



<http://economix.u-paris10.fr/>

Document de Travail

Working Paper

2007-05

L'internationalisation des firmes chinoises : le cas européen

Françoise HAY
Christian MILELLI
Yunnan SHI



UMR 7166 CNRS

Université Paris X-Nanterre
Maison Max Weber (bâtiments K et G)
200, Avenue de la République
92001 NANTERRE CEDEX

Tél et Fax : 33.(0)1.40.97.59.07
Email : secretariat-economix@u-paris10.fr



Université Paris X Nanterre

L'internationalisation des firmes chinoises

Le cas européen

F. Hay ¹, C. Milelli et Y. Shi ²

Abstract

This contribution attempts to shed light on the rise of direct investment flows from 'third-world' to 'first-world' countries and aims to explain why and how third world companies are currently investing in advanced economies. To analyze this trend, we chose to focus on China as it has piled up large amounts of foreign currency reserves and shown a firm political commitment towards the support of Chinese outbound investment on a worldwide basis.

Even though the bulk of Chinese direct investment has been directed to developing countries — especially in Latin America and Africa over the past few years— more mature economies — particularly in Europe since 2003 — have now emerged as a new destination for Chinese investment. Europe is therefore the focus of this paper which draws on a wide range of data from various sources. The issue is addressed empirically so as to provide a comprehensive understanding of Chinese investors' strategies and entry modes.

JEL Classification Numbers: F14, F23

Keywords: foreign direct investment, multinational firm, China, European economies

Les investissements chinois se sont multipliés ces dernières années sur tous les continents. Certes, le phénomène est nouveau et donc d'ampleur modeste, mais il marque un réel changement dans les équilibres économiques mondiaux mis en place et contrôlés depuis maintenant plus d'un siècle par les pays industrialisés du Nord. Cette remise en cause n'est pas seulement l'œuvre d'investisseurs chinois car des investisseurs originaires d'Inde, du Brésil, d'Afrique du Sud ou même de petits pays comme Dubaï font également preuve d'un grand dynamisme en ce domaine. Mais des atouts spécifiques tels qu'un grand marché intérieur, un important réservoir de main-d'œuvre à bon marché, des capacités financières et techniques croissantes joints à une volonté politique indéfectible de prendre place parmi les grandes puissances économiques, propulsent les firmes chinoises en tête de ces nouveaux investisseurs en provenance du Sud. Et si la plupart de ces investissements sont passés inaperçus, certains ont marqué les esprits à travers des acquisitions d'entreprises de renom comme la division ordinateurs personnels d'IBM, Thomson TV ou encore Rover.

¹ Chercheur associé au Centre de Recherche en Economie et Management, Université de Rennes 1.

Les économistes se sont encore peu intéressés à ce phénomène. On note toutefois l'émergence de travaux empiriques dans la littérature managériale et d'études menées par des institutions multilatérales, comme la Cruced et son rapport annuel sur l'état de l'investissement direct dans le monde.

Cet article s'inscrit dans cette perspective et analyse les conditions d'entrée et l'expansion des firmes chinoises en Europe. Il s'appuie sur une exploitation systématique de données d'entreprises. Ainsi, après avoir cerné l'ampleur des investissements directs étrangers (IDE) chinois en Europe, leur évolution récente ainsi que leurs principales composantes, une approche détaillée a été conduite afin de mettre en lumière les stratégies déployées par les firmes chinoises, telles que les préférences géographiques, les priorités sectorielles et les modalités d'investissement mises en oeuvre. Enfin, un certain nombre de conséquences potentielles ou réelles ont été pointées, à défaut d'être mieux cernées en raison de la nouveauté du phénomène.

1 – LES IDE D'ORIGINE CHINOISE DANS LE MONDE ET EN EUROPE : UNE MISE EN PERSPECTIVE

1.1 – Des IDE chinois d'ampleur encore restreinte

Si la Chine occupe depuis le début des années 1990 une place de premier plan comme pays destinataire d'IDE au niveau mondial, il n'en va pas de même des émissions dont les montants se situent encore à un faible niveau³. Ainsi, à la fin 2005, les stocks d'IDE chinois à l'étranger s'élevaient à 57,2 milliards de dollars, soit 0,6% des stocks mondiaux d'IDE. La part des IDE sortants ramenée au PIB est aussi modeste : 2,1% pour les stocks et 0,7% pour les flux⁴. Toutefois, ces derniers connaissent une forte progression depuis 2004.

