

L'INTERNATIONALISATION DES FIRMES CHINOISES : CROISSANCE, MOTEURS, STRATÉGIES

Xavier Richet

Armand Colin / Dunod | « *Revue Tiers Monde* »

2014/3 n° 219 | pages 59 à 76

ISSN 1293-8882

ISBN 9782200929046

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2014-3-page-59.htm>

!Pour citer cet article :

Xavier Richet, « L'internationalisation des firmes chinoises : croissance, moteurs, stratégies », *Revue Tiers Monde* 2014/3 (n° 219), p. 59-76.

DOI 10.3917/rtm.219.0059

Distribution électronique Cairn.info pour Armand Colin / Dunod.

© Armand Colin / Dunod. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ÉMERGENTS : LE TEMPS DES DÉSILLUSIONS

L'INTERNATIONALISATION DES FIRMES CHINOISES : CROISSANCE, MOTEURS, STRATÉGIES

Xavier Richet*

L'internationalisation des firmes chinoises va de paire avec une stratégie d'ouverture marquée par l'accueil des firmes multinationales étrangères ; elles ont fortement contribué au rattrapage et à la montée en gamme des firmes locales. Parmi les motifs de l'internationalisation, on compte l'accès aux ressources matérielles (Sud), technologiques, aux marques (Nord) et la recherche de nouveaux marchés. L'internationalisation est une expérimentation : gestion d'ensembles plus complexes, innovation dans le domaine des produits, du management sur des marchés très concurrentiels avec des succès certains, notamment dans les domaines s'appuyant sur des technologies moyennes, plus difficile dans les domaines à plus haute technologie.

Mots clés : IDE, firmes multinationales, Chine, stratégie, développement, coopération.

La mondialisation, avec la montée en puissance des économies émergentes, a libéré un espace favorisant l'internationalisation des firmes en provenance de ces économies, notamment de Chine. Encore limitées en nombre et en volume de capital investi, les firmes chinoises, en très grande partie des firmes d'État, pénètrent différents marchés, du Nord et du Sud, à la recherche de ressources matérielles, de technologie, de compétences managériales et de débouchés. L'accumulation de savoir-faire technique et managérial, grâce notamment à la coopération avec les entreprises étrangères implantées dans le pays et à la mise en œuvre de politiques nationales d'innovation, rend possible des politiques poussant à l'internationalisation des entreprises. La presse grand public, des essayistes, en Europe et aux États-Unis, y voient une menace de contrôle d'actifs stratégiques, au service de la montée en puissance de la Chine. Les firmes occidentales tentent de protéger leurs technologies,

* Université de la Sorbonne nouvelle, Paris ; University of International Business and Economics, Pékin, xrichet@gmail.com

les gouvernements mettent en place des réglementations limitant l'entrée de ces capitaux sur leurs territoires (États-Unis). L'ampleur des investissements directs étrangers (IDE) chinois reste toute relative par rapport aux flux et aux stocks d'IDE engendrés par les économies occidentales (UNCTAD, 2013). La croissance des grandes firmes chinoises qui s'internationalisent demeure largement dépendante de l'apport technologique des firmes occidentales à l'exception d'entreprises du secteur des industries de bases.

L'écart technologique entre les firmes occidentales et les firmes chinoises, en dépit de la montée en puissance de ces dernières, continue à s'accroître en termes d'innovation de procédés, de produits, de système. À ce jour, on ne compte pas encore de grandes ruptures technologiques induites par les firmes chinoises tant locales qu'internationalisées (Nolan, 2012).

L'internationalisation des firmes chinoises et leur implantation dans différents continents sont un phénomène nouveau qui a pris son envol au cours des deux dernières décennies. Une littérature déjà abondante analyse les causes de ce phénomène, ses motivations, son rythme de croissance régulier et soutenu (Alon, McIntyre, 2008 ; Alon, Fetscherin, Gugler, 2012 ; Alon *et alii*, 2009 ; Chen, 2011 ; Pearce, 2011 ; Scissors, 2011). Cette progression rapide s'inscrit dans la forte croissance du PIB enregistrée au cours des trois dernières décennies suite à l'introduction des réformes et à l'ouverture de l'économie chinoise. De récepteur principal d'investissements directs étrangers, la Chine se place aujourd'hui au tout premier plan parmi les nouveaux émetteurs d'IDE en provenance du Sud (UNCTAD, 2013).

La plupart des firmes chinoises exportatrices de capitaux se sont développées grâce à leur spécialisation sur un marché protégé, le développement interne de leurs compétences, la taille de leurs marchés, l'accès privilégié au financement auprès de banques en position de monopole, aux subventions diverses reçues (Haley, Haley, 2013), à la nature de la réglementation, au taux de change, aux politiques industrielles sectorielles ciblées et aux politiques de recherche-développement.

L'appréciation continue, ces dernières années, du yuan (RMB) réduit les coûts de rachat d'entreprises occidentales en même temps qu'elle accroît les coûts locaux, notamment salariaux, exprimés en dollars. Aujourd'hui, les firmes chinoises intensives en main-d'œuvre dans les industries à faible valeur ajoutée se délocalisent au Vietnam, au Cambodge, en Corée du Nord.

En nombre d'entreprises, en volume (flux et stocks de capitaux), les IDE en provenance des pays émergents, dont la Chine, restent encore modestes (UNCTAD, 2013). La Chine se taille toutefois la part du lion et surpasse les autres pays émergents à la fois pour le nombre de créations et de fusions-acquisitions, la distribution sectorielle et la localisation sur les cinq continents. Le classement 2011

de *Fortune Global 500* (Fortune, 2012) répertorie 61 entreprises chinoises (dont quatre hongkongaises), huit indiennes, sept russes et brésiliennes parmi les 500 plus grandes entreprises mondiales. Les firmes chinoises – dont près de 80 % sont des entreprises d'État – appartiennent à presque tous les secteurs, de l'extraction minière et pétrolière à la banque en passant par l'électronique, les équipements, le transport.

