et comportement: performance financière, rapports techniques, données de ventes, marketing et supervision directe.
<i>Autres mécanismes, plus informels et subtils</i>
6. Relations latérales ou inter-départements : contact managérial direct, équipes temporaires ou permanentes, groupes de travail, comités.
7. Communications informelles : contacts personnels entre managers, voyages de gestion, réunions, conférences, rotation des gestionnaires et techniciens.
8. Socialisation: construction d'une valeur commune de l'organisation à partager par tous, rotation de managers, gestion de carrière, système de récompenses, etc.

Source : Martinez et Jarillo, 1989.

Le premier groupe mécanismes structurels et formels contient cinq mécanismes. La structure formelle est le résultat de la départementalisation ou du regroupement des activités au sein de l'organisation en unités. Le deuxième mécanisme est la centralisation de la décision, ou, au contraire sa décentralisation. La centralisation se réfère à l'endroit de la prise de décision. Il détermine le degré de concentration du pouvoir décisionnel dans les niveaux hiérarchiques supérieurs de l'organisation (Galbraith et Kazanjian, 1986). En ce qui concerne les affaires internationales, il indique dans quelle mesure les décisions sont prises par la société mère dans leur pays domestique ou par la filiale elle-même (Morschett, Schramm-Klein et Zentes, 2010). De toute évidence, les multinationales peuvent plus facilement réaliser leurs stratégies globales en utilisant la centralisation de la décision. Cela veut dire que toutes les décisions sont prises par le siège et les que filiales exécutent. Cependant, une forte centralisation dispose d'un ensemble d'inconvénients. Tout d'abord, la centralisation a des effets négatifs sur la motivation des responsables de filiales. La résistance contre un haut degré de centralisation est fréquente. Deuxièmement, des décisions centralisées sont prises sur la base de la connaissance du pays d'origine, alors que la connaissance de chaque pays d'accueil spécifique risque d'être limitée, notamment si la situation d'une filiale est complexe et l'environnement local est très différent de celui du pays d'origine. La connaissance de la maison mère est susceptible d'être insuffisante pour prendre des décisions adéquates. Troisièmement, la centralisation nécessite un flux

d'informations intensif à travers des hiérarchies, c'est la raison pour laquelle les prises de décision centralisées sont souvent très lentes. Comparée avec la centralisation, la décentralisation est plus appropriée pour des réactions rapides et flexibles à des changements dans l'environnement local et à l'exploitation des opportunités du marché local (Nohria et Ghoshal, 1989). Souvent, les décisions stratégiques sont plutôt centralisées tandis que les décisions opérationnelles sont décentralisées (Morschett, Schramm-Klein et Zentes, 2010). En effet, les connaissances nécessaires sur le long terme et les décisions stratégiques sont souvent plus disponibles au siège. Les filiales bénéficient de plus d'autonomie pour les décisions opérationnelles dans lesquelles elles ont une meilleure disponibilité de l'information et ont besoin de décisions rapides (Young et Tavares, 2004).

Le troisième mécanisme de coordination dans la liste des plus communs est la formalisation et la normalisation. Pugh, Hickson, Hinings et Turner (1968) nous montrent que la formalisation et la normalisation se réfèrent à la mesure dans laquelle les politiques écrites, les règles, les procédures standard et les descriptions de travail sont établies et écrites dans les manuels et autres documents. L'objectif de ces deux mécanismes est de fournir un guide clair et formel pour les opérations des filiales à l'étranger. Généralement, un niveau élevé de flux de produits et de production à l'étranger nécessite des niveaux plus élevés de normalisation et de formalisation des processus de production. Ces deux mécanismes de coordination provoquent moins de résistance car ils se réfèrent à un ensemble de règles généralement valables pour tout le monde (Nohria et Ghoshal, 1989). Cependant, la formalisation et la normalisation ont aussi des inconvénients (Jaussaud et Schaaper, 2010). Par exemple, la normalisation présente un faible degré de pénétration dans les pays dont les marchés ont des besoins spéciaux car les produits uniformes ne peuvent pas attirer les consommateurs locaux (Madar et Neacsu, 2010). La formalisation rigide peut réduire la capacité de réaction des filiales quand elles sont confrontées à des contraintes ou des opportunités locales (Jaussaud et Schaaper, 2010).

Le quatrième mécanisme est la planification. Il se réfère aux systèmes et aux processus, tels que le plan stratégique de l'entreprise, la planification budgétaire et l'établissement du programme (Thompson, 1967). Son objectif est de guider et de canaliser les activités et les actions des unités indépendantes.

Le cinquième mécanisme est le contrôle du rendement et du comportement. Mintzberg (1979) considère que le contrôle du rendement est en réalité un contrôle de performance. Il est basé sur l'évaluation des fichiers, dossiers et rapports présentés par les unités organisationnelles à la

gestion de l'entreprise. Certains chercheurs le considèrent aussi comme un contrôle bureaucratique. En ce qui concerne le contrôle du comportement, c'est une méthode basée sur la surveillance directe et sur l'influence du comportement des employés par les managers pour obtenir un résultat.

Dans le groupe de mécanismes informels, il y a principalement trois mécanismes de coordination : les relations latérales ou inter-départements, les communications informelles et la socialisation. Les entreprises utilisent les contacts managériaux directs et les groupes de travail temporaires ou permanents pour établir des relations latérales ou inter-départements. La communication informelle entre les différentes unités indépendantes est aussi un moyen efficace de coordination, comme par exemple les réunions, les rencontres entre les managers, etc. L'objectif est de créer un réseau de travail informel entre les différentes unités de l'entreprise. Quant à la socialisation, il s'agit de construire une valeur commune de l'organisation. C'est un ensemble de valeurs et de signes partagés par toutes les unités d'organisation. C'est ce qui fait que chaque organisation est unique. A travers les périodes d'expatriation, les managers peuvent partager leurs valeurs, leurs croyances et leurs cultures d'entreprise dans chaque filiale du monde.

Les mécanismes de coordination ne sont pas indépendants les uns des autres et une organisation n'a pas à choisir entre des mécanismes formels et des mécanismes informels. Les mécanismes informels viennent en complément des mécanismes formels (Martinez et Jarillo, 1989). Les multinationales utilisent différents mécanismes de contrôle et de coordination. La question est de savoir comment les entreprises chinoises combinent les différents mécanismes pour mieux piloter les activités de leurs filiales en France.

L'internationalisation des entreprises chinoises est très récente, le manque d'expérience en management international est l'un des inconvénients caractéristiques des jeunes multinationales chinoises, ce qui rend encore plus difficile la tâche de gérer leur filiale en France. Pour ne pas perdre le contrôle de la filiale, Mintzberg (1979) montre que la centralisation de la prise de décision est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les différentes organisations. Nobel et Birkinshaw (1998) décrivent également la centralisation comme le pouvoir de prise de décision retenue par le siège sur des sujets tels que la direction de l'entreprise, les nouveaux projets, les normes, les budgets, l'embauche, la formation et la rémunération. La centralisation implique des mécanismes de gouvernance dans lesquels le processus de prise de décision est

hiérarchisé. Le siège prend les décisions stratégiques et les politiques les plus cruciales. Cela permet aux entreprises de contrôler leurs filiales d'une façon très directe.

La formalisation est une utilisation de règles et de procédures systématiques pour la prise de décision. Selon Ghoshal et Nohria (1989), la formalisation est comme une routinisation de la prise de décision et de l'allocation des ressources. Les entreprises utilisent des manuels, des commandes et des procédures standards pour s'assurer que leurs règles et politiques soient respectées. Pour les entreprises qui n'ont pas beaucoup d'expérience à l'international, cela leur permet de mieux contrôler leurs filiales à l'étranger.

2.5.2 Le modèle « EPRG » et l'expatriation

La mondialisation supprime les frontières entre le marché intérieur et les marchés étrangers. Nous constatons que l'internationalisation des économies conduit les entreprises à prendre en compte la concurrence étrangère sur leur territoire national et les pousse à exporter ou à s'implanter à l'étranger. L'expatriation devient donc l'une des méthodes employées par les entreprises pour une meilleure et efficace conquête des marchés internationaux. L'expatriation sur des postes clés de management d'une filiale à l'étranger est un levier essentiel du contrôle par le siège. Les expatriés sont indispensables dans les dispositifs de contrôle et de coordination pour faciliter la communication avec le siège et transmettre des informations centrales (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura et Schaaper, 2012). Dans le domaine du management des ressources humaines, Perlmutter (1969) écrit que la nationalité des expatriés est la même que celle du pays du siège de la multinationale. Selon lui, il existe quatre approches générales de la politique du personnel international (modèle « EPRG »):

- Pour une multinationale qui utilise le modèle ethnocentrique (E), les postes clés dans leurs filiales sont plutôt occupés par les expatriés ;
- Pour une multinationale qui utilise le modèle polycentrique (P), les postes clés dans leurs filiales sont plutôt occupés par les salariés du pays d'accueil et les postes clés du siège sont occupés par les expatriés ;
- Pour une multinationale qui utilise le modèle régiocentrique (R), l'entreprise pratique une division de ses activités dans des régions géographiques et un transfert de personnel au sein de ces mêmes régions ;
- Pour une multinationale qui utilise le modèle géocentrique (G), l'emploi est ouvert à toutes les personnes compétentes du monde entier, sans considération de la nationalité.

Nous voyons ci-dessous, dans le tableau 13, la description du modèle « EPRG » dans le contexte de la gestion des ressources humaines. Le tableau suivant (14) liste les principales raisons du recours aux expatriés.

Tableau 13 : Descriptif du modèle « EPRG » dans le contexte de la gestion des ressources humaines

Orientation internationale	Pertinence stratégique	Avantages	Inconvénients
Ethnocentrique	Internationale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Surmonter le manque de cadres qualifiés dans le pays d'accueil ➤ Culture d'entreprise unifiée ➤ Aide au transfert des compétences clés ➤ Bonne communication ➤ Bonne coordination et contrôle des liens avec le siège 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilité de rejet des produits dans le pays d'accueil ➤ Peut conduire à la myopie culturelle ➤ Incapacité à utiliser pleinement les talents locaux ➤ Rabaisse les capacités des cadres locaux : taux d'échec élevé ➤ Adaptation difficile à l'environnement du pays d'accueil
Polycentrique	Localisation du pays d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soulage la myopie culturelle ➤ Peu coûteux à mettre en œuvre ➤ Familiarité avec la culture et connaissance de la langue ➤ Réduit les coûts ➤ Bonnes relations publiques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobilités limitées de carrière ➤ Isolement par rapport au siège
Régiocentrique	Localisation régionale/ continentale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permet le transfert de managers entre le siège de la région et les filiales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pourrait produire du fédéralisme sur une base régionale ➤ Limite les carrières des managers au sein de la région
Géocentrique	Internationale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilise efficacement les ressources humaines ➤ Aide à construire une culture forte et un réseau de gestion informel ➤ Développe une équipe de direction internationale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cher ➤ Les politiques nationales d'immigration peuvent en limiter sa mise en œuvre ➤ Difficulté pour obtenir des permis de travail dans certains pays d'accueil, coût élevé de la formation et de la réinstallation

Sources: Shen et Edwards, 2004; Hill, 2009.

Tableau 14 : Les principales raisons du recours aux expatriés

Les principales raisons du recours aux expatriés	
Le contrôle et la coordination des activités de ses filiales à l'étranger	Ondrack (1985) ; Perlmutter et Heenan, (1974) ; Philips et Fox, 2003)
Le développement des compétences	Ondrack (1985) ; Edstrom et Galbraith (1977) ; Brewster(1988)
Le développement de l'organisation	Ondrack (1985)
Les besoins spécifiques du personnel	Ondrack (1985) ; Edstrom et Galbraith (1977) ; Brewster(1988)
Le maintien de la confiance	Shen et Edwards (2004)
La fonction représentative	Edstrom et Galbraith (1977) ; Cassell, Nadin, Clegg et Gray (2002)

Les expatriés contribuent à améliorer la performance de l'entreprise dans le pays d'accueil. Ils aident à atténuer les barrières entre la société mère et ses filiales. Ils sont utiles pour réduire les risques et les problèmes techniques. De plus, ils sont très utiles dans le développement de bonnes relations avec les fournisseurs et pour aider les employés locaux à identifier et répondre aux objectifs de l'entreprise.

Donc, sur la base de la discussion ci-dessus, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 7: Les entreprises chinoises préfèrent une décision centralisée au siège pour mieux contrôler leurs filiales en France.

Hypothèse 8 : Les entreprises chinoises pratiquent la formalisation pour mieux contrôler leurs filiales en France.

Hypothèse 9: Les entreprises chinoises préfèrent envoyer des expatriés dans leurs filiales en France pour mieux les contrôler.

Partie 2

Recherche empirique

« On fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres, mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison ». Henri Poincaré (1854-1912).

Henri Poincaré nous montre que pour bien répondre à nos questions de recherche, nous devons ordonner les éléments. La deuxième partie de cette thèse est consacrée à la méthodologie de recherche. Elle a pour but d'exposer et de comprendre le choix de notre méthodologie. Elle se compose des points suivants :

- Approche quantitative et approche qualitative ;
- Méthodes pour la collecte de données ;
- Description de l'échantillon ;
- Entretiens ;
- Analyse des données et des procédures.

Chapitre 3. Méthodologie de recherche

Nous allons fournir dans ce chapitre une description de la méthodologie utilisée et des échantillons collectés dans cette recherche. Hegel (1980) fait remarquer que la méthodologie de recherche n'est pas la forme extérieure, mais l'âme du contenu. Ceci montre que le choix de la méthodologie a un effet essentiel sur les résultats de l'étude. L'objectif de faire de la recherche est d'ajouter de nouvelles connaissances ou de développer de nouveaux résultats. La méthodologie de recherche est souvent décrite et caractérisée comme qualitative ou quantitative. Les deux méthodes jouent un rôle important dans la recherche scientifique. Cependant quelle est la différence entre les deux? Laquelle des deux s'adapte le mieux à notre recherche ? Ces sont des questions que nous nous sommes posées au début de la recherche.

3.1 L'approche quantitative et l'approche qualitative

Nous constatons qu'il y a de nombreuses publications, dans la revue de littérature sur les méthodologies de recherche, qui tentent d'expliquer les différences entre l'approche qualitative et l'approche quantitative (Howe, 1988 ; Neuman et Benz, 1998). Certains chercheurs (Cohen, Manion et Morrison, 2007 ; Myers, 2009) définissent la recherche quantitative comme une recherche sociale qui emploie des méthodes et des observations empiriques. Les observations empiriques sont exprimées en termes numériques. Il existe différents types de recherche quantitative tels que la recherche par sondage, la recherche corrélacionnelle, la recherche expérimentale et la recherche causale-comparative. Parmi celles-ci, la plus utilisée est la recherche par sondage. C'est un moyen d'étudier les opinions, attitudes, comportements et croyances en posant une série de questions à un groupe (un échantillon) sélectionné parmi une population visée (Zarinpoush et Gumulka, 2006).

Il a quatre techniques d'échantillonnage courantes: l'échantillonnage au hasard, l'échantillonnage stratifié proportionnel, l'échantillonnage de commodité et le sondage en boule de neige. La recherche quantitative se concentre sur la mesure de la réalité sociale. L'analyse des données quantitatives se fait par des statistiques et il existe trois types d'analyse : les analyses univariées, bivariées et multivariées. En règle générale, si un échantillon est sélectionné au hasard, plus l'échantillon est grand et plus il représentera la population dans laquelle il a été sélectionné. Cette méthode analyse de manière chiffrée des comportements et

des attitudes et peut aussi jouer un rôle important dans les corrélations qui peuvent être établies entre les variables (Poisson, 1983).

En ce qui concerne la méthodologie qualitative, elle repose essentiellement sur le postulat d'après lequel on peut accéder à une compréhension interne, c'est ce qui rend possible une compréhension du comportement humain supérieure à celle qu'offre une étude de surface qui passe par les méthodes quantitatives (Poisson, 1983). L'opposition entre la méthode quantitative et la méthode qualitative peut être reprise sous un autre angle que le simple traitement de données chiffrées (Dumez, 2011). La recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation. Cela veut dire que l'objectif n'est pas de mettre en évidence des lois universelles. Les résultats d'analyse valent dans certains contextes et non dans d'autres, une pratique a un sens dans certains contextes et peut revêtir d'autres sens dans d'autres contextes. La méthode qualitative permet aux chercheurs de coller de près aux données et par là de développer, à partir des données elles-mêmes, des schémas explicatifs qui sont plus analytiques et mieux articulés sur la réalité (Poisson, 1983).

L'histoire de la recherche qualitative remonte aux années 1920 (Van, 2007). Elle a été développée dans les sciences sociales pour réaliser des études sociales et culturelles. Les anthropologues et les sociologues ont été les premiers à utiliser cette méthode de recherche, qui met l'accent sur l'intérêt réel dans un cadre naturel qui ne peut pas être facilement quantifié (Miles et Huberman, 1994). A partir des années 1990, cette méthode de recherche est devenue populaire, beaucoup de chercheurs l'ont adoptée dans presque toutes les disciplines (Myers, 2009). Selon Dumez (2011), les principaux types d'analyse de la méthode de recherche qualitative sont : l'observation directe, les entretiens, les documents, les notes prises par le chercheur et la participation-observation.

Myers (2009) explique que la recherche qualitative est une étude approfondie des phénomènes sociaux et culturels qui se concentre sur le texte alors que la recherche quantitative examine les tendances générales à travers la population et se concentre sur les chiffres. Miles et Huberman (1994) soutiennent aussi que la recherche qualitative se concentre sur un examen approfondi des questions de recherche. En général, la recherche quantitative est plus appropriée pour les chercheurs qui souhaitent un échantillon de grande taille et qui sont désireux de généraliser la recherche dans une large population. La recherche qualitative quant à elle est plus appropriée pour les chercheurs désirant étudier un sujet particulier. Pourtois, Desmet et Lahaye (2006)

nous montrent que la méthodologie d'analyse des données diffère entre ces deux approches. Pour la recherche quantitative, l'analyse des données se fait généralement grâce aux démarches statistiques (descriptives, multivariées, corrélationnelles...). La recherche qualitative quant à elle utilise les analyses catégorielle, contextuelle, formelle, propositionnelle ou structurale. Selon Yin (2012), la recherche qualitative permet aussi de répondre aux questions du type « pourquoi » ou « comment ». Cela correspond parfaitement à nos trois questions de recherche :

- **Pourquoi** les entreprises chinoises investissent-elles en France?
- **Comment** les entreprises chinoises investissent-elles en France?
- **Comment** les entreprises chinoises gardent-elles le contrôle sur leurs filiales en France ?

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre les motivations des entreprises chinoises qui investissent en France, les moyens qu'elles ont pour investir ainsi que les façons dont elles contrôlent leurs filiales en France. À l'heure actuelle, l'étude théorique des entreprises chinoises en France est encore dans sa phase initiale. D'après l'interprétation de la méthodologie de Ghauri et Gronhaug (2005), nous constatons que la recherche qualitative est très appropriée pour les domaines peu connus d'études, ce qui est utile à la construction de théories. En outre, le nombre d'entreprises chinoises qui ont investi en France est encore limité, de sorte qu'il ne peut pas constituer une bonne analyse statistique sur la base d'un grand échantillon. Ainsi, la recherche quantitative n'est pas tout à fait adaptée à notre étude.

Par conséquent, après une comparaison entre la recherche quantitative et la recherche qualitative, nous avons décidé de procéder à des entretiens approfondis avec des entreprises chinoises en France. Ces entretiens nous permettront de bien répondre à nos questions de recherche. De plus, cette méthode nous permet également d'explorer les émotions et les sentiments des interviewés, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des sujets abordés lors de l'entretien et des interactions entre les participants.

3.2 Méthode pour la collecte de données

Les méthodes utilisées sont des techniques de collecte de preuves. Elles peuvent être considérées comme une partie importante de la recherche. Dans cette partie, nous allons expliquer en détail comment les données ont été collectées, qui sont les participants à notre

recherche, comment ont-ils été choisis, comment avons-nous géré les données et comment avons-nous procédé à l'analyse.

Notre étude empirique basée sur la méthodologie qualitative utilise la technique d'entretien semi-structuré. C'est une technique fréquemment utilisée dans les recherches en sciences humaines et sociales pour collecter les données (Myers, 2009). Les chercheurs qui conduisent l'entretien utilisent des questions sur des thématiques sous la forme d'un guide flexible plutôt qu'un questionnaire formel. Cela veut dire qu'il permet d'orienter en partie le discours des interviewées autour de différents thèmes définis au préalable par les chercheurs et consignés dans un guide d'entretien. Il autorise une grande liberté de parole, permet aux interviewés de s'exprimer ouvertement et librement autour des questions posées par les chercheurs.

Nous avons créé un questionnaire spécifique sur notre thématique précise, que nous avons annexée à la fin de la thèse (Annexe 1). La problématisation de la recherche nous guide tout au long de la construction du questionnaire. Dans notre procédure de recherche, nous avons tout d'abord donné notre questionnaire à un groupe d'experts pour obtenir des conseils et des recommandations. Après avoir effectué les modifications nécessaires en fonction des avis des experts, le planning des entretiens a été testé avec des chercheurs pour une meilleure qualité et compréhension avant de faire la même chose avec les personnes interviewées. Nos données sont principalement issues de ces entretiens en profondeur, et complétées avec des informations obtenues dans des rapports internes et externes d'entreprises, documents mis en ligne sur internet, participations, observations ainsi que parfois d'informations récoltées lors de visites d'entreprises.

Nous avons d'abord contacté près de 200 entreprises chinoises en France. Cependant, la culture d'entreprise chinoise hiérarchique conduit généralement les expatriés chinois à éviter des interviews. Il leur faut en effet très fréquemment demander la permission du siège. En outre, les expatriés qui ont accepté de coopérer ne répondaient pas toujours aux exigences de l'échantillon. Au final, nous avons réussi à mener des entretiens en face à face avec les managers de dix-sept filiales chinoises en France, dont onze Chinois expatriés et six managers Français locaux. Le plus grand avantage de l'entretien individuel en face à face est la possibilité de développer la réflexion critique du participant par rapport à un phénomène particulier ainsi que d'explorer les expériences et perceptions spécifiques (Ndengeyingoma, de Montigny et Miron, 2013).

A la demande de la plupart des personnes interrogées, nous ne fournissons pas les noms des entreprises dans cette étude, ni les identités personnelles des personnes interrogées. Avec cette garantie de l'anonymat, les répondants ont parlé plus librement et n'ont pas senti la nécessité de demander la permission des superviseurs de la puissante hiérarchie de l'entreprise chinoise. Nous indiquons seulement les industries en termes généraux. Pour les entretiens, nous avons insisté sur les principaux cadres supérieurs (les managers ou les directeurs généraux) qui sont compétents et expérimentés dans leur position pour répondre à nos questions de recherche. Plus précisément, un répondant par entreprise a été choisi pour réaliser un entretien. Les entreprises et les personnes interrogées sont énumérées dans le tableau 15. Comme nous l'avons garanti aux répondants, les noms des entreprises ne sont pas révélés dans notre recherche, nous avons donc créé un surnom pour chaque entreprise.

Tableau 15 : Entreprises et fonctions des personnes interviewées

Nom de l'entreprise	Fonction de la personne interviewée
MC1	DG de la filiale en France
MC2	DG de la filiale en France
MC3	DG de la filiale en France
MC4	Vice-Président Achats Europe-Asie
MC5	DG de la filiale en France
MC6	Manager des affaires publiques
MC7	DG de la filiale en France
MC8	DG de la filiale en France
MC9	PDG du siège
MC10	PDG du siège
MC11	DG de la filiale en France
MC12	DG de la filiale en France
MC13	Directeur du site, Directeur du personnel (la même personne exerce deux fonctions)
MC14	DG de la filiale en France
MC15	DG de la filiale en France
MC 16	DG de la filiale en France
MC 17	DG de la filiale en France

Note : MC= Multinationale Chinoise ; DG= Directeur Général de la filiale ; PDG=Président-Directeur Général.

Nous savons que l'échantillonnage est très important pour la collecte des données ainsi que pour l'analyse et l'interprétation des résultats. Nous avons interviewé dix-sept entreprises chinoises ayant réalisé des IDE en France. Nous avons obtenu un nombre nécessaire pour obtenir des

réponses satisfaisantes à nos questions de recherche. Ces dix-sept entretiens nous ont fourni suffisamment d'informations. En effet, nous avons constaté lors des derniers entretiens qu'ils ne fournissaient aucune information nouvelle ou réellement importante liée à nos questions de recherche, ce qu'on peut qualifier de « saturation » de l'information (Symon et Cassel 1998). Le tableau 16 présente une vue d'ensemble de l'échantillon. Une analyse empirique approfondie suite aux entretiens nous a permis d'examiner la fiabilité de nos hypothèses.

Tableau 16 : Les caractéristiques de l'échantillon

Entreprise	Année de fondation de la maison mère	Structure du capital de la maison mère	Nombre d'employés	Secteur(s) d'activité de la maison mère	Secteur(s) d'activité de la filiale en France	Année de fondation de la filiale en France	Mode d'entrée	Statut du capital de la filiale: pourcentage des capitaux entre la partenaire chinois et français	Nombre d'employés en France
MC 1	2006	Entreprise d'État	1 000	Agroalimentaire	Agroalimentaire	2012	Fusion-acquisition	Joint-venture 70%/30% ²	15
MC 2	1997	Entreprise d'État	30 000	Transport maritime et logistique	Transport maritime et logistique	1999	Greenfield	Filiale à 100%	23
MC 3	1995	Entreprise d'État	19 000	Immobilier	Immobilier	2012	Greenfield	Filiale à 100%	6
MC 4	1996	Privée	1 400	Forges et fonderies nucléaires	Forges et fonderies nucléaires	2013	Fusion-acquisition	Filiale à 100%	10
MC 5	2001	Privée	4 000	Perruques et postiches capillaires	Perruques et postiches capillaires	2012	Greenfield	Filiale à 100%	20
MC 6	1988	Privée	150 000	Télécommunications et informatique	Télécommunications et informatique	2003	Greenfield	Filiale à 100%	650
MC 7	1955	Entreprise d'État	16 000	Machines agricoles, tracteurs	Machines agricoles, tracteurs	2011	Fusion-acquisition	Filiale à 100%	100
MC 8	1996	Privée	2 500	Télé et radiodiffusion et télédiffusion par câble	Production de films et de programmes télévisés	2009	Greenfield	Filiale à 100%	5
MC 9	1996	Privée	1 200	Production et transformation de baies de gojis	Vins	2012	Fusion-acquisition	Filiale à 100%	20
MC 10³	2004	Entreprise d'État	110 000	Industrie chimique	1. Alimentation animale	2006 2007	Fusion-acquisition	1. Filiale à 100% 2. Joint-venture	3 100

² 70%/30%: 70% pour la maison mère et 30% pour le partenaire local.

³ La multinationale chinoise numéro 10 a fait deux acquisitions en France, une en 2006 et l'autre en 2007.

					2. Industrie chimique: silicones		Fusion-acquisition	80%/20% ⁴	
MC 11	1903	Privée	28 000	Boissons et alcool	Boissons et alcool	1995	Greenfield	Filiale 100%	5
MC 12	1991	Privée	10 000	Equipements et solutions pour le secteur médical	Equipements et solutions pour le secteur médical	2008	Fusion-acquisition	Filiale 100%	47
MC 13	1946	Entreprise d'État	55 000	Moteurs Diesel	Moteurs marins	2009	Fusion-acquisition	Filiale 100%	190
MC 14	1978	Entreprise d'État	130 000	Fer et acier	Hôtellerie	1995	Fusion-acquisition	Filiale 100%	25
MC 15	1980	Entreprise d'État	16 000	Inspection et certification	Inspection et certification	1992	Greenfield	Filiale 100%	20
MC 16	1961	Entreprise d'État	130 000	Transport maritime, construction navale, logistique	Transport maritime, construction navale, logistique	1991	Greenfield	Filiale 100%	30
MC 17	2008	Privée	100	Mines	Fabrication d'avions	2013	Fusion-acquisition	Joint-venture 75%/25% ⁵	20

Note : MC= Multinationale Chinoise.

Pour les joint-ventures, le premier pourcentage correspond à la part détenue par le partenaire Chinois, et le deuxième pourcentage à la part détenue par le partenaire Français.

⁴ 80%/20%: 80% pour la maison mère et 20% pour le partenaire local.

⁵ 75%/25%: 75% pour la maison mère et 25% pour le partenaire local.

3.3 Description de l'échantillon

Notre échantillon a les caractéristiques suivantes : deux multinationales chinoises ont moins de dix ans d'existence, et la moitié de notre échantillon représente des entreprises âgées de moins de vingt ans. Nous avons également interviewé des managers de trois multinationales chinoises qui ont plus de soixante ans d'histoire mais très peu d'expérience internationale.

Parmi l'ensemble des entreprises, un tiers de l'échantillon possède une filiale française depuis moins de cinq ans, et leur investissement en France correspond souvent à leur premier investissement à l'étranger. Cependant, un tiers de notre échantillon a également une expérience de plus de dix ans en France.

Notre échantillon contient à la fois des entreprises publiques (9 cas) et des entreprises privées (8 cas), qui ont investi dans diverses activités industrielles et de services, y compris la fabrication (acier, moteurs diesel, tracteurs, biens de consommation, équipement médical), le transport et les services (immobilier, télécommunications, radiodiffusion). Les secteurs d'activités sont variés et la nature des entreprises donnent un équilibre à notre échantillon. Vous trouverez ci-dessous une description détaillée des dix-sept entreprises ayant participé à notre recherche :

MC1: fondée en 2006, c'est une entreprise d'État spécialisée dans la production agroalimentaire en Chine. Son siège social se situe à Shanghai. Elle a réalisé un résultat d'exploitation de plus de 120 milliards de RMB en 2014. Elle est décrite par le magazine américain Forbes comme l'une des dix entreprises chinoises les plus remarquables suite à son apparition sur la scène internationale en 2015. Ses principales activités sont: l'industrie laitière, l'industrie sucrière, l'industrie de la viande, l'industrie des légumes, l'industrie du riz, les aliments de marque, l'agriculture moderne, l'immobilier, la logistique et la finance. L'entreprise a réalisé depuis 2011 une série d'acquisitions à l'étranger : en Australie, au Royaume-Uni, en Israël et en Italie. En juin 2012, elle a fait sa première acquisition en France avec une participation de 70%, ce qui a constitué le premier rachat d'une PME française par un groupe d'État chinois.

MC2 a été créée en 1997, c'est une entreprise d'État. Son activité principale est le transport maritime et plus précisément le transport de conteneurs, d'huiles, de marchandises en vrac, de passagers, de voitures et d'objets spéciaux. Elle a aussi pour activité la gestion des terminaux et la réparation navale. Le siège du groupe est situé à Shanghai. Elle a un actif total de 200 milliards de RMB et un revenu annuel de plus de 80 milliards de RMB. En 1999, cette entreprise

a fondé sa filiale dans le nord de la France. Cette filiale est spécialisée dans l'affrètement et l'organisation des transports. Son effectif comprend entre 20 et 49 salariés. Son capital social est d'environ 345 000 euros. Sur l'année 2008, elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 2 millions d'euros.

MC3 est une entreprise d'État actuellement basée à Pékin et supervisée par la Commission Beijing SASAC. Elle est cotée à la bourse de Hongkong depuis janvier 2003. Depuis sa réorganisation en décembre 1995, l'entreprise a orienté son noyau d'activités vers le domaine de l'immobilier, les infrastructures et les services financiers. Depuis quelques années, les secteurs de l'immobilier et de l'eau lui ont conféré une position de leader en Chine. Elle fait partie du Top 500 des entreprises de Chine. Elle a établi en mai 2012 une filiale dans le centre de la France. Cette filiale en France est spécialisée dans le secteur du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion. C'est une plateforme sino-européenne de coopération destinée à favoriser les échanges économiques et industriels entre la Chine et la France. Elle guide les entreprises chinoises qui souhaitent s'installer en France et se développer sur le marché européen.

MC4 est le premier groupe industriel privé de forges et de fonderies nucléaires en Chine. En 2013, le groupe français xxx, spécialisé dans la transformation des métaux et fournisseur de produits nucléaires a vendu les deux tiers de son activité à MC4, qui est aussi partenaire de ce groupe français depuis une quinzaine d'années. Le groupe français xxx a été fondé en 1917. Il emploie 1300 personnes et possède 7 sites d'exploitation dans le monde. MC4 a fait l'acquisition de ce groupe et a dû recevoir l'accord du ministère de l'Économie et des Finances en raison des activités stratégiques cédées, liées à la défense, au nucléaire et à des technologies sensibles. Cette acquisition apporte une solution pérenne à MC4 pour accélérer ses investissements et confirmer sa présence dans l'économie internationale.

MC5 est une entreprise privée, créée en 2001. Elle est spécialisée dans la recherche, le développement, la fabrication et la vente de produits capillaires. Elle possède 112 sites de productions et emploie plus de 200 000 personnes dans le monde. La société a reçu le nom d' « Entreprise Avancée d'Exportation » par la ville de son siège. Depuis sa création, l'entreprise a ouvert 18 filiales aux quatre coins du monde, comme à Dubaï, Londres, Moscou, Tokyo, Brasilia ou Lagos. Le Groupe se positionne parmi les leaders mondiaux de l'industrie capillaire. Ses produits sont vendus dans plus de 30 pays et régions d'Amérique du Nord, d'Europe occidentale, d'Asie et d'Afrique. Les États-Unis sont le plus grand consommateur,

alors que l'Afrique, un nouveau marché pour les produits capillaires, est prête à s'ouvrir. En 2012, le groupe a créé sa filiale à Paris, poursuivant ainsi son développement sur le marché européen. Elle est spécialisée dans le commerce en gros de parfumerie et de produits de beauté et en particulier de produits capillaires. Elle emploie une quinzaine de personnes.

MC6 est fondée à Shenzhen (zone économique spéciale développée à proximité de Hongkong) en 1988 en Chine. Son secteur d'activité principal est celui des technologies et de la communication. Elle est fournisseur de matériels et de logiciels pour le développement des réseaux de télécommunication des opérateurs et des entreprises et fabrique également des smartphones. Elle est classée dans le Fortune Global 500 de 2013. En 2014, le chiffre d'affaires de l'entreprise a atteint environ 46,5 milliards de dollars. L'entreprise met l'accent sur l'innovation, plus de 10% de son chiffre d'affaires annuel est réinvesti dans la recherche et le développement et plus de 45% de ses 170 000 employés sont engagés dans le domaine de la recherche et développement. Elle possède 16 centres de recherche et développement dans des pays comme l'Allemagne, la Suède, les États-Unis, l'Italie, la Russie, l'Inde ou la Chine. En 2003, elle commence à investir en France. Quatre centres de recherche ont été créés depuis son installation. Toutes ses implantations illustrent la volonté de l'entreprise de continuer à être à la pointe de l'innovation, axe prioritaire de son développement. C'est aussi la première entreprise chinoise à investir dans un centre de recherche avancée en France.