² Maître de Conférences, Université de Rennes 1.

³ Dans cette première partie les statistiques relatives aux investissements de Hongkong n'ont pas été prises en compte car elles sont souvent en interférence avec celles de Chine continentale et sont biaisées par les nombreux investissements circulaires entre les deux espaces (Xiao 2004). De plus, les deux « pays » ne font plus qu'un depuis 1997 et si leurs investissements réciproques se trouvent toujours officiellement comptabilisés de part et d'autre, ils sont de moins en moins significatifs.

⁴ Pour l'Inde, par exemple, les taux correspondants étaient, en 2005, de 1,2% et de 0,7%.

Encadré 1 – Quelques précisions pour interpréter les statistiques officielles d'IDE

La principale source statistique de référence sur les IDE mondiaux est le Rapport sur l'investissement mondial (World Investment Report/WIR) publié annuellement par les Nations unies. Il prend en compte les données rapportées par les différents pays dans leur balance des paiements. Une telle source n'est évidemment pas à l'abri d'imperfections, notamment pour les pays en développement, dont les comptes internationaux ne sont pas toujours tenus de manière rigoureuse.

En ce qui concerne la Chine, les données d'IDE sont biaisées par différents investissements circulaires « Chine – Hongkong – Chine » effectués pour des raisons fiscales et financières, auxquels sont susceptibles de se superposer des transits via les Iles Vierges ou les Iles Caïmans.

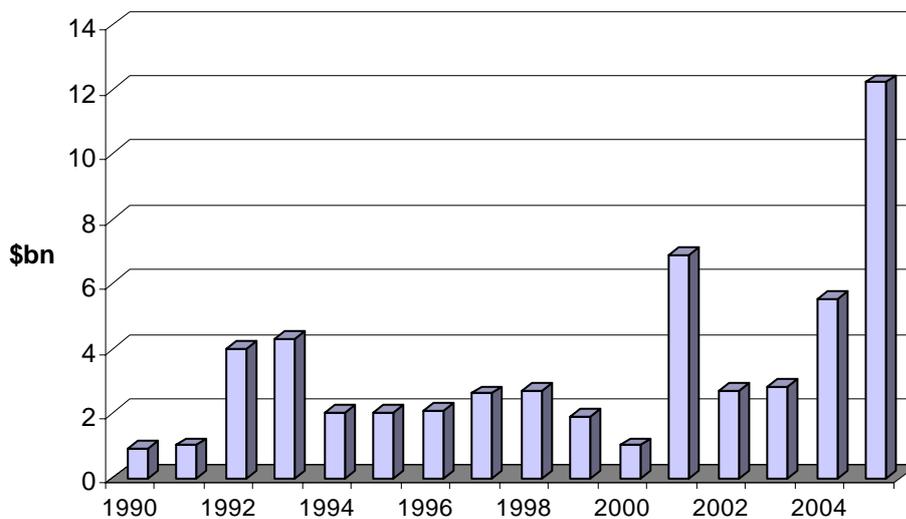
Une grande prudence est donc de mise dans l'interprétation des données d'IDE chinois.

La part de la Chine dans les émissions mondiales d'IDE – faible comparativement à son poids démographique et économique au plan mondial – doit être relativisée par le fait qu'elle demeure encore un pays en développement caractérisé par d'importants besoins d'investissement pour assurer la poursuite de son développement. Il est en outre probable que tous les IDE effectués par les firmes chinoises à l'étranger ne soient pas officiellement déclarés et enregistrés, ceci afin d'éviter les contrôles de change, les taxes sur les revenus d'investissement ou encore les polémiques nées de la concurrence jugée parfois déloyale entre l'investissement national et l'investissement étranger⁵ (encadré 1). Par exemple, selon le Ministère chinois du commerce, les entreprises chinoises auraient investi, en 2004, autour de 10 millions de dollars en France, alors que la Banque de France fait état, pour la même année, d'un montant d'investissement chinois de 232 millions de dollars, soit 23 fois plus ! Un tel constat ne se limite toutefois pas au cas chinois mais s'applique à la plupart des pays en développement⁶.