Quelques firmes chinoises occupent aujourd'hui une place dominante en termes de parts de marché sur les économies de marché développées et en développement (Haier, Huawei, ZTE, Lenovo), d'autres, au travers des stratégies d'acquisition, opèrent un saut technologique leur permettant à la fois de disposer de technologies avancées et de se positionner sur de nouveaux segments concurrentiels plus profitables, d'abord en Chine (Geely). Certaines échouent, ou rencontrent des difficultés pour intégrer leurs acquisitions ou leurs investissements vierges dans leur stratégie d'internationalisation – TLC en France, SAIC en Corée du Sud (Ren, Liang, Zheng, 2012).

La disposition d'importantes réserves financières, le rattrapage technologique dans certaines industries (électronique), la volonté du gouvernement central de combler l'écart technologique, conduisent de nombreux investisseurs chinois à s'orienter vers les pays développés. Ces derniers courent alors le risque de se voir dépossédés de certaines technologies, voire de marchés jusque-là gardés : on peut citer le contrat de modernisation du système de télécommunication de l'armée turque remporté par une firme chinoise, la participation de firmes chinoises dans la construction de centrales nucléaires en Grande-Bretagne ou le rachat de sous-traitants de l'industrie automobile dans le Nord-Est des États-Unis.

Comment expliquer cette forte croissance, quel lien existe-t-il entre l'entrée massive d'IDE en Chine, qui a joué un rôle capital dans le rattrapage technologique, et l'appropriation du savoir-faire puis dans la croissance des IDE chinois ? Quelles sont les particularités du modèle industriel qui ont favorisé cette montée en puissance et permis l'éclosion d'un si grand nombre d'entreprises capables de concurrencer, sur certains créneaux, les grandes firmes multinationales originaires des économies développées ? Quelles sont les spécificités propres de ces firmes en comparaison avec leurs homologues des économies de marché développées ?

L'idée qui soutient les développements qui suivent est la suivante. La modernisation de l'économie chinoise s'est réalisée en partie grâce à l'entrée des capitaux étrangers dans le pays depuis plus d'une trentaine d'années. Ces capitaux, notamment dans les secteurs à haute technologie, ont partiellement contribué à la modernisation de l'industrie chinoise dans de nombreux secteurs permettant aux firmes chinoises d'atteindre les standards des firmes occidentales et de s'internationaliser en développant des avantages concurrentiels spécifiques. Toutefois, le transfert de technologies *via* la présence de firmes occidentales

n'a pas permis d'atteindre tous ses objectifs, et l'internationalisation est alors considérée comme un autre moyen d'accéder à ce qui fait défaut aux firmes chinoises, en acquérant des actifs stratégiques, notamment dans les économies développées. L'appareil productif chinois, fortement consommateur d'*inputs* (énergie), conduit également les firmes à s'assurer un approvisionnement conséquent et sécurisé en matières premières, notamment dans le secteur des énergies fossiles.

Dans la première partie, on s'interrogera sur le rôle des IDE entrants en Chine et sur leur contribution au rattrapage industriel. Dans la deuxième partie, on présentera la croissance et la distribution sectorielle et géographique des IDE chinois. Dans une troisième partie, on présentera les motivations des firmes chinoises pour s'internationaliser, une quatrième section exposera quelques-unes des interprétations théoriques du processus d'internationalisation suivi par les firmes chinoises. Dans une partie conclusive, on évaluera les capacités de rattrapage des firmes chinoises à travers leur stratégie d'internationalisation.

LA PRÉSENCE DES IDE EN CHINE : VECTEUR DE MODERNISATION ?

L'entrée des IDE en Chine a joué un rôle accélérateur dans le développement économique même si elle a parfois été perçue négativement par certains observateurs (Huang, 2003). L'entrée des IDE a été fortement réglementée : volumes, propriété et contrôle des firmes conjointes, distribution régionale, recherche d'effets d'agglomération, contenue en technologie des investissements étrangers.

La Chine a appuyé, dans un premier temps, sa stratégie de modernisation sur l'accueil des IDE occidentaux (États-Unis, Europe, pays asiatiques) en tablant sur le transfert de technologies qu'elle ne maîtrisait pas. En Chine, la modernisation a été également soutenue par l'adoption de politiques industrielles stratégiques, ciblées et coopératives (entreprises-État) autour du développement de technologies porteuses (électronique, automobile). Ce n'est qu'au cours d'une seconde phase, une fois les firmes occidentales et leurs réseaux de fournisseurs établis dans le pays que les firmes locales ont bénéficié des retombées de la présence des firmes étrangères. Elles ont pu ensuite entrer sur les marchés que ces dernières dominaient. Les faibles barrières à l'entrée dans de nombreux secteurs et les politiques industrielles, conduites par le gouvernement central, les provinces et les municipalités, ont facilité ce processus d'essaimage, d'acquisition et de mise à niveau des entreprises (Huchet, 2014). Enfin, dans la dernière période, les politiques d'innovation et l'augmentation significative des dépenses de recherche et développement (Fabre, Grumbach 2013 ; Zhao, 2013 ; Zhao, La Pira, 2013) ont eu pour but d'accélérer le rattrapage des firmes chinoises, et l'accroissement de leurs performances tant sur les marchés

nationaux et qu'internationaux en montant en gamme sur des produits à plus haut contenu technologique.

Le processus de modernisation a pris forme dans un contexte particulier, quasi-dualiste (Zhao, La Pira, 2013). Les firmes du secteur d'État visées par la coopération industrielle (automobile, électronique), à travers les accords de *joint-venture*, ont réalisé leur modernisation *via* le transfert de technologie habituel (apport de technologie, appropriation du savoir-faire, essaimage). Le gouvernement a développé des politiques industrielles et financé des programmes de recherche-développement autour de ses industries dans le but d'accélérer leur modernisation. Parallèlement, les firmes non-étatiques ont acquis un savoir-faire *via* la sous-traitance en opérant comme fabricants contractuels (OEM¹) sans contact avec le marché, donc sans intégration des innovations provenant de la demande finale, mais aussi sans accès aux programmes gouvernementaux. Certains groupes non-étatiques (Huawei, ZTE) ont pu bénéficier du soutien de l'État pour développer leurs activités tout en étant fortement orientés vers le marché mondial. Ce soutien a été précieux lorsque certaines de ces firmes ont perdu leurs contrats avec leurs donneurs d'ordre étrangers. Certaines firmes, comme Huawei, ont été soutenues par une importante offre de R&D publique, notamment en bénéficiant des retombées directes de programmes militaires.