MC7 a été fondée en 1997. C'est une entreprise d'État, gérée directement par le gouvernement central. C'est l'un des plus gros fabricants de machines en Chine. Elle fait partie des 500 plus grandes entreprises du monde. Avec près de 50 filiales, dont 11 cotées en bourse, elle a un effectif total de plus de 110 000 personnes. Ses activités principales sont la fabrication d'outils, les matériaux de construction, l'équipement agricole et la construction d'infrastructures. En 2011, une de ses filiales (créée en 1955, c'est un producteur et fournisseur de matériel agricole et de matériel de construction) a acquis une entreprise française, employant près de 200 salariés, qui avait été placée en liquidation judiciaire en décembre 2010. Cette reprise s'est effectuée sans licenciements. MC7 a décidé d'investir 55 millions d'euros sur sept ans, de mettre en place une ligne d'assemblage de tracteurs et de créer un nouveau centre de recherche et développement.

MC8 a été fondée en 1996. C'est une chaîne de télévision privée basée à Hongkong et cotée en bourse. Elle a pour objectif de favoriser la libre circulation de l'information et des divertissements pour les Chinois à travers le monde. Ses filiales sont installées un peu partout en Asie, en Europe et aux États-Unis. Elle dispose d'un large éventail de programmes, comme

par exemple des programmes politiques, d'économies ou d'actualité mais aussi des documentaires, talk-shows, programmes de mode de vie, d'informations, de divertissements et de films d'origine chinoise ou étrangère. MC8 se distingue en Chine des autres chaînes chinoises. Son influence est considérable en raison de sa gamme d'émissions, considérées comme les plus libérales du pays. En août 2009, elle a créé une filiale en France. Cette filiale au capital social de 500 000 euros s'est implantée à Paris. Ses activités principales se concentrent sur la production de films cinématographiques, de vidéos, de programmes de télévision, d'enregistrements sonores et d'éditions musicales.

MC9 a été fondée en 1996. C'est l'une des principales entreprises soutenues par la région autonome Hui du Ningxia. Elle est devenue le premier et le plus grand producteur et transformateur de baies de goji en Chine. L'entreprise dispose désormais d'une capacité de production de 20 000 tonnes par an. Ses produits sont exportés vers le Japon, la Corée, le Canada, la Suisse et d'autres pays. Elle est également active dans la restauration, l'immobilier et le secteur des voyages et emploie au total 1 200 personnes. Son chiffre d'affaire annuel est de 100 millions d'euros. En 2011, elle a acheté un château du vin dans le Sud-Ouest de la France. Ce domaine comprend 170 hectares dont 55 hectares de vignes. Ses objectifs sont de vendre les vins en Chine et en même temps d'attirer des touristes chinois en France en proposant des services hôteliers dans son château. Elle prévoit d'investir 4 millions d'euros pour la rénovation du château et emploie actuellement 15 personnes.

MC10 est une entreprise d'État créée en 2004. Elle est l'une des plus grandes entreprises de l'industrie chimique en Chine, classée dans le Fortune Global 500. Ses activités principales sont les segments de produits de l'agrochimie, des équipements industriels, des produits en caoutchouc et le traitement de la pétrochimie. En 2006, une de ses filiales, le leader sur les nouveaux matériaux chimiques et la chimie de spécialité en Chine, a fait l'acquisition d'une entreprise française spécialisée dans les additifs pour la nutrition animale. Grâce à cette acquisition, cette ancienne entreprise française gagne un soutien stratégique et une ouverture privilégiée pour se lancer à la conquête de l'Asie. En 2014, elle a réalisé un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros. Elle emploie plus de 100 chercheurs dans ses différents centres de recherche. Un an plus tard, en février 2007, MC10 a fait une nouvelle acquisition, celle d'une autre entreprise française située à Lyon et qui offre une gamme complète de produits en silicone dans les domaines de l'anti-adhérence, des élastomères, des émulsions et des résines. MC10 a réalisé deux acquisitions en deux ans en France.

MC11 a été fondée en 1903 par des allemands et britanniques à Qingdao. Il s'agissait d'une brasserie destinée à leur consommation personnelle. Après la capitulation du Japon, les Chinois prennent alors en charge la gestion de l'usine, la production de MC11 est réalisée depuis lors par les Chinois eux-mêmes. Aujourd'hui, elle est la deuxième plus grande brasserie de Chine. Elle est cotée à la bourse de Hongkong depuis 1993. Elle a commencé à exporter en 1954. MC11 a été introduite aux États-Unis en 1972 et est rapidement devenue le numéro un de la bière chinoise sur le marché américain. En 1995, MC11 a établi une filiale à Paris pour entrer sur les marchés européens. Sur l'année 2013, la filiale a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 7 millions d'euros. Son objectif est de conquérir les marchés internationaux à travers la diaspora chinoise installée dans le monde entier.

MC12 a été fondée en 1991 à Shenzhen. Elle est cotée à la Bourse de New York. C'est un leader mondial des équipements et des solutions pour le secteur médical avec des filiales dans 31 pays du monde. Elle emploie près de 10 000 personnes dans le monde. L'entreprise a développé un réseau mondial de centres de recherche et développement pour assurer son développement en matière d'innovation. Les produits et les services de cette entreprise sont présents dans différents établissements de santé de plus de 190 pays et régions du monde. En 2008, MC12 s'établit dans le nord de la France. Sur l'année 2012, elle réalise un chiffre d'affaires de plus de 9 millions d'euros.

MC13 fondée en 1946, c'est une entreprise d'État spécialisée dans l'industrie automobile. Avec plus de 55 000 employés à travers le monde, le groupe se situait en 2014 au deuxième rang du top 100 des entreprises de l'industrie des machines de Chine. Ses produits sont utilisés dans les véhicules, les navires et les générateurs d'électricité. MC13 est cotée aux bourses de Hongkong et de Shanghai. Elle a réalisé des acquisitions internationales ces dernières années, comme l'entreprise italienne xxx, leader mondial de la construction de yachts de luxe et des bateaux de sport en 2012. Quelques mois plus tard, MC13 a acquis une partie des actions du groupe xxx en Allemagne, fabricant de chariots élévateurs et leader mondial de la technologie hydraulique. Cela permet à MC13 de posséder des technologies de pointe, ce qui à long terme va changer la situation de dépendance sur les importations de produits hydrauliques haut de gamme en Chine. Par ailleurs, en janvier 2009, MC13 a racheté l'entreprise xxx, en redressement judiciaire depuis 2008, en France. Cette acquisition s'est réalisée en maintenant l'ensemble du personnel. Depuis la transaction, le nombre d'employés de l'entreprise est passé d'une centaine à environ 190. Le rachat de cette entreprise française a permis à MC13 de commercialiser en France ses moteurs diesel.

MC14 a été fondée en 1978. C'est la plus grande entreprise d'État de fer et d'acier de Chine. Son siège est situé à Shanghai. Elle comptait fin 2016 un total plus de 130 000 employés répartis dans le monde entier. MC14 est une entreprise qui a une vision mondiale. Elle a installé ses filiales en propriété exclusive dans le monde entier : aux États-Unis, en Europe et en Asie. En 2011, elle a réalisé 12% de son chiffre d'affaires sur les marchés étrangers à travers ses filiales. En 1995, une de ses filiales chinoises xxx, a créé un établissement hôtelier à l'est de Paris. Pour MC14, investir dans l'hôtellerie est une façon de diversifier ses activités.

MC15 est installé à Pékin depuis 1980. C'est le plus grand organisme d'inspection et de certification de Chine, approuvé par le Conseil des Affaires de l'État chinois et mis en place avec l'autorisation de l'AQSIQ (Administration Générale pour le Contrôle de la Qualité, l'Inspection et la Quarantaine). Il dispose de plus de 200 succursales et de plus de 16 000 employés à travers le monde. Ses réseaux opérationnels couvrent plus de 20 pays et régions. En 1992, sa filiale est créée à Marseille par la maison mère. Sa principale activité est l'inspection. Elle a pour mission les PSI (Pre-Shipment Inspections) pour l'export, depuis la France, l'Italie, la Suisse et la Grèce, des matières recyclables et des machines usagées vers la Chine. De plus, elle propose d'autres services d'inspection et de certification comme le contrôle des chargements et des déchargements, de la quantité et de la qualité, ainsi que du contrôle de l'origine du vin.

MC16 a été créée en 1961. C'est l'une des plus grandes entreprises au monde spécialisées dans le transport maritime, la logistique moderne, la construction navale et la réparation. C'est une entreprise d'État. Son siège se situe à Pékin. MC16 possède et exploite 32 terminaux dans le monde et plus de 800 navires marchands modernes avec une capacité de transport annuelle de 400 millions de tonnes. En 2008, elle a obtenu la concession pour 35 ans de deux terminaux de conteneurs au Pirée en Grèce, ce qui constitue une porte d'entrée pratique en Europe. Sa filiale en France a été créée en 1991. Elle joue le rôle d'agent représentant la MC16 dans le but de déployer des lignes régulières reliant l'Europe à la Chine et à l'Asie du Sud-Est.

MC17 a été fondée en 2008. Son activité principale est l'exploitation minière, en particulier celle de phosphate. Elle est basée à Leshan, dans la province du Sichuan, au centre de la Chine. En 2013, l'entreprise a investi 15 millions d'euros dans une PME française spécialisée dans l'aéronautique. Elle se situe dans le département de la Savoie, en région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette transaction a permis à MC17 de prendre 75% du capital de cette PME française qui est un fabricant d'avions haut de gamme ultra légers. Fondée en 2004, cette PME est connue pour

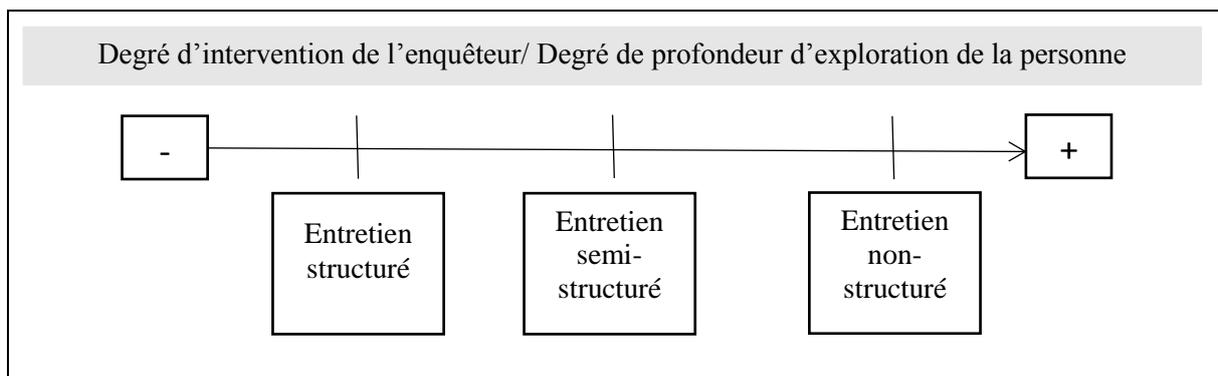
son modèle d'avion de loisir xxx. C'est un hydravion de plaisance haut de gamme biplace capable de se poser sur la terre, la neige et l'eau. En 2012, elle était en redressement judiciaire en raison de l'impossibilité pour son fonds d'investissement d'investir dans l'entreprise. Quelques mois plus tard, MC17 a repris l'entreprise avec ses anciennes équipes, soit une vingtaine de personnes.

3.4 L'entretien individuel

L'entretien individuel approfondi est une méthode de collecte de données qui consiste à poser directement des questions aux répondants. C'est un moyen qui donne à l'interviewé beaucoup de latitude pour exprimer ses points de vue. Cette technique permet au chercheur d'obtenir des descriptions détaillées à partir d'expériences individuelles (Marshall et Rossman, 2010).

On distingue trois formes d'entretiens individuels en fonction du niveau de structuration de l'interaction entre l'enquêteur et la personne interviewée: l'entretien structuré, l'entretien semi-structuré et l'entretien non-structuré (Voir en détail le schéma 3). L'entretien semi-structuré est le plus utilisé dans les recherches en sciences de gestion (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008), et l'entretien structuré et l'entretien non-structuré peuvent se révéler utiles, en fonction du plus ou moins grand degré de complexité des informations recherchées.

Schéma 3 : Degrés d'exploration et d'intervention



Source : Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008.

Dans notre étude, nous avons adopté la technique de l'entretien semi-structuré. L'entretien semi-structuré utilise un guide d'entretien construit à partir de la littérature. Ce guide d'entretien est structuré mais les questions ne sont pas nécessairement posées dans un ordre préétabli. En utilisant cette méthode, nous pouvons discuter des sujets de recherche en détail avec les interviewés, et le plus important est que les interviewés peuvent parler librement de leur pratiques.

Pour se préparer à des entretiens, nous avons rédigé un guide d'entretien semi-structuré en deux langues, le français et le chinois. En effet, les populations interrogées sont de nationalité française et chinoise. Le guide d'entretien débute par des questions sur l'histoire de l'entreprise en Chine. Avec deux questions ouvertes, nous avons encouragé les managers à décrire leurs principales motivations pour investir en France et le mode d'entrée choisi par leur entreprise. Nous avons délibérément posé des questions sur une variété de motivations, en poussant les interviewés à se livrer à un raisonnement plus profond. Nous avons poursuivi une posture inductive, particulièrement utile pour la compréhension et la contextualisation des motivations des IDE (Silverman, 2005). Ensuite, dans la deuxième partie des entretiens, nous nous sommes concentrés sur la gestion de la filiale en France, en demandant aux interviewés de décrire leurs politiques d'expatriation et de localisation, y compris le nombre d'expatriés et de cadres locaux, leurs rôles et postes de direction, le niveau de centralisation et décentralisation des décisions, les mécanismes formels et informels de contrôle, et ainsi de suite. Encore une fois, nous avons demandé aux interviewés d'expliquer plus en profondeur, le cas échéant, les raisons de leurs pratiques de gestion et leur prise en compte des différences culturelles entre les managers français et chinois.

Les entretiens ont généralement duré entre 45 minutes et 2 heures. Ils étaient parfois accompagnés d'une visite de l'entreprise. La plupart des entretiens sont enregistrés, cependant, il y a aussi quelques entretiens non enregistrés suite à la demande de certains expatriés chinois qui avaient besoin de l'autorisation de la hiérarchie de l'entreprise, parfois très difficile à obtenir dans la culture d'entreprise chinoise. Dans ces cas, nous avons pris avec soin des notes manuscrites pendant les entrevues, puis immédiatement après, nous avons retranscrit l'intégralité du contenu des interviews. Nous avons envoyé la retranscription des entrevues aux personnes interrogées afin qu'ils apportent des modifications et valident leurs propos.

3.5 Analyse des données

A ce stade, nous avons examiné les données que nous avons recueillies. L'objectif de cette étape est de fournir une explication, une compréhension et une interprétation des personnes et de la situation que nous examinons dans cette recherche. Une des différences fondamentales entre l'analyse des données qualitative et l'analyse des données quantitative est la complexité. Cependant, une approche qualitative permet notamment d'obtenir une compréhension fine et profonde ainsi qu'une vision plus globale.

Notre analyse des données a suivi la méthodologie recommandée par Silverman (2005) et Miles et Huberman (1994), consistant en la pleine transcription des entretiens, le développement d'un cadre de codage qui correspond à l'arrière-plan théorique, un test pilote, une révision des codes, une évaluation de la fiabilité des codes et un codage réel.

Nous avons d'abord extrait les informations des comptes rendus des 17 entretiens pour les transposer dans une grille d'analyse, avec une colonne par entreprise et une ligne par question du guide d'entretien ou par thème important spontanément mentionné par les répondants. Puis, sur la base de nos questions de recherche, sur les attentes ainsi que sur la recherche empirique existante, nous avons élaboré une première liste de codes liés aux motivations, modes d'entrée et à la gestion de la filiale en France. Une fois la grille réalisée et les cases remplies, nous avons effectué principalement quatre types de travaux: une analyse horizontale, une analyse verticale, la réalisation d'une synthèse horizontale et la réalisation d'une synthèse verticale. Ces travaux ont les objectifs suivants (Roche, 2009):

- L'analyse horizontale sert à savoir ce qui a été répondu par un interviewé pour l'ensemble des thèmes donnés ;
- L'analyse verticale a pour but de comprendre les réponses de chaque interviewé pour un thème donné ;
- La synthèse horizontale permet de synthétiser ce que chaque interviewé a répondu à l'ensemble des thèmes donnés ;
- La synthèse verticale permet de savoir ce que l'ensemble des interviewés a répondu à un thème donné.

Grâce à ces analyses initiales, nous avons réduit le contenu des interviews, entreprise par entreprise et cellule par cellule, à des mots-clés, des phrases courtes, ou des chiffres. La codification est la première étape de la réduction des données collectées (Yana, 1993). Cette analyse a révélé une certaine régularité supplémentaire associée à nos questions de recherche, nous avons donc ajouté un petit ensemble de codes émergents à la liste initiale (Miles et Huberman 1994).

Pour vérifier la fiabilité de notre codage (Miles et Huberman 1994), nous avons utilisé l'inter-observation (Silverman, 2001) comme façon de mesurer. Pour confirmer les observations, cette analyse de la recherche a été évaluée par un autre chercheur et nous sommes arrivés à un consensus sur l'analyse des résultats (Buelow et Hinkle, 2008), les différences ont été résolues par la discussion. Nous avons ajouté quelques variables contextuelles tirées des sources de données secondaires externes, telles que les sites Web et les annuaires commerciaux des organismes chinois d'investissement du gouvernement, qui nous ont permis de comprendre l'IDE et le choix de gestion des entreprises chinoises interrogées. Nous avons cherché des similitudes et des contrastes liés à chaque dimension.

Chapitre 4 Résultats

Dans ce chapitre, nous faisons une analyse descriptive des données de l'enquête et exposons les résultats empiriques. Nous procédons également à la vérification des différentes hypothèses de recherche que nous avons énoncées dans la partie précédente.

4.1 L'importance des soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois

Le paragraphe 4.1 vise à examiner l'hypothèse 1 : Les soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois favorisent les IDE en France.

Alors que les réformes économiques de la Chine ont débuté il y a plus de trente ans, l'engagement à grande échelle des entreprises chinoises dans les investissements à l'étranger est un phénomène qui ne date guère de plus d'une dizaine d'années. Cependant, les entreprises chinoises sont entrées dans une ère accélérée de développement à l'étranger, avec un accroissement de leur positionnement et de leur influence économique dans toutes les régions du monde. Ce sont désormais les entreprises publiques et privées qui investissent à l'étranger. Les performances des entreprises privées ont tendance à dépasser celles des entreprises d'État en matière d'investissement à l'étranger. Le développement des multinationales chinoises est directement lié au développement économique de la Chine ainsi qu'à sa compétitivité internationale. Les acquisitions des multinationales chinoises concernent surtout des entreprises appartenant aux secteurs des hautes technologies et des industries nouvelles. Ces acquisitions leur permettent d'améliorer leur compétitivité internationale. Depuis les années 2000, le gouvernement chinois mesure l'importance des investissements à l'étranger et notamment de leur rôle moteur dans le développement économique chinois.

Nous constatons que de nombreuses politiques visant à favoriser les investissements à l'étranger ont été mises en place. Les objectifs de ces politiques sont d'encourager les entreprises chinoises à investir à l'étranger et de renforcer leur compétitivité. Ils incitent également les entreprises chinoises à mettre en place des centres de recherche et développement ou des bureaux d'études à l'étranger dans le but d'étudier et d'utiliser la propriété intellectuelle étrangère. Le gouvernement chinois a souligné l'importance de la politique du « go out » durant le dixième Plan quinquennal (2001-2006). C'est une stratégie du gouvernement qui encourage les entreprises chinoises à se développer à l'international dans le but de promouvoir les

exportations de produits et de services et de renforcer la compétitivité des entreprises chinoises sur la scène internationale. Cette politique est décrite comme un événement significatif de la stratégie globale des réformes et de la libéralisation de la Chine.

Pour atteindre l'objectif d'encourager les entreprises chinoises à investir à l'étranger, le gouvernement chinois a sorti plusieurs séries des mesures de promotion. Comme nous l'avons mentionné dans la première partie, avant les années 2000, tous les types d'investissement devaient passer par un système d'approbation très centralisé. Dans ce système, les mesures principales consistaient à examiner et à vérifier, ce qui permettait au gouvernement chinois d'exercer un contrôle très strict sur toutes les activités d'investissement à l'étranger. Par conséquent, cela a inconsciemment refroidi les motivations des entreprises chinoises à l'égard des investissements à l'étranger. Pour adopter la stratégie d'internationalisation, la nécessité de réformes était donc devenue urgente. Bien que la Chine ne soit pas arrivée au stade d'une libération complète de l'investissement à l'étranger, certaines entreprises sont maintenant bien armées en matière d'innovation et de développement de produits. Elles sont parfois parvenues à un important volume de production domestique et disposent d'une large part de marché. Elles ont besoin d'investir à l'étranger pour poursuivre leur développement car elles comprennent qu'il faut prendre une dimension internationale pour survivre. Pour répondre aux attentes de ces entreprises, le système d'administration de l'investissement à l'étranger a dû être réformé.

Afin de créer un environnement favorable à l'investissement pour les entreprises chinoises, le gouvernement a mis en place une politique d'incitation des investissements à l'étranger par la réforme des systèmes régissant la finance, l'assurance, la fiscalité, la propriété intellectuelle, la législation et la réglementation. Il a aussi mis en œuvre un système d'autorisation plus souple. Avec ce système, les procédures laborieuses et compliquées d'examen et de vérification sont abandonnées, ce qui laisse plus de liberté aux entreprises chinoises dans la prise des décisions. En 2015, le gouvernement chinois a annoncé que tous les projets d'investissement, mis à part ceux réalisés dans des domaines, pays et régions sensibles, n'avaient plus besoin de passer par le processus d'approbation de l'autorité étatique. Cela signifie que le gouvernement a affirmé le pouvoir d'investissement à l'entreprise et a enlevé les limitations politiques pour les entreprises afin d'améliorer l'efficacité des investissements à l'étranger des entreprises chinoises.

Le soutien financier aux entreprises chinoises est un autre moyen de promotion des IDE proposé par le gouvernement. Par exemple, pour encourager les projets de transformation des matières premières et d'assemblage, le MOFCOM, la Banque Centrale et la Banque populaire de Chine

ont élaboré une directive particulière pour l'octroi de prêts destinés à soutenir ces types d'investissements à l'étranger. Les banques peuvent octroyer des prêts à court et à long terme aux entreprises. Ces prêts sont généralement libellés en RMB. Cependant, comme les projets à l'étranger nécessitent des devises étrangères, la banque peut parfois octroyer des prêts à court terme en devises. Ces prêts sont donnés à un taux préférentiel. Les banques proposent également des prêts pour les projets impliqués dans les domaines de la sécurisation de ressources naturelles, des achats d'équipements et de technologies ainsi que dans la création de filiales communes par le mode d'entrée de la joint-venture à l'étranger avec des entreprises locales. Ce système de financement profite principalement aux entreprises publiques.

La Chine a conclu des traités bilatéraux d'investissements avec beaucoup de pays du monde. Dans le passé, lorsqu'elle a signé ces accords, elle visait avant tout la promotion et la protection des investissements étrangers en Chine et non la protection des investissements chinois à l'étranger. La situation a changé après l'entrée de la Chine dans l'OMC en 2001. Les investissements chinois à l'étranger sont protégés par des mesures concernant les investissements liés au commerce. Depuis, la Chine a élaboré une série de traités bilatéraux avec les pays étrangers afin d'offrir plus de protection aux investisseurs chinois dans le monde.

En aidant les entreprises chinoises à investir dans le monde, le gouvernement chinois souhaite que les entreprises puissent contribuer à l'ajustement économique de la Chine. Construire une société harmonieuse est l'objectif de la Chine et cela repose sur un développement économique durable et sain, et sur un système économique plus ouvert et solide. Ces cinq dernières années, la valeur et le volume des exportations chinoises vers l'extérieur ont diminué par rapport à la période antérieure. La Chine est confrontée à la nécessité de réajuster ses structures économiques et industrielles et de transformer son mode de croissance. Pour parvenir rapidement à cet objectif, elle doit accentuer son ouverture internationale. C'est la raison pour laquelle la Chine amplifie sa politique d'internationalisation et pousse ses entreprises à accroître leurs investissements à l'étranger. L'encouragement de ce type d'investissement dans le monde par le gouvernement chinois contribue en particulier au développement des entreprises et renforce l'innovation technologique. Elle permet également d'accumuler du capital. Par conséquent, cela donne un effet positif sur l'ajustement économique de la Chine.

D'autre part, le gouvernement chinois souhaite assurer, par sa politique de promotion des IDE chinois dans le monde, la sécurité de ses approvisionnements en ressources naturelles pour le développement du pays. La Chine est un pays avec une population nombreuse et disposant de

relativement peu de ressources naturelles. C'est un pays en fort développement qui nécessite beaucoup de matières premières. Pour certaines ressources minières importantes, sa production est limitée. Il faut importer de gros volumes de pétrole, de gaz naturel ou de cuivre. Par exemple, selon l'Agence américaine d'information sur l'énergie, la Chine est devenue le plus grand importateur mondial de pétrole en surclassant dans ce domaine les États-Unis. Depuis 2010, la Chine est déjà le premier consommateur d'énergie au monde. Pour parvenir à un développement économique durable, la stratégie internationale de la Chine met l'accent sur la sécurisation des ressources et en particulier de l'énergie et des matières premières.

Un autre objectif du gouvernement chinois est d'améliorer la compétitivité internationale. En devenant membre de l'OMC en 2001, la Chine s'est intégrée dans un processus de mondialisation. Le marché chinois se libéralise de plus en plus, l'augmentation rapide de la classe moyenne est devenue un événement très important pour les multinationales. En 2015, près d'un quart de la population, soit environ plus de 300 millions de personnes avaient un pouvoir d'achat important en Chine.

De nombreuses multinationales étrangères se sont installées en Chine pour profiter de la main-d'œuvre bon marché tout en assurant la production et la distribution sur place. Nous constatons que les coûts de structure des entreprises chinoises constituent un avantage comparatif qui repose sur une main-d'œuvre pas chère, et l'appartenance de la Chine à l'OMC donne aux entreprises l'opportunité d'optimiser leur allocation de ressources au niveau international. Cependant, les entreprises chinoises rencontrent en général des difficultés pour retenir les activités à haute valeur ajoutée sur la chaîne de production (recherche et développement, design, marketing, logistique). Cela pose des problèmes aux entreprises chinoises qui développent leurs activités sur la scène internationale, elles sont en effet encore confrontées à bien des difficultés. Il leur faut acquérir davantage d'expérience de la concurrence internationale, mettre en place des chaînes ou réseaux de distribution à l'étranger, former des managers à l'international, accentuer les technologies, etc. Pour faire face au défi de la mondialisation, les entreprises chinoises doivent participer activement à la concurrence internationale, apprendre des entreprises qui sont à la tête du secteur et élaborer une vision internationale.

4.1.1 Rôles et objectifs du gouvernement chinois à travers les IDE en France

En 1964, l'instauration des relations diplomatiques entre la France et la Chine constitue un tournant des relations franco-chinoises. C'est le début d'une nouvelle phase historique et du développement d'une relation de coopération dans tous les domaines. Le partenariat

économique entre ces deux pays se traduit par le développement des investissements croisés et par l'approfondissement des coopérations industrielles structurantes, en particulier dans les domaines de l'aéronautique et du nucléaire civil, de l'environnement et du développement durable, de l'agro-alimentaire, des services financiers et de la santé. Le commerce bilatéral entre la France et la Chine s'est développé rapidement au cours des vingt dernières années. Les investissements chinois en France sont très récents mais connaissent un développement significatif.

Pour mieux comprendre le rôle et les objectifs du gouvernement chinois dans les investissements des entreprises chinoises en France, nous avons interrogé les dix-sept entreprises de notre échantillon. Les réponses que nous avons obtenues montrent que le gouvernement chinois a un rôle très important dans l'internationalisation des entreprises chinoises en France. Ce qui correspond aux idées que se font certains chercheurs (Ren, Liang et Zheng, 2012 ; Wei, Alon et Ni, 2012 ; Tolentino, 2012) en ce qui concerne l'importance du gouvernement chinois pour les investissements à l'étranger.

Parmi les dix-sept entreprises, quinze d'entre elles ont souligné que le gouvernement chinois avait un rôle de promoteur sur leur route d'internationalisation en France. Seulement deux entreprises n'ont pas reçu d'aide du gouvernement chinois dans leurs opérations d'investissement en France. Le tableau 17 ci-dessous expose le rôle et les objectifs du gouvernement chinois pour notre échantillon dans leurs investissements en France. Ce tableau nous montre que le gouvernement chinois joue principalement trois rôles importants sur la route d'internationalisation des entreprises chinoises en France : un rôle de décideur, un rôle de financeur et un rôle d'intermédiaire.

Tableau 17 : Rôles et objectifs du gouvernement chinois (le cas échéant)

Entreprise	Structure du capital de la maison mère	Secteur(s) d'activité de la maison mère	Secteur(s) d'activité de la filiale en France	Rôle du gouvernement chinois	Objectifs du gouvernement chinois
MC ⁶ 1	EDE ⁷	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Décideur : stratégie d'orientation de la maison mère ; Financier : soutien par des financements publics.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise ; Acquisitions de prestige.
MC2	EDE	Transport maritime et logistique	Transport maritime et logistique	Décideur : stratégie d'orientation de la maison mère ; Financier : soutien par des financements publics.	Encourager l'entreprise à s'internationaliser ; Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international et le niveau d'intégration dans la globalisation ; Ouverture du marché chinois.
MC3	EDE	Immobilier	Immobilier	Intermédiaire : donne de nombreux conseils juridiques, fiscaux et sur l'environnement des investissements afin d'aider l'entreprise dans son installation en France.	Créer un lien avec le pays d'accueil pour encourager les entreprises chinoises à s'internationaliser.
MC4	Privée	Forges et fonderies nucléaires	Forges et fonderies nucléaires	Financier : soutien par des financements publics.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise ; Assurer la sécurité de ses approvisionnements en énergie.
MC5	Privée	Perruques et postiches capillaires	Perruques et postiches capillaires	Intermédiaire : donne de nombreux conseils juridiques, fiscaux et sur l'environnement des investissements afin d'aider l'entreprise dans son installation en France.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.

MC6	Privée	Télécommunication, informatique	Télécommunication, informatique	<i>Intermédiaire</i> : donne de nombreux conseils juridiques, fiscaux et sur l'environnement des investissements afin d'aider l'entreprise dans son installation en France.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international et le niveau d'intégration dans la globalisation.
MC7	EDE	Machines agricoles, tracteurs	Machines agricoles, tracteurs	<i>Financeur</i> : soutien par des financements publics.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international et le niveau d'intégration dans la globalisation.
MC8	Privée	Télé et radio diffusion & Télé diffusion par câble	Production de films et de programmes pour la télévision	/	/
MC9	Privée	Production et transformation de baies de goji	Vins	<i>Intermédiaire</i> : donne de nombreux conseils juridiques, fiscaux et sur l'environnement des investissements enfin d'aider l'entreprise dans son installation en France.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.
MC10	EDE	Industrie chimique	1. Alimentation animale 2. Industrie chimique: Silicones	<i>Décideur</i> : stratégie d'orientation de la maison mère ; <i>Financeur</i> : soutien par des financements publics.	Augmenter le niveau de la structure industrielle ; Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur la scène internationale.
MC11	Privée	Brasserie	Brasserie	<i>Intermédiaire</i> : donne de nombreux conseils juridiques, fiscaux et sur l'environnement des	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.

⁶ MC : Multinationale Chinoise ;

⁷ EDE : Entreprise d'État.

				investissements afin d'aider l'entreprise dans son installation en France.	
MC12	Privée	Equipements et solutions pour le secteur médical	Equipements et solutions pour le secteur médical	/	/
MC13	EDE	Moteurs Diesel	Moteurs marins	Financier : soutien par des financements publics.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.
MC14	EDE	Fer et acier	Hôtellerie	Intermédiaire : donne de nombreux conseils juridiques, fiscaux et sur l'environnement des investissements enfin d'aider l'entreprise dans son installation en France.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.
MC15	EDE	Inspection et certification	Inspection et certification	Décideur : stratégie d'orientation de la maison mère ; Financier : soutien par des financements publics.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.
MC16	EDE	Transport maritime, construction navale, logistique	Transport maritime, construction navale, logistique	Décideur : stratégie d'orientation de la maison mère ; Financier : soutien par des financements publics.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.
MC17	Privée	Mines	Fabrication d'avions	Financier : soutien par des financements publics.	Améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché international.

4.1.2 Le gouvernement chinois comme décideur

Parmi les dix-sept entreprises de notre échantillon, deux entreprises ignorent l'importance du gouvernement chinois dans leurs opérations en France. Cinq entreprises, MC1, MC2, MC10, MC15 et MC16, ont indiqué que le gouvernement chinois est le décideur de leurs opérations en France. Il s'agit d'entreprises d'État. Cette caractéristique fondamentale permet au gouvernement chinois de jouer un rôle important en finançant les stratégies de développement des entreprises en accord avec les objectifs de sa politique et cela vaut également pour les stratégies d'investissement international. Autrement dit, les activités des entreprises d'État dépendent largement du gouvernement. Les entreprises d'État constituent le socle de l'économie chinoise et sont placées sous la tutelle de la State-Owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC) qui dépend elle-même du Conseil des Affaires de l'État. Elles dominent un grand nombre de secteurs industriels et financiers, tels que l'énergie, les minerais, le transport, la défense, le secteur pharmaceutique et la banque.