⁵ Certes, la tentation protectionniste est forte en Europe à l'encontre de la venue d'investisseurs chinois, mais elle n'a pas encore fait obstacle à des projets d'investissement contrairement aux Etats-Unis (mise en échec du projet d'acquisition d'Unocal par la China's National Offshore Oil Corp. en 2005).

⁶ La Cnucead a évalué que les stocks des IDE Sud-Sud étaient, en 2002, de l'ordre de 400 milliards de dollars sur la base des statistiques fournies par les pays émetteurs, et de 700 milliards de dollars sur la base des données émanant des pays bénéficiaires.

Figure 1 – Montants de flux d'IDE émis par la Chine



Sources : *World Investment Report* (années diverses) et Ministère chinois du Commerce

Le fait, par ailleurs, que les flux d'IDE chinois à l'étranger soient encore modestes les rend difficiles à interpréter car ils sont très sensibles à des fluctuations annuelles imputables à des opérations de rachats significatives ou à des manipulations financières transitant par Hongkong ou des paradis fiscaux.

Il est toutefois permis d'avancer que 30% des IDE chinois à l'étranger ont été réalisés depuis l'année 2004, et en 2005, l'augmentation annuelle a atteint 124% – les flux culminant cette année-là à 12,3 milliards de dollars⁷ (figure 1).

Cet essor a été stimulé par la conjonction de facteurs extérieurs et nationaux. Néanmoins, ces derniers semblent avoir joué un rôle prépondérant. Il s'agit d'abord de la forte croissance économique depuis maintenant plus de deux décennies, puis de la mise en place, dès 1985, de la politique *zou chu qu* (allez à l'étranger), de l'ouverture croissante de la Chine sur l'extérieur après son adhésion à l'OMC (fin 2001), et de son implication accrue dans les organisations régionales (« ASEAN + 3 », par exemple).

1.2 – Une réorientation géographique récente des flux (tableau 1)

L'observation des flux chinois d'IDE depuis 2003 montre un changement dans leur orientation géographique. La part de l'Asie y est en diminution sensible au profit

notamment de l'Amérique Latine qui dispose de nombreuses ressources naturelles et aussi de paradis fiscaux⁸. Si la place relative de l'Amérique du Nord n'évolue guère, celle de l'Europe, en revanche, est en progression : entre 2003 et 2005, elle a accueilli entre 3% et 5% des IDE chinois (510 millions de dollars en 2005).

Tableau 1 – Flux d'IDE émis par la Chine ces dernières années par région de destination (en milliards de dollars et en %)

| | 2003 | | 2004 | | 2005 | |
|-----------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | Montant | Part | Montant | Part | Montant | Part |
| Amérique latine | 1,04 | 36,4 | 1,76 | 32,1 | 6,47 | 52,7 |
| Asie | 1,50 | 52,5 | 3,00 | 54,6 | 4,37 | 35,7 |
| Europe | 0,15 | 5,3 | 0,17 | 3,1 | 0,51 | 4,1 |
| Afrique | 0,07 | 2,6 | 0,32 | 5,8 | 0,39 | 3,2 |
| Amérique Nord | 0,06 | 2,0 | 0,13 | 2,3 | 0,32 | 2,6 |
| TOTAL | 2,85 | 100 | 5,50 | 100 | 12,26 | 100 |

Source : Ministre chinois du Commerce

1.3 – L'Allemagne en tête des IDE chinois en Europe

L'Allemagne est le premier pays d'accueil des investissements chinois en Europe occidentale. Cette prédominance est due à la taille du marché allemand (le plus peuplé d'Europe), à sa position centrale dans l'UE à 25 et aussi à la densité et à la qualité de son tissu industriel de petites et moyennes entreprises (Mittelstand). Viennent ensuite, dans l'ordre, l'Espagne, le Royaume-Uni, le Danemark puis la France (tableau 2).

Tableau 2 – Les stocks d'IDE chinois en Europe à la fin de 2005 par pays de destination (en millions de dollars)

| | | | |
|-------------|-----|----------|----|
| Allemagne | 268 | Roumanie | 39 |
| Espagne | 130 | France | 34 |
| Royaume-Uni | 108 | Suède | 23 |
| Danemark | 97 | Italie | 22 |

Source : Ministère chinois du Commerce

⁷ En 2005, la part de la Chine dans les flux mondiaux d'IDE (1,7%) était plus du double de celle observée pour ses stocks.