Dans l'industrie automobile, les firmes chinoises partenaires ont souvent joué un rôle passif, se contentant du rôle de plateforme (neutre) fournissant le terrain, les installations et la main-d'œuvre aux opérateurs étrangers à la recherche de parts de marchés. La partie étrangère agissait du côté du marché (fabrication, développement de réseaux de sous-traitance, de distribution) et la partie chinoise du côté de la bureaucratie (relations avec les instances de contrôle provinciales, centrales). L'existence de faibles barrières à l'entrée et la forte croissance du marché ont facilité l'entrée dans le secteur de nombreux compétiteurs, publics, semi-publics ou privés, permettant d'accroître l'offre et de réduire les coûts (Richet, Ruet, 2008 ; Richet, 2014). Il reste que l'avantage technologique et une grande partie de la production et de la distribution des automobiles sur le marché chinois demeurent, encore aujourd'hui, entre les mains des groupes étrangers qui contrôlent le réseau de sous-traitants directs (souvent des firmes étrangères) : à ce jour en Chine, trois voitures sur quatre sont produites par des firmes étrangères installées dans le pays.

Les IDE ont joué un rôle important dans l'adaptation, la mise à niveau des firmes chinoises et l'accroissement des échanges : ils représentent pour plus de la moitié des exportations et des importations chinoises, ils contribuent à hauteur de 30 % de la production industrielle et génèrent 22 % des profits du secteur industriel en n'employant que 10 % de la main-d'œuvre en raison du niveau élevé

1. Original Equipment Manufacturer.

de productivité. Près de 70 % des exportations de haute technologie proviennent de ces entreprises (OCDE, 2012). Les IDE ont contribué positivement à la forte croissance du PIB chinois. Le gouvernement central a su combiner une politique de forte régulation et de contrôle des IDE avec un certain degré de décentralisation quant à l'accueil, à l'attractivité et à l'adoption de politiques industrielles spécifiques, au niveau des régions et des municipalités comme le montre le secteur automobile (Thun, 2006).

En dépit de ces succès, les IDE ont-ils permis à la Chine de combler son écart technologique avec les économies de marché développées ? Il est difficile d'avoir une vision claire et univoque sur ce sujet tant il existe de différences entre les secteurs concernés en termes de présence étrangère, de nature des marchés, de technologies et de degré de concurrence.

L'impact de la coopération industrielle est jugé de manière nuancée par les responsables chinois qui, s'ils y voient une contribution essentielle à la modernisation de leur économie, soulignent les effets limités quant à la montée en gamme, à l'appropriation des savoir-faire et à la spécialisation de nombreux secteurs. La Chine, par cette coopération, par la mise en œuvre de politiques industrielles volontaristes, par d'importantes dépenses de recherche-développement et l'imitation, n'a pas engrangé tous les résultats escomptés, à l'exception de certaines industries (des industries à technologies moyennes, dont l'offre et la demande sont régulées par l'État, comme le transport ferroviaire). La Chine conserve encore son image d'économie manufacturière peinant à entrer en aval et en amont dans les secteurs créateurs de plus haute valeur ajoutée et de marges de profits. De nombreuses entreprises d'État, situées dans l'industrie de base et de transformation, se sont modernisées grâce à l'appui du gouvernement central ; elles ont été un vecteur de l'internationalisation dans ces secteurs et se rapprochent de plus en plus des standards occidentaux – équipements électriques, secteur énergétique, transport (Nolan, 2012).

Plusieurs raisons expliquent ce transfert limité de technologie :

- tout d'abord, la protection de la propriété intellectuelle (un des principaux points de discordance entre partenaires chinois et occidentaux avec la sous-évaluation du RMB chinois), notoirement insuffisante, a conduit les firmes occidentales à restreindre les transferts, notamment après l'entrée de la Chine à l'OMC en 2001, de nombreuses firmes choisissant le fonder des entreprises totalement étrangères – par exemple les fournisseurs automobiles du premier tiers (Richet, 2014) ;
- ensuite, la nature des accords et le comportement des partenaires chinois : dans de nombreux cas, dans la première phase du lancement des coopérations, les partenaires chinois ont eu une attitude passive, réduisant l'essaimage tant interne qu'externe (transfert de connaissances, appropriation des savoir-faire) ;

- enfin, la faiblesse des canaux de transmission des innovations, avec le maintien d'un dualisme entre firmes stratégiques du secteur d'État et firmes non-étatiques locales, et les difficultés pour ces dernières à accéder aux ressources technologiques, ainsi qu'aux financements des banques du secteur d'État.

Près de la moitié des exportations totales de la Chine est composée d'exportations à faible valeur ajoutée, les exportations chinoises intègrent encore une part importante d'intrants importés dans les produits exportés, dont plus de 25 % dans les moteurs automobiles et plus de 45 % dans les technologies de l'information (OCDE, 2012). La valeur ajoutée de la contribution chinoise dans la chaîne internationale de valeur est souvent faible (cf. l'iPhone assemblé en Chine qui ne compte que pour 8 %). La décision du gouvernement chinois d'augmenter significativement les dépenses de R&D, qui représentent 1,83 % du PIB en 2011, vise à accélérer l'acquisition des technologies et l'essaimage dans le tissu industriel local².

Le gouvernement chinois pratique aujourd'hui une politique plus sélective concernant l'entrée des IDE en fonction de l'impact qu'ils peuvent avoir en termes d'apport technologique auprès des firmes récipiendaires. Le *Catalogue sur les investissements étrangers* publié par le Conseil des Affaires d'État précise les secteurs ciblés par les autorités (Bulletin économique Chine, 2012). Ce ciblage révèle le degré de technicité atteint par les entreprises chinoises dans de nombreux domaines (chimie, pharmacie, métallurgie, technologies vertes, textiles, distribution électrique haut voltage, etc.), et illustre les effets de seuil concernant les améliorations technologiques réalisées et les volumes de production envisagés dans les secteurs ciblés. Aujourd'hui, les IDE, pour ce qui concerne l'acquisition de technologie, présentent une certaine forme de subsidiarité pour le gouvernement chinois : l'apport d'une technologie permet de combler les besoins des entreprises en fonction des stratégies définies par le gouvernement central.