À travers l'aide aux entreprises d'État à investir à l'étranger, le gouvernement chinois souhaite accélérer le développement économique intérieur et améliorer son intégration internationale. En général, les grandes entreprises d'État sont des acteurs clés dans la réalisation de projets internationaux et notamment des projets d'énergie et de matières premières. L'internationalisation des entreprises d'État est étroitement liée à l'évolution de la politique gouvernementale et à la transformation du système économique. Dans les années 2000, l'objectif du gouvernement chinois pour les investissements à l'étranger était de sécuriser les matières premières stratégiques pour son développement, surtout dans les secteurs minier, agricole et énergétique. A l'heure actuelle, face à la pression sur les salaires et à la concurrence de nouveaux pays à plus faible coût salarial, la stratégie d'investissement de la Chine à l'étranger a été réorientée et tend à augmenter le niveau de gamme de l'industrie et la compétitivité des entreprises. Pour répondre à cette nouvelle évolution de la politique gouvernementale, les entreprises d'État sont devenues les meneurs de cette opération internationale. Le gouvernement chinois encourage les entreprises étatiques à acquérir des actifs à travers le monde pour atteindre ces objectifs.

Développer des produits plus sophistiqués, et ne plus se cantonner au bas de gamme, utiliser le savoir-faire et l'image de marque français constituent donc un réel attrait. Les entreprises MC1, MC2, MC10, MC15 et MC16 ont indiqué que leur stratégie d'orientation est venue de la maison mère et qu'elle est en parfaite adéquation avec la politique gouvernementale. Augmenter le

niveau de la structure industrielle et améliorer la compétitivité des entreprises sur la scène internationale sont des objectifs communs pour ces cinq entreprises et pour le gouvernement chinois.

Dans notre échantillon, MC1 est une entreprise d'État du secteur de la production agroalimentaire en Chine. Ses principales activités sont concentrées sur l'industrie laitière, sucrière, de la viande, etc. Pendant l'entretien, MC1 nous a signalé que l'industrie agroalimentaire est le premier secteur d'activité en termes de chiffre d'affaires en France et que c'est aussi le premier secteur industriel national. La France se situe au quatrième rang mondial des pays exportateurs de produits alimentaires. Les entreprises agroalimentaires françaises sont modernes et innovantes. Ce sont des facteurs clés de dynamisme et de compétitivité. La France possède une riche expérience dans le domaine agroalimentaire qui intéresse beaucoup MC1. Pour ajuster son niveau industriel agroalimentaire et améliorer sa compétitivité, MC1 a acquis en 2012 une marque de prestige en France, sous le contrôle du gouvernement chinois dans le domaine agroalimentaire. Les opérations d'internationalisation de MC2, MC10, MC15 et MC16 en France sont aussi orientées par le gouvernement chinois dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises et d'augmenter le niveau industriel dans leurs domaines.

4.1.3 Le gouvernement chinois comme financeur

Le deuxième rôle joué par le gouvernement chinois dans les internationalisations des entreprises en France est celui de financeur. Parmi nos dix-sept entreprises de notre échantillon, MC1, MC2, MC4, MC7, MC10, MC13, MC15, MC16, et MC17 ont bénéficié d'un soutien financier du gouvernement chinois. Cela signifie que plus de la moitié des entreprises de notre échantillon est financée par le gouvernement chinois pour leurs investissements en France. Ces neuf entreprises chinoises signalent l'importance de ces financements pour leur internationalisation. Parmi les neuf, deux sont privées et sept sont des entreprises d'État. Cela semble montrer qu'en Chine les entreprises d'État ont plus d'opportunités pour obtenir un financement du gouvernement que les entreprises privées. Le dixième plan quinquennal (2001-2006) a renforcé la politique du « go out » en mettant en place des mesures d'encouragement s'adressant aux entreprises d'État en particulier. Le gouvernement chinois leur ouvre des lignes de crédit très avantageuses et propose des prêts à faibles taux d'intérêt. Au début des années 2000, les opérations d'internationalisation étaient beaucoup plus discrètes pour les entreprises privées. La majorité des entreprises privées chinoises ne disposait pas de l'assise financière suffisante pour constituer une réelle concurrence face aux multinationales établies. La tendance semble

s'inverser depuis ces dernières années et le volume des investissements étrangers des entreprises privées commence à dépasser celui des entreprises d'État. Peut-être est-ce dû à l'assouplissement de l'environnement national car les entreprises privées commencent à avoir accès aux financements du gouvernement. Cet accès aux financements reste néanmoins encore limité pour les entreprises privées.

Depuis le dixième plan quinquennal, le gouvernement chinois a mis en place une série de mesures de soutien à l'investissement à l'étranger dans différents domaines. Ces mesures consistent en des financements, apports de devises, mais aussi en assurances. Il existe également des aides publiques mises en place pour les entreprises répondant à des appels d'offres internationaux, participant à des missions d'information et de présentation de projets d'investissement internationaux. Par ailleurs, le fonds souverain chinois China Investment Corporation joue un rôle central dans la politique des investissements internationaux du gouvernement chinois. Il n'affiche que quelques années d'existence (création en 2007) et même s'il avait à son origine massivement investi dans des institutions financières américaines, il s'est ensuite tourné vers les infrastructures et des projets moins spéculatifs. En 2015, il s'est engagé à apporter un milliard d'euros au territoire du Grand Paris. Cela lui a permis de renforcer ses liens économiques avec la France.

Les banques nationales de Chine, comme La China Eximbank et la China Development Bank, jouent un rôle important pour les entreprises qui souhaitent investir à l'étranger. Elles répondent fortement à la politique d'ouverture économique du gouvernement chinois. Les deux banques accordent des crédits à long terme avec de faibles taux d'intérêt aux entreprises, en particulier à celles d'État. Parmi notre échantillon, il y a deux entreprises, MC10 et MC13 qui reçoivent des aides en provenance de ces deux banques.

Le gouvernement chinois a aussi créé d'autres banques pour financer les investissements en Asie. Par exemple, l'Asian Infrastructure Investment Bank, née en 2014. Cette même année, le Fonds de la Route de la Soie a été créé avec comme objectif le financement de projets dans le cadre du corridor économique Chine-Pakistan.

Afin d'encourager les entreprises à investir à l'étranger, le gouvernement chinois a également mis en place des exonérations et des réductions d'impôt. Il a aussi signé des traités de commerce bilatéraux pour éviter la double imposition par les pays signataires de la convention.

4.1.4 Le gouvernement chinois comme intermédiaire

Le troisième rôle joué par le gouvernement chinois est celui d'intermédiaire. Pour assurer l'internationalisation des entreprises dans les pays d'accueil, le gouvernement chinois encourage ses institutions et ses agences gouvernementales à fournir des informations et des services adaptés aux besoins des entreprises. Parmi elles, les ambassades de Chine sont en première ligne pour rassembler les informations et analyser les opportunités d'investissement dans les pays d'accueil. Ces informations comprennent l'analyse de l'environnement économique, du marché et les informations juridiques du pays. En général, ces informations sont diffusées par de multiples canaux. Le gouvernement chinois fournit intensivement ces informations aux entreprises depuis ces dix dernières années en raison d'un grand nombre d'entreprises chinoises qui n'ont pas une connaissance suffisante des sources d'informations disponibles sur les opportunités d'investissement à l'étranger. Pour répondre aux besoins des entreprises, le gouvernement chinois met en avant ce service afin de mieux accompagner l'internationalisation des entreprises.

En France, l'ambassade de Chine en France, le MOFCOM, le CCPIT&CCOIC (bureau de représentation en France) et l'association des entreprises de Chine en France sont des organisations qui fournissent des informations, des réseaux de contacts et des services aux entreprises. Les objectifs de ces organisations sont de promouvoir le développement du commerce entre la France et la Chine, les investissements bilatéraux, de développer les échanges commerciaux entre les entreprises françaises et chinoises ainsi que d'accompagner les entreprises chinoises dans leur développement sur les marchés français et européens. Ces organisations sont devenues de véritables ponts économiques et commerciaux entre la France et la Chine.

A l'heure actuelle, les entreprises chinoises maîtrisent encore mal les règles en France. Les opérations de fusion-acquisition et de reprises d'entreprises en faillite sont nombreuses mais le taux de réussite demeure encore faible jusqu'à présent. Outre la gestion d'entreprise, le manque d'expérience du travail à l'étranger et la méconnaissance de l'environnement politique, fiscal, juridique et la culture locale expliquent certains échecs. Pour bien protéger juridiquement les entreprises chinoises à l'étranger, le gouvernement chinois offre également des services d'assistance juridique et administrative comme sur le droit des affaires internationales. Dans notre échantillon, MC3, MC5, MC6, MC9, MC11 et MC14 préparent minutieusement leurs opérations avec des soutiens juridiques, d'évaluation et de conseil des organisations

gouvernementales. Ils étudient en détail leur cible, sa structure capitalistique, sa situation concurrentielle, son potentiel mais également le cadre réglementaire régissant son activité.

Avec la présence grandissante d'entreprises chinoises en France, les organisations gouvernementales comme l'ambassade de Chine en France, le MOFCOM, le CCPIT & CCOIC (bureau de représentation chinoise en France) et l'Association des entreprises de Chine en France ont su développer un réseau de partenaires avec des d'organismes français pour résoudre les problèmes liés aux visas, titres de séjour, permis de conduire ou encore au versement des cotisations sociales. En résumé, pour résoudre les soucis administratifs qui perturbent les entreprises chinoises implantées en France, MC3, MC5, MC6, et MC9 ont confirmé que ces organisations gouvernementales organisent souvent pour les entreprises chinoises des séminaires portant sur les lois et réglementations du commerce extérieur et sur les investissements étrangers en France. En ce qui concerne le droit du travail, les brevets, le droit boursier, le droit fiscal, le droit des entreprises et le droit des assurances, ces organisations transmettent régulièrement des informations aux entreprises chinoises installées en France.

En conclusion du paragraphe 4.1, nous constatons que notre première hypothèse, *les soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois sont positivement liés aux IDE des entreprises chinoises en France*, est tout à fait valable. Quand la politique du « go out » a été officiellement appliquée en 1999, la Chine comptait peu d'investissements à l'étranger. Soutenue par diverses mesures, cette stratégie d'internationalisation s'est rapidement concrétisée. En 2016, la Chine est devenue le deuxième investisseur mondial, juste derrière les États-Unis. Le niveau des investissements directs à l'étranger a été multiplié de façon spectaculaire. Par ailleurs, le nombre de fusions-acquisitions a battu un record. Le gouvernement chinois joue trois rôles importants dans le processus d'internationalisation de leurs entreprises en France : celui de décideur, de financeur et d'intermédiaire. Les soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois favorisent le développement des entreprises chinoises en France. En fournissant des informations sur le pays d'accueil, le gouvernement chinois accompagne les entreprises afin de mieux les aider à se développer. Pour le gouvernement chinois, la France séduit dans les secteurs de l'agroalimentaire, aéronautique, cosmétique, nucléaire civil, automobile, financier et des énergies renouvelables. Les investissements chinois en France représentent un phénomène rapide et croissant depuis ces cinq dernières années. Cet accroissement des investissements chinois en France répond à des objectifs stratégiques du gouvernement chinois.

4.2 La recherche des avantages spécifiques

Le paragraphe 4.2 vise à examiner l'hypothèse 2 : Les IDE chinois en France recherchent des avantages spécifiques.

La théorie OLI développée par Dunning (1977) souligne l'importance des avantages spécifiques des entreprises pour les IDE. Les avantages spécifiques se traduisent par la possession d'un actif spécifique. Cela peut être un produit ou un processus de production auxquels les autres entreprises n'ont pas accès comme par exemple des brevets, marques prestigieuses, nouvelles technologies, expériences en management ou des chaînes de distribution.

La Chine a longtemps été perçue comme l'usine du monde, avec des produits à bas prix considérés de mauvaise qualité. La réputation du « made in China » est souvent négative dans le monde. Les scandales à répétition concernant des produits toxiques ou de qualités insuffisantes ont conduit le gouvernement chinois à resserrer les contrôles. Jusqu'à présent, la Chine concentre ses productions dans la fabrication de jouets, de produits alimentaires, de vêtements et dans l'assemblage d'une grande quantité de produits informatiques à destination du monde entier. Depuis ces dernières années, la Chine fait face en interne à une hausse du coût du travail par rapport au début de l'ouverture économique. Elle est également confrontée à des problèmes environnementaux qui préoccupent de plus en plus la société chinoise, aux prix des matières premières qui ne cessent d'augmenter, et à une baisse des exportations en raison d'une conjoncture internationale moins favorable. En effet, le ralentissement de l'économie américaine et européenne a pesé fortement sur les exportations chinoises. Actuellement, la Chine n'est pas seulement confrontée au ralentissement de la demande mondiale mais aussi à une crise latente de l'immobilier. Plusieurs secteurs de l'économie sont en surcapacité, ce qui pose de graves problèmes pour la santé des industries chinoises.

Pour changer l'image de la Chine, le gouvernement chinois opte pour une transition ambitieuse qui est de faire du pays une puissance industrielle mondiale. Le pays veut créer, innover, développer des produits de qualité à haute valeur ajoutée, et ainsi rivaliser avec l'Occident et notamment les États-Unis. La Chine est entrée dans une phase de transition économique. Le gouvernement chinois mise avant tout sur l'innovation et les technologies afin de créer des entreprises capables de peser au niveau global. Après l'ouverture de l'économie de la Chine, le gouvernement chinois a développé des programmes de sciences et technologies en tant que facteurs clés d'une croissance économique axée sur la haute technologie et la transformation

des entreprises. Les dirigeants chinois ont toujours gardé le contrôle sur la politique de sciences et technologies et ont soutenu la création d'entreprises orientées vers les nouvelles technologies. Le Ministère de la Science et de la Technologie a défini un plan sur quinze ans (2006-2020) qui fixe des objectifs de développement en matière de recherche et développement. Sept industries émergentes stratégiques ont été identifiées : les technologies liées aux énergies propres, les fabrications d'équipements haut de gamme, les technologies de l'information de nouvelle génération, les biotechnologies, les énergies alternatives, les nouveaux matériaux et les véhicules à énergie propre. Après avoir été l'atelier du monde, la Chine a donc pour nouvelle ambition de devenir le laboratoire du monde et fait pour cela des choix qui pourraient lui permettre d'atteindre cet objectif.

Comparé avec les pays développés tels que l'Allemagne, la France et le Japon, le niveau technologique industriel actuel en Chine reste relativement bas. La Chine est devenue l'usine du monde ces trente dernières années grâce à sa politique d'investissement et à sa main-d'œuvre bon marché. Les multinationales occidentales ont installé leurs sites de production en Chine pour bénéficier d'économies d'échelles et d'un avantage de coût grâce à l'énorme marché domestique. La compétitivité des entreprises chinoises est faible comparée aux multinationales occidentales. Les chefs d'entreprises chinois ont bien compris que l'innovation constituait une nécessité, sinon une obligation, pour survivre dans un monde de plus en plus concurrentiel. Dans ce but, certains ont choisi d'acheter des entreprises étrangères pour apprendre de leur savoir-faire et le transférer ensuite en Chine afin de développer leurs capacités technologiques et managériales. Les compétences technologiques chinoises dans l'industrie restent faibles actuellement et l'internationalisation des entreprises chinoises est un bon moyen pour la Chine d'améliorer son niveau industriel. La Chine veut être un pays qui innove, et ne plus être seulement le centre de production qui a été surnommé l'usine du monde.

Les IDE chinois en Europe ont augmenté ces dernières années. Les pays comme l'Allemagne, la France et l'Angleterre sont les principales destinations pour les fusions et acquisitions. L'industrie manufacturière, le matériel informatique et les hauts niveaux des industries de ces pays offrent des opportunités d'investissement intéressantes pour les entreprises chinoises qui recherchent de la connaissance et de la technologie. Depuis ces dix dernières années, les entreprises chinoises ont de plus en plus investi à l'étranger dans la recherche, le marketing et la fabrication. Leur processus d'internationalisation est fortement lié à l'innovation et au transfert des connaissances au niveau international. Un des motifs principaux de l'investissement chinois à l'étranger est l'accès à la technologie et le transfert des connaissances

destinées à améliorer la capacité d'innovation. De manière générale, la plupart des entreprises chinoises accusent encore un certain retard en matière de technologie. Dans le secteur informatique, nous constatons qu'il y a eu un fort développement ces dernières années, mais les entreprises chinoises ne possèdent pas les dernières technologies avancées qui sont au cœur de ce métier. Dans l'industrie textile, la Chine a de grosses capacités de production mais elle importe encore un grand nombre de techniques innovantes liées aux textiles de pointe. Avec les investissements étrangers en Chine, les entreprises chinoises ont beaucoup utilisé les alliances et les joint-ventures avec les multinationales européennes ou américaines pour avoir accès à la technologie.

La réglementation chinoise oblige les multinationales étrangères, qui souhaitent avoir une activité en Chine, à constituer des joint-ventures avec des entreprises locales dans certains secteurs industriels. Ainsi, cela permet aux entreprises chinoises d'acquérir l'essentiel de leurs capacités techniques en travaillant avec des partenaires étrangers. Pour les multinationales étrangères, la création de joint-ventures avec des entreprises chinoises a été un moyen de nouer des relations avec les administrations locales et de développer les ventes sur le marché chinois. Par exemple, dans le secteur de l'automobile, les multinationales étrangères sont obligées de s'associer à un partenaire local pour produire sur place et elles ne peuvent posséder plus de 50% du capital. Pour la Chine, ces joint-ventures créent un accès pour les entreprises chinoises aux savoir-faire essentiels de l'activité. Ainsi, en coopérant avec des leaders du secteur, les entreprises chinoises ont pu améliorer leurs savoir-faire et développer leurs propres technologies.

Toutefois, les joint-ventures avec les entreprises étrangères ne suffisent pas à combler tous les besoins de la Chine. Le gouvernement chinois et les entreprises envoient également le personnel à l'étranger pour développer leurs savoir-faire, connaissances et expertise. Le but est d'acquérir de la technologie, des compétences et des transferts en Chine grâce aux importations, à la coopération internationale et aux IDE.

En France, les PME-PMI françaises possèdent un certain nombre de technologies avancées qui intéressent les entreprises chinoises. Pour certaines d'entre elles, acquérir de la technologie de pointe était la raison principale de leur investissement en France. Dans notre échantillon, neuf entreprises (MC1, MC4, MC5, MC7, MC9, MC10, MC13, MC14 et MC17) sur dix-sept ont signalé que la recherche d'avantages spécifiques était leur motivation principale pour investir

en France. Le tableau 18 nous montre en détail la recherche des avantages spécifiques des entreprises chinoises en France. Nous pouvons les classer en quatre catégories:

- la recherche de marques prestigieuses ;
- la recherche de connaissances ;
- la recherche de technologies ;
- la recherche de réseaux de distribution en France ou ailleurs.

Tableau 18 : La recherche des avantages spécifiques pour les entreprises chinoises en France

La recherche des avantages spécifiques en France			
Marques de prestige	Connaissances	Technologies	Réseaux de distribution
MC1	MC1	MC4	MC4
MC13	MC9	MC7	MC5
		MC10	
		MC14	
		MC17	

La recherche des avantages spécifiques est devenue une des toutes premières préoccupations de ces neuf entreprises chinoises en France. A travers l'investissement en France, ces entreprises chinoises peuvent acquérir les compétences qu'elles n'ont pas reçues par les joint-ventures avec les multinationales étrangères en Chine.

Les opérations de fusions-acquisitions des entreprises chinoises en France ont fortement augmenté ces dernières années. Parmi les dix-sept entreprises de notre échantillon, neuf (MC1, MC4, MC7, MC9, MC10, MC12, MC13, MC14 et MC17) sont entrées en France par ce mode.

Il est remarquable de constater la concordance entre la recherche d'actifs et le mode fusion-acquisition. Huit des neuf multinationales qui ont investi en France pour acquérir des actifs l'ont fait par fusions-acquisitions. Le terme fusion-acquisition regroupe deux grands types de rapprochement d'entreprises. Buckley et Ghauri (2002) expliquent que dans une fusion, les actifs de deux organisations, auparavant distinctes, sont combinés pour créer une nouvelle entité juridique. Dans une acquisition, le contrôle de l'actif est transféré d'une organisation à une autre. En général, les fusions et les acquisitions connaissent un taux d'échec très élevé (Calipha, Tarba

et Brock, 2010 ; Schoenberg, 2006), car le management des fusions-acquisitions revêt un caractère complexe. Certains chercheurs comme Buckley et Ghauri (2002) estiment que les entreprises ont au moins besoin d'entre trois et cinq ans pour réaliser dans de bonnes conditions l'intégration managériale et culturelle de l'entreprise acquise. Malgré les grandes difficultés rencontrées par les entreprises qui pratiquent ce mode d'entrée, les avantages des opérations de fusion-acquisition sont nombreux. Nous pouvons les classer en trois catégories et les considérer comme les raisons qui ont pu conduire les entreprises chinoises à opter pour une fusion-acquisition en France.

La première raison est la recherche de synergies. Le terme « synergie » recouvre l'ensemble des situations où deux entreprises X et Y valent plus réunies (valeur V_{XY}) que séparées (valeur $V_X + V_Y$). Cela veut aussi dire que la fusion des entreprises X et Y peut avoir une meilleure performance et peut réduire les coûts de l'entreprise. La deuxième est la recherche de la diversification. Elle correspond à un regroupement d'entreprises qui n'appartiennent pas au même secteur. C'est un moyen de diversifier les activités de l'entreprise et de réduire les risques. La troisième est la recherche de la consolidation. Les entreprises peuvent consolider leur position au sein de leur industrie par une augmentation du pouvoir de négociation, un partage des ressources entre les deux parties, le bénéfice des économies d'échelle, une diminution des coûts de production et une réduction de la concurrence.

En réalité, la stratégie des fusions-acquisitions revêt un quatrième avantage pour les entreprises chinoises. Cette méthode permet notamment aux investisseurs chinois de capter la valeur ajoutée, ce qui est considéré comme une nécessité pour l'internationalisation des entreprises chinoises. Depuis la crise économique de 2008, beaucoup de petites et moyennes entreprises françaises ont besoin de nouveaux capitaux pour éviter la faillite. Cela est une occasion propice pour que les entreprises chinoises puissent acquérir leurs biens et savoir-faire à des prix intéressants.

4.2.1 La recherche de marques prestigieuses

MC1 est une entreprise agroalimentaire et MC13 fabrique des moteurs diesel. Les deux ont fait des acquisitions en France. La première en 2012 et la seconde en 2009. Elles ont fait l'acquisition de marques susceptibles de séduire les consommateurs. Ces deux entreprises ne sont pas des cas particuliers car certaines entreprises chinoises cherchent à acquérir des marques qui représentent surtout l'art de vivre français, reconnu et apprécié dans le monde entier. Pour les Chinois, la France est un pays de l'art de vivre, de l'agroalimentaire, de la santé et du luxe.

Les grandes marques françaises occupent souvent les premières places en Chine en termes de notoriété et de part de marché. C'est la raison pour laquelle le poids en termes de prestige de la marque importe de plus en plus pour les Chinois. D'autre part, la marque « Chine » ou le « Made in China » n'a pas une bonne réputation en Europe. La plupart des Européens ne connaissent pas les marques chinoises. Pour la majorité des entreprises chinoises, la stratégie de marketing et la recherche et développement ne sont pas leurs points forts. Dans cet environnement, pour pénétrer dans le marché européen, les entreprises chinoises prennent LENOVO et GEELY comme exemple. Depuis qu'elles ont racheté des entreprises mondialement connues dans leur branche (LENOVO a acheté la division PC d'IBM et GEELY a acheté VOLVO), les deux entreprises rencontrent un certain succès en Europe et aux États-Unis.

MC1 et MC13 nous expliquent que les entreprises chinoises ont bien compris que construire une marque mondialement reconnue nécessite d'investir des sommes considérables dans l'innovation et la communication, et en particulier dans la publicité pendant de nombreuses années. Il faut avoir une meilleure notoriété de marque pour conquérir le marché international, et l'acquisition de marques étrangères connues est considérée comme un moyen efficace pour les entreprises chinoises. Le coût d'investissement est souvent inférieur à ceux d'un développement en propre. Acheter des marques étrangères connues leur permet d'acquérir rapidement une notoriété et une image de marque positive afin de s'installer durablement sur les marchés étrangers. Les objectifs de ces deux entreprises sont d'acquérir des marques réputées et d'améliorer le prestige de l'entreprise chinoise, tant à l'étranger que sur le marché intérieur.

4.2.2 La recherche de connaissances

L'acquisition d'une entreprise française pour acquérir sa marque n'est pas le seul objectif des entreprises chinoises. La recherche de connaissances est aussi l'une de leurs priorités. C'est bien le cas pour MC1 et MC9, qui à travers l'acquisition souhaitent mieux maîtriser le développement de leur propre entreprise.

Dans notre échantillon, l'âge moyen de la plupart des entreprises chinoises est bien plus jeune que celui des multinationales américaines ou européennes. Afin de s'intégrer dans l'économie mondiale, les jeunes entreprises chinoises ont choisi de s'internationaliser en France. Plus de 35% des entreprises de notre échantillon ont moins de 5 ans d'expérience en investissement à l'étranger. Pour la plupart d'entre elles, leurs opérations en France représentent en quelque sorte

leur premier essai, le premier investissement étranger. Le tableau 19 nous montre en détail les expériences internationales de ces entreprises.

Tableau 19 : Age des entreprises de notre échantillon et année de leur investissement en France

Entreprise	Année de fondation de la maison mère et son Age	Année de fondation de la filiale en France et son âge	Mode d'entrée en France
MC1	2006 (11 ans)	2012 (5 ans)	Fusion-acquisition
MC2	1997 (20 ans)	1999 (18 ans)	Filiale à 100%
MC3	1995 (22 ans)	2012 (5 ans)	Filiale à 100%
MC4	1996 (21 ans)	2013 (4 ans)	Fusion-acquisition
MC5	2001 (16 ans)	2012 (5 ans)	Filiale à 100%
MC6	1988 (29 ans)	2003 (14 ans)	Filiale à 100%
MC7	1955 (62 ans)	2011 (6 ans)	Fusion-acquisition
MC8	1996 (21 ans)	2009 (8 ans)	Filiale à 100%
MC9	1996 (21 ans)	2012 (5 ans)	Fusion-acquisition
MC10⁸	2004 (13 ans)	2006 (11 ans) 2007 (10 ans)	Fusion-acquisition Fusion-acquisition
MC11	1903 (114 ans)	1995 (22 ans)	Filiale à 100%
MC12	1991 (26 ans)	2008 (9 ans)	Fusion-acquisition
MC13	1946 (71 ans)	2009 (8 ans)	Fusion-acquisition
MC14	1978 (39 ans)	1995 (22 ans)	Fusion-acquisition
MC15	1980 (37 ans)	1992 (25 ans)	Filiale à 100%
MC16	1961 (56 ans)	1991 (26 ans)	Filiale à 100%
MC17	2008 (9 ans)	2013 (4 ans)	Fusion-acquisition

Pour des raisons historiques et culturelles, la plupart des entreprises chinoises n'ont pas d'expérience en matière d'investissement à l'étranger. L'écart entre leurs compétences à l'export et leur capacité d'implantation dans des pays étrangers est encore grand. Le manque d'expérience à l'international est un obstacle conséquent pour les entreprises chinoises qui souhaitent conquérir le marché mondial. Pour remédier à cela, les entreprises chinoises cherchent en Europe des compétences, notamment des connaissances. De ce fait, en investissant en France, les entreprises chinoises peuvent obtenir les connaissances qu'elles souhaitent telles

⁸ Multinationale Chinoise numéro 10 a fait deux acquisitions en France, une en 2006 et l'autre en 2007.

que des connaissances en marketing, sur les habitudes locales des consommateurs mais également sur la gestion financière de l'entreprise et le système financier français, le management des entreprises françaises, le management international des ressources humaines ou encore le management interculturel. Les acquisitions en France permettent aux entreprises chinoises d'acquérir de l'expérience sur le plan international et d'accélérer leur développement sur le marché étranger.

4.2.3 La recherche de technologies

Le troisième objectif pour les entreprises chinoises qui investissent en France est la recherche de technologies. Cela représente le principal objectif pour la majorité des entreprises chinoises en France. Dans notre échantillon, MC4, MC7, MC10, MC14 et MC17 nous ont confirmé, à partir de leur propre expérience, que les entreprises chinoises viennent en France pour acquérir du savoir-faire et en particulier de la technologie.

La technologie est une partie importante des avantages spécifiques de l'entreprise. En général, les entreprises investissent à l'étranger pour exploiter leurs avantages technologiques qui ont une position compétitive sur le marché étranger. Comme le soutient la théorie de Dunning sur les avantages spécifiques des entreprises, les entreprises utilisent leurs connaissances technologiques déjà existantes comme moyen d'entrer sur un marché étranger. Cependant, ce n'est pas le cas pour les entreprises chinoises en France. La plupart d'entre elles ne possèdent pas de technologies de pointe qui puissent leur permettre de rester compétitives sur le marché français ou européen.

Toutefois, le cadre ALA (association, levier et apprentissage) de Mathews (2002, 2006) s'applique parfaitement aux investissements chinois en France. Cela veut dire que les entreprises chinoises ne dépendent pas de l'avantage spécifique pour leur expansion en France, mais utilisent l'expansion en France comme un moyen d'accéder aux ressources qui seraient inaccessibles en restant en Chine (Nayyar, 2014). Les entreprises chinoises ont compris qu'ils existent, sur certains secteurs industriels, des écarts technologiques significatifs entre la France et la Chine. Pour rattraper ces différences, les entreprises chinoises choisissent une mise à niveau de leur technologie à travers le processus d'internationalisation en France. Le cadre de LLL de Mathews (2006) propose un modèle complémentaire au paradigme OLI de Dunning (1980). Il est plus approprié pour les multinationales des pays en développement.

Jusqu'à présent, la capacité d'innovation des entreprises en Chine reste modeste. Pour la plupart des entreprises chinoises, les avantages spécifiques sont la main-d'œuvre bon marché, ce qui leur a permis de produire moins cher que les entreprises d'autres pays, notamment de pays développés. Ces dernières années, le gouvernement chinois a pris conscience de l'importance de l'innovation et a commencé à promouvoir le développement des entreprises sur ce point. Les dépenses de recherche et développement en Chine ont beaucoup augmenté et les entreprises sont à l'origine de cette croissance (Fabre et Grumbach, 2012). Bien que ces efforts aient permis à la Chine de rattraper son retard sur les pays les plus développés comme les États-Unis et l'Europe, elle n'est pas encore perçue comme un centre d'innovation et les entreprises n'ont pas encore cet avantage clé. Par conséquent, l'internationalisation par l'acquisition des entreprises européennes technologiquement avancées est le moyen le plus rapide de monter l'échelle.

Dans notre échantillon, MC4 est une entreprise privée spécialisée dans la forge et les fonderies nucléaires en Chine. En 2013, elle a acheté les deux tiers de l'activité d'une entreprise française qui est connue dans le domaine. Cette acquisition a permis à MC4 de capter directement la technologie française et de l'intégrer dans sa propre entreprise. L'industrie nucléaire en France a vu le jour dans les années 1950. C'est un grand actif industriel de la France. Le secteur nucléaire emploie directement 125 000 personnes sur l'ensemble du territoire. Certaines régions ont développé des compétences nucléaires spécifiques. La France possède une expertise mondialement reconnue dans le secteur nucléaire. Pour MC4 cette acquisition lui offre une opportunité d'améliorer sa compétitivité. C'est la raison pour laquelle MC4 investit en France.

MC7 est un conglomérat public fondé en 1955. Ses activités sont structurées autour de la production de matériels agricoles, de véhicules tout-terrain et d'engins de construction. Sa fabrication de tracteurs se distingue de celle de ses concurrents. En 2011, MC7 a repris une entreprise en France qui était en liquidation judiciaire. La motivation pour MC7 était d'acquérir sa technologie de production de carters de transmission pour tracteurs agricoles.

MC10 est le numéro un chinois de la chimie. C'est une grande entreprise de taille mondiale. Elle a bâti son développement grâce à plus de cent acquisitions en Chine et à l'international. De 2006 à 2012, elle a racheté avec succès deux entreprises françaises dans le but d'obtenir des technologies.

Dans notre échantillon, nous observons qu'un certain nombre d'entreprises chinoises souhaitent accroître leurs compétences et veulent acquérir des technologies de pointe et de l'expérience en France. Actuellement, le marché chinois attire l'attention du monde entier et la concurrence y

est particulièrement forte. Les entreprises chinoises sont de plus en plus à la recherche d'investissements à l'extérieur et sont de plus en plus motivées par les nouvelles technologies afin de rester compétitives et de trouver des relais de croissance sur leur marché intérieur. D'ailleurs, en raison de la crise économique, le développement de certaines entreprises européennes est ralenti. Une partie des entreprises françaises rachetées par des entreprises chinoises étaient des entreprises placées en redressement judiciaire, ou lourdement endettées. Cela a offert de grandes opportunités de rachat pour les entreprises chinoises en quête de technologies et de savoir-faire. Les entreprises chinoises disposent désormais de la puissance nécessaire pour se lancer dans des acquisitions en France. Elles ont également compris que cela pouvait compenser leurs lacunes.

4.2.4 La recherche de réseaux de distribution en France ou ailleurs

Etablir des réseaux de distribution sur le marché français et européen n'est pas une chose facile pour les entreprises chinoises qui souhaitent entrer dans ces marchés. Le manque de connaissances sur ces marchés et la mauvaise réputation des produits chinois sont des obstacles pour celles qui souhaitent vendre leurs produits ou services directement sur ces types de marchés matures. Dans cette situation, racheter une entreprise étrangère possédant un réseau constitue le moyen le plus rapide et le plus sûr pour acquérir un portefeuille de clients ou un référencement dans les circuits de distribution locaux. C'est notamment l'objectif de nombreuses entreprises chinoises qui rachètent des entreprises françaises dans différents domaines, comme MC4 et MC5. Les entreprises chinoises ne connaissent pas les marchés français et européen ni leurs réseaux de distribution. Il est donc nécessaire pour elles de s'appuyer sur des réseaux de distribution et des savoir-faire déjà existants. En France, après le rachat d'une entreprise par MC4, les dirigeants chinois ont décidé de profiter de son réseau de distribution et d'utiliser son expertise et son savoir-faire pour distribuer leurs produits chinois dans l'Hexagone et ailleurs. L'investissement en France pour MC5 avait aussi pour objectif de prendre rapidement pied sur des marchés occidentaux matures ainsi que sur le marché africain. Cela est fortement lié à son activité. MC5 est une entreprise privée et spécialisée dans la fabrication et la vente de produits capillaires. Le marché des produits capillaires est en pleine croissance, en particulier dans les pays d'Afrique. Des pays comme le Nigéria, l'Afrique du Sud, le Kenya, la Côte d'Ivoire, le Sénégal ou le Cameroun représentent des parts importantes de la consommation de produits cosmétiques capillaires du marché mondial. La France joue, de par son histoire, un rôle de puissance régionale en Afrique. L'Afrique est également un continent important pour l'histoire de la France. Mitterrand (1957) a expliqué que sans

l'Afrique, il n'y aurait pas d'histoire de la France au XXI^e siècle. La relation entre la France et l'Afrique reste très proche dans les domaines politiques et économiques pour des raisons historiques. Ainsi, la France est le premier partenaire du commerce international pour l'Afrique. Selon le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International de la France, les coopérations culturelle, scientifique et technique sont des priorités pour développer les relations entre la France et l'Afrique. Les échanges entre les entreprises françaises et les entreprises africaines sont fréquents. En ce qui concerne les réseaux de distribution, le système est bien établi depuis ces dernières années. Les entreprises chinoises comprennent les opportunités qu'offre le territoire français pour s'introduire au cœur du marché européen, et rebondir, depuis leur base française, vers l'Afrique en utilisant leurs réseaux de distribution bien établis. Cela est le cas de MC5.