La mise en perspective de l'IDE chinois au plan mondial fait apparaître que l'Europe n'est pas encore une région phare pour l'accueil des investissements chinois, même si sa part est en progression, et qu'elle continue de devancer l'Amérique du Nord comme première zone de destination au sein des pays développés. La collecte et l'analyse de données individuelles sur les investissements réalisés par les firmes chinoises en Europe permettent d'aller au-delà et d'avoir une vision plus précise du phénomène. Les deux approches doivent être vues comme complémentaires car les méthodes d'évaluation et le champ retenu sont différents : la première est basée sur des montants en valeur, porte sur des engagements et ne prend pas en compte Hongkong, alors que la seconde est fondée sur un dénombrement d'implantations effectives et incluse les firmes hongkongaises.

2 – LES FIRMES CHINOISES EN EUROPE : UNE PRESENCE RECENTE ET POLARISEE

L'objet est ici de mieux connaître les différents investisseurs chinois présents en Europe. Qui sont-ils ? Depuis quand sont-ils présents en Europe ? Que font-ils ?

Une telle approche requiert la constitution préalable d'une base de données qui répertorie les entreprises chinoises implantées en Europe selon diverses modalités (créations d'entreprises, partenariats, rachats, extensions) et leurs principales caractéristiques. Il a été procédé à une compilation de plusieurs sources d'informations : données en provenance de l'Agence Française des Investissements Internationaux, de Thomson Financial (SDC Platinum database), de l'Ambassade de la République Populaire de Chine, ainsi que divers articles parus dans la presse économique. La période d'observation a couvert les trois dernières décennies.

Ce travail fastidieux a rencontré quelques difficultés. Par exemple, les investissements en provenance de Chine continentale et de Hongkong n'étaient pas toujours bien différenciés, alors que des investissements originaires de Taiwan venaient parfois s'y superposer. En effet, Hongkong attirent les firmes du continent pour être cotées à la bourse locale où il est plus facile et stratégique de lever des capitaux, tandis que d'autres firmes chinoises opèrent à l'étranger par le truchement de filiales enregistrées à Hongkong pour des raisons, fiscales ou encore logistiques.

Nous avons pris néanmoins le parti de différencier les implantations chinoises d'origine

⁸ De fait, les Iles Vierges et les Iles Caïmans représentent la quasi-totalité des IDE chinois en Amérique latine : 97,9% en 2003, 94,8% en 2004 et 98,8% en 2005.

continentale de celles originaires de Hongkong en raison de stratégies et de positionnement différenciés au plan européen, en accordant une place privilégiée aux opérations les plus significatives et les plus récentes de ces dernières, notamment celles effectuées depuis 2002 (correspondant à un délai de cinq ans depuis la rétrocession et à la période de décollage des investissements des firmes chinoises du continent).

La base de données qui en a résulté comporte 343 opérations⁹ observées entre le milieu des années 1980 et le début de l'année 2006. C'est sur cette base d'information qu'ont été menées les analyses qui suivent.

2.1 – Les firmes hongkongaises en avant-garde

Dirigées pour la plupart par des familles chinoises de la diaspora, les firmes hongkongaises se sont lancées les premières à la conquête de l'Europe dans les années 1980 en y créant des bureaux de vente et des filiales commerciales, mais aussi et surtout en y effectuant des rachats d'entreprises. Sur un peu plus de 200 opérations de rachats d'origine hongkongaise observés entre 1990 et le début de 2006, 55% ont été réalisées avant la rétrocession de 1997 et 20% sont survenues après 2002.

Ces différentes opérations ont été menées principalement par des compagnies financières ou des holdings, des sociétés commerciales, des compagnies de transport, des sociétés de télécommunication ou encore d'entreprises de textile ou de vêtements. La moitié de ces achats a eu pour terrain d'accueil le Royaume-Uni du fait de liens historiques et culturels anciens ; ils sont survenus pour les deux tiers avant 1997. Loin derrière viennent l'Allemagne (12% de leurs opérations de rachats) et la France (11%).

Ces dernières années, les implantations hongkongaises en Europe se sont poursuivies et celles des firmes du continent se sont intensifiées, notamment celles impliquant des créations d'entreprises : depuis 2002, même, les firmes de Chine continentale se sont montrées plus actives en Europe que leurs homologues hongkongais avec, entre 2002 et 2005, 86 créations répertoriées contre 24 pour celles de Hongkong (tableau 3).