Les priorités du 12^e Plan quinquennal (2011-2015) ont focalisé les stratégies émergentes sur sept domaines : énergies alternatives, nouveaux matériaux, biotechnologies, nouvelles générations dans le domaine des nouvelles technologies, industries environnementales, automobiles alternatives (véhicules électriques). Ces secteurs, qui ne représentent aujourd'hui que 4 % de la production, devraient en représenter 15 % en 2020 (BBVA Research, 2012).

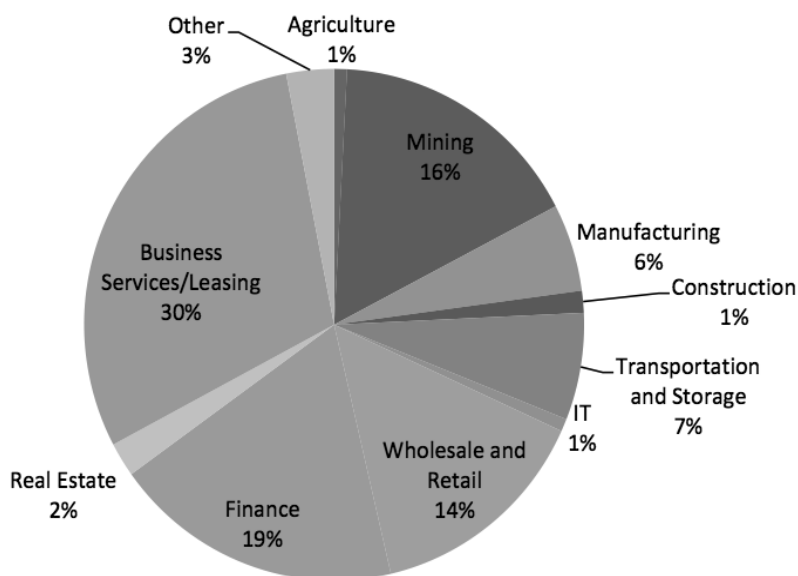
2. Dans la chaîne internationale de valeur qui découle de l'internationalisation des grandes firmes multinationales dans les produits à haute technologie, la Chine apporte une part encore relativement faible. L'exemple le plus connu est celui de la conception-production/assemblage-commercialisation de l'iPhone produit par la marque Apple : bien qu'assemblé en Chine, la contribution de la partie chinoise n'entre que pour environ 8 % de la valeur du produit contre 30 et 40 % pour le Japon et la Corée du Sud, le reste pour l'Allemagne, les États-Unis (Xing Yuqing).

DISTRIBUTION SECTORIELLE ET GÉOGRAPHIQUE DES IDE SORTANTS CHINOIS

Au cours des années 1999-2009, les IDE en provenance des économies de marché développées (EMD) ont continué à croître. Leur stock représente encore 69,9 % du stock mondial d'IDE (12 501 milliards de dollars US) contre 27,9 % pour les économies en développement en 2011. Les économies asiatiques en représentent 16,3 % et la Chine, à elle seule, 2,7 %. Pour les IDE, les EMD sont passés de 93 à 82,3 %, alors que les économies en développement ont connu une progression notable, passant de 6,9 à 15,3 %, l'Asie de 3,2 à 11,5 %, la Chine de 1,1 à 4,5 % du stock mondial (Pearse, 2011).

La Chine, avec une spécialisation basée sur une production de bien à faible technologie, intensive en travail et la poursuite d'une politique mercantiliste, a accumulé, en à peine trois décennies, des surplus financiers et monétaires qu'elle peut aujourd'hui mobiliser pour atteindre plusieurs objectifs, à savoir notamment, la constitution de fonds souverains, l'achat de titres étrangers (publics, privés), l'investissement direct étranger, des investissements de portefeuille.

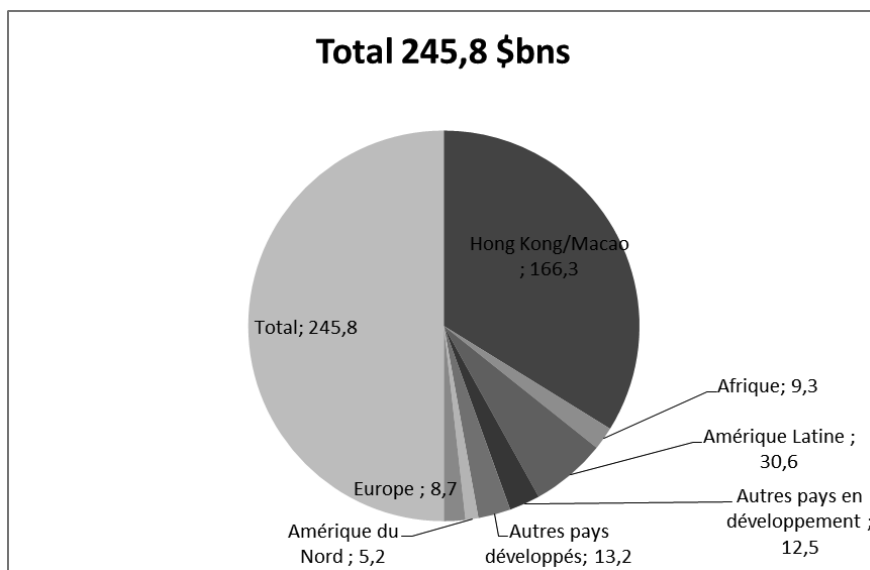
Figure 1 : IDES chinois par industries (stock, 2009)



Sources : Mofcom, BBVA (2011), Financial Times (2013).