En conclusion du paragraphe 4.2, les cas de MC1, MC4, MC5, MC7, MC9, MC10, MC13, MC14 et MC17 nous montre que notre deuxième hypothèse, *les entreprises chinoises recherchent des avantages spécifiques à travers l'investissement en France*, est tout à fait valable. Les entreprises chinoises investissent en France pour les objectifs suivants : la recherche de marques de prestige, la recherche de connaissances, la recherche de technologies et la recherche de réseaux de distribution pour le marché français ou ailleurs. Cela veut dire que la recherche d'avantages spécifiques est une motivation importante pour les opérations des entreprises chinoises en France. L'amélioration des compétences et le développement des réseaux commerciaux sont des objectifs sur le long terme des entreprises chinoises en France.

4.3 Stratégie d'orientation des marchés des entreprises chinoises en France

Le paragraphe 4.3 vise à examiner l'hypothèse 3 : Les entreprises chinoises utilisent la France comme passerelle pour renforcer leur compétitivité, avant d'aller conquérir des marchés internationaux.

Avant de connaître un ralentissement de son économie, la Chine a emprunté le même chemin de développement que le Japon, qui a beaucoup investi à l'étranger dans les années 1980. Depuis ces trente dernières années, l'économie chinoise a connu une phase de transition, passant d'une économie planifiée à une économie socialiste de marché, d'une économie fermée à une économie ouverte. Il en a résulté un développement très rapide. La croissance économique a tiré l'attention du monde entier. Avec une population de 1,3 milliard d'habitants, son marché est très vaste. Fin 2015, la classe moyenne chinoise comptait 110 millions de personnes. Elle

dépasse celle des États-Unis en volume et est la première classe moyenne dans le monde. Le potentiel de croissance de la consommation en Chine est très important pour la plupart des multinationales du monde. La classe moyenne chinoise connaît non seulement une progression très rapide en volume mais également une évolution qualitative. Cependant, pour les entreprises chinoises, la concurrence face aux multinationales occidentales et américaines sur le marché domestique est devenue très exigeante. Dans certains secteurs, il est devenu difficile pour les entreprises chinoises d'accroître leurs parts sur leur marché domestique. Afin de poursuivre leur développement, beaucoup d'entreprises chinoises se sont tournées vers les marchés étrangers et ont engagé des actions de marketing à l'international. A l'heure actuelle, les entreprises chinoises sont entrées dans une ère accélérée de développement à l'étranger, avec un accroissement de leur positionnement dans toutes les régions du monde. Le marché international offre de grandes opportunités commerciales aux entreprises chinoises. En investissant dans de nouveaux marchés, les entreprises chinoises évitent de concurrencer directement les multinationales dans leur marché domestique. Cela leur permet également d'obtenir des marques de réputation mondiale et de devenir des multinationales.

De nombreuses entreprises chinoises choisissent les marchés émergents comme première destination d'internationalisation car ce sont des marchés qui se développent très rapidement. Par exemple, elles choisissent les pays d'Asie du Sud et du Sud-Est comme le Viêtnam, l'Indonésie et la Malaisie. Les marchés émergents possèdent un bon potentiel de croissance. L'Asie est toujours la principale destination du stock des investissements chinois à l'étranger (Lemoine, 2011). Ce sont des pays géographiquement proches de la Chine. Certains pays de la région ont des styles de vie et des comportements de consommateurs similaires à ceux de la Chine en raison de l'influence de la culture chinoise dans ces pays ou de cultures avec des racines communes, comme le Taoïsme, le Confucianisme et les traditions ancestrales. Avec cet avantage, les entreprises chinoises peuvent développer leurs activités dans ces pays facilement et rapidement.

Parallèlement, de nombreuses entreprises chinoises choisissent le marché européen en tant que destination d'internationalisation. L'Allemagne, la France et le Royaume-Uni sont les destinations privilégiées des investisseurs chinois en Europe. Comme nous l'avons dit dans le paragraphe 4.2, les entreprises chinoises recherchent en effet des actifs en France. Les entreprises chinoises ont bien compris qu'elles trouveraient dans les pays développés ce qu'il y a de plus sophistiqué en matière de technologies, de savoir-faire, d'expérience de management d'entreprise et de connaissances en marketing. Elles trouvent aussi un environnement favorable

à l'innovation. C'est pour ces raisons que les entreprises chinoises investissent dans des pays comme la France. Cela leur permet d'accroître leurs capacités d'innovation et d'être en contact avec les talents dans le but d'accélérer le transfert de connaissances et de développer leurs actifs technologiques, pour ainsi devenir concurrentielles au niveau mondial. Dans le processus d'internationalisation en France, les entreprises chinoises mettent l'accent sur l'ouverture de centres de recherche et développement pour disposer de talents locaux et de talents chinois dans différents domaines. Ces centres permettent d'être à jour des derniers développements scientifiques et d'être à l'avant-garde dans les projets technologiques susceptibles d'ouvrir de nouveaux potentiels de croissance à l'entreprise chinoise au niveau mondial.

Avec une population de plus de 66 millions d'habitants et un accès direct vers une population d'environ 500 millions d'Européens, la France est la passerelle vers un vaste marché de consommation et offre donc un grand potentiel pour les entreprises chinoises qui cherchent à internationaliser leurs opérations. Notre analyse empirique nous montre que la recherche du marché international est la première motivation pour toutes les entreprises de notre échantillon. Le tableau 20 nous détaille les marchés que recherchent les entreprises chinoises à travers les IDE en France.

Tableau 20 : Marchés recherchés par les entreprises chinoises en France

La recherche des marchés			
Marché français	Marché européen	Marché africain	Marché chinois
MC2	MC3	MC5	MC1
MC3	MC5	MC13	MC9
MC4	MC6		MC10
MC5	MC7		MC17
MC6	MC8		
MC7	MC9		
MC8	MC10		
MC9	MC11		
MC10	MC12		
MC11	MC13		
MC12	MC14		
MC13	MC15		
MC14	MC16		
MC15			
MC16			

Le tableau 20 montre que les dix-sept entreprises chinoises de l'échantillon sont intéressées par la recherche de marchés. Cela confirme l'idée de Kolstad et Wiig (2012) que les investissements chinois à l'étranger sont attirés par les grands marchés. Sur ce point de vue, Dreger, Schüler-Zhou et Schüller (2015) affirment aussi que la taille du marché est le principal facteur déterminant des investissements chinois dans l'Union Européenne.

La France est un vaste marché de consommation, avec un degré d'ouverture très élevé et de grandes possibilités d'exportation pour les produits chinois. Elle est le troisième plus grand pays d'Europe, après la Russie et l'Ukraine par sa surface terrestre. Géographiquement, la France se situe sur la partie Ouest du continent européen. Ses infrastructures de transport sont bien développées (chemins de fer, tunnel avec le Royaume-Uni, autoroutes, ports méditerranéens et atlantiques). Elle offre un emplacement idéal pour les entreprises chinoises qui souhaitent développer leurs marchés dans des pays voisins comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne ou les pays du Benelux. De nombreux répondants de notre échantillon affirment que la France possède des avantages de localisation comparée à d'autres pays européens. Les plupart des entreprises de notre échantillon (15 cas) reconnaissent que leur investissement en France représente une passerelle vers les marchés européens. Parmi les dix-sept entreprises, quinze (MC1, MC3, MC5, MC6, MC7, MC8, MC9, MC10, MC11, MC12, MC13, MC14, MC15, MC16, MC17) sont venues en France avec l'objectif de conquérir le marché européen, mais aussi le marché africain.

La recherche de marchés pour les entreprises chinoises en France peut se diviser en quatre aspects :

- La première cible est le marché français ;
- La deuxième est le marché européen ;
- La troisième est le marché africain ;
- Le quatrième est le marché chinois.

4.3.1 La recherche du marché français

Dans notre échantillon, mis à part MC1 et MC17, toutes les entreprises sont intéressées par le marché français. Les entreprises chinoises investissent en France pour développer leurs technologies et leurs compétences managériales afin de conquérir le marché français. La France est le deuxième marché d'Europe. La France a des connexions performantes avec l'Europe et

le reste du monde. Pour la plupart des entreprises de notre échantillon, l'accès au marché français est leur principal objectif.

L'entreprise MC13 de notre échantillon était encore une entreprise entièrement chinoise en 2008, mis à part quelques bureaux de vente à l'étranger, mais la décision avait été prise de s'internationaliser. Acheter une entreprise Française était un moyen de rentrer sur le marché français. Après son installation en France, MC13 a développé un centre de recherche et développement avec des ingénieurs français pour s'améliorer et continuer à innover dans la fabrication de moteurs. Elle a aussi créé un lieu de formation en France pour les employés de la maison mère chinoise qui a pour objectif le transfert de connaissances dans le domaine de la production, du marketing et de la gestion des ressources humaines. Cela a créé l'opportunité, pour les managers, ingénieurs et techniciens chinois qui ont pu séjourner en France, de découvrir les méthodes de travail et de gestion à la française. Depuis son arrivée sur le marché français, MC13 a investi massivement en ressources humaines, en matériel et en recherche et développement. Au total, 50 millions d'euros ont été investis depuis 2009 pour redresser la situation dans un contexte de marché européen plus difficile que prévu, dans le but de consolider leurs parts de marché en France.

4.3.2 La recherche du marché européen

Un des autres objectifs de la plupart des entreprises chinoises en France est de conquérir le marché européen. L'Europe est la région du monde qui reçoit le troisième plus grand volume d'investissement chinois. Elle concentre 8% du total des investissements de la Chine à l'étranger. Les entreprises chinoises se sont montrées intéressées à canaliser les fonds vers les principales économies européennes, en particulier les pays comme la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Portugal, l'Espagne et l'Italie. Ce sont des pays qui offrent une sélection unique de petites et moyennes entreprises avec pour certaines les meilleures technologies dans des domaines variés tels que l'automobile, l'alimentation, l'énergie, les transports, les produits de luxe et les divertissements. A l'heure actuelle, l'investissement chinois en Europe est réparti dans toute une gamme d'industries et le marché européen attire particulièrement l'attention des entreprises chinoises.

Selon Buckley, Clegg, Cross, Liu, Voss et Zheng (2007), les investissements venus des économies émergentes cherchent à accéder aux réseaux de distribution des marchés étrangers et à faciliter les exportations de leurs producteurs nationaux. Cette affirmation est valable pour

les investissements de certaines entreprises chinoises en Europe. En outre, Dunning et Lundan (2008) soulignent que la présence physique de l'entreprise joue un rôle de plus en plus important dans les stratégies de marketing mondial. Les caractéristiques du marché hôte, telles que la taille du marché, sont généralement reconnues comme des déterminants importants pour les IDE.

Les entreprises chinoises s'intéressent au marché européen non seulement pour son potentiel mais également en raison des signes négatifs que commence à montrer l'économie chinoise. En effet, le ralentissement de l'économie chinoise, avec des taux de croissance annuels du PIB passant de 9%-10% à 7%, voire même en dessous, rend le marché intérieur moins dynamique en Chine. Une conjonction de faibles prévisions de croissance, d'une instabilité accrue du marché du travail et de stagnation des prix du marché immobilier pourrait entraîner une baisse des dépenses de consommation, ce qui met en doute la performance du marché domestique. Cette situation a forcé les grandes entreprises chinoises à étendre leur stratégie de diversification internationale afin d'atténuer le risque potentiel de concentration excessive sur le marché intérieur. Le marché européen est ainsi devenu leur cible prioritaire.

Les entreprises chinoises qui vendent leurs produits et leurs services dans l'Union Européenne bénéficient d'un accès direct à près de 500 millions de consommateurs. L'Union Européenne représente un immense marché sans frontières et avec peu d'obstacles au commerce. En effet, de nombreuses contraintes qui empêchent le libre-échange ont été supprimées dans cet espace. Les capitaux, les personnes et les services peuvent circuler aussi librement qu'à l'intérieur d'un même pays. Ce marché unique est attractif pour les entreprises chinoises. Ainsi, treize entreprises chinoises de notre échantillon, MC3, MC5, MC6, MC7, MC8, MC9, MC10, MC11, MC12, MC13, MC14, MC15 et MC16 reconnaissent que leur IDE en France vise également le marché européen, alors que, les entreprises se situent dans des secteurs très différents comme l'immobilier, bien de consommation, etc.

4.3.3 La recherche du marché africain

MC5 et MC13 ont signalé que leur présence en France a aussi un autre objectif : le marché africain. Les relations entre la Chine et l'Afrique datent des années 50. Elles ont été initiées dans le cadre d'une politique d'aide au développement. En opposition à la bipolarité de la Guerre froide, la Chine se tourna vers l'Afrique. En 1971, la Chine a bénéficié d'un large soutien africain à l'occasion de son entrée à l'Organisation des Nations Unies. En 2006, elle a

publié un document sur la politique chinoise à l'égard de l'Afrique dans lequel est présenté l'établissement d'un nouveau type de partenariat stratégique entre l'Afrique et la Chine. Celui-ci est fondé sur la base de l'égalité politique, de la coopération économique, des échanges gagnants-gagnants et des échanges culturels.

L'Afrique est demandeuse d'aides chinoises pour se développer tandis que, la croissance économique de la Chine nécessite des ressources énergétiques dont abonde le continent africain. Depuis 2000, la Chine est devenue un important partenaire commercial de l'Afrique. Les investissements directs chinois et les prêts aux pays africains ont également augmenté rapidement. Cet engagement chinois en Afrique a contribué à la croissance et à la réduction de la pauvreté sur le continent. Les principaux pays d'accueil des investissements directs chinois en Afrique sont l'Algérie, le Nigeria, l'Afrique du Sud, la Zambie, l'Éthiopie, l'Égypte et le Nigéria (Chen, Dollar et Tang, 2015). Le gouvernement chinois encourage ses entreprises à s'installer en Afrique pour s'intégrer dans des marchés africains avec un fort potentiel de développement. Certaines entreprises bénéficient même de financements chinois accordés par la Banque d'import-export de Chine. Le marché africain permet aux entreprises chinoises de gagner l'expérience internationale qui leur manque pour être plus efficaces dans la compétition mondiale. Il leur sert aussi pour monter dans la chaîne de valeur. A l'époque, les marques européennes étaient très présentes sur le continent africain. En revanche, les marques chinoises commencent à leur tour aujourd'hui à occuper le marché. Par exemple, les entreprises de télécommunication et automobiles chinoises gagnent la confiance des consommateurs africains et deviennent une nouvelle opportunité dans la coopération économique sino-africaine. MC6, l'entreprise de télécommunication, s'installe de plus en plus sur le marché africain pour fournir des équipements, construire des infrastructures de téléphonie mobile et fournir une assistance de conseils. La Chine n'exporte pas aujourd'hui que des produits de consommation courante sur le marché africain, elle exporte également des équipements de télécommunication, des voitures chinoises, de la médecine traditionnelle chinoise ainsi que des pièces détachées.

Par ailleurs, les échanges économiques et commerciaux entre la France et les pays d'Afrique restent élevés. L'Algérie est le premier pays de destination des produits commerciaux français en Afrique, suivi du Maroc, de la Tunisie, de l'Afrique du Sud, de l'Égypte et du Nigéria. Pour des raisons historiques, un certain nombre de pays de l'Afrique de l'Ouest sont francophones. Les liens politiques et économiques de la France avec ces pays sont étroits. De plus, la France a également maintenu des échanges économiques et commerciaux avec de nombreux pays d'Afrique lusophones et anglophones.

Les entreprises chinoises, et en particulier MC5 et MC13, considèrent la France comme un pont économique entre l'Europe et l'Afrique. C'est une plateforme pour commercialiser leurs produits et services en Afrique. Pour MC5 et MC13, la France, et plus précisément la région parisienne, est devenue un hub pour leurs activités africaines. MC5 nous explique que *« l'Afrique possède un excellent potentiel, la France nous offre l'accès privilégié vers ce marché. D'ailleurs, compte tenu de la force traditionnelle des entreprises françaises en Afrique, nous voyons des opportunités pour des partenariats avec ces entreprises pour nos futurs projets africains »*.

MC13 nous décrit le rôle de pont économique joué par la France par un autre point de vue : *« La France exporte beaucoup vers les pays africains, donc elle a la connaissance des marchés. Pour nous, une fois que nous sommes en France, nous pouvons utiliser cette connaissance, par exemple, la connaissance du comportement du consommateur, du réseau de distribution et de la façon de travailler avec les Africains. D'ailleurs, la France a de très bonnes infrastructures logistiques, notamment au niveau aéroportuaire et portuaire, cela nous permet de réexporter nos produits vers l'Afrique. Aujourd'hui, Paris est le principal hub aérien vers l'Afrique, avec des vols directs vers 30 États africains »*. Cette opinion de MC13 illustre clairement que l'IDE en France sert de pont vers l'Afrique.

4.3.4 La recherche du marché chinois

Dans notre échantillon, quatre entreprises chinoises (MC1, MC9, MC10, MC17) nous confirment l'importance du marché domestique chinois pour leur internationalisation en France. Depuis les dix dernières années, la qualité et le niveau de vie en Chine se sont beaucoup améliorés. Cela a entraîné un changement profond du comportement des consommateurs dans le pays. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la Chine possède aujourd'hui la classe moyenne la plus importante du monde. Elle a dépassé celle des États-Unis et était composée de 110 millions de personnes en 2015. Une nouvelle classe urbaine vibrante a émergé avec un pouvoir d'achat élevé. Les préférences des consommateurs chinois sont de plus en plus similaires à celles des consommateurs européens et américains. Dans le secteur du luxe, la Chine est déjà devenue le plus important marché de consommation des produits de luxe au monde. La France est le pays préféré des consommateurs chinois de luxe. Elle est particulièrement prisée pour des produits comme les parfums, les cosmétiques, le prêt-à-porter et les accessoires ou encore les vins et spiritueux. La croissance économique de la Chine a aussi conduit les consommateurs chinois à porter plus d'attention à la santé, à la sécurité alimentaire

et à la qualité des produits. Beaucoup de consommateurs chinois sont à la recherche de produits de haute qualité et se sont tournés vers les grandes marques occidentales. Ces achats traduisent une évolution de la classe moyenne chinoise qui est à la recherche d'une meilleure qualité de vie.

Pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, les entreprises chinoises font des investissements à l'étranger afin d'étendre leur capacité de production et d'acquérir de nouvelles compétences et savoir-faire pour ensuite les adapter à l'évolution de leur marché domestique. C'est le cas de MC1, MC9, MC10 et MC17.

MC1 et MC9 sont des entreprises spécialisées dans le secteur agroalimentaire. Leurs acquisitions en France se sont concentrées dans le domaine du vin. Depuis une dizaine d'années, la Chine investit activement dans les vignobles français de la région de Bordeaux. Selon une étude de Vinexpo (2014), la Chine a confirmé en 2013 sa position de premier marché mondial pour la consommation de vin rouge. Elle est désormais depuis 2014 le troisième client de la France, après les États-Unis et le Royaume-Uni. Elle est également la première destination des exportations des vins de Bordeaux.

En 2012, MC1 a acheté un grand négociant de Bordeaux, qui est l'un des importants intermédiaires entre les producteurs de grands vins de Bordeaux et les distributeurs internationaux. Avec cette opération, MC1 s'assure un approvisionnement de choix en bouteilles de grands crus classés qui va lui permettre de profiter d'un marché mondial en pleine croissance et en particulier du marché chinois. Pour MC9, en achetant un château dans la région bordelaise, l'entreprise s'est fixé comme objectif de développer un projet axé à la fois sur la production et la distribution de vins ainsi que sur l'œnotourisme. Plus précisément, l'entreprise veut exporter l'essentiel de sa production vers la Chine et aménager le château en hôtel de luxe afin de faire venir des visiteurs chinois en France. Après son acquisition, MC9 a conservé toute l'ancienne équipe pour profiter de leurs savoir-faire sur la production du vin et de leurs connaissances en marketing international. Pour mieux comprendre la fabrication du vin et renforcer son équipe technique, MC9 a recruté un œnologue réputé. A présent, le château exporte 60% de sa production vers la Chine alors que 40% de sa production est vendu en France et dans le reste du monde.

Les transactions étrangères des entreprises chinoises pour répondre à la demande intérieure de certains produits ne se limitent pas au secteur agroalimentaire. MC10 est une entreprise centrée sur l'industrie chimique, en particulier sur les nouveaux matériaux chimiques et la nutrition

animale. Entre 2006 et 2012, MC10 a racheté avec succès deux entreprises françaises dans le but d'acquérir un meilleur niveau technologique et de le transférer sur le marché chinois, afin de répondre à la demande des consommateurs chinois qui sont de plus en plus exigeants sur la qualité des produits.

MC17 est un autre cas bien particulier. C'est un groupe minier qui s'est engagé en 2013 à investir 15 millions d'euros pour reprendre une PME française qui fabriquait des petits avions. Leur investissement représentait 75% du capital de la filiale. Son objectif est de satisfaire le futur marché en Chine. Pendant très longtemps, l'espace aérien de la Chine était contrôlé par l'armée chinoise et l'aviation légère n'existait pas. Pour accélérer le développement économique du pays, le gouvernement chinois a décidé de libérer progressivement les zones de faible altitude (en dessous de 3 000 m), dédiées à l'aviation légère. L'ouverture sur tout le territoire est prévue pour 2020. Grâce à la disparition progressive de la réglementation, le secteur aéronautique chinois connaît une croissance soutenue. Il existe un fort potentiel dans le domaine de l'aviation commerciale, de l'aviation légère et d'affaires, dans les hélicoptères et l'aviation de tourisme. MC17 a une vision sur le long terme. Elle a compris l'importance et le potentiel de ce marché en Chine. Pour répondre à la future demande intérieure à partir de 2020, et pour développer son savoir-faire, elle s'est lancée dans l'acquisition d'une entreprise dans le domaine de l'aéronautique.

En conclusion du paragraphe 4.3, les entreprises chinoises ont acquis des entreprises françaises avec des marques fortes. Les entreprises chinoises ont choisi la France pour développer leurs compétences. Les entreprises de notre échantillon confirment que la France offre un cadre idéal pour les entreprises chinoises qui souhaitent améliorer leurs connaissances et savoir-faire, afin de conquérir le marché français, le marché européen, le marché africain et le marché chinois. Avec nos analyses, nous constatons que notre troisième hypothèse, *Les entreprises chinoises utilisent la France comme passerelle pour renforcer leur compétitivité avant d'aller conquérir les marchés internationaux*, est tout à fait valable.

4.4 Les modes d'entrée des entreprises chinoises en France

Le paragraphe 4.4 vise à examiner les hypothèses 4, 5 et 6 : Les facteurs qui influencent les choix du mode d'entrée en France pour les entreprises chinoises.

La question du mode d'entrée sur les marchés étrangers a été examinée par de nombreux chercheurs (Werner, 2002 ; Canabal et White III, 2008). Les travaux réalisés par Anderson et

Gatignon (1986) ont permis d'identifier trois principaux types d'accès aux marchés étrangers : la filiale en propriété exclusive, la joint-venture internationale (majoritaire, égalitaire ou minoritaire) et la forme contractuelle (contrats de licence, contrats de recherche et développement et alliances). Jusqu'à présent, il y n'a pas de travaux consacrés au cas des multinationales chinoises en France. La France constitue en effet, après le Royaume-Uni, le deuxième pays européen privilégié par les investisseurs chinois. La Chine considère la France comme un partenaire stratégique important. Cette attractivité tient essentiellement à la taille du marché intérieur français, à sa place au sein du marché européen et à son potentiel d'ouverture au continent africain. Notre étude empirique nous montre que les entreprises chinoises cherchent à la fois à acquérir des technologies et du savoir-faire en France ainsi qu'à accéder aux marchés français et européens. Dans ce contexte, nous avons questionné les dix-sept entreprises de notre échantillon pour connaître les modes d'entrée des entreprises chinoises en France.

Les modes d'entrée sur le marché international peuvent être rangés en trois catégories, selon le niveau d'engagement : le premier niveau est le mode d'entrée du commerce. Cela veut dire que l'entreprise entre sur le marché international à travers l'exportation de ses produits ou services. Ce mode d'entrée comprend les exportations directes et les exportations indirectes. L'exportation représente le mode d'entrée le plus adéquat pour les petites et moyennes entreprises compte tenu de leurs capacités, ressources et de leur exposition limitée aux risques. Le deuxième niveau est le mode d'entrée contractuel, c'est un mode d'entrée qui n'implique pas d'acquérir une entreprise en propriété. L'entreprise transfère cependant ses actifs à une ou plusieurs entreprises étrangères par le biais de contrats, ensuite, l'entreprise récupère des commissions pour se rémunérer. C'est une manière de transférer des connaissances intellectuelles, plutôt que des produits ou services d'entreprises. Le mode d'entrée contractuel inclut généralement cinq formes : les accords de licence, la franchise, les contrats clés en main, les contrats de gestion et les alliances stratégiques. Le troisième niveau d'engagement est un mode d'entrée où l'entreprise étrangère s'implique directement dans la production et la gestion des entreprises dans le pays d'accueil. Cela veut dire à travers la création d'une filiale en propriété exclusive ou bien une joint-venture internationale pour entrer dans le marché étranger.

La question du choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers est une décision stratégique (Lu, 2002). En effet, elle implique un certain niveau d'investissement en ressources, un degré d'exposition aux risques et un degré de partage avec les entreprises locales. Le choix du mode

approprié est donc directement lié à la réussite de l'entreprise étrangère opérant dans le pays d'accueil.

Le résultat de la sélection du mode d'entrée dépend de la stratégie adoptée par les décideurs des IDE. Dans des circonstances idéales, les décideurs font une analyse rationnelle, par le calcul précis des coûts et des bénéfices, afin de maximiser les avantages du mode d'entrée sélectionné. Mais en réalité, le manque de temps, la rationalité limitée et les contraintes de ressources limitent les décideurs qui ne peuvent pas avoir toutes les informations. Ils choisissent généralement une stratégie d'entrée en fonction du niveau de contrôle souhaité de la filiale à l'étranger. Parmi tous les modes d'entrée, la joint-venture internationale et la filiale en propriété exclusive possèdent les niveaux du contrôle les plus élevés pour les investisseurs étrangers. Au fur et à mesure que les multinationales accumulent des connaissances et de l'expérience, elles réalisent une transition progressive d'un mode d'entrée à engagement et contrôle faibles vers des degrés d'engagement et contrôle plus forts. Nous attachons un intérêt particulier dans notre recherche à l'étude de la joint-venture internationale et de la filiale en propriété exclusive car, compte tenu des spécificités des IDE chinois, ces modes d'entrée sont souvent choisis par les projets d'investissement chinois en France.

4.4.1 La joint-venture internationale

Une joint-venture internationale est une entreprise formée à l'étranger par au moins deux sociétés distinctes qui sont copropriétaires de la nouvelle entreprise. Chaque partie contribue activement à la prise de décision dans l'entité possédée conjointement (Harrigan, 1986). Depuis ces vingt dernières années, la joint-venture internationale est un mode très utilisé pour les IDE dans les pays en voie de développement. Les gouvernements des pays en voie de développement préfèrent cette forme d'implantation à la fois pour favoriser le transfert des connaissances managériales et des technologies dans leur pays, mais également pour permettre de créer des emplois et de former les ressortissants nationaux. Parfois, la législation de certains pays interdit la création de filiales en propriété exclusive contrôlées par une entreprise étrangère, surtout dans certains secteurs d'activités jugés stratégiques du point de vue de l'indépendance nationale. C'est le cas de la Chine qui limite par exemple l'accès des entreprises étrangères sur son marché automobile à travers des réglementations. Cela oblige les entreprises étrangères à opérer en partenariat avec une entreprise locale.

La joint-venture peut-être favorable à l'investisseur étranger car elle lui permet de mobiliser les compétences de son partenaire local, relatives à sa connaissance du contexte politique, social, juridique, économique et culturel (Henisz, 2000). Cela permet aux investisseurs étrangers de réduire l'incertitude par le partage des coûts et des risques. D'ailleurs, pour les pays qui ont de grandes distances culturelles, la création de filiales de joint-venture internationale peut aider les investisseurs étrangers à contourner les problèmes interculturels et à être acceptés par la population et le gouvernement local. C'est le cas pour la plupart des entreprises chinoises de notre échantillon.

En outre, les entreprises étrangères pourront éventuellement utiliser, à travers la joint-venture internationale, le réseau de distribution du partenaire local, avoir un accès plus direct aux ressources importantes et profiter des infrastructures existantes. La joint-venture internationale est devenue un des modes d'entrée majeurs des entreprises pour s'internationaliser. Cette formule permet aux investisseurs étrangers d'avoir un accès direct au marché cible, à la technologie, au savoir-faire et aux capitaux des entreprises partenaires. Chaque partenaire apporte une valeur ajoutée dans la filiale. C'est un mode d'entrée très pratique lorsque l'accès aux marchés est difficile techniquement, politiquement ou bien culturellement.

Parmi les dix-sept entreprises de notre échantillon, trois ont adopté un mode d'entrée sous forme de joint-venture pour pénétrer dans le marché français. Le tableau 21 nous montre en détail les caractéristiques de ces trois entreprises chinoises en France.

Tableau 21 : Mode d'entrée par joint-venture des entreprises chinoises en France

Entreprise	Structure du capital de la maison mère	Nombre d'employés total	Année de fondation de la filiale en France	Mode d'entrée en France	Statut du capital de la filiale	Nombre d'employés en France
MC1	EDE ⁹	1 000	2012	Filiale J-V ¹⁰ par F&A ¹¹	JV ¹² 70%-30% ¹³	15
MC10	EDE	110 000	2007	Filiale J-V par F&A	JV 80%-20% ¹⁴	3 100
MC17	Privé	100	2013	Filiale J-V par F&A	JV 75%-25% ¹⁵	20

Note : Pour les joint-ventures, le premier pourcentage indiqué correspond à la part détenue par le partenaire chinois, et le deuxième pourcentage correspond à la part détenue par le partenaire français.

Il y a trois raisons pour lesquelles ces trois entreprises choisissent la joint-venture comme mode d'entrée : la raison culturelle (4.4.1.1), la mise en valeur de la connaissance de partenaire français (4.4.1.2) et le manque d'expérience internationale du partenaire chinois (4.4.1.3).

4.4.1.1 La raison culturelle

La distance culturelle est un facteur traditionnel dans la littérature qui influe sur le choix du mode d'entrée. Certains chercheurs comme Peng, Wang et Jiang (2008) confirment que la culture peut être considérée comme une partie informelle de l'environnement des entreprises. Quer, Claver et Rienda (2007) montrent qu'une grande distance culturelle sera associée à l'adoption d'un mode d'entrée qui implique un engagement plus faible des ressources. La distance culturelle peut occasionner des coûts supplémentaires liés à la collecte d'informations et à la familiarisation du pays cible. Cela rend l'intégration plus difficile et augmente les coûts d'internationalisation. C'est pourquoi, lorsque la distance culturelle est grande, les entreprises préfèrent opter pour un mode d'entrée avec un niveau d'engagement un peu plus faible des ressources qu'une filiale 100%. Une grande distance culturelle peut forcer l'entreprise à chercher un soutien local dans le but de faciliter l'adaptation des produits,

⁹ EDE=Entreprise d'État ;

¹⁰ Filiale J-V= Filiale joint-venture ;

¹¹ F&A=Fusions et Acquisitions ;

¹² JV= joint-venture;

¹³ JV 70%/30%: 70% pour la maison mère et 30% pour le partenaire local ;

¹⁴ JV 80%/20%: 80% pour la maison mère et 20% pour le partenaire local ;

¹⁵ JV 75%/25%: 75% pour la maison mère et 25% pour le partenaire local.

de partager les risques, d'éviter les erreurs (Chen et Hu, 2002) et d'acquérir des compétences de gestion au niveau local.

Quand les entreprises investissent dans un pays étranger éloigné de leurs propres habitudes, logiques ou culture, elles ne peuvent pas utiliser la même méthode de marketing, la même stratégie de négociation ou bien le même design du produit que dans leur pays d'origine. Quand on ignore la culture, la culture nous ignore. Selon Hofstede (1980), la culture est une programmation mentale collective, intégrant ce qui est beau ou laid, logique ou irrationnel, bien ou mal, propre ou sale, méprisable ou admirable. Il la définit comme la programmation collective de l'esprit qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou d'une « catégorie » de personnes d'un autre. La « catégorie » peut se référer à des nations, des ethnies, des religions, des professions, des organisations ou aux sexes. La culture affecte nos vies d'amour, nos vies professionnelles, nos guerres et nos rêves.

Selon Hofstede (1980), les valeurs qui distinguent les pays les uns des autres se regroupent statistiquement en quatre groupes. Ces valeurs portent sur quatre domaines anthropologiques que les différentes sociétés nationales gèrent différemment :

- les moyens de faire face à l'inégalité ;
- les moyens de faire face à l'incertitude ;
- la relation de l'individu avec son groupe ;
- les implications émotionnelles d'être né fille ou garçon.

Ces groupes sont devenus les quatre dimensions de Hofstede de la culture nationale : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la masculinité et la féminité. La théorie de Hofstede a largement été utilisée dans de nombreux domaines de recherche, en particulier dans le management international, la communication interculturelle et la négociation internationale. Le tableau 22 expose les quatre dimensions de la culture (Hofstede, 1980).