Tableau 3 – Nombre d'opérations d'investissement chinois de type *greenfield* en Europe, 2002-2005

| Origine / Année : | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2002-2005 |
|---------------------|------|------|------|------|-----------|
| Firmes du continent | 6 | 15 | 24 | 41 | 86 |
| Firmes de Hongkong | 1 | 5 | 10 | 8 | 24 |

Source : Calculs propres

⁹ 110 créations (dont 86 pour la Chine continentale et 24 pour Hongkong) et 233 rachats (32 pour la Chine continentale et 201 pour Hongkong).

Les rachats d'entreprises européennes effectués par des firmes du continent sont un phénomène récent : il en a été repéré une trentaine entre 1992 et 2005, et plus de la moitié (56%) sont intervenues depuis 2002. Cette dernière année a marqué un tournant pour ces firmes car non seulement le nombre de leurs implantations en Europe a sensiblement augmenté, mais elles se sont mises à racheter des entreprises européennes de renommée internationale, comme Thomson TV, Schneider Electronics, Alcatel Téléphone ou Adisseo. Mais les firmes originaires de Hongkong devancent encore leurs homologues du continent (tableau 4).

Tableau 4 – Nombre de rachats d'entreprises européennes par des firmes chinoises et hongkongaises, 2002-2005

| Origine / Année : | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2002-2005 |
|---------------------|------|------|------|------|-----------|
| Firmes du continent | 4 | - | 6 | 8 | 18 |
| Firmes de Hongkong | 1 | 5 | 10 | 8 | 24 |

Source : Calculs propres

2.2 – Une légère avance pour la France dans les créations d'entreprises, une avance pour l'Allemagne dans les rachats

L'Allemagne, la France et le Royaume-Uni sont les destinations privilégiées des investisseurs chinois (y compris hongkongais) en Europe, aussi bien pour les créations d'entreprises que pour les rachats. Il s'agit, il est vrai, des plus grands pays européens et ceux dont les marchés sont parmi les plus attractifs, tout en facilitant l'accès à d'autres pays de l'Union européenne, de l'Europe du Sud et de l'Est, et même du Maghreb.

Pour les rachats d'entreprises, l'Allemagne supplante la France dans la hiérarchie des préférences chinoises avec, respectivement, près du tiers et 22% d'entre eux depuis 2002. Ces deux pays sont loin devant le Royaume-Uni et l'Irlande.

Par contre, la France arrive en tête des investissements chinois de type *greenfield* en recevant plus de 17% des de ces derniers, lesquels remontent pour la plupart aux années 2004 et 2005, contre 15% pour l'Allemagne et 14% pour le Royaume-Uni.

Derrière ces trois pays qui incluent près de la moitié des créations d'entreprises chinoises en Europe, on trouve, à égalité, deux groupes de pays : l'un intègre différents pays d'Europe occidentale dont la Suède, l'Italie, les Pays-Bas, la Belgique et l'Espagne et l'autre, un ensemble de pays d'Europe de l'Est incluant la Hongrie, la Roumanie, la République Tchèque, la Pologne et la Bulgarie. L'importance de ce dernier groupe devrait se maintenir pendant quelques années en raison de coûts de main-d'œuvre plus

faibles qui sont en moyenne 30% inférieurs à ceux des pays d'Europe occidentale (WIR 2006).

Quant aux firmes hongkongaises, elles ont toujours une propension plus grande à se diriger vers le Royaume-Uni (dans le quart des cas de créations d'entreprises en Europe), devant l'Allemagne, la France, la Belgique, la Suède, la Suisse et l'Italie.

2.3 – Des créations d'entreprises nombreuses

Les opérations chinoises en Europe sont menées dans près de trois cas sur quatre sous forme de création d'entreprises, et pour le reste sous forme de rachats. Si l'importance numérique de ces derniers est plus faible, leur impact est plus grand qu'il n'y paraît, a priori, en raison des montants investis. Les firmes de Hongkong sont celles qui effectuent le plus grand nombre de rachats, sans doute parce qu'elles ont plus d'expérience des pays industrialisés (Royaume-Uni) et aussi plus de ressources financières, mais quelques firmes du continent se montrent également très actives en la matière (TCL, China Blue Star).