Les IDE sortants (IDES) ne constituent pas encore une part significative de l'utilisation des réserves financières chinoises. Pour l'année 2010, les actifs financiers extérieurs de la Chine s'élevaient à 4 126 milliards de dollars US, les

Figure 2 : IDES chinois par régions* (2009)



Sources : Mofcom, BBVA (2011), Financial Times (2013).

* dont, en Asie 66,9 % à Hong Kong sur un total de 72 %, en Amérique latine, 11,7 % aux îles vierges Britanniques et Caïmans.

IDES s'élevaient à seulement 310,8 milliards, les investissements de portefeuille à 257,1 milliards, soit, respectivement 7 et 6 % (Hanemann, Rosen, 2013). En dépit de leur forte croissance, les IDES accumulés au cours de ces dernières années restent encore très limités mais leur progression en direction des économies de marché développées alimente les craintes de prise de contrôle d'actifs stratégiques, souvent considérés comme des joyaux industriels, tel l'achat de Volvo par la firme automobile chinoise Geely (Balcet, Wang, Richet, 2012). Cela représente également un levier pour l'accroissement de l'influence de la Chine sur les économies en développement (Subramanian, 2011).

Les figures 1 et 2 retracent la distribution sectorielle et géographique des IDES chinois ; on constate l'importance de la place de Hong Kong qui reçoit les investissements circulaires en provenance de Chine (encadré 1).

La recherche de paradis fiscaux dans les Caraïbes (Îles Vierges britanniques, Îles Caïman) sert aussi de plateforme pour des investissements dans des pays tiers, notamment en Amérique latine qui est une destination privilégiée pour les IDES chinois, en particulier dans le secteur des matières premières, des produits agricoles.

LES INVESTISSEMENTS CIRCULAIRES CHINOIS

Il existe un biais statistique, difficile à analyser, produit par les investissements circulaires pratiqués par les firmes chinoises. Il s'agit de la localisation d'investissements chinois dans des « paradis fiscaux ».





Les opérateurs chinois se servent de ces bases (Hong Kong, Îles Vierges britanniques, Îles Caïman) : évation de capitaux, retour de capitaux en Chine avec accès à un statut d'entreprise à capitaux étrangers bénéficiant d'avantages fiscaux. La localisation à l'étranger permet également de profiter de plusieurs avantages financiers : valorisation des actifs, accès à des marchés financiers extérieurs, plus grande facilité pour lever du capital sur d'autres places financières. En 2010, 63 % du total des IDE chinois est allé à Hong Kong (87 % des IDES chinois en Asie). Le second stock régional le plus important est l'Amérique latine et les Caraïbes (14 %) avec les deux paradis fiscaux mentionnés qui accueillent à eux seuls 92 % de la part des IDES chinois dans cette région.

La distribution sectorielle des IDE sortants chinois fait ressortir quatre secteurs prioritaires qui, à eux seuls, représentent 75 % du montant des investissements : ressources, services et finance, communication, vente et distribution.

Une partie des IDE sortants est directement liée à l'expansion et à l'accompagnement des activités commerciales en relation avec les exportations (transport, assurances, services financiers). Une autre relève de la recherche de matières premières, notamment des hydrocarbures. Les premières entreprises multinationales chinoises, en termes de capitalisation et de chiffre d'affaires proviennent de ce secteur. Elles sont présentes sur les marchés asiatiques, et du Moyen-Orient au Canada. La recherche d'actifs stratégiques vise à combler les limites du transfert de technologie, notamment, par la croissance des IDE chinois en direction des économies développées en Europe et en Amérique du Nord (Hanemann, Rosen, 2012 ; Scissors, 2011).

Enfin, en ce qui concerne la forme juridique des entreprises, on trouve principalement des entreprises d'État (près de 80 %) et des sociétés par actions dans lesquelles l'État est présent, illustrant son poids dans la stratégie d'internationalisation des entreprises. L'encadré 2 montre l'importance des investissements miniers et extracteurs de pétrole par rapport aux autres secteurs.

LES MOTEURS DE L'INTERNATIONALISATION DES FIRMES CHINOISES

L'internationalisation des firmes chinoises s'inscrit dans un processus lent lié aux phases de la réforme économique et de l'ouverture, aux décisions du gouvernement central et aux incitations régulièrement introduites, y compris au niveau des provinces. Il existe une forte corrélation entre les réformes institutionnelles, la libéralisation politique et le développement des IDES (Buckley *et alii*, 2012 ; Ren, Liang, Zheng, 2012).

Le rythme de croissance des IDES chinois est découpé en plusieurs phases, chacune étant liée à des choix politiques et à des incitations du gouvernement central allant du contrôle strict, au relâchement graduel puis à l'encouragement avec l'adoption, au début des années 2000, de politiques volontaristes (« *going global* ») lancée lors du 10^e Plan de développement. À partir de la seconde

moitié de la dernière décennie, ces politiques vont accélérer le mouvement d'internationalisation des entreprises chinoises sur tous les continents.

Quatre grands motifs poussent les firmes chinoises à s'internationaliser. Ils diffèrent du schéma classique de l'internationalisation des firmes en provenance des économies de marché développées analysées par Dunning et Michalet (Gugler, Boie, 2008 ; Wang, 2012).

L'accès aux marchés

L'accès aux marchés, proches dans un premier temps, suit les courants d'échanges et la pénétration des marchés réalisés par les exportations chinoises. C'est le moyen de contourner les barrières douanières, de créer un réseau local ou régional de distribution et de se rapprocher de marchés régionaux en forte expansion. Une autre motivation tient à l'accroissement de la concurrence et à la création de surcapacités au niveau national dans plusieurs industries réduisant les marges de profit des firmes locales. À travers des investissements de proximité, les firmes chinoises acquièrent un nouveau savoir-faire (produire en dehors du marché local) et peuvent expérimenter leur stratégie d'internationalisation en limitant les risques et les coûts en cas d'échec. L'accumulation de compétences, réalisée sur le marché dans les domaines à technologies moyennes (produits grand public) et plus élevées (technologies de l'information), a servi de tremplin à l'internationalisation de nombreuses firmes, quelques-unes devenant des leaders mondiaux dans leurs domaines comme Haier, Huawei ou Lenovo, parmi les plus connues. *A contrario*, d'autres firmes qui avaient le même niveau de compétence au niveau local, parfois avec le soutien du gouvernement, ont partiellement échoué dans leur stratégie d'internationalisation *via* les acquisitions (TCL en France, SAIC en Corée du Sud), soit parce que l'acquisition s'est révélée difficile à intégrer dans la stratégie du groupe, soit parce que l'acquéreur a privilégié une stratégie de dépeçage d'un actif particulier pour n'en contrôler et rapatrier qu'une partie (SAIC en Corée du Sud).