Tableau 22 : Les 4 dimensions de la culture (Hofstede, 1980)

Les 4 dimensions de la culture selon la classification de Hofstede			
Dimension 1	Distance hiérarchique	—————>	Niveaux d'égalité dans la société
Dimension 2	Contrôle de l'incertitude	—————>	Besoin de règles et de règlements formels
Dimension 3	Individualisme et collectivisme	—————>	« JE » versus « NOUS »
Dimension 4	Masculinité et féminité	—————>	Différents rôles entre les hommes et les femmes

La distance hiérarchique concerne le degré d'égalité / inégalité entre les personnes dans une société donnée. Un pays avec une distance hiérarchique élevée est un pays qui accepte les inégalités entre les personnes. Un pays avec une distance hiérarchique faible est un pays qui ne différencie pas les gens en fonction de leur statut social, de leur pouvoir ou de leur richesse. Dans un pays à faible distance hiérarchique, l'égalité est considérée comme un objectif collectif et la mobilité ascendante est commune. Plus la distance hiérarchique est élevée, plus les relations hiérarchiques sont de nature autoritaire et plus la structure de la société est verticale.

Le contrôle de l'incertitude est une dimension qui mesure le niveau d'acceptation de l'incertitude et de l'ambiguïté dans une société. Un pays avec un niveau élevé de contrôle de l'incertitude est généralement très axé sur des règles et des lois, des règlements et des contrôles bien définis et établis. A l'inverse, un pays avec un faible niveau de contrôle de l'incertitude est une société généralement moins orientée vers les règles, qui accepte donc plus facilement la prise de risques et le changement.

Concernant l'individualisme et le collectivisme, cette dimension met l'accent sur la mesure dans laquelle une société renforce la réussite individuelle ou, au contraire collective, et les relations interpersonnelles. Un pays est individualiste si l'individualité et les droits individuels sont dominants dans ce pays. Un pays est collectiviste si les liens entre les individus sont forts et si la famille occupe une place importante. Dans ces sociétés, les membres penchent vers la responsabilité collective.

A propos de la masculinité et de la féminité, cette dimension mesure la répartition des rôles entre les sexes. Les pays qui connaissent un fort degré de masculinité marquent une grande différenciation entre les sexes. Dans ces cultures, les hommes ont tendance à dominer une partie importante de la structure de la société et accaparent le pouvoir. A l'inverse, une société avec un faible degré de masculinité ignore souvent l'inégalité entre les sexes. Dans ces cultures, les femmes sont traitées de manière égale aux hommes dans tous les aspects de la société.

En 1988, Bond a ajouté une cinquième dimension qui concerne l'orientation à court ou long terme. L'objectif est de différencier la pensée de l'Est de celle de l'Ouest. Bond a en effet constaté qu'il existe une valeur dominante en Asie du Nord qu'il appelle « dynamisme confucéen », qui ne peut être décrite par les quatre dimensions d'origine de Hofstede. Une nouvelle dimension appelée « orientation à long terme » a été ajoutée aux quatre dimensions. Cette dimension mesure la philosophie liée au confucianisme. Les sociétés orientées sur le court terme favorisent les vertus pragmatiques en vue de récompenses futures. Les qualités principales sont la nécessité de faire des économies, la persévérance et l'adaptation à des circonstances changeantes. Les sociétés orientées sur le long terme favorisent les vertus d'accueil liées au passé, qui sont présents sous forme d'orgueil national, de respect de la tradition, de la préservation de la « face », et de respect des obligations sociales. Au niveau de la gestion des entreprises, les sociétés orientées sur le court terme concentrent souvent leurs efforts sur l'évaluation de la performance à court terme et recherchent des résultats immédiats.

Hofstede et ses collègues ont attribué un chiffre d'index à 75 pays du monde. Cela nous permet de comparer les cinq dimensions dans différents pays. Suivant le modèle de Hofstede, nous avons comparé les différences culturelles entre la France et la Chine pour mieux comprendre la distance culturelle entre ces deux pays. Le tableau 23 fait une comparaison entre la culture française et la culture chinoise selon les cinq dimensions culturelles de Hofstede.

Tableau 23 : Comparaison culturelle entre la France et la Chine

Comparaison culturelle entre la France et la Chine		
Dimensions	Chine	France
<i>Distance hiérarchique</i>	80	68
<i>Contrôle de l'incertitude</i>	30	86
<i>Individualisme et collectivisme</i>	20	71
<i>Masculinité et féminité</i>	66	43
<i>Orientation court et long terme</i>	87	63

Source : Hofstede.

Le tableau 23 montre qu'il y a une forte différence culturelle entre la France et la Chine. La Chine est un pays avec une orientation sur le long terme (87 contre 63) et un esprit plus collectiviste (20 contre 71) comparé à la France. Dans l'ensemble, la France a un fort esprit individuel et se caractérise particulièrement par son indépendance. Elle est caractérisée par son autonomie, son individualisme et son ouverture, ainsi que par l'égalité et la démocratie. L'esprit d'équipe dans l'entreprise française se base sur l'individualisme et l'individu occupe une place prioritaire.

La culture chinoise, quant à elle, s'est développée sur la base du confucianisme. C'est à la fois une philosophie, une morale et une religion. Le confucianisme recherche avant tout l'harmonie dans les relations humaines. Il met l'accent sur des objectifs de groupe et la famille, qui sont au-dessus des besoins ou des désirs individuels. L'esprit d'équipe dans l'entreprise chinoise se base sur le collectivisme et l'objectif du groupe occupe une place prioritaire.

Comme le démontrent les travaux de Schaaper et Jiao (2013), les valeurs confucéennes qui dominent la société chinoise sont celles qui se rapportent aux liens familiaux et au respect des générations, la bienveillance, la conformité, l'obéissance et l'ordre social. Au contraire, la société chinoise rejette les valeurs individuelles qui se rapportent à l'auto-orientation, le pouvoir et la stimulation. Les auteurs concluent que la Chine demeure une société confucéenne avec une culture orientée vers le collectif. Bien que des valeurs plus individualistes et occidentales pénètrent la société chinoise au niveau de la jeune génération, cela se fait à travers un filtre confucéen assez épais.

Selon Hofstede (2001), dans les sociétés individualistes les gens sont censés s'occuper d'eux-mêmes et de leur propre famille. Dans les sociétés collectivistes, les gens appartiennent à un groupe qui prend soin d'eux en échange de leur loyauté. La Chine a une culture collectiviste où les gens agissent dans l'intérêt du groupe et pas nécessairement d'eux-mêmes. Les relations entre collègues sont très fortes.

De nombreux Chinois sacrifient leurs loisirs pour travailler, le loisir n'occupe pas une place importante. Quand une entreprise chinoise investit en France, c'est tout à fait normal qu'elle rencontre de nombreux problèmes d'ordre financier ou de marketing, mais également des contradictions et des conflits, causés par les différences culturelles. MC1, MC10 et MC17 nous confirment que la création d'une joint-venture avec des entreprises françaises leur permet d'éviter les problèmes créés par les différences culturelles entre les deux pays. Pour eux, c'est un moyen très efficace pour se connaître et se comprendre. La création d'une joint-venture avec

des entreprises françaises permet également aux entreprises chinoises d'être culturellement acceptées par la population et le gouvernement français.

4.4.1.2 Mise en valeur des connaissances du partenaire local

La deuxième raison pour laquelle MC1, MC10 et MC17 ont choisi la création d'une joint-venture avec des entreprises françaises est pour la mise en valeur des connaissances de ces dernières. La recherche de marchés internationaux est l'un des principaux objectifs pour ces trois entreprises. Ce mode a permis à MC1, MC10 et MC17 de pénétrer le marché français plus facilement, plus rapidement, et de diminuer les risques financiers et les coûts. C'est une façon efficace pour eux de diminuer les risques grâce à leur partenaire local, notamment grâce à son expérience, ses compétences en gestion et ses réseaux de distribution sur le marché français.

Cette forme de partenariat a également aidé MC1, MC10 et MC17 à faire face à des problèmes rencontrés avec la réglementation française. En effet, l'environnement juridique français est très différent de celui de la Chine. Pour les entreprises chinoises qui ont peu de connaissances sur ce sujet, leur joint-venture leur permet de mobiliser les compétences juridiques de leur partenaire local. MC1, MC10 et MC17 expliquent aussi que leur joint-venture avec des entreprises françaises a simplifié les formalités administratives et les négociations avec les institutions locales car ces entreprises n'ont pas été perçues comme des entreprises étrangères.

Dans le cas de MC10 et de MC17, l'acquisition de technologies et le savoir-faire est leur objectif prioritaire. La joint-venture avec l'entreprise française s'avère particulièrement adaptée à ce contexte. En pratique, l'entreprise chinoise apporte des fonds à la structure juridique, tandis que l'entreprise française apporte ses actifs incorporels (brevets, technologies et savoir-faire). Par conséquent, l'entreprise chinoise bénéficie de l'aura de la marque commerciale française et l'entreprise française dispose de fonds pour mener à bien de nouveaux projets et de nouvelles recherches.

4.4.1.3 Remédier au manque d'expérience internationale

Comme mentionné précédemment, la création d'une filiale avec des entreprises françaises correspond aux attentes des investissements des entreprises chinoises en France. Il s'agit de l'un des moyens les plus rapides d'entrer sur le marché français. Il offre aux entreprises chinoises un accès immédiat à la technologie, aux marques, aux clients, à une expérience managériale, aux connaissances locales, à la langue et à la compréhension. Les

caractéristiques de ces entreprises chinoises sont bien particulières comparées aux multinationales occidentales. Presque 30% des entreprises de notre échantillon ont moins de vingt ans d'existence (MC1, MC2, MC5, MC10 et MC17). Le manque d'expérience internationale est leur point commun. Pour certaines d'entre elles, leur investissement en France est leur première expérience internationale. Pour le reste de notre échantillon, même si les entreprises sont plus anciennes, leurs activités se concentrent depuis très longtemps sur le marché chinois, qui reste leur principal champ d'activité. L'activité internationale se limite à l'exportation vers les marchés étrangers. L'expérience des IDE par fusion-acquisition ou bien par « Greenfield » reste limitée. Cela est un frein pour les entreprises chinoises qui souhaitent investir à l'étranger.

Les entreprises chinoises ont bien saisi l'importance du rôle joué par les différences culturelles sur leur chemin de l'internationalisation. Les différents styles de gestion, de comportement et d'esprit des gens peuvent devenir des clés importantes pour la réussite ou bien l'échec à l'étranger. Pour éviter ces difficultés, certaines entreprises chinoises choisissent leur pays cibles en fonction de la ressemblance culturelle. Ainsi, les entreprises chinoises débutent souvent leur première expansion internationale en Asie du Sud-Est ou du Sud.

De plus, les marchés de l'Asie du Sud-Est et du Sud sont des marchés émergents avec un gros potentiel. Ils ne sont pas très différents de celui de la Chine, notamment en termes de standards des produits et de comportement des consommateurs. Cela permet aux entreprises chinoises d'opérer dans d'un environnement similaire qui leur pose moins de problèmes liés à leur manque d'expérience internationale.

Donc, pour aborder les marchés étrangers, certaines entreprises chinoises choisissent en premier lieu les nouveaux pays émergents. Les marchés proches de la Chine sont souvent préférés par les entreprises qui manquent d'expérience et de capacité à l'international, qui connaissent très peu les marchés étrangers et ne disposent pas de ressources nécessaires pour développer des activités internationales. Investir dans ce type de pays est devenu un moyen pour accumuler des connaissances et de l'expérience internationale dans le but de s'internationaliser dans des marchés et pays plus lointains sur le long terme. Malgré la difficulté rencontrée au niveau de la culture et du manque d'expérience internationale, il y a néanmoins des entreprises qui ont l'ambition de découvrir directement les marchés des pays développés tout en étant conscientes des problèmes qu'elles rencontreront.

Afin d'aborder le marché français, tout en en diminuant les risques, trois entreprises (MC1, MC10, MC17) ont opté pour la méthode de la création d'une joint-venture avec des partenaires français pour remédier au manque d'expérience internationale. En 2012, MC1 a fait l'acquisition d'une entreprise bordelaise pour devenir un acteur important au niveau mondial du secteur du vin. MC1 est la holding et détient 70% du capital, contre 30% pour l'entreprise bordelaise. Lors de notre entretien, le directeur général de l'entreprise bordelaise nous a expliqué que : « *MC1 avait tout à fait la capacité financière pour nous acheter à 100%, cependant lors de la négociation, MC1 a décidé de nous laisser la possibilité de détenir 30% du capital de la filiale. Cela s'explique par le fait que MC1 cherchait un partenaire pour se développer sur le long terme. Elle souhaitait nous montrer l'importance de notre position dans cette nouvelle structure. Elle sait très bien que notre entreprise a des années d'expérience internationale, que notre clientèle se trouve sur chaque continent, c'est exactement ça qui lui manquait, l'expérience internationale, MC1 souhaite garder une synergie avec nous dans ce domaine qui lui manque* ». MC10 et MC17 ont également confirmé que leur choix d'un mode d'entrée par joint-venture avait aussi pour objectif de remédier au manque d'expérience internationale. Cela leur permet d'assurer le succès de leur investissement en France tout en apprenant de nouvelles méthodes de management avec leur partenaire local.

Nous constatons que ces trois entreprises qui ont opté pour la joint-venture détiennent une part majoritaire du capital de leur filiale commune. MC1 détient 70% du capital, MC10 détient 80% du capital sur sa deuxième acquisition en France, et MC17 détient 75% du capital. Le partage du capital entre les partenaires de la joint-venture internationale a été longtemps perçu comme un élément central du contrôle (Stopford et Wells, 1972) et représente le niveau d'engagement du parent. Les joint-ventures internationales minoritaires et majoritaires sont caractérisées par une relation de contrôle dominant exercé par l'un des parents (Hebert, 1994), tandis que les joint-ventures internationales à 50% et 50% indiquent un contrôle équilibré. La part détenue dans le capital de la joint-venture internationale détermine le partage des droits de vote au conseil d'administration de la joint-venture et par conséquent le degré de contrôle de chaque partenaire.

Les résultats montrent que les entreprises chinoises mettent l'accent sur le contrôle de leur filiale en France. Elles ont des ressources financières pour détenir majoritairement le capital. Cependant, certaines entreprises chinoises choisissent de ne pas créer de filiale en propriété exclusive et de laisser une partie du capital aux partenaires locaux. Cette répartition du capital

entre les entreprises chinoises et leurs partenaires français est un facteur positif pour les entreprises chinoises qui permet de diminuer l'opportunisme et les coûts de contrôle. Elle permet aussi aux partenaires français de contribuer au partenariat avec une volonté plus forte.

En conclusion, la joint-venture avec une entreprise française permet aux entreprises chinoises de pénétrer le marché français plus facilement et plus rapidement. Cela diminue les risques financiers et les coûts, en principe partagés entre les deux partenaires afin de développer des synergies. Grâce à la mise en commun de moyens, les entreprises peuvent financer des projets de recherche qui auraient été inaccessibles. De plus, les compétences en gestion des entreprises françaises permettent aux entreprises chinoises de diminuer les risques commerciaux sur les marchés français et internationaux.

Aussi, les entreprises chinoises ont le sentiment que leur joint-venture commune avec une entreprise française n'est pas perçue comme une entreprise étrangère. Elle permet d'établir de meilleures relations avec les autorités administratives, au niveau national et régional, et avec les syndicats des employés. Cela simplifie ainsi les négociations et les formalités administratives. De plus, elle véhicule une image locale plus forte qu'une filiale 100% chinoise, ce qui peut constituer un facteur clé de succès commercial auprès des consommateurs. Enfin, le mode d'entrée par joint-venture permet aux entreprises chinoises d'avoir un accès à des technologies non maîtrisées (surtout pour MC10 et MC17).

4.4.2 La filiale en propriété exclusive

Une joint-venture avec des partenaires français peut apporter une série d'avantages pour les entreprises chinoises. En s'associant avec un partenaire local, les entreprises chinoises parviennent à réduire les risques d'échec. Toutefois, nous observons dans notre échantillon que la plupart des entreprises chinoises (MC2, MC3, MC4, MC5, MC6, MC7, MC8, MC9, MC10¹⁶, MC11, MC12, MC13, MC14, MC15 et MC16) ont choisi la filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France. Le tableau 24 nous les présente en détail.

¹⁶ MC10 a fait deux acquisitions en France, une par la création d'une filiale en propriété exclusive en 2006 et l'autre par la création d'une filiale joint-venture en 2007.

Tableau 24 : Mode d'entrée en France par la filiale en propriété exclusive

Entreprise	Année de fondation de la filiale en France	Mode d'entrée	Secteur d'activité
MC2	1999	Filiale 100%	Transport maritime et logistique
MC3	2012	Filiale 100%	Immobilier
MC4	2013	Filiale 100%	Forges et fonderies nucléaires
MC5	2012	Filiale 100%	Perruques et postiches capillaires
MC6	2003	Filiale 100%	Télécommunication, informatique
MC7	2011	Filiale 100%	Machines agricoles, tracteurs
MC8	2009	Filiale 100%	Média
MC9	2012	Filiale 100%	Vin
MC10	2006	Filiale 100%	Alimentation animale
MC11	1995	Filiale 100%	Brasserie
MC12	2008	Filiale 100%	Equipe ment médical
MC13	2009	Filiale 100%	Moteurs marins
MC14	1995	Filiale 100%	Hôtellerie
MC15	1992	Filiale 100%	Inspection et certification
MC16	1991	Filiale 100%	Transport maritime et logistique

La filiale en propriété exclusive est entièrement détenue et contrôlée par la société mère chinoise. Les entreprises chinoises utilisent deux façons pour créer une filiale en propriété exclusive en France: la première est l'investissement « Greenfield » qui consiste à mettre en place une nouvelle entreprise à partir de zéro, c'est-à-dire à partir de la construction de nouveaux équipements de production comme des usines, bureaux, machines ou autre matériel. Parmi notre échantillon, certaines entreprises (MC2, MC3, MC5, MC6, MC8, MC11, MC15 et MC16) ont opté pour cette forme. La deuxième forme consiste à acquérir

une entreprise française existante et à utiliser ses équipements et ses ressources, c'est le cas pour MC4, MC7, MC9, MC10, MC12, MC13 et MC14.

Selon les entreprises de notre échantillon, la création d'une nouvelle société en partant de zéro comporte certains inconvénients dont le principal est la longue durée du processus qui va de la construction de nouveaux équipements, en passant par l'embauche et le développement de produits jusqu'à la formation des travailleurs. Toutes ces activités nécessitent du temps pour être mises en place. En revanche, trouver une entreprise déjà en place et en assimiler sa stratégie de marketing et ses capacités commerciales sera relativement plus facile à réaliser. Grâce à l'acquisition d'une entreprise française existante, une filiale de la société mère peut donc être plus rapidement opérationnelle. Ceci est d'autant plus vrai quand la société mère fait l'acquisition de précieuses marques de commerce sur le marché cible ou de technologies.

Pour les entreprises de notre échantillon, choisir la forme d'une filiale en propriété exclusive comporte des avantages. Tout d'abord, les entreprises chinoises possèdent un contrôle fort sur leur filiale, notamment en ce qui concerne les activités relatives aux opérations quotidiennes. Cette forme permet également de s'assurer que les précieux actifs techniques et autres capitaux immatériels restent dans la filiale. Cela revêt une importance stratégique, et plus particulièrement pour MC4, MC6, MC7, MC10, MC12 et MC13. En filiale 100%, la maison mère chinoise peut entièrement déterminer la production et les prix de vente de la filiale. Ainsi, pour les entreprises chinoises qui souhaitent contrôler les activités de l'ensemble de leurs filiales en France, la filiale en propriété exclusive est un bon mode d'entrée.

Cependant, selon les entreprises de notre échantillon, il existe aussi des inconvénients à la création d'une filiale exclusive. Tout d'abord, cette approche entraîne de lourdes dépenses car le coût de l'installation est généralement très élevé. Pour se faire, l'entreprise doit donc trouver les financements nécessaires. En général, seules les grandes entreprises ont la capacité pour mettre en place des filiales internationales en propriété exclusive. Deuxièmement, pour créer une filiale en propriété exclusive, la société a besoin de puiser énormément dans ses ressources financières, mais aussi non financières, et par conséquent, les risques pris par la société sont élevés.

Il existe aussi une deuxième méthode utilisée par les entreprises chinoises en France pour créer une filiale en propriété exclusive, celle des fusions et acquisitions. Les fusions et

acquisitions internationales ont augmenté à partir des années 90, principalement alimentées par la mondialisation des marchés et par la concurrence internationale. Ce sont des outils utilisés par les entreprises dans le but d'accroître leurs activités économiques et d'augmenter leur profit au niveau national et international. Les fusions et acquisitions internationales consistent en ce que des entreprises achètent, par certains canaux et moyens de paiement, une part des capitaux ou bien l'ensemble des actifs d'une entreprise cible dans un autre pays. Le terme de fusion-acquisition inclut deux significations. La fusion est une société qui assimile une ou plusieurs autres sociétés. Cette assimilation fait perdre la personnalité juridique de l'entreprise fusionnée. L'acquisition quant à elle est destinée à obtenir une entreprise grâce à l'achat de ses actifs ou à une participation au capital. L'entreprise obtient ainsi le contrôle effectif de l'autre entreprise, qui garde cependant sa personnalité juridique. L'entreprise qui fait l'acquisition reçoit la gestion de l'entreprise ou la propriété. En fonction de leurs contenus, les acquisitions peuvent être divisées en deux catégories : l'acquisition d'actifs et l'achat d'actions.

En général, les fusions et acquisitions internationales peuvent être divisées en trois types : les fusions et acquisitions horizontales, les fusions et acquisitions verticales ainsi que les fusions et acquisitions mixtes. Les fusions et acquisitions horizontales concernent différentes entreprises, dans deux ou plusieurs pays, qui ont des productions identiques ou qui vendent des produits similaires. Le but est d'élargir la part de marché mondial de l'entreprise, d'accroître sa compétitivité internationale ou de capter des profits plus élevés de monopole. C'est bien le cas de MC4, MC7, MC12 et MC13.

Les fusions et acquisitions verticales concernent les entreprises de deux ou plusieurs pays qui produisent également des produits identiques mais à différents stades de la production. Son but est généralement de stabiliser et d'élargir les sources d'approvisionnement en matières premières, produits, canaux de distribution ou bien ventes de produits de ses concurrents. Les deux parties sont en général des fournisseurs ou des acheteurs de matières premières. Il est donc facile de les intégrer après une fusion-acquisition. C'est le cas de MC10.

Les fusions et acquisitions mixtes se réfèrent aux entreprises de deux ou plusieurs pays mais qui sont sur différents secteurs. Le but est de parvenir à une stratégie globale de développement et de diversifier les activités afin de réduire le risque d'exploitation d'une seule industrie, mais également d'améliorer la compétitivité globale et la solidité du marché mondial. C'est le cas de MC9.

En résumé, nous constatons que les fusions-acquisitions sont un mode d'entrée important pour les entreprises chinoises en France. Cela permet aux entreprises chinoises d'accéder rapidement au marché français et un élargissement des parts de marché. Aussi, ce mode permet d'utiliser une multitude de ressources existantes dans l'entreprise cible telles que leurs réseaux de ventes, brevets, technologies, marques, systèmes d'alimentation en matière première, systèmes de gestion, ressources humaines ou encore les relations clients. Avec la crise financière, les entreprises chinoises peuvent acheter des actifs et des actions très intéressants à des prix relativement bas en France. Ceci est d'autant plus vrai quand l'entreprise cible se trouve dans une situation délicate, lorsque celle-ci rencontre par exemple des difficultés de financement ou lorsqu'elle opère dans un secteur industriel en déclin.

La stratégie d'acquisition offre le moyen le plus rapide et la plus grande expansion initiale par rapport aux autres alternatives. Par conséquent, de nombreuses multinationales chinoises appliquent ce mode d'entrée pour étendre leur pouvoir sur le marché français à travers l'achat d'une entreprise. Cela permet d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. Par rapport aux investissements « Greenfield », l'acquisition comporte moins de risques. Cependant, elle comporte également de nombreux problèmes et inconvénients qui peuvent empêcher ou compliquer la réussite de l'acquisition. Par exemple, l'intégration des deux organisations peut être assez difficile en raison des différentes cultures d'organisation, du système de contrôle et des relations entre les employeurs (Makri, Hitt et Lane, 2010).

Que ce soit par un investissement « Greenfield » ou par une acquisition, nous constatons que la création de la filiale en propriété exclusive est devenue le mode d'entrée en France préféré des entreprises chinoises. L'objectif est de garder le contrôle. MC4, MC6, MC7, MC10, MC12 et MC13 nous expliquent que, à long terme, les entreprises chinoises ont l'ambition de déployer un réseau d'affaires organisé au niveau mondial. A court terme, les entreprises chinoises ont des besoins plus urgents pour améliorer leurs capacités technologiques et l'image de leur marque.

Nous observons que la recherche de technologies occupe une part importante de l'investissement chinois en France et en particulier dans le secteur des hautes technologies. Les avantages de la filiale en propriété exclusive permettent aux entreprises chinoises d'obtenir non seulement des brevets sur la technologie, des licences et des lignes de production, mais aussi l'ensemble des équipes de recherche et développement, du personnel de la gestion ainsi que des employés bien formés. La position exclusive de la propriété

accorde le plein contrôle des actifs de la firme par l'entreprise chinoise. MC10 nous explique que, à la différence des multinationales occidentales et des entreprises des économies nouvellement industrialisées, les entreprises chinoises préfèrent adopter une approche plus offensive lors de la recherche de technologies et de marques à l'étranger. Bien que le développement de technologies et le renforcement des actifs de la marque puissent être atteints grâce à une joint-venture avec une entreprise française, ce mode est considéré comme moins efficace par les entreprises chinoises. Les entreprises chinoises appartenant à des industries des hautes technologies utilisent des modes d'entrée avec un contrôle plus élevé afin d'éviter les problèmes d'opportunisme.

Le niveau de spécificité des actifs et la possibilité d'opportunisme du partenaire encourage les entreprises chinoises à choisir une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée sur les marchés étrangers. Les investissements chinois en France ne sont pas poussés par leurs avantages concurrentiels mais par la nécessité de construire une compétitivité globale et durable, notamment par l'acquisition de technologies stratégiques. Quand elles vont en France, les entreprises chinoises sont avant tout demandeuses de connaissances. MC4, MC6, MC7, MC10, MC12 et MC13 nous confirment que les multinationales des pays émergents investissent dans les pays développés par intérêt pour leurs technologies sophistiquées, de façon à compenser leurs désavantages concurrentiels. Les entreprises chinoises en France ne font pas exception, elles sont de plus en plus intéressées par l'acquisition de technologies de pointe et de savoir-faire dans les différents secteurs. Les entreprises chinoises se développent en France dans le but de redresser leurs désavantages concurrentiels en faisant l'acquisition d'actifs et d'avantages concurrentiels. Ce sont les raisons pour lesquelles la préférence des entreprises chinoises pour cette approche amène à considérer que la quatrième hypothèse, ***La recherche d'actifs et de hautes technologies est positivement liée à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive en France***, est tout à fait valable. En effet, dans un contexte de mondialisation économique, l'écart entre les entreprises chinoises et les entreprises étrangères ne concerne pas le manque de parts de marché ou la question du coût de production, mais bien le faible niveau de technologie et le manque de compétitivité. Si les entreprises chinoises veulent se développer face aux entreprises multinationales modernes, elles doivent s'adapter à la communauté internationale dès que possible et améliorer leurs facteurs techniques dans les industries. La stratégie de transfert des ressources en recherche et développement est appliquée par les multinationales des pays développés pour maintenir l'avantage concurrentiel de la technologie. Le mode d'entrée par

la création de la filiale en propriété exclusive permet ainsi aux entreprises chinoises de garder un contrôle sur leurs activités en France et en particulier sur leurs besoins d'actifs et de hautes technologies.

Les entreprises de notre échantillon qui ont opté pour la filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France nous ont dévoilé une autre raison stratégique (MC2, MC3, MC4, MC5, MC6, MC7, MC8, MC9, MC10, MC11, MC12, MC13, MC14, MC15 et MC16). Comme les entreprises issues d'économies émergentes, elles souhaitent devenir des acteurs importants à l'international à long terme. Les entreprises de notre échantillon ont pour point commun d'avoir une vision stratégique globale. Elles s'orientent vers le monde entier pour coordonner leur réseau d'affaires international afin de maximiser la synergie mondiale et de prendre des mesures stratégiques en réponse aux concurrents mondiaux.

En raison du manque de connaissances basé sur des avantages spécifiques, les entreprises chinoises ne sont pas encore devenues des acteurs mondiaux légitimes. Par conséquent, les entreprises chinoises poursuivent des motivations stratégiques globales dans leurs opérations étrangères actuelles pour se préparer à devenir vraiment mondiales à l'avenir. Avec une telle intention stratégique globale, les entreprises chinoises optent parfois pour le mode d'entrée de la joint-venture internationale pour atteindre cet objectif. Cependant, comme le montre notre recherche, la plupart des entreprises chinoises en France préfère le mode le plus offensif qui est la filiale en propriété exclusive pour se développer. L'ambition stratégique globale des entreprises conduit à une tendance à utiliser un mode d'entrée qui induit un niveau de contrôle élevé. Cela s'explique par le fait que la filiale en propriété exclusive permet de constituer un réseau d'affaires mondial plus intégré, tandis que la joint-venture internationale implique un ou plusieurs partenaires, dont l'un ou l'autre peut ne pas se conformer à l'intention stratégique de l'autre. Selon MC4, MC10, MC12 et MC13, les deux modes (la joint-venture avec le partenaire français et la création de la filiale en propriété exclusive) peuvent être adoptés par une entreprise dans le but d'acquérir des actifs stratégiques en France. La joint-venture est toutefois considérée comme le mode d'entrée le moins efficace lorsqu'il s'agit d'acquérir des actifs stratégiques.

Pour notre échantillon, la filiale en propriété exclusive permet d'exercer un contrôle supérieur par rapport à la joint-venture lorsque l'entreprise qui investit poursuit des motivations stratégiques mondiales dans son investissement en France. En outre, un niveau élevé de contrôle

est généralement nécessaire pour assurer la coordination entre le siège en Chine et la filiale en France, cela permet aux deux parties d'avoir une meilleure communication.

En résumé, nous constatons que les entreprises chinoises ont des motivations stratégiques spécifiques avec une orientation globale, comme la préparation d'une nouvelle expansion mondiale et l'amélioration de la position concurrentielle mondiale par rapport aux entreprises multinationales concurrentes. La motivation stratégique mondiale peut avoir un impact dans ce cas sur les décisions du choix du mode d'entrée car les entreprises choisissent plutôt la filiale en propriété exclusive pour bien contrôler leur filiale et pour acquérir des actifs stratégiques en France. Par conséquent, pour poursuivre une motivation stratégique mondiale, les entreprises chinoises préfèrent la filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France. Cela confirme que notre hypothèse 5, ***La motivation stratégique globale est positivement liée à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France***, est tout à fait valable.

Selon notre recherche, nous constatons que la recherche d'actifs et de hautes technologies ainsi que la motivation stratégique globale sont positivement liées à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France.

Cependant, il y a aussi un troisième facteur qui influence ce choix de mode d'entrée pour les entreprises chinoises. C'est le soutien du gouvernement chinois. En général, le gouvernement peut freiner ou faciliter l'internationalisation des entreprises par le biais de différentes politiques. Le développement des entreprises chinoises est directement lié au développement économique de la Chine et à sa compétitivité internationale. Le gouvernement chinois est une véritable force pour motiver les entreprises chinoises à s'internationaliser. Il considère l'expansion internationale de ses entreprises comme un élément clé pour assurer la croissance économique du pays. En aidant ses entreprises à franchir les frontières, le gouvernement chinois poursuit trois objectifs essentiels (Li, 2010): contribuer à l'ajustement économique du pays ; sécuriser les ressources naturelles pour le développement économique ; et améliorer la compétitivité internationale des entreprises chinoises.

Le gouvernement chinois encourage le processus d'internationalisation des entreprises par des allègements fiscaux, des soutiens au crédit, des services d'information, par la simplification du processus d'approbation, etc. Le gouvernement chinois considère que la constitution de grandes entreprises multinationales aidera la Chine à devenir un acteur clé de l'économie mondiale.

En 1979, les investissements chinois à l'étranger ont été autorisés pour la première fois pour les entreprises publiques, mais sont restés interdits pour les entreprises privées jusqu'en 2003. Au cours de cette période initiale, l'internationalisation des entreprises chinoises était étroitement contrôlée par le gouvernement (Buckley, Clegg, Cross, Liu et Voss & Zheng, 2007). Puis, en 2001, pour renforcer la compétitivité internationale des entreprises chinoises, le gouvernement chinois a lancé une politique de « go out » en réduisant les obstacles à l'investissement à l'étranger. La mise en place d'opérations à l'étranger par les entreprises chinoises est alors devenue l'une des politiques officielles de l'ouverture de l'économie, avec un rôle principal joué par les entreprises d'État, considérées comme des instruments permettant d'atteindre des objectifs nationaux. Dans notre échantillon, il y a certaines entreprises (MC2, MC3, MC7, MC10, MC13, MC14, MC15 et MC16) qui correspondent à cette situation et qui orientent leur stratégie d'internationalisation en fonction des objectifs du gouvernement. Il n'est pas surprenant que les entreprises chinoises aient une forte motivation pour la recherche d'actifs et de hautes technologies en France. Une des explications de ce comportement vient du fait que ce sont des entreprises d'État, le gouvernement chinois a donc une forte influence sur la décision de ses entreprises. La politique du « go out » encourage les entreprises chinoises à acquérir des technologies dans des pays développés et par la suite à les transférer vers la Chine. Pour cela, il faut un mode d'entrée avec un niveau de contrôle élevé pour ensuite transférer la technologie dans un contexte idéal et surtout sans confrontation, sans qu'un partenaire français puisse s'y opposer. Par conséquent, la création de la filiale en propriété exclusive permet aux entreprises chinoises d'avoir un meilleur contrôle sur les technologies acquises en France et sur leur transfert en Chine.

Dans notre échantillon, nous observerons qu'il y a des entreprises (MC1, MC2, MC4, MC7, MC10, MC13, MC15, MC16, et MC17) qui reçoivent un soutien financier du gouvernement chinois. Parmi ces entreprises, MC10 nous explique que : *« la Chine utilise une partie de ses réserves de change pour investir dans des entreprises à l'étranger à travers son principal fonds souverain, le China Investment Corporation (CIC). Le gouvernement chinois joue un rôle important dans l'investissement à l'étranger en fournissant des soutiens financiers, des prêts bancaires nationaux à faibles taux d'intérêt et des avantages fiscaux. Les entreprises chinoises n'ont pas besoin de dépendre de la ressource du capital de l'entreprise étrangère car elles ont déjà un partenaire très important de leur côté, c'est exactement ce qui se passe avec notre entreprise ».*

Le soutien financier du gouvernement chinois sur l'investissement à l'étranger augmente la puissance d'achat des entreprises chinoises pour acquérir des entreprises dans le pays d'accueil. Ces entreprises chinoises sont plus susceptibles d'entrer sur le marché français en menant des opérations en propriété exclusive. Par conséquent, nous constatons que notre *hypothèse 6, La politique du « go out » et le soutien financier du gouvernement chinois sont positivement liés à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France*, est tout à fait valable.