D'une manière générale, les créations d'entreprises chinoises en Europe concernent majoritairement des activités tertiaires (60% des cas). Il s'agit le plus souvent d'implantations de structures de ventes (bureaux commerciaux, filiales de vente, services administratifs) impliquant des engagements financiers relativement limités. Ces implantations sont destinées à la desserte des consommateurs du pays d'implantation et/ou de l'ensemble du marché européen et doivent favoriser localement une meilleure évaluation des besoins, une satisfaction plus rapide de la demande et un meilleur service après-vente ; elles permettent aussi ponctuellement de réduire les frais de desserte ou de contourner certains quotas d'exportations. Ces créations proviennent d'investisseurs très diversifiés : groupes industriels (Haier, Huawei, ZTE, Lenovo, Zhongqiang, Aigo, Chunlan...), sociétés de transport-logistique (Air China, China Southern Airlines, Cosco, Sinochem, Orient Overseas Container Line, Hutchinson Whampoa Port...), compagnies bancaires (Bank of China, Eximbank), sociétés d'import export (Azia, Hanrui...), centres d'appels (Hutchinson Whampoa) ou, encore, groupes commerciaux (chaîne de vêtements Esprit).

Près du quart des créations d'entreprises effectuées par les firmes chinoises en Europe concerne des activités productives dans des secteurs diversifiés, avec une dominante dans les activités liées aux nouvelles technologies (ZTE, Huawei Technologies, Sanguine Microelectronics et Hisense dans l'informatique ; ERI, BBKA dans la biochimie).

Une mention spéciale doit être faite ici aux investissements productifs réalisés dans les pays d'Europe de l'Est ou du Sud en raison d'une main-d'œuvre moins chère. C'est le cas de deux implantations en Pologne du groupe Athletic et de sa filiale EIW pour y fabriquer des bicyclettes ou encore de l'implantation de First Automotive Works en Grèce pour des activités d'assemblage automobile avec à la clé la création de 1 500 emplois. On peut enfin évoquer l'entreprise conjointe établie récemment entre le groupe Liho et l'entreprise DASF pour la production, en Bulgarie, de pièces plastiques de grande dimension pour le compte des secteurs automobile et du BTP.

Les implantations chinoises dans le secteur primaire sont relativement limitées. Celle de l'entreprise ERI dans le sud-ouest de la France pour recycler des plastiques en vue de la desserte du marché chinois mérite d'être rappelée, tout comme celle, en Suède, de l'entreprise Shanghai Agriculture en vue d'y produire des légumes asiatiques pour satisfaire la demande locale et favoriser l'obtention de produits de qualité cultivés sur place.

2.4 – Des rachats orientés géographiquement

Les rachats d'entreprises effectués par les firmes chinoises en Europe sont en général menés de manière pragmatique en fonction des opportunités qui se présentent, liées principalement à des difficultés financières rencontrées par les entreprises européennes. De ce fait, on trouve de nombreux rachats chinois qui sont en phase avec les spécialisations des pays concernés.

Il est intéressant de noter que l'Allemagne est le siège de 60% des rachats chinois effectués en Europe dans le secteur de l'équipement. C'est le cas des rachats de Heinkel par Beijing Tian Li Cryogenic, de Zimmermann par Dalian Machine, de Waldrich Coburg par Beijing No.1 Machine Tool, de Schiess par Shenyang Machine Tool, de Duerkopp Adler par Shanggong ou encore de Kelch par Harbin Measuring & Cutting. On peut également mentionner deux rachats significatifs effectués par les firmes chinoises dans le secteur des métaux : celui de AWP Aluminium Walzprodukt Metal par Cathay Merchant et de GFE Metalle par Panzhihua Iron & Steel.

Pour ce qui est des rachats chinois effectués en France, ils sont essentiellement le fait de firmes de Hongkong, dont plus de la moitié concernent les secteurs du textile et les articles de luxe, avec un intérêt marqué pour les produits de l'horlogerie pendant les années 1980 et 1990, et la recherche de marques de prestige dans le secteur de la mode depuis 2000.

Enfin, toutes les acquisitions menées jusqu'à présent en Europe ont été de nature

« amicales », ce qui a l'avantage d'éviter le risque de surenchère et de surcoût, les démarquant ainsi de leurs homologues indiennes¹⁰.