La recherche d'efficience

Ce facteur a été moins important au début de la phase d'internationalisation en raison de l'existence de bas coûts en Chine et d'importantes réserves de main-d'œuvre. La hausse des coûts locaux au cours des dernières années a néanmoins poussé à la délocalisation d'entreprises dans les pays voisins, notamment dans les industries de main-d'œuvre (textile). Aujourd'hui, dans la province du Guangdong, la hausse rapide et conséquente des salaires (plus de 20 % en l'espace de 2-3 années) pousse aux délocalisations vers les pays voisins aux coûts salariaux moins élevés. Elle a donné l'occasion au gouvernement provincial de réfléchir à la mise en place d'un nouveau modèle économique reposant sur des industries à plus haute technologie faisant appel à une main-d'œuvre plus qualifiée

L'accès aux ressources

Il a été le premier motif d'internationalisation des firmes chinoises pour s'assurer les ressources nécessaires au maintien du taux de croissance élevé, en tenant compte à la fois des limites et de l'épuisement des ressources nationales (à l'exception du charbon), et d'un appareil productif en partie vétuste et fortement consommateur de matières premières. Les choix technologiques affichés par le 12^e Plan (2011-2015) mettent l'accent sur le développement des énergies substituables. Parmi les toutes premières firmes internationalisées, on compte plusieurs firmes d'État, activement soutenues par le gouvernement central, opérant dans l'extraction de pétrole et de gaz naturel.

La recherche d'actifs stratégiques

La recherche d'actifs stratégiques est devenue une des toutes premières préoccupations des firmes chinoises, pour acquérir les technologies qu'elles n'ont pas pu assimiler à travers la coopération avec les firmes multinationales (FMN) étrangères, en raison des faiblesses du système national d'innovation. Les réserves financières accumulées, la libéralisation de la réglementation concernant les IDEs (réduction des contrôles sur l'exportation des capitaux) et la baisse de la valeur des actifs étrangers découlant de la crise financière internationale ont fortement accru les opportunités d'acquérir des firmes à l'étranger, notamment dans les économies développées.

La *shopping list* des investisseurs chinois s'allonge en Europe et aux États-Unis, entraînant l'adoption de politiques protectionnistes autour de certains actifs sensibles. L'acquisition de technologies et de marques étrangères est un moyen d'accélérer la montée en puissance des firmes chinoises et d'accroître leur réputation. Les firmes chinoises peuvent acquérir la totalité des actifs (une entreprise et son réseau) ou plus simplement un segment, souvent à haut contenu technologique, qui sera rapatrié et intégré dans la production en Chine. L'entrée sur les marchés par ce moyen se révèle avantageuse en acquérant une renommée et en accédant à la technologie qui fait défaut. En compilant les IDEs réalisés depuis quelques années, deux motivations ressortent particulièrement : la recherche de ressources et la recherche d'actifs stratégiques (Wang 2012 ; Scissors, 2011).

L'INTERNATIONALISATION DES FIRMES CHINOISES : QUELLES INTERPRÉTATIONS THÉORIQUES ?

Pour de nombreux spécialistes, l'internationalisation des firmes chinoises s'explique par le contexte institutionnel local dans lequel il prend forme. Ce processus semble confirmer le paradigme du sentier du développement international de l'investissement de Dunning qui établit un lien entre croissance

locale et montée de l'IDE. Un autre facteur explicatif est imputable à l'essaimage technologique et managérial induit par la présence, depuis trois décennies, de nombreux IDE occidentaux en Chine. La coopération et la confrontation avec les grandes firmes multinationales ont également contribué à définir des stratégies spécifiques à ces firmes.

LE SENTIER DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE L'INVESTISSEMENT

Le modèle de développement des IDE en Chine suit celui observé dans la plupart des pays en développement et peut se résumer en différentes phases constitutives de la trajectoire de développement de l'investissement théorisé par Dunning (1988).

Hanemann et Rosen (2012) rappellent, de manière stylisée, les différentes phases du cycle et montrent que la trajectoire chinoise, avec peut-être une plus faible amplitude, se rapproche du cycle.

Phase 1 : Au départ, avant la réforme, aucun investissement étranger n'existe en Chine, aucune firme locale ne dispose de ressources pour investir à l'étranger.

Phase 2 : Quand les réformes économiques sont introduites et que la croissance s'accélère, les firmes étrangères, profitant du relâchement du contrôle des changes et des opportunités de profits, et les IDE entrent dans le pays.

Phase 3 et 4 : Lorsque l'économie atteint un certain niveau de PIB par tête, les firmes locales commencent à investir à l'étranger et les IDE commencent à se développer tandis que les IDE entrants restent soutenus. Lorsque les IDE dépassent les flux entrants, la position nette, de négative devient positive.

Phase 5 : Lorsque le pays atteint un niveau d'économie développée en termes de PIB par tête, la position nette des IDE se stabilise et oscille autour de l'équilibre, en fonction du cycle économique et de la structure économique du pays.

On peut comprendre l'internationalisation des entreprises chinoises dans un triple contexte : celui de la réforme approfondie de l'économie chinoise ; la stratégie d'internationalisation souhaitée et encouragée par l'État, appliquée par les entreprises ; enfin l'importance des changements institutionnels, des interactions qu'ils ont provoquées en ouvrant un plus grand espace aux acteurs. Les firmes qui s'internationalisent bénéficient d'aides directes, profitent d'opportunités et savent user de leur autonomie en s'appuyant sur l'expérience accumulée au fil des années dans le contexte concurrentiel créé par les réformes économiques.