En résumé, la politique du « go out » est la stratégie actuelle de la Chine pour encourager ses entreprises à investir à l'étranger. Les objectifs de cette politique sont de faciliter l'approvisionnement de la Chine en matières premières, de développer ses exportations, d'acquérir des technologies et d'améliorer la compétitivité de ses entreprises. Le gouvernement chinois considère désormais que l'internationalisation des entreprises nationales est le meilleur moyen pour poursuivre le développement du pays et pour accélérer le rattrapage technologique. Pour cela, il met l'accent sur le financement des entreprises chinoises qui investissent à l'étranger à travers différents organismes comme le fonds souverain ou bien les banques nationales. La politique du « go out » et le financement du gouvernement renforcent les capacités des entreprises chinoises sur leur investissement en France. Cela permet aux entreprises chinoises d'opter pour un mode d'entrée comme une filiale en propriété exclusive.

4.5 Le contrôle de la filiale des entreprises chinoises en France

Ce paragraphe est consacré au contrôle qu'exercent les entreprises chinoises sur leurs filiales en France. Il vise à valider nos trois dernières hypothèses en ce qui concerne la centralisation de la décision, la formalisation de l'organisation et l'expatriation.

4.5.1 La prise de décision

La pratique du contrôle dans les multinationales influence fortement leur succès ou leur échec. Le contrôle est un processus de mesure de la performance et de l'action pour garantir les résultats souhaités. Il permet de s'assurer que le plan est atteint et que la performance réelle rencontre ou bien surpasse l'objectif. En général, les multinationales utilisent un large éventail de mécanismes pour garder le contrôle sur leurs entreprises à l'étranger. Nous savons que l'histoire de l'investissement chinois à l'étranger est assez récente par rapport aux multinationales qui viennent de pays développés. Le manque d'expérience sur la scène

internationale rend la performance des entreprises chinoises plus difficile à observer. Dans cette partie, nous allons montrer les résultats de notre recherche sur la manière dont les entreprises chinoises contrôlent leurs filiales en France.

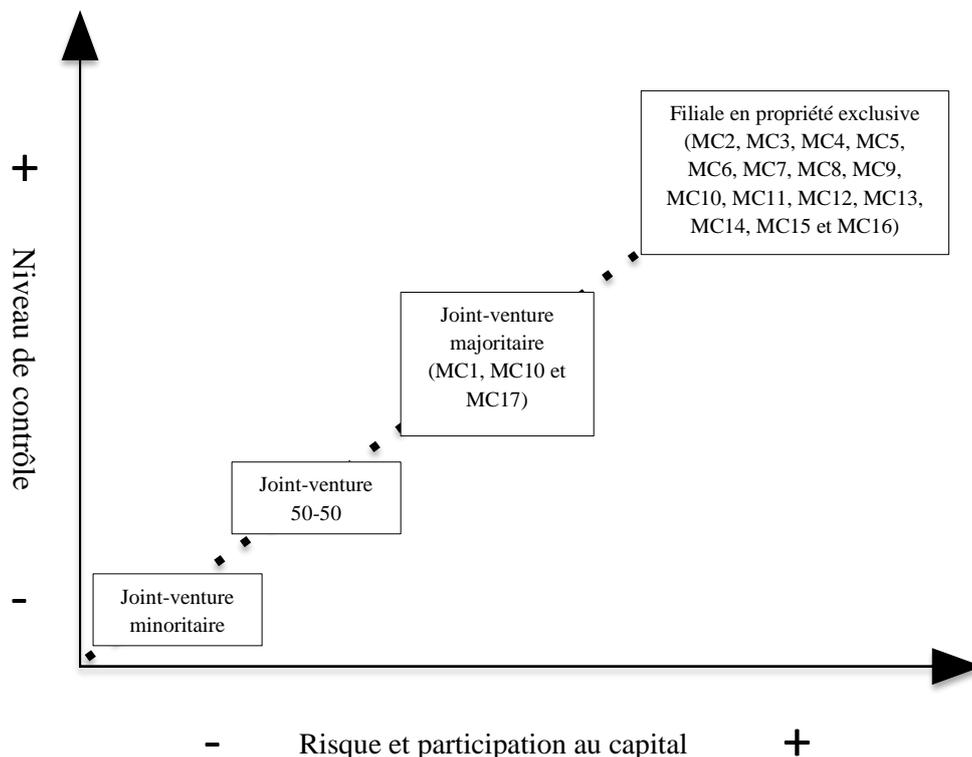
Pour cela nous avons construit notre questionnaire en suivant le modèle Centralisation-Formalisation-Socialisation (Goshal et Nhoria 1989; Nobel et Birkinshaw 1998). La centralisation et la formalisation font partie des mécanismes de contrôle formels et bureaucratiques, tandis que la socialisation s'apparente plus au contrôle informel. Plus précisément, la centralisation est le pouvoir de décision conservé généralement au siège, la formalisation est le pouvoir décisionnel régit par des règles, procédures et normes. Le contrôle par la socialisation décrit tous les autres mécanismes de contrôle, c'est un moyen de contrôle subtil. En d'autres termes, ce sont des mécanismes qui ne sont pas hiérarchiques, bureaucratiques, formels ou axés sur les résultats. La socialisation comprend quatre sous-catégories principales:

- La socialisation par le partage des valeurs et des objectifs de l'organisation;
- L'échange informel et horizontal de l'information, en mettant l'accent sur les flux d'information non hiérarchiques entre mêmes niveaux de gestion;
- Les groupes de travail ou équipes inter-fonctionnelles ;
- L'expatriation.

Du côté de la participation du capital, le contrôle du capital exerce une forte influence sur le mode de contrôle. Parfois, les multinationales ne détiennent pas toujours la totalité du capital de la filiale. C'est le cas des entreprises MC1, MC10 et MC17. Cependant, les entreprises chinoises ont compris que pour exercer une liberté de contrôle sur leur filiale en France, il faut détenir 100% du capital de leur filiale. C'est la raison pour laquelle la plupart des entreprises de l'échantillon optent pour la filiale en propriété exclusive. En lisant le tableau 25, selon le modèle de Lasserre (2012), nous pouvons constater le niveau élevé de contrôle que les entreprises chinoises en France exercent par la participation au capital de la filiale. Cela montre également que les entreprises chinoises assument des risques élevés. Les choix de mode d'entrée des entreprises ne sont pas toujours dictés par la minimisation des coûts. Avec le mode

d'entrée par une filiale en propriété exclusive, nous constatons que les entreprises chinoises mettent l'accent sur le contrôle de leur filiale en France.

Tableau 25 : Niveau de contrôle des entreprises chinoises en France en fonction de la participation au capital



Source : Lasserre 2012.

Le contrôle d'une entreprise par la centralisation de la décision est un moyen efficace pour les entreprises de surveiller leurs activités à l'étranger (Bartlett et Ghoshal, 1989). Cela veut dire que les décisions stratégiques et les opérations sont prises à des niveaux élevés de l'entreprise, au sommet de la hiérarchie et, dans la plupart des cas, elles sont prises au siège. La centralisation donne au siège le pouvoir de prise de décision sur l'ensemble des activités de l'entreprise tandis que les filiales ont un simple rôle d'exécutant.

La centralisation comporte des avantages pour les entreprises qui contrôlent leurs activités à l'étranger. En effet, la centralisation :

- Confère une perspective globale aux décisions prises ;
- Facilite la coordination entre la maison mère et la filiale ;

- Renforce l'uniformisation des politiques et des pratiques de gestion ;
- Evite la duplication des fonctions ;
- Réduit les risques liés à la confidentialité de l'information ;
- Facilite le contrôle pour l'ensemble des activités de l'entreprise.

Les avantages de la centralisation offrent un bon moyen aux entreprises de garder le contrôle sur leur filiale à l'étranger. Cependant, la centralisation a aussi des inconvénients pour les entreprises qui la pratiquent, dont notamment :

- La prise de décision ne correspond pas aux besoins des consommateurs locaux ;
- Manque de flexibilité et de souplesse dans les opérations ;
- Il peut y avoir des problèmes de communication et de compréhension entre le siège et la filiale ;
- Bureaucratization et lenteur de la prise de décision ;
- Accroissement des coûts de système hiérarchique.

Sur la base de la théorie du contrôle, nous avons émis notre septième hypothèse : ***Les entreprises chinoises préfèrent une décision centralisée au siège pour mieux contrôler leurs filiales en France.*** Cependant, nos résultats de recherche nous montrent que cette hypothèse n'est pas valable. Le tableau 26 nous présente les résultats en détail.

Tableau 26 : Prise de décision dans les filiales chinoises en France

Entreprise	MC	S																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	omme
Prise de décision																			
<i>Stratégie</i>	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	8
<i>Financier</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<i>Marketing</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>RH</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Note : 1= centralisé au siège ; 0= autonomie filiale.

Nous avons sélectionné les quatre aspects importants de la prise de décision dans une entreprise (stratégie, financier, marketing et ressources humaines). ‘0’ indique que les décisions ne sont pas centralisées au siège, l’autonomie est laissée à la filiale. ‘1’ indique que les décisions sont centralisées au siège. Selon notre recherche, les décisions en ‘stratégie’ sont pour moitié centralisées, alors que les décisions plus opérationnelles sont décentralisées. Même la prise de décision stratégique des entreprises chinoises en France est pour moitié faite par la filiale en France et non par la maison mère en Chine. Cela montre que les entreprises chinoises optent pour la décentralisation des décisions, notamment des décisions opérationnelles de leur filiale en France. Les raisons pour lesquelles les entreprises chinoises utilisent cette façon de contrôler sont les suivantes :

1. Remédier à leur manque d’expérience internationale

Le choix de la décentralisation de la prise de décision pour certaines des entreprises de notre échantillon (MC1, MC3, MC4, MC7, MC10 et MC17) est un choix passif. Comme nous l’avons mentionné précédemment, le manque d’expérience internationale est le principal obstacle à l’internationalisation de la plupart des entreprises chinoises. Nous constatons cependant que les entreprises chinoises ne sont pas des néophytes en matière de commerce international et de partenariats mais l’écart entre leurs compétences à l’export et leur capacité d’implantation à l’étranger est encore grand, notamment pour des raisons culturelles et historiques.

MC1, MC3 et MC17 expliquent que le manque d’expérience internationale et les difficultés d’organisation font que les entreprises chinoises ont souvent une connaissance limitée de

l'environnement social et juridique de la France. Cela est un grand handicap pour celles qui opèrent en France. D'après nos entretiens, il apparaît que ces faiblesses (manque d'expérience internationale, mauvaise compréhension des réglementations locales et différences culturelles) sont bien connues des responsables chinois eux-mêmes qui ressentent cela comme un frein à leur stratégie d'investissement. C'est la raison pour laquelle les entreprises chinoises préfèrent décentraliser le pouvoir aux filiales pour mieux développer leurs activités en France.

2. *La recherche du marché français et européen*

Selon notre recherche, nous confirmons que la plupart des entreprises chinoises (MC2, MC3, MC4, MC5, MC6, MC7, MC8, MC9, MC10, MC11, MC12, MC13, MC14, MC15 et MC16) sont en France dans le but de conquérir les marchés français et européen. Cependant, le manque de connaissance du marché local et européen est devenu un autre frein pour ces entreprises. Les connaissances du marché chinois ne sont pas vraiment utiles pour ces entreprises qui opèrent en France. Les comportements et les habitudes des consommateurs français et européens sont bien différents de ceux de la Chine. Pour s'adapter aux besoins des consommateurs ciblés, les entreprises chinoises choisissent ainsi de décentraliser le pouvoir de décision pour tout ce qui est relatif au marketing et aux ressources humaines afin de mieux répondre aux exigences de la clientèle.

En résumé, nous constatons que la décentralisation de la décision accompagne la stratégie d'investissement pour les entreprises chinoises en France. Dans cette première phase de la politique des IDE, la décentralisation améliore la qualité des décisions par leur adaptation au contexte local, facilite l'adaptation au marché cible, limite les risques en utilisant des talents locaux et développe une meilleure motivation du personnel local. De plus, elle améliore aussi l'efficacité de la gestion au sein de la filiale, grâce à une meilleure connaissance du terrain par les employés locaux. Enfin, la décentralisation de la décision permet aux filiales de mieux gérer leurs opérations quotidiennes sans attendre les prises de décision du siège.

En conclusion, nous confirmons que les filiales chinoises en France ont une grande autonomie au niveau de la prise de décision relative à la stratégie et aux opérations. Nous constatons donc que notre septième hypothèse, *Les entreprises chinoises préfèrent une décision centralisée au siège pour mieux contrôler leurs filiales en France*, n'est pas valide.

4.5.2 La formalisation de l'organisation

Les filiales ont généralement une grande autonomie et les maisons mères leur accordent une grande confiance. Cependant, en ce qui concerne la formalisation, les entreprises chinoises de l'échantillon placent la formalisation de l'organisation et des procédures de travail au centre de leurs systèmes de coordination et de contrôle. Les responsables des entreprises chinoises de notre échantillon affirment tous, sans exception, que la formalisation de l'organisation des filiales en France et des relations entre la maison mère et les filiales constitue le socle de la coordination et du contrôle. Cette formalisation consiste en des procédures et documents écrits, en un reporting systématique, voire avec des systèmes d'information compatibles avec ceux de la maison mère pour certaines entreprises. Le reporting est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori de façon périodique, afin d'informer la maison mère des performances de sa filiale en France. Selon notre échantillon, le reporting dresse en général le bilan des activités, donne une sorte de photographie de la filiale pour présenter les résultats de sa performance et l'évolution de ses activités. Le tableau 27 nous détaille les outils de la formalisation entre la filiale en France et la maison mère en Chine.

Tableau 27 : Les outils de la formalisation entre la filiale et la maison mère

Entreprise	Reporting et ses fréquences	Progiciel de Gestion Intégré	Standardisation	Règles et politiques	Description du poste
MC1	O 4	N	O	O	O
MC2	O 3	O	O	O	O
MC3	O 1,5	N	O	O	O
MC4	O 4	O	O	O	O
MC5	O 5 (obligatoire) sinon risque de punition financière	N	O	O	O
MC6	O 3	O	O	O	O
MC7	O 2	O	O	O	O
MC8	O 1	N	O	O	O
MC9	O 1	N	O	O	O
MC10	O 3	O	O	O	O
MC11	O 3	N	O	O	O
MC12	O 3,5	O	O	O	O
MC13	O 3	O	O	O	O
MC14	O 1	N	O	O	O
MC15	O 3	O	O	O	O
MC16	O 3	O	O	O	O
MC17	O 2	N	O	O	O

Note : O= oui ; N=non ; 1= annuel ; 2=trimestriel ; 3=mensuel ; 4=hebdo ; 5= quotidien.

Les résultats nous montrent que toutes les filiales en France pratiquent le reporting pour mieux communiquer avec leur maison mère. Presque 60% des entreprises de notre échantillon font un reporting aux moins une fois par mois. Pour les entreprises chinoises, le reporting est un véritable outil de contrôle. Dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet aux entreprises chinoises de vérifier que la filiale respecte ses engagements. Plus précisément, les filiales fournissent des données aux sièges comme le nombre de ventes, la marge rapportée et le coût de revient. Selon MC10, MC11, MC12 et MC13, le reporting est un outil qui facilite le dialogue et la communication entre le siège en Chine et la filiale en France. C'est un élément clé du système d'information de gestion. Il assure la remontée de l'information, depuis la filiale jusqu'au sommet du groupe. Grâce à lui, les responsables de tous les niveaux ont connaissance des résultats et peuvent entreprendre des actions correctives.

Le Progiciel de Gestion Intégré, (Enterprise Resource Planning, ERP) est le deuxième outil utilisé par les entreprises chinoises pour contrôler les performances de leur filiale en France. Plus de 50% des entreprises de l'échantillon utilisent ce système informatique. Le progiciel de gestion intégré est un outil informatique introduit au début des années 90 pour accompagner la mondialisation. L'un des principaux objectifs de ce système est d'acquies un contrôle sur les activités de l'entreprise. Il s'appuie sur une base de données commune à tous les services de l'entreprise et permet de gérer l'ensemble des processus. Selon MC15 et MC 16, le progiciel de gestion intégré supprime les risques de doublons entre la maison mère et la filiale car la base de données est commune à tous les participants. Il permet aussi d'optimiser la coordination et la communication entre les deux parties. MC6, MC7, MC10 et MC12 nous expliquent que le but de l'installation du progiciel de gestion intégré est de coordonner l'ensemble des activités de leur entreprise autour d'un même système d'information (production, marketing, gestion des ressources humaines, etc.). Il offre à l'entreprise une solution globale et transversale.

La standardisation, les règles, les politiques d'entreprise et la description du poste permettent également aux entreprises chinoises de garder un contrôle sur la filiale. Toutes les entreprises de l'échantillon ont mis en place ces outils dans leur filiale en France. Elles nous confirment également l'utilité de ces outils dans le processus du contrôle. MC1, MC4, MC5, MC6, MC8, MC15 et MC16 nous expliquent qu'afin de formaliser l'organisation de leur filiale en France, les entreprises chinoises recourent beaucoup à l'écrit et rédigent des documents de description des fonctions. Selon eux, la standardisation par écrit des procédés contribue à une meilleure coordination et une meilleure communication du travail.

En conclusion, dans le cadre d'une gestion décentralisée comme celle de l'entreprise chinoise, la formalisation joue un rôle essentiel pour le contrôle des filiales en France. Par conséquent, notre huitième hypothèse, *Les entreprises chinoises pratiquent la formalisation pour mieux contrôler leurs filiales en France*, est tout à fait valable.

4.5.3 L'expatriation et la localisation du management

Notre dernière hypothèse se concentre sur le contrôle par l'expatriation dans le cadre de la socialisation. En général, la nomination de cadres expatriés sur des postes importants de management d'une filiale à l'étranger est un moyen essentiel de contrôle qu'un siège exerce sur une filiale (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura et Schaaper, 2012). Les expatriés contribuent à améliorer la performance de l'entreprise dans le pays d'accueil. Ils aident à atténuer la barrière entre la société mère et ses filiales. Ils sont utiles pour réduire les risques et les problèmes techniques. De plus, ils sont très utiles dans le développement de bonnes relations avec les fournisseurs et pour aider les employés locaux à identifier et répondre aux objectifs de l'entreprise.

L'efficacité de l'expatriation est une source d'avantage concurrentiel de plus en plus importante pour de nombreuses organisations multinationales. Les expatriés peuvent être un puissant moyen de transfert de savoir-faire, d'expertise technique et de gestion des filiales. Ils représentent également les intérêts du siège, peuvent améliorer la communication entre le siège et les filiales et aider le personnel du siège à mieux comprendre l'environnement local des affaires.

Selon Huang et Austin (2011), les multinationales chinoises préfèrent expatrier pour contrôler opérationnellement leurs filiales à l'étranger, surtout dans le secteur des ressources naturelles. Néanmoins, notre recherche nous montre que ce n'est pas le cas pour les investissements chinois en France. Le tableau 28 nous montre la répartition entre les postes clés occupés par les expatriés chinois et les cadres locaux.

Tableau 28 : Expatriation et localisation

Entreprise	Postes clés							Somme Exp
	DG	DM	DF	DP	DRH	DSC	DI	
MC1	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	/	0
MC2	Exp	Loc	Loc	/	Loc	Loc	Loc	1
MC3	Exp	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	/	1
MC4	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	0
MC5	Exp	Loc	Loc	/	Loc	Loc	/	1
MC6	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	0
MC7	Exp	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	1
MC8	Exp	Loc	Loc	/	Loc	Loc	/	1
MC9	Exp	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	/	1
MC10	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	0
MC11	Exp	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	/	1
MC12	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	0
MC13	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	0
MC14	Loc	Loc	Loc	/	Loc	Loc	/	0
MC15	Exp	Loc	Loc	/	Loc	Loc	Loc	1
MC16	Exp	Loc	Loc	/	Loc	Loc	Loc	1
MC17	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	Loc	0

Note : DG= Directeur Général ; DM= Directeur Marketing ; DF= Directeur Financier ; DP= Directeur de Production ; DRH= Directeur des Ressources Humaines ; DSC= Directeur du Service Clients ; DI= Directeur Informatique. Loc= cadre local ; Exp=expatrié chinois.

Nous avons identifié sept postes clés au sein d'entreprise : le directeur général, le directeur marketing, le directeur financier, le directeur de production, le directeur des ressources humaines, le directeur du service clients et le directeur informatique. Les résultats nous

montrent que les entreprises chinoises préfèrent confier leurs postes clés aux cadres locaux plutôt que d'envoyer des expatriés chinois en France. Le tableau 28 résume la répartition des principaux postes de gestion pour les dix-sept entreprises interrogées et nous confirme que les cadres locaux occupent la plupart des postes de clés des filiales. Seul le poste de directeur général est occupé par un expatrié dans 9 cas sur 17 de notre échantillon.

Les entreprises chinoises s'appuient sur des cadres locaux pour gérer leur filiale en France, alors que les expatriés chinois adoptent une attitude d'observation. Dans le management des ressources humaines internationales, c'est une approche polycentrique. Dans cette approche, l'entreprise estime que les préférences et les techniques locales sont généralement plus appropriées pour faire face aux conditions du marché local. Les entreprises chinoises accordent une grande importance à la culture et aux consommateurs français. Elles donnent plus d'autonomie pour leurs filiales. Les managers français sont responsables d'un grand nombre d'activités. Dans le contexte des entreprises chinoises en France, la gestion des ressources humaines est localisée, la structure organisationnelle est décentralisée, chaque filiale est considérée comme une entreprise distincte qui dispose d'une réelle autonomie dans les prises de décision.

Selon les chiffres sur les postes clés occupés par des cadres locaux dans les filiales d'entreprise chinoise en France, nous notons l'importance des cadres locaux dans la gestion des filiales. Les raisons principales des entreprises qui recrutent des cadres locaux sont au nombre de cinq.

La première raison est pour profiter des compétences des cadres locaux, car ils ont des connaissances sur l'environnement politique, culturel, social, économique et juridique de la France. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la France et la Chine ont une grande différence au niveau de la culture et des traditions, ce qui rend plus difficile pour les entreprises chinoises d'assurer des performances sur le marché local. Pour résoudre ces problèmes, les cadres locaux sont devenus des ressources incontournables pour les entreprises chinoises. Pour MC4 et MC9 par exemple, la localisation de la gestion des ressources humaines permet de posséder certaines compétences spécifiques dans le domaine du nucléaire et du vin.

La deuxième raison est que les entreprises chinoises souhaitent entretenir de bonnes relations avec le gouvernement français en créant des emplois. Selon l'INSEE, le taux de chômage en France a atteint un record en février 2016, avec 3,6 millions de demandeurs d'emploi. En particulier chez les jeunes et les personnes âgées de 50 ans ou plus. Le taux de chômage était de 10% en 2016. Pour les entreprises chinoises, la relation avec l'administration locale est

fortement liée à leurs activités en France. Les entreprises chinoises, en tant qu'investisseurs étrangers en France, doivent montrer une attitude positive pour la société française et apporter une contribution pour la population française. Les entreprises de l'échantillon nous confirment qu'après avoir acquis des entreprises françaises, elles gardent généralement l'ensemble du personnel à leurs postes de travail. Plus de 90% de ces employés sont en contrat à durée indéterminée.

La troisième raison de s'appuyer sur le management local est pour remédier au manque d'expérience en management international des entreprises chinoises. Nous observons que les entreprises chinoises n'ont pas beaucoup d'expérience en matière de management international et certaines d'entre elles ne sont entrées que récemment sur le marché français. Il est donc difficile pour ces entreprises d'opérer dans un contexte international et de maintenir un développement, en particulier pour les entreprises qui prennent la France ou l'Europe comme marché cible, en s'appuyant sur trop d'expatriés chinois.

Certaines entreprises chinoises de l'échantillon utilisent les expatriés pour exercer un contrôle sur l'administration et implanter leur stratégie. Cependant, de nombreuses entreprises chinoises s'engagent dans un processus de recrutement de cadres locaux sur des postes clés. Pour répondre aux besoins des consommateurs français et européens, l'embauche de cadres français et européens expérimentés pour effectuer des tâches de marketing et d'innovation de produit apparaît obligatoire pour les entreprises chinoises.

La quatrième raison est pour faciliter la communication dans la filiale. En général, les expatriés chinois parlent mal la langue française et parfois ne maîtrisent pas non plus l'anglais. Cela pose des problèmes de communication dans la filiale avec les employés français. Les compétences linguistiques sont indispensables pour établir des contacts et de la confiance entre les managers et les employés. Cependant, maîtriser couramment la langue n'est pas toujours facile. MC6, MC10, MC12, MC14 et MC17 nous expliquent que recruter des cadres locaux leur permet d'éviter des problèmes de communication et apporte une bonne coordination.

La dernière raison qui pousse les entreprises chinoises à recourir à des cadres locaux est pour construire une bonne image locale et éviter ainsi les risques de conflits sociaux. Nous constatons que les entreprises chinoises investissent beaucoup en Europe dans les domaines des hautes technologies de différentes façons. L'objectif est d'augmenter le niveau de compétitivité mondiale. Beaucoup d'entreprises européennes se font racheter par des fonds d'investissement chinois ou par des entreprises d'État ou privées chinoises. Il existe un sentiment parfois hostile

envers les entreprises chinoises qui s'installent en Europe. La presse et les autres médias transmettent souvent un sentiment d'inquiétude comme par exemple : « les Chinois nous envahissent », « ils vont nous acheter », « les Chinois représentent une menace pour l'industrie européenne », « les entreprises chinoises nous posent des problèmes au niveau de la sécurité nationale », etc. Nous constatons que les investissements chinois en Europe sont mal perçus.

D'ailleurs, les entreprises d'État font l'objet de discriminations de la part des gouvernements étrangers à cause de leur statut. Ces entreprises ont donc une longue histoire de négociations avortées en raison de la défiance des gouvernements et actionnaires étrangers. Les Français reconnaissent l'importance de la Chine mais émettent des doutes sur le système chinois. Ce sentiment négatif est une entrave au développement des investissements de l'État chinois en France.

En 2010, le commissaire européen a proposé la mise en place d'une autorité de contrôle des investissements étrangers sur le modèle de la Commission américaine. L'Union Européenne cherche aujourd'hui à rééquilibrer ses relations avec la Chine en imposant des règles de réciprocité. Pour éviter les conflits sociaux et pour construire une bonne réputation d'entreprise, les cadres et les employés locaux offrent aux entreprises chinoises une meilleure image localement.

En ce qui concerne les raisons principales qui poussent les entreprises chinoises à recruter des cadres locaux, nous constatons que notre dernière hypothèse, *Les entreprises chinoises préfèrent envoyer des expatriés dans leurs filiales en France pour mieux les contrôler*, n'est pas validée. L'approche de la localisation des postes clés dans la filiale démontre la confiance que porte l'entreprise chinoise envers ses ressources locales. Cela apporte aux entreprises chinoises une plus grande acceptation par la population française et intègre la filiale dans la communauté locale, notamment en raison du fait que les prises de décision sont fondées sur des facteurs locaux.

En conclusion, le tableau 29 nous illustre l'ensemble des validations et invalidations de nos hypothèses.

Tableau 29 : Les hypothèses et les validations

<i>Numéro de l'hypothèse</i>	<i>Formulation de l'hypothèse</i>	<i>Validation</i>
<i>H1</i>	<i>Les soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois sont positivement liés aux IDE des entreprises chinoises en France.</i>	<i>+</i>
<i>H2</i>	<i>Les entreprises chinoises recherchent des avantages spécifiques à travers l'investissement en France.</i>	<i>+</i>
<i>H3</i>	<i>Les entreprises chinoises utilisent la France comme passerelle pour renforcer leur compétitivité avant d'aller conquérir les marchés internationaux.</i>	<i>+</i>
<i>H4</i>	<i>La recherche d'actifs et de hautes technologies est positivement liée à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive en France.</i>	<i>+</i>
<i>H5</i>	<i>La motivation stratégique globale est positivement liée à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France.</i>	<i>+</i>
<i>H6</i>	<i>La politique du « go out » et le soutien financier du gouvernement chinois sont positivement liés à la probabilité qu'une entreprise chinoise opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France.</i>	<i>+</i>
<i>H7</i>	<i>Les entreprises chinoises préfèrent une décision centralisée au siège pour mieux contrôler leurs filiales en France.</i>	<i>-</i>
<i>H8</i>	<i>Les entreprises chinoises pratiquent la formalisation pour mieux contrôler leurs filiales en France.</i>	<i>+</i>
<i>H9</i>	<i>Les entreprises chinoises préfèrent envoyer des expatriés dans leurs filiales en France pour mieux les contrôler.</i>	<i>-</i>

Note : hypothèse validée '+' ; hypothèse non validée '-'.

Les résultats de recherche montrent que parmi les neuf hypothèses, seulement deux hypothèses (H7 et H9) ne sont pas validées.

La première hypothèse confirme que les soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois jouent un rôle important dans les processus d'internationalisation des entreprises chinoises en France. Cela est une caractéristique bien particulière pour les multinationales chinoises en comparaison avec les multinationales européennes ou nord-américaines. Cette forte motivation du gouvernement chinois pousse non seulement les entreprises chinoises à investir à l'étranger mais également à réaliser ses objectifs stratégiques pour le développement du pays. La deuxième et la troisième hypothèse démontrent que la recherche des marchés et des

avantages spécifiques sont les raisons principales qui poussent les entreprises chinoises à s'installer en France. Ces deux hypothèses sont tout à fait valables selon notre recherche. Nous constatons que les entreprises chinoises souhaitent se développer sur les marchés internationaux et s'améliorer au niveau des technologies de pointe pour devenir compétitives sur des marchés internationaux. Les hypothèses 4, 5 et 6 confirment que les entreprises chinoises préfèrent une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France. Cela leur permet, d'une part, de faciliter les démarches administratives et d'obtenir directement, par la même occasion, des technologies. Au niveau du contrôle de leur filiale en France, les entreprises chinoises laissent une autonomie élevée au management local, en raison du manque d'expérience en management en contexte international et du besoin d'adaptation sur place. Ce sont les raisons pour lesquelles les filiales en France ont une grande autonomie en ce qui concerne la prise de décision relative à la stratégie et aux opérations. Le contrôle par les expatriés chinois dans les filiales en France n'est pas non plus une pratique courante. Les hypothèses 7 et 9 ne sont pas valides. Cependant, la standardisation, les règles, les politiques d'entreprise et la description des postes offrent un autre moyen aux entreprises chinoises de gérer et de contrôler leurs filiales en France. La formalisation est donc pratiquée dans plupart des filiales en France.

Conclusion

Traditionnellement, la Chine est un pays qui reçoit des investissements en provenance de pays étrangers. La réception des IDE en Chine a joué un rôle d'accélérateur dans le développement économique du pays. Cependant, depuis ces dix dernières années, un phénomène nouveau attire l'attention du monde, celui de l'internationalisation des firmes des pays émergents dont celles de la Chine. Certes, l'investissement chinois reste encore limité en nombre de projets et en volume de capital investi mais les entreprises chinoises ont commencé à faire des acquisitions sur les différents marchés du monde, à la recherche de technologies, de savoir-faire, de connaissances et d'opportunités sur les nouveaux marchés.

Au début de la phase d'internationalisation des entreprises chinoises, les entreprises d'État ont été les seules à pouvoir investir à l'étranger. Néanmoins, depuis les cinq dernières années, les entreprises privées ont commencé à dépasser les entreprises étatiques en termes de volume d'investissement. Cependant, les entreprises d'État chinoises restent encore aujourd'hui indubitablement les maîtres du jeu, et notamment dans les projets d'investissement de matières premières et dans les grandes opérations industrielles. Cela n'empêche pas pour autant les entreprises privées chinoises d'être à la manœuvre dans d'autres secteurs comme l'agroalimentaire, la télécommunication, la fabrication du vin, les nouvelles technologies, sans oublier les secteurs de la grande consommation et la santé (équipements et solutions pour le secteur médical). En Europe, l'investissement chinois ne cesse d'augmenter. La France est devenue l'une des principales destinations européennes pour les investisseurs chinois en raison du potentiel de son marché et de l'environnement en matière d'innovation.

Les soutiens politiques et financiers du gouvernement chinois jouent un rôle important pour les investissements chinois en France. Le rythme de croissance des investissements chinois se décompose en plusieurs phases. Chacune étant liée à des choix politiques et aux incitations du gouvernement chinois, allant du contrôle strict au relâchement graduel puis à l'encouragement. La dernière phase correspond à la politique du « go out » adoptée lors du dixième plan de développement, de 2001. Cette politique a accéléré le mouvement d'internationalisation des entreprises chinoises dans le monde. Il existe une forte corrélation entre les réformes institutionnelles, la libéralisation politique et le développement de l'investissement chinois à l'étranger. Dans notre recherche, nous avons vu que le gouvernement chinois jouait plusieurs

rôles, celui de décideur, de financeur et d'intermédiaire, lorsque les entreprises chinoises investissent en France.

Notre sujet de recherche s'est focalisé sur trois questions :

1. Pourquoi les entreprises chinoises investissent-elles en France ?
2. Comment les entreprises chinoises investissent-elles en France ?
3. Comment les entreprises chinoises gardent-elles le contrôle sur leurs filiales en France ?

D'après notre recherche empirique, le premier objectif des IDE chinois en France est la recherche des avantages spécifiques. Cela se traduit par différents aspects, la recherche de marques de prestige, la recherche de connaissances, la recherche de technologies et la recherche de réseaux de distribution en France ou ailleurs. Les entreprises chinoises cherchent à atteindre leurs objectifs internationaux par la fusion et l'acquisition d'entreprises en France afin d'obtenir rapidement de la notoriété, des connaissances, des technologies avancées et des réseaux de vente.

Les entreprises chinoises ont bien conscience que la montée en gamme vers des activités à plus forte valeur ajoutée va de pair avec une meilleure notoriété de leur marque. L'acquisition de marques connues françaises constitue le moyen le plus rapide de gagner cette notoriété qui leur fait tant défaut. Cela permet aussi aux entreprises chinoises de répondre aux exigences des consommateurs chinois dans leur propre marché domestique. C'est une façon efficace pour modifier son positionnement et monter en gamme.