2.5 – Une présence non négligeable dans le domaine de la recherche

Un certain nombre de firmes chinoises sont désormais présentes en Europe dans le domaine de la recherche. Ces implantations découlent aussi bien d'opérations de création que d'opérations de rachats, et elles sont toutes très récentes : sur la dizaine d'investissements chinois opérés en Europe dans le secteur de la recherche, tous ont été faits à partir de 2003 et la moitié en 2005.

Les créations chinoises d'activités de recherche en Europe se rapportent essentiellement au secteur des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications : composants et équipements électroniques (Advanced Wireless Design au Danemark, Golden Prosperity au Royaume-Uni, Feidiao Electrics en Italie, Sanguine Microelectronics en France) et téléphonie (ZTE en Suède et en France, Huawei aux Pays-Bas). Elles concernent aussi les secteurs de l'automobile avec les implantations de Nanjing Automobile au Royaume-Uni (sur le site de Rover) et de Leader Automotive International en Suède, ainsi que le secteur des métaux avec l'établissement d'un laboratoire du sidérurgiste Baosteel en Suède en collaboration avec le Corrosion and Metals Research Institute.

Il est aussi des cas où les rachats de sociétés européennes donnent aux groupes chinois l'opportunité d'effectuer des activités de recherche en Europe. Il peut alors s'agir d'une fonction délibérément recherchée par eux. Parfois, quand l'activité de recherche fait « partie du lot », les nouveaux actionnaires peuvent ne pas avoir d'autre alternative que de la maintenir sur le site européen, tant parce que c'est un moyen d'exploiter au mieux le savoir-faire accumulé de l'entreprise rachetée que parce qu'ils ne disposent pas en Chine de personnel correctement formé pour remplir cette fonction, du moins dans un premier temps. C'est ainsi que Axiom a maintenu aux Pays de Galles l'activité de recherche relative à la fabrication des ordinateurs de poche Psion, que China Blue Star a gardé en l'état le fonctionnement des laboratoires de recherche d'Adisseo en France ou encore que Fook Tin a maintenu à Annemasse une partie de l'activité de recherche relative à l'activité de Terraillon, tout en délocalisant l'ensemble des activités industrielles en Chine.

¹⁰ On pourra se référer aux deux dernières acquisitions d'entreprises sidérurgiques européennes : Arcelor par Mittal Steel et Corus par Tata Steel.

3 – LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES PAR LES GROUPES CHINOIS EN EUROPE

Qui sont les groupes chinois qui investissent en Europe ? Quels sont leurs moyens ? Comment procèdent-ils pour racheter des anciens fleurons européens en déroute et pour en faire des opérations rentables ?

3.1 – Des groupes jeunes disposant de ressources suffisantes pour opérer à l'étranger

Les firmes chinoises qui investissent en Europe sont de nature très diverse. Leur cœur de métier correspond le plus souvent à des activités industrielles quand elles sont du continent et à des activités de services quand elles sont originaires de Hongkong. Des firmes de grande taille de type conglomérat (CITIC Group) et des petites firmes très spécialisées, des firmes publiques et des firmes privées se côtoient. En fait, la charnière entre public et privé est souvent difficile à placer pour les firmes chinoises car leurs stratégies sont très proches et le doute sur les origines du capital entretenu. A ce jour, les firmes publiques véhiculent encore plus de 40% des IDE chinois à l'étranger mais ce pourcentage est plus faible pour les investissements chinois réalisés en Europe¹¹. Il faut aussi souligner que la plupart des firmes privées sont d'anciennes firmes publiques dont les dirigeants sont toujours des membres actifs du Parti Communiste de leur ville ou de leur province.

Dans certains cas, les investisseurs chinois ont pu s'affirmer et atteindre la taille critique grâce à la conjugaison de réseaux économiques et financiers établis entre partenaires, sous-traitants, banques, offreurs de services, clients habitués à travailler ensemble (la culture « guanxi »), le tout assorti d'une gestion flexible, pragmatique et opportuniste.