La croissance des IDE chinois est toute récente ; elle ne démarre véritablement, tant en volume, qu'en nombre d'acquisitions et d'investissements vierges qu'après l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001. Cette phase d'accélération est précédée de l'accumulation de compétences dans le cadre des réformes successives de la réglementation des investissements chinois à l'étranger. La politique de l'État s'est sensiblement modifiée au cours de ces dernières années. Elle a créé un environnement propice au lieu de fixer des règles strictes pour canaliser les firmes souhaitant s'internationaliser.

Une caractéristique distinctive des FMN chinoises tient aux modalités d'acquisition des compétences par les firmes et aux prérequis nécessaires pour se lancer dans l'internationalisation. Au paradigme OLI (*Organisation, Localisation, Internalisation*) de Dunning (1988), il faut substituer le modèle 3L (*Linkage*,

Leverage, Learning) de Mathews (2002) pour rendre compte de ce processus qui illustre de quelle manière la coopération avec des firmes à haute technologie, sur une base contractuelle qui s'étend dans le temps, permet aux firmes chinoises de profiter d'un effet de levier et de précipiter leur apprentissage, puis l'acquisition de capacités.

Dans un contexte de mondialisation caractérisée par la globalisation et la désintégration de la chaîne internationale de valeur, l'apprentissage et l'accumulation de compétences sont plus faciles à réaliser. Les firmes chinoises, malgré leur manque de ressources en comparaison avec les firmes multinationales occidentales, réalisent leur internationalisation avec succès.

Williamson et Yin (2009) complètent l'analyse sur les facteurs institutionnels qui ont favorisé l'internationalisation de ces firmes. Les auteurs intègrent deux dimensions – le positionnement de marché et la mobilisation des ressources – pour expliquer comment les firmes bâtissent leur avantage concurrentiel. Les firmes qui s'internationalisent mobilisent trois types de capacités :

- Les innovations de coûts en utilisant les avantages de coût des firmes locales tout en maintenant la qualité,
- Les capacités combinatoires en offrant au marché des produits redéfinis pour intégrer la technologie et les proposer à bas coûts,
- Des capacités dynamiques en termes d'ajustement face à l'incertitude en s'appuyant sur un haut niveau de flexibilité, une courbe d'apprentissage rapide.

Sur la base de plusieurs études de cas, des chercheurs chinois (Du, Kang, Ke, 2008) font une distinction entre les firmes qui acquièrent des compétences avant de s'internationaliser et les firmes qui s'internationalisent sans compétences particulières, l'avantage concurrentiel se créant au cours du processus (tableau 1).

CONCLUSION

On retiendra à la fois le contexte et la spécificité du cadre dans lequel les firmes chinoises s'internationalisent ; on retiendra également les caractéristiques de ces firmes par rapport aux modèles théoriques qui s'intéressaient jusqu'ici au développement des firmes multinationales provenant des économies de marché développées.

On constate tout d'abord, pour ce qui est de la Chine, l'importance de la coopération, de l'apprentissage et de l'essaimage au niveau du tissu industriel, le rôle de l'État et de ses politiques d'incitations en direction des entreprises. On remarque l'accélération de la croissance des IDE dans les diverses régions

Tableau 1 : Caractéristiques de la croissance des FMN chinoises

1^{re} catégorie d'entreprises : Existence d'avantages puis internationalisation	
1) Domination technologique	Huawei, Jincheng
2) Économie d'échelle/bas coûts	Haier, Hisense, BOE, Holley
3) Économie de dimension/Groupes diversifiés	CWGC, Haier
2^e catégorie d'entreprises : S'internationaliser puis acquérir un avantage	
4) Recherche de technologie	TCL, Lenovo, Shanghai Electronic, Wanxiang
5) Recherche de marchés	TCL, Lenovo
6) Recherche de ressources	CNPC, CNOOC, Shougang, Baosteel, CNMC

Source : Du, Kang, Ke (2008).

du monde. Enfin, la crise financière actuelle accroît aussi les possibilités de diversification des réserves chinoises.

Cependant, pour plusieurs analystes (*Phoenix Weekly*, 2012), peu d'entreprises chinoises sont véritablement actives à l'échelle mondiale. Parmi les critiques, on relève que :

- En dehors de grandes sociétés comme Haier, Huawei, et les grands pétroliers chinois, la plupart des entreprises investissent ou font du commerce de manière localisée et sont loin d'effectuer l'ensemble de leurs opérations, qu'il s'agisse de la production aux ressources humaines en passant par la distribution et la R&D, à l'échelle transnationale.
- L'influence et la visibilité internationale des marques chinoises restent faibles. La conquête d'une notoriété internationale exige en effet de gros investissements en publicité et en communication, mais aussi un soin particulier apporté à la qualité des produits et aux services à la clientèle.
- Les entreprises chinoises cherchent à atteindre leurs objectifs internationaux par la fusion et par l'acquisition d'entreprises étrangères, afin d'obtenir rapidement technologies avancées, réseaux de vente et notoriété. Mais cette stratégie est loin de fonctionner. Selon un rapport, 90 % des 300 opérations de fusion et d'acquisition réalisées entre 2008 et 2010 à l'étranger par des entreprises chinoises se sont soldées par un échec et par la perte de 40 % à 50 % de leur valeur boursière.

Au cours de ces dernières années, on a observé une très forte croissance des IDES chinois, notamment à la suite de l'adhésion de la Chine à l'OMC mais elle reste, pour le moment, limitée en volume vers les différentes destinations, tant en direction des pays développés (acquisition de technologies et de marques) qu'en développement (acquisition de matières premières). Le gouvernement

central et, indirectement, les gouvernements provinciaux et les municipalités soutiennent ce mouvement d'internationalisation par des politiques d'incitation et de subvention. Toutefois, les motivations des firmes sont déterminantes : l'internationalisation relève d'une stratégie qui leur est propre et qui s'inscrit dans un projet d'accès aux ressources ; elle est aussi motivée par les conditions de la concurrence locale.

L'expérience accumulée par les firmes fait ressortir plusieurs choses :

- une spécificité des firmes chinoises en termes de rattrapage et de courbe d'expérience ;
- un avantage en termes d'innovation, de maîtrise des coûts et d'insertion dans des réseaux internationaux.