Investir à l'étranger est non seulement une opportunité offerte aux entreprises chinoises mais aussi une nécessité pour l'ajustement du secteur industriel et pour renforcer leur capacité concurrentielle. Comparées aux multinationales américaines ou européennes, les entreprises chinoises sont généralement plus jeunes et moins expérimentées. Pour atteindre les objectifs de renforcement de leur compétitivité et pour remédier au manque d'expérience internationale, les entreprises chinoises cherchent des compétences, notamment des connaissances dans les pays développés. En investissant en France, les entreprises chinoises peuvent obtenir les connaissances qu'elles souhaitent enfin de s'intégrer dans l'économie mondiale avec une position plus forte.

Pour les entreprises chinoises, la recherche de technologies en France est une autre priorité. Aujourd'hui, l'innovation constitue une nécessité pour toutes les entreprises du monde afin de

survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Les entreprises chinoises veulent sortir du schéma OEM dans lequel l'essentiel de la valeur ajoutée est capturé par les firmes étrangères. Dans ce but, les entreprises chinoises ont choisi d'acheter des entreprises de technologie française plutôt que de développer leurs propres capacités technologiques. Par ailleurs, l'appréciation continue du RMB ces dernières années face au dollar et à l'euro réduit les coûts de rachat des entreprises en France. Cela offre aux entreprises chinoises des opportunités d'entrer sur le marché français.

La recherche des réseaux de distribution en France ou ailleurs constitue également une partie importante dans la recherche d'avantages spécifiques pour les entreprises chinoises en France. Cela permet aux entreprises chinoises de vendre leurs produits ou services sur le continent européen, et même africain en raison des liens historiques et culturels qu'entretient la France avec le continent africain.

Notre recherche confirme que le deuxième objectif pour l'investissement chinois en France est la recherche de marchés internationaux. La France est un vaste marché de consommation, avec un degré d'ouverture économique et politique élevé. Elle offre un emplacement idéal pour les entreprises chinoises qui souhaitent développer leurs marchés en Europe. Elle possède des avantages de localisation comparée à d'autres pays européens. Certaines entreprises chinoises confirment que leur investissement en France représente une passerelle vers le marché européen ou étranger. Géographiquement, la recherche de marché se divise en quatre périmètres pour les entreprises chinoises en France : le marché français, le marché européen, le marché africain et le marché chinois. En fonction des activités et des secteurs des entreprises chinoises, leurs orientations sur le marché international sont différentes. De plus, l'accès aux marchés français et européen pour les entreprises chinoises est aussi un moyen de contourner les barrières douanières, de créer un réseau local ou régional de distribution et de se rapprocher de marchés en forte expansion. Le marché domestique en Chine est également important voire même plus important pour certaines entreprises chinoises de notre échantillon. En investissant en France, les entreprises chinoises acquièrent de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire qui permettent de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs chinois et de s'adapter aux évolutions de leur marché national.

En ce qui concerne les stratégies des modes d'entrée des entreprises chinoises en France, nous confirmons que les entreprises chinoises préfèrent entrer en France par une filiale en propriété exclusive. Les entreprises chinoises investissent en France dans le but de redresser leurs

désavantages concurrentiels en faisant l'acquisition d'actifs et d'avantages concurrentiels, en particulier de hautes technologies. Cette motivation a poussé les entreprises chinoises à opter de préférence pour une filiale en propriété exclusive en tant que mode d'entrée. C'est un moyen efficace de garder le contrôle et d'accéder directement aux ressources acquises.

La motivation stratégique globale est un autre moteur pour une entreprise chinoise qui opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France. Devenir des acteurs importants sur la scène internationale est l'objectif à long terme des entreprises chinoises. Cette ambition stratégique globale conduit les entreprises à utiliser un mode d'entrée avec un niveau de contrôle plus élevé.

La politique du « go out » et le soutien financier du gouvernement chinois jouent également un rôle décisif pour une entreprise chinoise qui opte pour une filiale en propriété exclusive comme mode d'entrée en France. Le gouvernement chinois considère désormais que l'internationalisation des entreprises chinoises est le meilleur moyen de poursuivre le développement du pays et d'accélérer le rattrapage technologique. C'est une stratégie nationale. Il met l'accent sur le financement de ses entreprises pour qu'elles investissent à l'étranger. La politique d'investissement et le financement du gouvernement renforcent les capacités des entreprises chinoises à investir en France. Cela permet aux entreprises chinoises d'opter pour un mode d'entrée comme une filiale en propriété exclusive.

Concernant la stratégie du contrôle de la filiale en France, nous constatons que les entreprises chinoises préfèrent décentraliser la prise de décision au niveau des filiales afin de mieux contrôler leurs opérations et de remédier ainsi au manque d'expérience sur la scène internationale. Elle permet également de mieux répondre aux besoins des consommateurs locaux. La coordination entre la maison mère et la filiale s'accompagne d'une délégation du pouvoir de décision. Cette délégation permet aux entreprises chinoises d'établir une confiance entre elles-mêmes et leurs filiales. En général, les filiales ont de hauts niveaux d'autonomie sur la prise de décision relative à la stratégie et à l'opération. La gestion décentralisée permet aux filiales de mieux gérer leurs opérations quotidiennes sans avoir à attendre les prises de décision du siège, qui peuvent être mal orientées en raison du manque de connaissance du terrain.

Dans le cadre d'une gestion décentralisée comme celle des entreprises chinoises en France, la pratique de la formalisation est nécessaire car elle permet aux entreprises chinoises de vérifier que les filiales réalisent bien leurs performances et respectent leurs engagements. C'est une méthode de contrôle formel, constituée par le reporting, le système informatique, les standards

et les réglementations. Les entreprises chinoises en France placent la formalisation au centre de leurs systèmes de coordination. Chaque outil de la formalisation joue un rôle important dans le processus de contrôle par la maison mère. Cela permet aux entreprises chinoises de réorienter, si nécessaire, la stratégie en fonction des performances de la filiale.

A propos du management des ressources humaines, les entreprises chinoises préfèrent engager des cadres locaux plutôt que d'envoyer des expatriés chinois dans leurs filiales en France. Pour les entreprises chinoises, c'est le meilleur moyen de réussir sur les marchés français et européens. La localisation du management permet aux entreprises chinoises d'utiliser les connaissances des cadres locaux notamment en ce qui concerne les lois, les réglementations et les pratiques locales et permet aux entreprises chinoises d'être considérées comme des entreprises locales.

Pour les entreprises chinoises, le passage à l'international basé sur le recours aux expatriés a ses limites. Non seulement ce recours est coûteux mais il entraîne également des difficultés de communication avec les employés locaux, les clients et les pouvoirs publics. Les entreprises chinoises préfèrent ainsi engager du personnel local dans les pays où elles s'installent, comme la France.

Les contributions et les limitations

A l'heure actuelle, les études et les recherches sur les IDE chinois en France restent limitées. Dans notre recherche, nous avons étudié les principales théories sur les IDE et, en utilisant la méthodologie qualitative, réalisé dix-sept entretiens approfondis avec les responsables de chaque organisation. Ces entretiens ont eu pour objectif de mieux comprendre les motivations des entreprises chinoises qui investissent en France, les modes d'entrée et la façon dont les elles exercent leur contrôle sur leurs filiales en France. Ils permettent ainsi de répondre aux questions relatives à la stratégie et à l'organisation des entreprises chinoises en France :

- Pourquoi les entreprises chinoises investissent-elles en France ?
- Comment les entreprises chinoises investissent-elles en France ?
- Comment les entreprises chinoises gardent-elles le contrôle sur leurs filiales en France ?

Grâce aux réponses à ces questions soulevées par notre recherche, nous pouvons mieux comprendre le choix des entreprises chinoises, leur manière d'opérer et de contrôler leurs filiales en France.

L'analyse de contenu des entretiens a permis de répondre à nos questions de recherche. Notre recherche a contribué à enrichir la théorie des IDE en général, et plus particulièrement la « théorie des IDE inversés ». L'investissement chinois en France ne relève plus de la production à faible intensité de technologies à petite échelle et à forte intensité de main-d'œuvre. Grâce à l'apprentissage et à l'accumulation de technologies, les avantages concurrentiels des entreprises chinoises évoluent. Elles sont passées des produits à bas prix, typiquement les produits « Made in China », aux produits plus innovants à plus forte valeur ajoutée. De nombreuses entreprises chinoises de notre échantillon mettent en œuvre une stratégie "Association, Levier et Apprentissage" (Mathews, 2002, 2006). Ces entreprises transforment intentionnellement leurs inconvénients tardifs, dont elles souffrent sur les marchés mondiaux, en une source d'avantage concurrentiel. Les entreprises chinoises de notre échantillon créent des liens avec des PME françaises innovantes qui possèdent des avantages concurrentiels spécifiques, tels que la technologie, les méthodes de production, les marques et l'expérience internationale. Les entreprises chinoises absorbent ces nouvelles ressources et actifs acquis en France et les transforment en nouvelles opportunités. Elles bénéficient également d'un effet levier sur le marché intérieur chinois. En entrant dans une étape d'apprentissage répétée, nous pouvons prédire que les entreprises chinoises continueront d'acquérir des actifs stratégiques en France et en Europe, dans le but final d'évoluer vers des segments à forte valeur ajoutée sur les marchés domestique et mondial. De plus, les cas chinois de notre échantillon correspondent également en partie à la théorie *Springboard* (Luo et Tung, 2007). En règle générale, les entreprises de tremplin recherchent sur les marchés occidentaux matures des actifs stratégiques et des opportunités de marché pour vendre leurs produits. La plupart des entreprises chinoises de notre échantillon présentent des éléments du comportement typique du tremplin, en utilisant l'internationalisation comme un tremplin pour obtenir rapidement des ressources essentielles afin d'accéder à de nouveaux marchés, brevets, talents mondiaux et de nouvelles technologies et expériences. Enfin, la localisation du management, polycentrique selon le modèle EPRG (Perlmutter, 1969), est une méthode utilisée par les entreprises chinoises en France.

Pour la recherche à venir, nous devons nous rendre compte que de nombreuses entreprises chinoises ne sont plus au stade de la simple production à la chaîne pour les industriels du monde. La compétitivité et la créativité sont devenues les mots clés pour leur développement à long terme. Une nouvelle perspective de la transformation du modèle économique du « Fabriqué en Chine » à « Créé en Chine » est en train de s'opérer. Les recherches sur les entreprises chinoises doivent ainsi évoluer en fonction de leur développement.

Pour les entreprises chinoises qui souhaitent investir en France, notre recherche montre qu'il leur faut bien connaître les caractéristiques du marché français. La localisation du management est une bonne pratique, notamment pour les nouveaux arrivants chinois en France. Les managers chinois en France doivent comprendre l'importance du sens de la communication avec leurs employés en France. Les pratiques managériales en Chine, mises en œuvre avec les employés chinois, ne s'adaptent pas au contexte français. Savoir écouter est une qualité importante pour les managers chinois en France. Apprendre la langue française et s'exprimer en français avec ses employés sont des moyens considérables pour établir la confiance afin de construire un développement à long terme.

Pour les managers français, il faut comprendre les différences culturelles entre la maison mère chinoise et la filiale française. Pour la maison mère, les intérêts de l'entreprise sont souvent prioritaires en comparaison avec les intérêts personnels. Parfois, la maison mère est capable de demander à ses employés de consacrer du temps de leur vie privée pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela peut se traduire par des heures de travail supplémentaires ou des déplacements imprévus. Les managers français doivent connaître toutes ces différences pour éviter les malentendus et confrontations.

Notre étude comporte des limites. La limite la plus sévère dont souffre notre contribution est celle inhérente à toute démarche qualitative, soit le recours à un échantillon de taille modeste. Pour pouvoir réellement être généralisés, nos résultats d'analyse devraient être testés quantitativement avec un échantillon de plus grande taille.

Concernant les perspectives futures, nous proposons cinq pistes à explorer :

Premièrement, les pays comme l'Allemagne et l'Angleterre ont aussi attiré l'attention des entreprises chinoises. Leur contexte économique et politique est différent de celui de la France. Par conséquent, les motivations, les modes d'entrée et le contrôle des filiales dans ces deux pays doivent être différents de ceux de la France. Ainsi, une recherche future pourra explorer les investissements chinois dans ces pays et faire des analyses comparées entre ces trois pays.

Deuxièmement, comme mentionné dans la partie méthodologique, nos données proviennent essentiellement d'entretiens avec les responsables des entreprises. Par conséquent, une étude prenant les employés en considération pourrait être envisagée. Leur expérience et leurs opinions peuvent enrichir nos résultats.

Troisièmement, le phénomène des IDE en France reste récent. Les résultats restent encore inconnus des chercheurs. Donc, la réalisation d'une étude dans quelques années pour montrer les performances et la rentabilité des entreprises chinoises en France peut être nécessaire et intéressante.

Quatrièmement, la question concernant le management interculturel dans les filiales chinoises en France n'a pas beaucoup été explorée dans la littérature du management international. Pourtant, la culture est un facteur important qui influence la performance de l'entreprise. Par conséquent, une analyse approfondie de la question pourra donner des consignes et des recommandations aux entreprises chinoises en France.

Cinquièmement, il serait intéressant de réaliser des entretiens au siège des entreprises de l'échantillon de notre recherche afin de comprendre les IDE en France dans un contexte d'IDE plus large.

Liste des tableaux

Tableau 1 : IDE entrants dans les pays BRICS (en millions de dollars).....	23
Tableau 2 : Les importations et exportations de la Chine après son entrée à l'OMC sur la période 2001-2015 (RMB 100 million yuans).....	26
Tableau 3 : La dépendance sur le commerce extérieur pendant la période de 2001-2015 (en %)	26
Tableau 4 : IDE sortants des BRICS (en millions de dollars)	28
Tableau 5 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon la théorie éclectique de Dunning.....	45
Tableau 6 : Contenu principal de la théorie d'IDP et du paradigme OLI.....	47
Tableau 7 : Les théories traditionnelles des IDE des pays développés.....	50
Tableau 8 : Comparaison entre le paradigme OLI et le cadre ALA.....	60
Tableau 9 : Les différentes utilisations du paradigme OLI et du cadre ALA dans l'orientation des flux d'IDE.....	61
Tableau 10 : Les principales théories des IDE des pays en voie de développement.....	64
Tableau 11 : Comparaisons des modes d'entrée.....	70
Tableau 12 : Liste des mécanismes de coordination les plus communs.....	85
Tableau 13 : Descriptif du modèle « EPRG » dans le contexte de la gestion des ressources humaines.....	90
Tableau 14 : Les principales raisons du recours aux expatriés.....	91
Tableau 15 : Entreprises et fonctions des personnes interviewées.....	97
Tableau 16 : Les caractéristiques de l'échantillon.....	99
Tableau 17 : Rôle et objectifs du gouvernement chinois (le cas échéant).....	116
Tableau 18 : La recherche des avantages spécifiques pour les entreprises chinoises en France	127
Tableau 19 : Age des entreprises de notre échantillon et année de leur investissement en France.....	130
Tableau 20 : Marchés recherchés par les entreprises chinoises en France.....	136

Tableau 21 : Mode d'entrée par joint-venture des entreprises chinoises en France.....	147
Tableau 22 : Les 4 dimensions de la culture (Hofstede, 1980).....	149
Tableau 23 : Comparaison culturelle entre la France et la Chine.....	150
Tableau 24 : Mode d'entrée en France par la filiale en propriété exclusive.....	156
Tableau 25 : Niveau de contrôle des entreprises chinoises en France en fonction de la participation au capital.....	166
Tableau 26 : Prise de décision dans les filiales chinoises en France.....	168
Tableau 27 : Les outils de la formalisation entre la filiale et la maison mère.....	171
Tableau 28 : Expatriation et localisation.....	174
Tableau 29 : Les hypothèses et les validations.....	178

Liste des schémas

Schéma 1 : Les principaux acteurs de la politique d'investissement de la Chine à l'étranger et leurs fonctions.....	33
Schéma 2 : Les facteurs influant sur le choix du mode d'entrée.....	76
Schéma 3 : Degrés d'exploration et d'intervention	107

Annexe 1.

Questionnaire pour les entretiens

Stratégie et organisation des entreprises chinoises en France (En Français)

Définition des objectifs de l'enquête: Etude de la littérature et des entretiens pour évaluer la possibilité de confirmation des hypothèses proposées.

Définition de la stratégie et de l'organisation des entreprises chinoises en France.

1. Pouvez-vous présenter votre entreprise selon les caractéristiques suivantes ?

Structure du capital :

Année de fondation :

Emplacement du siège :

Secteur d'activité :

Nombre total d'employés :

Le nombre d'années d'expérience à l'international :

Nombre de filiales à l'étranger :

.....

2. Quelles sont les principales motivations pour votre entreprise à investir en France ?

La recherche de technologie :

Augmenter le niveau de la structure industrielle :

La production de produits à haute valeur ajoutée :

Assurer le besoin de développement économique de la Chine :

Éviter les obstacles du commerce international :

Éviter les confrontations avec les grandes entreprises internationales dans la partie continentale de la Chine :

La recherche de ressources naturelles :

Le marché européen :

Réduire les coûts :

Autres, précisez :

3. Quels sont les modes d'entrées choisis par votre entreprise pour pénétrer le marché français ?

Une filiale en propriété exclusive (une filiale détenue à 100%) :

Une Joint-venture :

Fusion et acquisition :

La licence et la franchise :

L'accord des distributeurs :

Le bureau représentatif :

.....

4. Pour quelle raison votre entreprise a choisi ce mode d'entrée ?

Pour mieux contrôler la filiale :

Pour partager le risque :

Ce mode d'entrée correspond à votre motivation stratégique globale :

Vous recevez le soutien financier du gouvernement chinois :

Pour éviter les fortes restrictions des procédures d'approbation du gouvernement chinois et du gouvernement d'accueil :

Pour faciliter les acquisitions de hautes technologies :

Pour se rapprocher de la capacité d'innovation du pays d'accueil :

Pour faciliter le rapprochement avec le marché local :

Autres, précisez:

5. Selon vous, quel est le rôle et quels sont les objectifs du gouvernement chinois en matière d'investissements en Europe ?

Soutien de la politique « go out » de la Chine :

Soutien des financements chinois :

Améliorer la compétitivité des entreprises chinoises sur le marché international :

Autres, précisez :

6. Quel est votre politique de contrôle des filiales ?

La prise de décision (stratégie, financier, projet, nouvel investissement, etc.) par :

le siège la filiale

Le contrôle du siège sur la filiale est:

fort moyen faible

Orientation du marché :

Chine pays d'accueil autre pays du monde

L'autonomie de la filiale est :

forte moyenne faible

Votre culture d'entreprise est celle de :

la maison mère du pays d'accueil une combinaison des deux

La source principale de toutes les informations est :

le siège la filiale

La standardisation est celle de:

le siège la filiale

Le niveau de décentralisation est:

fort moyen faible

Le niveau de coordination et de communication entre le siège et la filiale est :

fort moyen faible

.....

7. Quelle est votre politique d'expatriation ?

Expatriation (du siège vers les filiales) :

Recrutement locaux :

Le personnel de la maison mère occupe les postes clés dans les filiales :

.....

8. Pouvez-vous présenter les caractéristiques des expatriés chinois selon les points suivants :

Nombre d'expatriés chinois par filiale:

Fonction :

Durée de l'expatriation:

Sexe H/F :

Age moyen:

Postes clés occupés par les expatriés :

La raison pour laquelle vous avez choisi des expatriés pour ce poste :

.....

9. Pour quelles raisons votre entreprise envoie des expatriés ? Et quels sont leurs rôles ?

Pour contrôler les activités de la filiale :

Pour transférer les besoins et les décisions du siège :

Pour mieux contrôler votre stratégie internationale :

Aide au transfert des compétences clés vers la Chine :

Autres, précisez :

10. Y a –t-il des missions de court terme pour les collaborateurs du réseau de la multinationale ?

Souvent quelquefois rarement jamais

11. Si oui, quelles sont les fonctions des collaborateurs envoyés en mission ?

Gestionnaire

Ingénieur

Technicien

Autres, précisez :

12. Pouvez-vous présenter les caractéristiques des cadres locaux selon les points suivants :

Nombre de cadres locaux par filiale :

Fonction :

Durée :

Sexe H/F :

Age moyen:

Postes clés occupés par les cadres locaux:

La raison pour laquelle vous avez choisi des cadres locaux pour ce poste :

.....

13. Pour quelles raisons votre entreprise emploie-t-elle des cadres locaux ?

Pour une totale adaptation aux contextes locaux :

Exploitation intense des marchés locaux :

Pour éviter les problèmes sociaux :

Pour remédier au manque d'expérience en management international :

Pour préserver et utiliser leurs compétences spécifiques :

Autres, précisez :.....

14. Auxquels des deux managers avez-vous le plus recours : locaux ou expatriés ?

Locaux ou

Expatriés

15. Comment gérez-vous la culture d'entreprise ?

Diffusion de la culture chinoise dans votre filiale en France

Autres, précisez :.....

16. Quel est le niveau de votre politique de formalisation pour les filiales ?

Des règles et des procédures :

Documents (reporting) :

Systèmes informatiques intégrés :

Audit, observation, contrôle :

Autres, précisez.....

Annexe 2.

Questionnaire pour les entretiens

Stratégie et organisation des entreprises chinoises en France (En Chinois)

目的：该问卷调查为研究中国企业对欧投资战略及其组织管理而设立，通过定性分析，以开放试问题为载体，研究中国海外投资面临的困难和阻力，尤其是在战略管理和企业人员安排等方面存在的矛盾和问题。以理论基础和问卷调查结果为依据，有针对性的提出对策及建议，以此促进中国企业对欧投资的步伐，并最终加强并购后的整合成功率。

中国企业对欧投资战略分析及其组织管理

企业问卷调查

注：该问卷调查共有十三个问题组成，请选择与贵公司相符的答案，如您的答复不在选项中，请另行说明。

1. 请根据以下几个特性简单介绍一下贵公司基本情况：

- ◆ 公司名称：
- ◆ 资本结构：
- ◆ 成立时间：
- ◆ 总部地址：
- ◆ 行业经营范围：
- ◆ 员工总数：
- ◆ 海外投资经历： 1 年或 1 年以内 2-5 年 5-10 年
 10 年以上
- ◆ 海外分公司数量：

2. 贵公司选择在欧洲投资的主要原因有哪些？

- 寻求高科技
- 提高产业结构水平
- 生产高附加值产品
- 确保中国经济发展需求
- 避免国际贸易壁垒
- 避免与国际大型企业在欧洲本土上的正面冲突
- 寻求自然资源
- 寻求欧洲市场

- 降低生产成本
- 其它：

3. 贵公司通过怎样的输入模式进入欧洲市场？

- 全资子公司
- 合资公司
- 企业并购
- 特许经营
- 授权经营
- 经销协议
- 开设代表处
- 其它：

4. 为什么选择此类输入模式进入目标市场？

- 为了更好地控制公司经营状况
- 为了与合作商分担风险
- 此输入模式最适合公司整体战略的发展与实施
- 中国政府的政策与金融支持
- 为了避免中国政府或东道国政府的严格限制投资审批程序
- 为了更加便利地收购高科技
- 为了更好地接近当地科技创新
- 为了更好地融入当地市场
- 其它：

5. 您觉得中国政府在中国企业对欧投资中的作用和目的是什么？

- 配套政策“走出去”的支持
- 金融贷款支持
- 提高中国企业在国际市场上的竞争力
- 扶植产业结构转型
- 加强中国在全球一体化中的融合力
- 保障本国生产原材料
- 其它：

6. 请根据以下几方面来阐述海外子公司控制权政策：

海外子公司发展决策权(包括战略部署，财务预算，项目决策，投资动态.....)等：

- 由公司总部决定
- 由海外子公司决定

公司总部对海外子公司的控制程度为：

- 强度
- 中度
- 弱度

海外子公司市场定位为：

- 中国
- 东道国
- 其他国家

海外子公司自主权程度为：

- 高
- 中
- 低

海外子公司企业文化为：

- 中国
- 东道国
- 两者的结合

海外子公司经营状况信息来源于：

- 公司总部
- 海外子公司

海外子公司产品标准化以：

- 母公司产品标准化为主
- 东道国产品标准化为主

总部对海外子公司权力分散或权力下放程度为：

- 高
- 中
- 低

总部与海外子公司之间的协调与沟通水平为：

- 高
- 中
- 低

7. 贵公司外派人员的政策有哪些？

从公司总部派遣人员到海外子公司

- 强度
- 中度
- 弱度

公司总部派遣人员持有海外子公司关键岗位

- 强度
- 中度
- 弱度

不使用外派人员，采取在海外子公司本地招聘的形式

- 强度

- 中度
- 弱度
- 其它：

8. 请根据以下几点阐述中国企业外派人员的特点：

- ◆ 外派人员占海外子公司总人数比例：
- ◆ 职能：
- ◆ 任期时间长度：
- ◆ 性别比例：
- ◆ 平均年龄：
- ◆ 占据关键岗位的数量：
- ◆ 为什么选择外派人员占据此工作岗位：

9. 贵公司使用外派人员的原因有哪些？外派人员的角色是什么？

为了监察海外子公司的经营活动

- 强度
- 中度
- 弱度

为了传输公司总部的需求和决定

- 强度
- 中度
- 弱度

为了更好地控制公司总部的国际化战略

- 强度
- 中度
- 弱度

为了将海外子公司的比较优势，关键技能等更好的转移到公司总部

- 强度
- 中度
- 弱度

10. 贵公司是否使用短期外派人员？

- 常常
- 有时候
- 很少
- 从不

如果有，外派人员的职务类型为：

- 管理人员
- 工程师
- 技术员工

其它：

11. 请根据以下几点阐述海外子公司本地员工的特点：

- ◆ 海外子公司本地员工占海外子公司总人数比例：
- ◆ 职能：
- ◆ 任期时间长度：
- ◆ 性别比例：
- ◆ 平均年龄：
- ◆ 占据关键岗位的数量：
- ◆ 为什么选择本地员工占据此工作岗位：

12. 贵公司雇佣本地员工的原因有哪些？

为了更彻底的适应当地文化，法律，社会制度

- 强度
- 中度
- 弱度

市场目标为当地市场

- 强度
- 中度
- 弱度

为了避免所在国社会矛盾问题

- 强度
- 中度
- 弱度

为了弥补欠缺的国际管理经验

- 强度
- 中度
- 弱度

为了保护和利用本地员工的特殊技能

- 强度
- 中度
- 弱度

其它：

13. 贵公司如何管理海外子公司企业文化？

- 加强中国文化在海外子公司的传播
- 其它：

14. 贵公司如何通过形式化来控制和管理海外子公司？

制定不同的规则和程序

- 强度
- 中度
- 弱度

海外子公司定期向公司总部递送业绩报告

- 强度
- 中度
- 弱度

IT 企业管理系统

- 强度
- 中度
- 弱度

审计和观察控制

- 强度
- 中度
- 弱度

其它：

Bibliographie

Adhikari, R.; Yang, Y.Z. (2002). « La Chine à l'OMC - Quelles conséquences pour le pays et pour ses partenaires commerciaux? ». *Finance and Developpement*, Vol. 39, N° 3.

Agarwal, S.; Ramaswami, S.N. (1992). « Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N° 1, p. 1–27.

Agence française pour les investissements internationaux (AFII). (2015). « Investissements étrangers créateurs d'emploi en France ». Rapport annuel 2014.

Aglietta, M.; Landry, Y. (2007). « La Chine vers la superpuissance ». *Economica*.

Aliber, R.Z. (1971). « The multinational enterprise in a multicurrency world ». In J.H. Dunning (ed.), *The multination enterprise*, *Allen and Unwin*, London.

Alon, I. (2003). « Chinese Economic Transition and International Marketing Strategy ». *Greenwood Publishing Group*, p. 322.

Alvarez, I.; Marin, R. (2009). « FDI entry modes and the relevance of host country differences ». *GLOBELICS 2009, 7th International Conference, Georgia Institute of Technology*, p.1-39.

Anderson, E.; Gatignon, H. (1986). « Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, N° 3, p. 1–26.

Andreff, W. (2011). « Les firmes multinationales russes : vers la maturité ». *Papeles de Europa*, Vol. 23, p. 2-20.

Armand, C. (1996). « La Chine après Deng ». *Revue Tiers Monde*, Vol. 37, N° 147, p. 493-523.

Attila, Y.; Bahattin, K. (2011). « Emerging market multinationals' role in facilitating developed country multinationals' regional expansion: A critical review of the literature and Turkish MNC examples ». *Journal of World Business*, Vol. 46, p. 438–446.

Aulakh, P. S.; Kotabe, M. (1997). « Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N° 1, p. 145–175.

- Banque mondiale. (2016). « Statistique sur la Chine : croissance annuelle du PIB ».
- Banque mondiale. (2016). « Croissance du PIB (% annuel) : Chine ». <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=CN&start=1986&view=chart>.
- Barlow, E. R. (1953). « Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries ». *Harvard University Press*, Cambridge, Mass.
- Barnard, C. I. (1968). « The Functions of the Executive ». (Thirtieth Anniversary ed.), *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
- Barney, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*, Vol. 17, p. 99-120.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1989). « Managing Across Borders: The Transnational Solution ». Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Bérangère, T. (1998). « L'OMC et les pays en développement ». *Montchrestien*, p. 179.
- Bergère, M.C. (2013). « Chine: le nouveau capitalisme d'État ». Paris, Fayard.
- Berthold, R. (2008). « Les réformes de 1978, l'économie socialiste de marché ». <http://socio13.wordpress.com/2008/08/03/les-reformes-de-1978-leconomie-socialiste-de-marche-par-rolf-berthold/>.
- Beulow, J.M.; Hinckle, J.L. (2008). « Research Corner-Why Are Reliability and Validity Important to Neuroscience Nurses? ». *Journal of Neuroscience Nursing*, Vol. 40, N° 6, p. 369-372.
- Broadman, H. (2007). « Africa's Silk Road: China and India's new economics frontier ». *World Bank*, Washington DC.
- Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E.; Werner, S. (2003). « Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance ». *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 12, p. 1239–1248.
- Brouthers, K.D.; Hennart, J.F. (2007). « Boundaries of the firm: insights from international entry mode research ». *J. Manage.*

- Bruce, K.; Zander, U. (1993). « Knowledge of the firm and the evolutionary-theory of the multinational corporation ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N° 4, p. 625-645.
- BRUN, J.F.; COMBES, J.L.; RENARD, M.F. (2002). « Y-a-t-il une diffusion de la croissance entre les provinces chinoises ? ». *Revue d'Économie du Développement*, Vol. 3, N° 4, p. 61-72.
- Brun, J.F.; Renard, M.F. (2001). « Commerce extérieur et spécialisations régionales en Chine ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Armand Colin, p. 297-310.
- Buckley, P.J. (2007). « The strategy of multinational enterprises in the light of the rise of China ». *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, p. 107–126.
- Buckley, P.J.; Casson, M.C. (1976). « The future of the multinational enterprise ». *Palgrave Macmillan*, London.
- Buckley, P.J.; Castro, F.B. (1998). « The investment development path: the case of Portugal ». *Transnational Corporations*, Vol. 7, N° 1.
- Buckley, P.J.; Clegg, L.J.; Cross, A.R.; Liu, X.; Voss, H.; Zheng, P. (2007). « The determinants of Chinese outward foreign direct investment ». *Journal of international business studies*, Vol. 38, N° 4, p.499-518.
- Buckley, P.J.; Cross, A.R.; Tan, H.; Xin, L.; Voss, H. (2008). « Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment ». *Management International Review*, Vol. 48, N° 6, p. 715-748.
- Buckley, P.J.; Ghauri, P.N. (2002). « Introduction », in: Buckley P. J. et Ghauri P. N.(coord.). *International Mergers and Acquisitions*, Thomson, p. 1-21.
- Buckley, P.J.; Ghauri, P.N. (Eds.). (1999). « The Internationalization of the Firm ». *Thomson Business Press*, London.
- Buckley, P.J.; Hai, H. (2009). « Formalizing internationalization in the eclectic paradigm ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 1, p. 58-70.
- Bureau national des statistiques de Chine (2014). « 2014 年国民经济和社会发展统计公报 ». 26 Feb 2015.
- Bureau National des Statistiques de Chine. (2013). « China Statistical Yearbook ».

- Bureau National des Statistiques de Chine. (2016). « China Statistical Yearbook ».
- Business France. (2014). « Rapport sur l'internationalisation de l'économie française, Bilan 2014 des investissements étrangers en France ».
- Business France. (2015). « Rapport sur l'internationalisation de l'économie française, Bilan 2015 des investissements étrangers en France ».
- Calipha, R.; Tarba, S.; Brock, D. (2010). « Mergers and acquisitions: a review of phases, motives, and success factors ». *Advances in Mergers and Acquisitions, Elsevier JAI*, Vol. 9, p. 1-24.
- Canabal, A.; White III, G.O. (2008). « Entry Mode Research: Past and Future ». *International Business Review*, Vol. 17, p. 267–284.
- Cassell, C.; Nadin, S.; Clegg, C.; Gray, M. (2002). « Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises ». *Personnel Review*, Vol. 31, N° 6, p.671 – 692.
- Caves, R.E. (1971). « International corporations: The industrial economics of foreign investment ». *Economica*, Vol. 38, p. 1-17.
- Chandler, A.D. (1962). « Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise ». *MIT Press*, Cambridge, MA.
- Chen, H.; Hu, M.Y. (2002). « An analysis of entry mode and its impact on performance ». *International Business Review*, Vol. 11, N° 2, p. 193-210.
- Chen, S.F. (2009). « China OFDI policy system research ». *Université Industrielle de Shenyang*.
- Chen, W.J.; Dollar, D.; Tang, H.W. (2015). « Why is China investing in Africa? Evidence from the firm level ».
- Chen, Y.H. (2015). « RMB la monnaie qui monte ». *Pacifica*.
- Child, J.; Rodrigues, S.B. (2005). « The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension? ». *Management and Organization Review*, Vol. 1, N° 3, p. 381–410.
- Chris, B. (1988). « Managing expatriates ». *International Journal of Manpower*, Vol. 9, N° 2, p.17-20.