Toutefois, l'articulation entre stratégie nationale et internationale est encore problématique. Beaucoup de firmes s'internationalisent pour acquérir ce qu'elles ne trouvent pas chez elles ou avec de grandes difficultés. Seules quelques grandes firmes chinoises sont aujourd'hui capables de développer des stratégies similaires à celles que mettent en œuvre les grandes firmes multinationales occidentales.

BIBLIOGRAPHIE

- Alon I., McIntyre J., 2008, *Globalization of Chinese Enterprises*, New York, Palgrave MacMillan.
- Alon I., Chang J., Fetscherin M., Lattemann C., McIntyre J. (dir.), 2009, *China Rules. Globalization and Political Transformation Catching-up and Development*, New York, Palgrave MacMillan.
- Alon I., Fetscherin M., Gugler P. (dir.), 2012, *Chinese International Investments*, New York, Palgrave MacMillan.
- Balcet G., Wang W. H., Richet X., 2012, « Geely: A Trajectory of Catching up and Asset-Seeking Multinational Growth », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 12, n° 4, pp. 360-375.
- BBVA Research, 2011, China's Outward FDI Expands, *Economic Watch, China*.
- BBVA Research, 2012, « Innovation: Where Does China Stand? », *Economic Watch, China*.
- Buckley P. J., Voss H., Cross A. R., Clegg J. L., 2011, « The Emergence of Chinese Firms as Multinationals: The Influence of the Home Institutional Environment » in Pearce R. (dir.), *China and the Multinationals. International Business and the Entry of China into the Global Economy*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 125-157.
- Bulletin économique Chine, 2012, « Actualisation du catalogue chinois sur les investissements étrangers », Service économique, avril, Pékin, Ambassade de France.
- Chen C., 2011, *Foreign Direct Investment in China. Location Determinants, Investor Differences and Economic Impacts*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Deng P., 2012, « Effects of Absorptive Capacity on International Acquisitions of Chinese Firms » in Alon I., Fetscherin M., Gugler P. (dir.), *Chinese International Investments*, New York, Palgrave MacMillan, pp. 137-156.
- Du Y., Kang R., Ke Y., 2008, « Understanding the Growth Models of Chinese Multinational Corporations », *International Journal of Chi-*

- nese Culture and Management*, vol. 1, n° 4, pp. 451-478.
- Dunning J. H., 1988, « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 1, pp. 1-31.
- Fabre G., Grumbach S., 2013, « Le "vrai Grand Bond en avant", La politique de recherche et d'innovation en Chine », *Le débat*, n° 173, pp. 88-104.
- Fortune, 2012, *Global 500. The World's Largest Corporations*, 23 juillet.
- Gugler P., Boie B., 2008, « The Emergence of Chinese FDI: Determinants and Strategies of Chinese MNEs », Conférence « Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies », Copenhagen Business School.
- Haley U., Haley G., 2013, *Subsidies to Chinese Industry. State Capitalism, Business Strategy, and Trade Policy*, Oxford, Oxford University Press.
- Hanemann T., Rosen D., 2012, *China Invests in Europe*, New York, Rhodium Group.
- Huang Y., 2003, *Selling China: Foreign Direct Investment during the Reform Era*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Huchet J.-F., 2014, « Du dirigisme au réalisme : la politique industrielle chinoise à l'heure de la globalisation » in Huchet J.-F., Richet X., Ruet J. (dir.), *L'industrie au cœur de l'émergence*, à paraître.
- Mathews J. A., 2002, *Dragon Multinationals. A New Model for Global Growth*, Oxford University Press.
- Nolan P., 2012, *Is China Buying the World?*, Cambridge, Polity Press.
- OCDE, 2012, *China in Focus: Lessons and Challenges 2012*, Paris, OCDE.
- Pearce R. (dir.), 2011, *China and the Multinationals. International Business and the Entry of China into the Global Economy*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Phoenix Weekly*, 2012, Les entreprises chinoises sont-elles vraiment internationales ?
- 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. (dir.), *Chinese International Investments*, New York, Palgrave MacMillan, pp. 11-37.
- Richet X., 2014, « L'industrie automobile chinoise » in Huchet J.-F., Richet X., Ruet J. (dir.), *L'industrie au cœur de l'émergence*, à paraître.
- Richet X., Ruet J., 2008, « The Chinese and Indian Automobile Industry in Perspective: Technology Appropriation, Catching-up and Development », *Transition Studies Review*, vol. 15, n° 3, pp. 447-465.
- Scissors D., 2011, « Chinese Outward Investment: More Opportunity than Danger », *The Heritage Foundation*, 13 juillet.
- Subramanian A., 2011, *Eclipse: Living in the Shadow of China's Economic Dominance*, Washington D. C., Peterson Institute for International Economic.
- Thun E., 2006, *Changing Lanes in China: Foreign Direct Investment, Local Government, and Auto Sector Development*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Wang B., 2012, « Upgrading China's Economy through Outward Foreign Direct Investment » in McKay H., Song L. (dir.), *Rebalancing and Sustaining Growth in China*, Canberra, ANU E Press, pp. 159-174
- Williamson P., Yin E., 2009, « Racing with the Chinese Dragons » in Alon I., Chang J., Fetscherin M., Lättemann C., McIntyre J. (dir.), 2009, *China Rules. Globalization and Political Transformation Catching-up and Development*, New York, Palgrave MacMillan, pp. 69-100.
- UNCTAD, *World Investment Report 2013*, Genève, United Nations.

Xing Y., sans date, *The Supply Chain of the iPhone and Trade in Value Added*, www.adbi.org/files/2013.05.08.cpp.sess3.3.xing.supply.chain.iphone.pdf

Zhao W., 2013, *La capacité d'innovation chinoise : apprentissage technologique dans les indus-*

tries automobiles et électroniques, Sarrebruck, Presses académiques francophones.

Zhao W., La Pira F., 2013, « Chinese Entrepreneurship: Institutions, Ecosystems and Growth Limits », *Advances in Economics and Business* vol. 1, n° 2, pp. 72-88.