- Christopher, M. (2011). « Le management de projets des firmes multinationales comme un mécanisme de coordination des relations siège-filiales ». *Les défis du management international à l'aube du XXIème siècle*. France. p. 41. <hal-00690839>.
- Clee, G.H.; Scipio. A.DI. (1959). « Creating a world enterprise ». *Harvard Business Review*, Vol. 37, N° 6, p. 77-88.
- CNUCED. (2016). « Rapport sur l'investissement dans le monde, Nationalité des investisseurs : enjeux et politiques ». *Repères et vue d'ensemble*, Nations Unies.
- CNUCED. (2016). « World investment report, investor nationality: policy and challenges ». Nations Unies.
- Coase, R.H. (1937). « The nature of the firm ». *Economica*, Vol. 4, N° 16, p. 386-405.
- Cohen, L.; Manion, L.; Morrison, K. (2007). « Research methods in education ». (6th Edition). *Routledge*, London.
- Cui, L.; Jiang, F. (2009). « FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective ». *Journal of World Business*, 44(4): p. 434-444.
- Cui, L.; Jiang, F.; Stening, B. (2011). « The entry-mode decision of Chinese outward FDI: Firm resources, industry conditions, and institutional forces ». *Thunderbird International Business Review*, Vol.53, N° 4, p. 483-499.
- Deng, P. (2004). « Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications ». *Business Horizons*, Vol. 47, N° 3, p. 8-16.
- Deng, P. (2007). « Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies ». *Business Horizons*, Vol.50, N° 1, p. 71-81.
- Deng, P. (2009). « Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? ». *Journal of World Business*, Vol.44, p. 74-84.
- Deng, P. (2012). « Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies: Determinants and implications ». *Organizational Dynamics*, Vol. 41, N° 4, p. 318-326.
- Didier, R. (2009). « Réaliser une étude de marché avec succès ». Broché. *Eyrolles*.

- Donald, J.L. (1993). « Outward Direct Investment by Indonesian Firms: Motivation and Effects ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N° 3, p. 589-600.
- Dreger, C.; Schüler-Zhou, Y.; Schüller, M. (2015). « Determinants of Chinese direct investments in the European Union ». *Discussion Paper*, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, N° 1480.
- Driscoll, A. (1995). « Foreign market entry methods: a mode choice framework ». *International marketing reader*, Routledge, London.
- Dunning, J. (1977). « Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: A search for an Eclectic Approach ». *International Allocation of Economic Activity*, Holmes and Meier, New York.
- Dunning, J.H. (1980). « Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, N° 1, p. 9-31.
- Dunning, J.H. (1981). « Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic and development approach ». *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 117, p. 30-64.
- Dunning, J.H. (1981). « International Production and the Multinational Enterprise ». *Allen & Unwin*, London.
- Dunning, J.H. (1993). « Multinational enterprises and the global economy ». *Addison-Wesley*, Wokingham, UK.
- Dunning, J.H. (2001). « The eclectic (OLI) paradigm on international production: Past, present and future ». *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, p. 173-90.
- Dunning, J.H.; Lundan, S.M. (2008a). « Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise ». *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.25, N° 4, p.573-593.
- Dunning, J.H.; Lundan, S.M. (2008b). « Multinational Enterprises and the Global Economy ». 2nd edition. *Edward Elgar*, Cheltenham.
- Dunning, J.H.; Narula, R. (1996). « The investment development path revisited: some emerging issues, Foreign Direct Investment and Governments ». (Eds.) *Routledge*, p. 1-41, London.

- Edstrom, A.; Galbraith, J.R. (1977). « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, p. 248-263.
- Edward, K.; Chen, Y. (1985). « Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries ». *The Journal of Developing Areas*, Vol. 19, N° 3, p. 427-429.
- Egelhoff, W.G. (1988). « Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model ». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 1-14.
- Erramilli, M.K.; Rao, C.P. (1993). « Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach ». *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 19-38.
- Eurostat. (2015). « Communiqué de presse ».124/2015 - 10 juillet 2015.
- Eyraud, C. (1999). « Les réformes de l'entreprise d'Etat chinoise - Un changement radical de la société urbaine ? ». *Annales des Mines*.
- Fabre, G.; Grumbach, S. (2012). « The World upside down, China's R&D and innovation strategy ». FMSH-WP-2012-07. Intervention au séminaire "BRICs" du 14 novembre 2011, sur le thème : *La stratégie de Recherche*. <Halshs-00686389>.
- Farrell, C.; Lin, X.H. (2011). « Strategies of Chinese Multinational Enterprises: Observations and Preliminary Conceptualization ». *International Journal of China Marketing*, Vol. 2, N° 1, p. 92-109.
- Ferreira, P.G. (2010). « Les théories des firmes transnationales issues des pays en développement et les pétrolières étatiques : Les cas de PDVSA et Petrobras ». Note de recherche Continentalisation 10-02.
- FMI. (2014). « Perspectives de l'économie mondiale ». Fonds Monétaire International, Avril 2014.
- FMI. (2016). « World Economic Outlook: Subdued demand, Symptoms and Remedies ». *World Economic and Financial Surveys*. International Monetary Fund.
- Galbraith, J.R.; Kazanjian, R.K. (1986). « Strategy implementation Structure, systems, and process ». Second edition. *West Publishing Co*, St. Paul.

- Gavard-Perret, M.L.; Gotteland, D.; Haon, C.; Jolibert, A. (2008). « Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion ». Pearson Education France, 475 p. <halshs-00355220>.
- Geringer, J.M.; Hebert, L. (1989). « Control and Performance of International Joint Ventures ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, p. 235-254.
- Ghuri, P.; Gronhaug, K. (2005). « Research Methods in Business Studies: A Practical Guide ». *Financial Times*, Prentice Hall.
- Ghoshal, S.; Nohria, N. (1989). « Internal Differentiation within Multinational Corporations ». *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 323-337.
- Gomes-Casseres, B. (1989). « Ownership structures of foreign subsidiaries: Theory and evidence ». *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 11, N° 1, p. 1-25.
- Gomes-Casseres, B. (1990). « Firm ownership preferences and host government restrictions: An integrated approach ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, N° 1, p.1-22.
- Guang Dong Sheng. (1980). « 1980年8月26日第五届全国人民代表大会常务委员会第十五次会议批准施行 ». 广东省经济特区条例.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1989). « Strategic intent ». *Harvard Business Review*, Vol. 67, N° 3, p.63–76.
- Han, M.; Brewer, T. (1987). « Foreign Direct Investments from Korean Firms: an analysis with FDI theories ». *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 40, N° 2.
- Harrigan, K.R. (1986). « Managing for Joint Venture Success ». *Lexington Books*, Lexington, MA.
- Harrigan, K.R. (1988). « Joint ventures and competitive strategy ». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 141–158.
- Hegel, G.W.F. (1980). « 小逻辑 ». 商务印书馆.
- Henisz, W.J. (2000). « The Institutional Environment for Multinational Investment ». *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 16, N° 2, p. 334-364.

Hennart, J.F.; Reddy, S. (1997). « The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The Case of Japanese Investors in the United States ». *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 1, p. 1-12.

Henri P. et Moscovici S. (1968). « Problèmes de l'analyse de contenu ». *Langages*, n°11, p. 36-60.

Hervé, D. (2011) « Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? ». *Le Libellio d'Aegis*, p.15-27. <hal-00657381>.

Hervé, D. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? ». *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 7, N° 4, p.47-58.

Hill, C.W.L. (2005). « International business: competing in the global marketplace ». 5th ed. *McGraw-Hill Irwin*.

Hill, C.W.L. (2009). « International business: competing in the global marketplace ». 7th ed. *McGraw-Hill Irwin*.

Hofstede, G. (1980). « Culture's consequences: International differences in work-related values ». Beverly Hills. *Sage Publications*, London.

Hofstede, G. (2001). « Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations ». *Sage*, Thousand Oaks, CA. (co-published in the PRC as Vol. 10 in the Shanghai Foreign Language Education Press SFLEP Intercultural Communication Reference Series, 2008).

Hofstede, G.; Bond, M. (1988). « The Confucius connection: From cultural roots to economic growth ». *Organizational Dynamics*, Vol. 16, N° 4, p. 5-21.

Holslag, J. (2008). « Fuelling Competition? China and India's need for natural resources and the options for cooperation ». *Asia Paper*, Vol. 3, N° 3.

Hong, E.; Sun, L.X. (2004). « Go overseas via direct investment ». Department of Financial & Management Studies, *SOAS*, University of London, available at: www.cefims.ac.uk/documents/research-28.pdf (accessed October 10, 2006).

Hong, E.; Sun, L.X. (2006). « Dynamics of Internationalization and Outward Investment: Chinese Corporations' Strategies ». *The China Quarterly*, Vol. 187, p. 610-634.

Hope, O.K.; Thomas, W. B.; Vyas, D. (2010). « The cost of pride: Why do firms from developing countries bid higher? ». *Journal of International Business Studies*.

Hoskisson, R.E.; Eden, L.; Lau, C.M.; Wright, M. (2000). « Strategy in emerging economies ». *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 3, p. 249-267.

Howe, K. R. (1988). « Against Quantitative-Qualitative Incompatibility Thesis or Dogmas Die Hard ». *Educational Researcher*, Vol. 17, N° 8, p. 10-16.

Hu, S.H. (2006). « International Business Management ». *Sun Yat-sen University Press*.

Hu, S.H.; Ma, H.Y.; Zen, G.T. (2012). « The influence of Host-Country's Environment on the FDI entry mode choice of Chinese Companies ». *Business and Management Research*, Vol. 1, N° 2.

Hu, Z.H.; Wan, G. (2010). « Le marketing international des multinationales chinoises, l'expérience de Bird, Haier et TCL ». *Tsinghua School of Economic & Management*.

Huang, J.; Rozelle, S. (1998). « Market Development and Food Consumption in Rural China ». *Economic Review*, Vol. 9, p. 25-45.

Huang, J.K.; Rozelle, S. (2009). « Développement agricole et nutrition: Politiques à l'origine du succès chinois ». *Programme Alimentaire Mondial*. Document hors-série, N° 19, Novembre 2009.

Huang, S. (1992). « La réforme économique en Chine: un processus irréversible ». *Perspectives chinoises*, N° 5-6, p. 28-29.

Huang, W.; Andreas, W. (2013). « Analyse des politiques d'investissement de la Chine à l'étranger ». Document de Travail, Vol. 126. *CIFOR*, Bogor, Indonésie.

Huang, X.; Austin, I. (2011). « Chinese investment in Australia: Unique insights from the mining industry ». *Palgrave-Macmillan*, United Kingdom.

Huang, Y. (2003). « Selling China: Foreign Direct Investment during the Reform Era ». *Cambridge University Press*, Cambridge.

Huchet, J. F.; Richet, X.; Ruet, J. (2015). « Chine, Inde : les firmes au cœur de l'émergence ». *Économie et société*, Presses Universitaires de Rennes, 149 pages.

- Hymer, S. (1979). « The Multinational Corporation: A Radical Approach ». *Cambridge University Press*, Cambridge.
- Hymer, S. H. (1960). « The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment ». PhD Dissertation. Published posthumously. *The MIT Press*, Cambridge, Mass.
- Insee. (2015). « Bilan démographique 2014 : Des décès moins nombreux ». Première, N° 1532.
- Iversen, C. (1935). « Aspects of international capital movements ». *Levin and Munksgaard*, London, Copenhagen.
- Jaussaud, J.; Mizoguchi, S.; Nakamura, H.; Schaaper, J. (2012). « Coordination et contrôle des filiales à l'étranger: une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine ». *Finance Contrôle Stratégie*. [En ligne], 15-1/2 | 2012, mis en ligne le 02 août 2012, consulté le 27 novembre 2016. URL : <http://fcs.revues.org/110> ; DOI : 10.4000/fcs.110.
- Jaussaud, J.; Schaaper, J. (2010). « The Paradox Between Global Efficiency and Local Responsiveness: The Case of French Multinationals Established in China ». *The Paradoxes of Globalisation*. Editors: Milliot, E., Tournois, N. Palgrave Macmillan UK.
- Jin, Z.M. (2010). « La stratégie des multinationales chinoises ». Éditions ESKA.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1977). « The Internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, p. 23-31.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975). « The internationalization of the firm – Four Swedish cases ». *Journal of international business studies*, Vol. 10, p. 305-322.
- Jolly, D. (2011). « Ces entreprises qui font la Chine ». Editions Eyrolles.
- Kim, W.C.; Hwang, P. (1992). « Global strategy and multinationals' entry mode choice ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, 1st quarter, p. 29-54.
- Kindleberger, C. P. (1969). « American business abroad ». *The International Executive*, 11–12. doi:10.1002/tie.5060110207.

- Kindleberger, C.P. (1969). « Les investissements des États-Unis dans le monde ». Calmann-Lévy, Paris, p. 26. (Traduction de *American Business Abroad*. *Yale University Press*, New Haven, 1969).
- Knickerbocker, F.T. (1973). « Oligopolistic reaction and the multinational enterprise ». *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
- Kogut, B. (1988). « Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives ». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N° 4, p. 319-332.
- Kogut, B.; Singh, H. (1988). « The Effect of National Culture on The Choice Of Entry Mode ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, N° 3, p. 411.
- Kojima, K. (1978). « Direct foreign investment: A Japanese model of multinational business operations ». *Groom Helm*, London.
- Kojima, K. (1982). « Macroeconomic versus international business approach to direct foreign investment ». *Hitotsubashi Journal of Economics*, Vol. 23, N° 1, p. 1-19.
- Kolstad, I.; Wiig, A. (2012). « What determines Chinese outward FDI? ». *Journal of World Business* 47, 26-34.
- Kostova, T.; Zaheer, S. (1999). « Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise ». *Academy of Management Review*, Vol. 24, p. 64-81.
- Kumar, K.; McLeod, M. (1981). « Multinationals from developing countries ». *Lexington Books*, Lexington and Toronto.
- Kusluvan, S. (1998). « A review of theories of multinational enterprises ». *D.E.Ü.İ.İ.B.F.*, Vol. 13, p. 163-180.
- Lall, S. (1984). « The New Multinationals: The spread of Third World Enterprises ». *Wiley*.
- Larry, P.; Mark, A.F. (2003). « Compensation strategy in transnational corporations ». *Management Decision*, Vol. 41, N° 5, p. 465 – 476.
- Lasserre, P. (2012). « Global Strategic Management ». 3rd Edition, ISBN : 9780230293816, Palgrave.

Lecraw, D. (1993). « Outward Direct Investment by Indonesian Firms: Motivation and Effects ». *Journal of International Business Studies*, Vol 24, No 3, 589-60.

Lemoine, F. (1996). « L'intégration de la Chine dans l'économie mondiale ». *Revue Tiers Monde*.

Lemoine, F. (1999). « Les délocalisations au cœur de l'expansion du commerce extérieur chinois ». *Economie et statistique*, N° 326-327, p. 53-70.

Lemoine, F. (2011). « La Chine à l'OMC : quel bilan ? ». *Le blog du CEPII*.

Lemoine, F. (2011). « Les investissements internationaux de la Chine : stratégie ou pragmatisme? ». *Revue d'économie financière*, N° 102, p. 133-150.

Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. (1996). « The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, N° 3, p. 517-551.

Les autorités chinoises des douanes. (2011). « La Chine a réduit de 57 milliards de yuans ses droits de douane depuis son entrée à l'OMC ». *Xinhua*.

Li, G.X. (2012). « 发展中国家对外直接投资理论综述 ». *中国社会科学院世界经济与政治研究所*.

Li, J.J. (2014). « 中国海外投资审批新体制 ». *财新网*.

Li, S.T.; Zhai, F. (2002). « China's WTO accession and implications for its regional economies ». *Économie internationale*, Vol. 92, p. 67-102.

Li, Z.X. (2010). « La politique chinoise de mondialisation ». *Enterprise Research Institute Development Research Center of the State Council*.

Lin, C.; Jiang, F.M. (2009). « FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective ». *Journal of World Business*, Vol. 44, N° 4, p. 434-444.

Lin, C.; Jiang, F.M. (2010). « Behind ownership decision of Chinese outward FDI: Resources and institutions ». *Asia Pacific Journal Management*, Vol. 27, p. 751-774.

Lin, G.; Schramm, R.M. (2003). « China's foreign exchange policies since 1979: A review of developments and an assessment ». *China Economic Review*, Vol. 14, p. 246-280.

- Lin, J.Y. (1992). « Rural Reforms and Agricultural Growth in China ». *American Economic Review*, Vol. 82, N° 1.
- Lin, Y.F.; Cai, F.; Li, Z. (2001). « Le miracle chinois - Stratégie de développement et réforme économique ». *Economica*.
- Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (1982). « Uncertain imitability: An analysis of inter firm differences in efficiency under competition ». *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, N° 2, p. 418-438.
- Lipsey, R.E. (1999). « Affiliates of U.S. and Japanese multinationals in East Asian production and trade ». *NBER working paper*, N° 7292.
- Liu, H.L. (2012). « L'ouverture de la Chine et ses impacts sur l'économie chinoise ». *Economies and finances*. Université de Bourgogne.
- Lowit, T.; Fratellini, N. (1990). « L'entreprise captive en Europe de l'Est ». In Sainsaulieu, R, *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris : FNSP, p. 267-300.
- Lü, D.J.; Zhou, D.K.; Liu, L. (2005). « 国际投资 ». 清华大学出版社有限公司.
- Lu, J.W. (2002). « Intra- and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, N° 1, p. 19-37.
- Luo, Y.; Xue, Q.; Han, B. (2010). « How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China ». *Journal of World Business*, Vol. 45, p. 68-79.
- Luo, Y.D.; Tung, R.L. (2007). « International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, N° 4, p. 481-498.
- Madar, A.; Neacsu, N.A. (2010). « The Advantages of Global standardization ». *Bulletin of the Transilvania*, Series V: Economic Sciences, University of Braşov, Vol. 3, N° 52.
- Maddison, A. (1998). « Etudes du Centre de Développement L'économie chinoise - Une perspective historique ». *OECD*, p. 214.
- Madhok, A. (1997). « Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm ». *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 1, p. 39-61.

- Makino, S.; Lau, C.M.; Yeh, R.S. (2002). « Asset-exploitation vs. asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, N° 3, p. 403-421.
- Makri, M.; Hitt, M.A.; Lane, P.J. (2010). « Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions ». *Strategic Management Journal*, 31: 602–628. doi:10.1002/smj.829.
- Marshall, C.; Rossman, G.B. (2010). « Designing qualitative research ». *Sage Publications*, Thousand Oaks.
- Martinez, J.I.; Jarillo, J.C. (1989). « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, N° 3, p. 489-514.
- Mathews, J. (2002). « Dragon multinational: Towards a new model of global growth ». *Oxford University Press*, New York.
- Mathews, J. (2006). « Dragon Multinationals: New Players in 21st Century globalization ». *Asia Pacific J Manage*, Vol. 23, p. 5-27.
- Mayrhofer, U. (2004). « International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry-Modes Decisions? ». *Journal of International Marketing*, 12: 4, p.71-96.
- Melo, D.J.; Grether, J.M. (2000). « Commerce international: Théories et applications, Ouvertures économiques ». Éditeur *De Boeck Supérieur*, Balises.
- Miles, M.B.; Huberman, A.M. (1994). « Qualitative Data Analysis ». 2nd ed, *Sage Publications*, Thousand Oaks, CA.
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2016). « Les investissements français en Chine et chinois en France en 2015 ». <http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/426269>.
- Ministry of Commerce. (2014). « Statistics on China Direct Investment Overseas in 2013 ».
- Mintzberg, H. (1979). « The structuring of organizations ». Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mitterrand, F. (1957). « Présence française et abandon ». *Tribune libre*, Plon.

MOFCOM. (2017). « 2016 年我国对外非金融类直接投资简明统计 ». *月度简明统计数据*, 境外投资.

Morck, R.; Yeung, B.; Zhao, M. (2008). « Perspectives on China's outward foreign direct investment ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, N° 3, p. 337-350.

Morschett, D.; Schramm-Klein, H.; Zentes, J. (2010). « Strategic International Management ». *Springer Gabler Wiesbaden*, ISBN 978 3 8349 2535 0.

Mucchielli, J.L. (1991). « Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation ». *Revue d'économie industrielle*, Vol. 55, p. 118-134.

Myers, M. D. (2009). « Qualitative Research in Business & Management ». *Sage Publications*, London.

Narula, R.; Guimón, J. (2010). « The investment development path in a globalised world: implications for Eastern Europe ». *Eastern Journal of European Studies*, Vol. 1, N° 2.

National Bureau of Statistics of China. (2011). « Communiqué of the National Bureau of Statistics of People's Republic of China on Major Figures of the 2010 Population Census ». http://www.stats.gov.cn/english/NewsEvents/201104/t20110428_26449.html.

Nayak, D.; Choudhury, R.N. (2014). « A selective review of foreign direct investment theories ». *ARTNeT Working Paper Series*, No. 143.

Nayyar, R. (2014). « Traditional and modern theories of Fdi ». *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3, N° 6, p. 23-26.

Nazet, M. (2012). « La Chine et le monde au XXe siècle, les chemins de la puissance ». *Ellipses éditions*, Paris.

Ndengeyingoma, A.; Francine, D.M.; Miron, J.M. (2013). « Analyse comparative des méthodes de collecte de données qualitatives utilisées auprès des adolescents ». *Recherche en soins infirmiers*, Vol. 1, N° 112, p. 26-35.

Newman, I.; Benz, C.R. (1998). « Qualitative-Quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum ». *Southern Illinois University Press*, Carbondale, IL.

Nitin, N.; Sumantra, G. (1997). « The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation ». *Jossey-Bass*.

Nobel, R.; Birkinshaw, J. (1998). « Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations ». *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 5, p. 479-496.

Oborne, M. (1985). « Les zones économiques spéciales de la République Populaire Chinoise, Economie prospective internationale ». *La Documentation Française*, Paris, p.51-79.

OECD. (2014). « Économies interconnectées - Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales ». *OECD Publishing*.

OMC. (2014). http://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/who_we_are_f.htm.

Ondrack, D.A. (1985). « International Transfers in North American and European MNEs ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, N° 3, p. 1-19.

Organisation mondiale du commerce. (2014). ISBN : 978-92-870-3419-9.

Organisation mondiale du commerce. (2013). « Statistiques du commerce international ».

Ozawa, T. (2007). « Professor Kiyoshi Kojima's Contributions to FDI Theory: Trade, Structural Transformation, Growth, and Integration in East Asia ». *Colorado State University*, Fort Collins.

Pairault, T. (2013). « Les entreprises chinoises sous la tutelle directe du gouvernement illustrées par leur investissement en Afrique ». *Économie politique de l'Asie*.

Pak, Y.S.; Park, Y.R. (2004). « Global ownership strategy of Japanese multinational enterprises: A test of internalization theory ». *Management International Review*, Vol. 44, N° 1, p. 3-21.

Pan, Y.; Tse, D.K. (2000). « The Hierarchical Model of Market Entry Modes ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, N° 4, p. 535-554.

Pananond, P.; Zeithaml, C. (1998). « The International Expansion Process of MNEs from Developing Countries: a Case study of Thailand's CP Group ». *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 15, p. 163-184.

Pangarkar, N.; Yuan, L. (2009). « Location in internationalization strategy: Determinants and consequences ». *Multinational Business Review*, Vol. 17, N° 2, p. 37-68.

- Paulès, X. (2013). « La Chine. Des guerres de l'opium à nos jours ». *Documentation photographique*, Dila, N° 8093.
- Paz, E.T. (2012). « The role of country of origin and Chinese OFDI ». *Palgrave Macmillan*.
- Pearson, M.M. (2005). « The business of governing business in China: institutions and norms of the emerging regulatory state ». *World Politics*, Vol. 57, p. 296-322.
- Peng, M. W.; Wang, D.; Jiang, Y. (2008). « An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, N° 5, p. 920-936.
- Peng, M.W. (2000). « Business Strategies in Transition Economies ». *Sage Publications*, Thousand Oaks, CA.
- Perlmutter, H.V. (1969). « The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises ». *Columbia Journal of World Business*, N° 1, p. 9-18.
- Perlmutter, H.V.; Heenan, D.A. (1974). « How multinationals should your top managers be? ». *Harvard Business Review*, Vol 52, p. 121-132.
- Phillips, L.; Fox, M.A. (2003). « Compensation strategy in transnational corporations ». *Management Decision*, Vol. 41 No. 5/6, p. 465-76.
- Pierre-Xavier, M.; Philippe, C. (2014). « Le conseil stratégique pour l'entreprise ». *Pearson*.
- Poncet, S. (2007). « Inward and Outward FDI in China ». *Panthéon-Sorbonne-Economie*, Université Paris I CNRS and CEPII.
- Pourtois, J.P.; Desmet, H.; Lahaye, W. (2006). « Postures et démarches épistémiques en recherche ». *La méthodologie qualitative*, Armand Colin.
- Pugh, D. S.; Hickson, D.J.; Hinings, C.R.; Turner, C. (1968). « Dimensions of Organization Structure ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, p. 65-105.
- Quer, D.; Claver, E.; Rienda, L. (2007). « The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach ». *Cross Cultural Management*, vol. 14, n° 1.
- Rainelli, M. (1996). « La firme multinationale dans la nouvelle économie industrielle internationale ». *Économie rurale, Les multinationales de l'agro-alimentaire*, Vol. 231, p. 5-11.

Rajan, K.S.; Pangarkar, N. (2000). « Mode of entry choice: An empirical study of Singaporean multinationals ». *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, p. 49-66.

Ren B.; Liang H.; Zheng Y. (2012). « An Institutional Perspective and the Role of the State for Chinese OFDI ». In: Alon I., Fetscherin M., Gugler P. (eds) *Chinese International Investments*, Palgrave Macmillan, London.

Richet, X. (2013). « L'internationalisation des firmes chinoises : croissance, motivations, stratégies ». FMSH-WP-2013-27. <Halshs-00796197>.

Rios-Morales, R.; Brennan, L. (2010). « The emergence of Chinese investment in Europe ». *EuroMed Journal of Business*, Vol.4, No.2, p.215-231.

Rugman, A.M. (1981). « Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets ». *Columbia University*, New York.

Rugman, A.M.; Collinson, S. (2009). « International Business ». (5th ed.). *Prentice Hall*, Harlow, UK.

Rugman, A.M.; Li, J. (2007). « Will China's multinationals succeed globally or regionally? ». *European Management Journal*, Vol. 25, N° 5, p. 333-343.

Rugman, A.M.; Verbeke, A. (2009). « Location, Competitiveness, and the multinational enterprise ». *Oxford handbook of International Business* (2nd ed.), Oxford University Press, Oxford, p. 146-180.

Rui, H.; Yip, G.S. (2008). « Foreign acquisition by Chinese firms: A strategic intent perspective ». *Journal of World Business*, p. 213–226.

Ruth, R.; Morales, L.B. (2010). « The emergence of Chinese investment in Europe ». *EuroMed Journal of Business*, Vol. 5, N° 2, p. 215-231.

SAFE. (2017). « 国家外汇储备规模 ». (时间序列数据) *月度数据*, 2017年1月-2017年4月.

Schaaper, J. Jiao, Z. (2013). « Valeurs confucéennes en Chine mesurées par les valeurs personnelles et domaines motivationnels de Schwartz ». *Management international*, Vol. 17, N° 4, p. v-256.

- Schoenberg, R. (2006). « Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics ». *British Journal of Management*, Vol. 17, N° 4, p. 361-370.
- Schüler-Zhou, Y.; Schüller, M. (2009). « The internationalization of Chinese companies ». *Chinese Management Studies*, Vol. 3, N° 1, p. 25-42.
- Schuller, M.; Turner, A. (2005). « Global Ambitions: Chinese Companies Spread their Wings ». *China Aktuell-Journal of Current Chinese Affairs*, 4, 3-14.
- Schwartz, A.J. (2005). « Dealing with exchange rate protectionism ». *Cato Journal*, Vol. 25, p. 97-106.
- Shen, J.; Edwards, V. (2004). « Recruitment and selection in Chinese MNEs ». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 N° 4-5, p. 814-35.
- Si, Y.F.; Liefner, I.; Wang, T. (2013). « Foreign direct investment with Chinese characteristics: A middle path between ownership-location-internalization model and linkage – Leverage - Learning Model ». *Chinese Geographical Science*, Vol. 23, N° 5, p. 594-606.
- Silverman, D. (2001). « Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction ». 2nd ed, *Sage Publications*, London.
- Silverman, D. (2005). « Doing qualitative research; a practical handbook ». *Sage Publications*, London.
- Simon, D.Y. (1993). « Un essai de triangulation méthodologique : La recherche sur les relations entre la fécondité, la famille et l'urbanisation chez les Bamiléké et les Bèti (Cameroun) ». *Bulletin de l'APAD*, Vol. 6.
- Simon, J.D. (1984). « A theoretical perspective on political risk ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, N° 3, p. 123-143.
- Stamoulis, K.G. (2001). « Alimentation, agriculture et développement rural. Problèmes actuels et émergents en matière d'analyse économique et de recherche de politiques ». *Food & Agriculture Org.*
- Stephen, Y.; Ana, T.T. (2004). « Centralization and autonomy: Back to the future ». *International Business Review*, Vol. 13, N° 2, p. 215-237.

Stopford, J.M.; Wells Jr. L.T. (1972). « Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary ». NY: Basic Books, French ed.

Sun, L.; Peng, M.W.; Ren, B.; Yan, D. (2010). « A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs ». *Journal of World Business*.

Symon, G.; Cassell, C.M. (1998). « Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research ». *Sage Publications*, London.

Tallman, S.; Fladmoe-Lindquist, K. (2002). « Internationalization, globalization, and capability-based strategy ». *California Management Review*, Vol. 45, N° 1, p. 116-135.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, p. 509-533.

The People's Bank of China. (2014). « 2014 年上半年金融统计数据报 ».

Thompson, J.D. (1967). « Organization in action ». *McGraw-Hill*, New York.

Tolentino, P.E. (1987). « The global shift in international production: the growth of multinationals from the developing countries: the Philippines ». PhD thesis, University of Reading.

Tolentino, P.E. (1993). « Technological Innovation and Third World Multinationals ». *Routledge*, London.

Trevino, L.J.; Grosse, R. (2002). « An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States. *International Business Review*, Vol. 11, N° 4, p. 431-452.

Tse, D.K.; Pan, Y.G.; Kevin Y.A. (1997). « How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N° 4, p. 779-805.

TWB. (2010). « World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files ». <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.

Ulrike, M. (2006). « Marketing ». Editions Bréal.

Ulrike, M. (2007). « Management stratégique ». Editions Bréal.

UNCTAD. (2013). « The World Investment Report 2013- Global value chains: investment and trade for development ».

Van, R.P. (2007). « Cours d'introduction à la recherche qualitative ». Institut médecine tropicale de Bruxelles.

Vernon, R. (1966). « International Investment and International Trade in the Product Cycle ». *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, N° 2, p. 190-207.

Vinexpo Asie-Pacifique. (2014). « Le marché du vin et des spiritueux en Chine (Incl. Hong-Kong) et ses perspectives à l'horizon 2017 ».

Voss, H.; Buckley, P.; Cross, A. (2008). « Thirty years of Chinese outward foreign direct investment ». *Communication présentée au congrès annuel de la Chinese Economic Association (Royaume-Uni)*, Cambridge.

Wang, C.H.; Wen, Y.L.; Feng, H. (2012). « Study on China's outward FDI », *Procedia Environmental Sciences*, Vol. 12, p.543-549.

Wang, J. J.; Olivier, D. (2003). « La gouvernance des ports et la relation ville-port en Chine. *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, Vol. 44, p. 25-54.

Wang, Y.M.; Song, Y.W. (2002). « 服务业企业海外市场进入模式选择的理论分析 ». *国际贸易问题*, N° 12, p. 44-48.

Wei, W.; Alon, I.; Ni, L.Q. (2012). « Home country macroeconomic determinants of Chinese OFDI ». In *Chinese International Investments*, Palgrave Macmillan.

Welge, M.K. (1981). « The Effective Design of Headquarters-Subsidiary Relationships in German MNCs ». *The Management of headquarter-subsidiary relationships in multinational corporations*, Gower Publishing Co, Hampshire, p. 79-106.

Wells, L. (1981). « Foreign Investors from Third World, in KUMAR, Krishna et Mc LEOD, Maxwell, *Multinationals from Developing Countries* ». Lexington Books, Lexington et Toronto.

Wells, L. (1983). « Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries ». *MIT Press*, Londres et Cambridge.

Wen, X.W. (1993). « 国际投资 ». *武汉大学出版社*.

- Werner, S. (2002). « Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals ». *Journal of Management*, Vol. 28, N° 3, p. 277-305.
- Wiersema, M.F.; Bowen, H.P. (2008). « Corporate diversification: The impact of foreign competition, Industry globalization, and product diversification ». *Strategic Management Journal*, Vol. 29, p. 115-132.
- Wolff, J.A.; Pett, J.L. (2000). « Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N° 2, p. 34-47.
- Wong, E. (2013). « Chine : héritage de la réforme agraire et effets de l'agro-industrialisation ». *Alternatives Sud*, Vol. 20-2013 : 171.
- Wren, C.; Jones, J. (2006). « Foreign Direct Investment and the Regional Economy ». *Ashgate Publishing Limited*.
- Wright, M.; Filatotchev, I.; Hoskisson, R. E.; Peng, M.W. (2005). « Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom ». *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N° 1, p. 1-33.
- Xu, Y.; Hu, S.; Fan, X. (2011). « Entry mode choice of Chinese enterprises: The impacts of country risk, cultural distance and their interactions ». *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 5, N° 1, p. 63-78.
- Yamakawa, Y.; Peng, M.W.; Deeds, D.L. (2008). « What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, N° 1, p. 59-82.
- Yang, D.K.; Li, Z.C.; Yang, H. (2005). « 中国企业对外直接投资研究 ». 国家自然科学基金资助项目. 立信会计出版社.
- Yaprak A.; Karademir B. (2010). « The internationalization of emerging market business group: an integrated literature review ». *Int. Mark. Rev*, 27 (2), p. 245–262.
- Yin, R.K. (2012). « Applications of Case Study Research ». 3rd ed, *Sage Publications*, Thousand Oaks, CA.

Young, S.; Tavares, A.T. (2004). « Centralization and autonomy: back to the future ». *International Business Review*, 13, (2), 215-237.

Yu, C-M.J. (1990). « The experience effect and foreign direct investment ». *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 126, N° 4, p. 561-580.

Yves, P. (1983). « L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation ». *Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 9, N° 3, p. 369-378.

Zarinpoush, F.; Gumulka, G. (2006). « Méthodes de recherche par sondages ». *Initiative Canadienne sur le bénévolat*, Imagine Canada.

Zhang, M. (2003). « Transferring human resource management across national boundaries: The case of Chinese multinational companies in the UK ». *Employee Relations*, Vol. 25, N° 6, p. 613-626.

Zhang, P.G. (2004). « Chinese yuan (Renminbi) derivative products ». *World Scientific Publishing*, Singapour.

Zhu, J. C. (2013). « Statistical yearbook of the Republic of China ». *Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan, Republic of China*.