Mais dans tous les cas, l'ascension de ces investisseurs chinois sur la scène internationale s'est effectuée de manière rapide. Ils ont profité d'un contexte national porteur qui les a encouragés à prendre des risques, mais aussi de nombreuses incitations du gouvernement chinois qui voient désormais les IDE comme un moyen d'assurer la sécurité de ses approvisionnements en matières premières, de s'approprier de nouvelles technologies, de conforter le prestige de leur pays dans le monde et aussi d'utiliser leurs énormes réserves de change détenues par la banque centrale¹². Dès lors, tout se passe un peu comme, « ce qui est bon pour les firmes chinoises est bon pour la

¹¹ Cité dans une étude réalisée à base de questionnaires, en 2005, par l'Académie chinoise de la coopération économique et du commerce international d'une part, et l'Agence de développement du Pays de Galles de l'autre.

¹² Ces réserves ont récemment dépassé les 1 000 milliards de dollars et sont devenues les premières du monde.

Chine », les premières bénéficiant de toute une palette de dégrèvements fiscaux, de subventions, de garanties bancaires, de prêts bancaires à faibles taux d'intérêt, ainsi que d'une assistance spécifique pour conduire leurs opérations à l'étranger (Antkiewicz et Whalley, 2006). Ceci étant, beaucoup de groupes chinois ont pu financer une partie substantielle de leurs investissements à l'étranger grâce à des fonds propres provenant de bénéfices antérieurs, voire éventuellement – ce qui est reconnu et désormais officiellement combattu – grâce à des manipulations financières parfois obscures (vente d'actifs publics, transits via Hongkong ou les paradis fiscaux).

Les entreprises chinoises ont parallèlement acquis ces dernières décennies de l'expérience et une plus grande maîtrise technique leur permettant d'investir à l'étranger : les succès de leurs produits sur le marché intérieur ainsi que les différents accords de partenariat ou de sous-traitance noués avec des firmes étrangères leur ont procuré une expérience industrielle, une connaissance des standards internationaux, ainsi qu'une approche des principaux besoins des marchés industrialisés. Ainsi, dans le secteur automobile, Yangzhou Greencool n'aurait pu racheter Leyland Product au Royaume-Uni, en 2004, et Gates Tuyaux en France en 2005 sans une collaboration préalable avec le groupe PSA.

3.2 – Des motivations à la fois classiques et plus spécifiques

Les motivations des firmes chinoises qui investissent à l'étranger sont multiples et sensiblement les mêmes que celles de toutes les firmes multinationales (Deng 2004). En effet, elles aspirent à croître, à étendre leurs réseaux de vente, à acquérir de nouveaux savoirs faire, à être reconnues au niveau international et à mieux maîtriser les circuits de distribution. En outre, de nombreuses firmes chinoises voient dans l'adoption d'une stratégie internationale un débouché aux surcapacités de production nationale, un moyen de contourner la concurrence nationale et internationale, et de renforcer leur compétitivité.

Dans tous les cas, il est frappant de voir, à la lecture de leurs rapports d'activité ou lors de déclarations de leurs dirigeants, le niveau des ambitions des firmes chinoises : il s'agit en effet non seulement de renforcer leur position mais aussi d'intégrer le club des 500 premières entreprises mondiales. Les stratégies suivies par des groupes comme TCL, Haier, Huawei, ZTE, China Blue Star en Europe et dans le reste du monde en sont une claire illustration.

Parfois, certaines entreprises chinoises s'aventurent dans des créneaux que les investisseurs occidentaux négligent car pas assez rentables à court terme, comme

l'illustre le cas de l'entreprise ERI.

Enfin, il ressort que les IDE massifs reçus par la Chine et les nombreux partenariats noués entre les firmes occidentales et les firmes chinoises depuis le début des années 1990 ont incité certaines de ces dernières à aller plus loin en élargissant leur rôle. Ainsi diverses entreprises chinoises, notamment parmi celles qui doivent leur essor à des partenariats ou à des activités de sous-traitance avec des firmes étrangères, aspirent à une plus grande maîtrise de la chaîne de valeur à laquelle elles participent, depuis la fabrication des biens jusqu'à leur distribution aux consommateurs finals. Par exemple, les firmes chinoises du secteur textile sont conscientes que lorsque un tee-shirt est vendu 1 dollar à la sortie de leur usine, il est revendu 10 dollars sur le marché européen : le problème résidant dans la confiscation de la rente par des grandes centrales d'achat telle que Gap aux Etats-Unis ou H&M et Benetton en Europe (Boussemart et Roncin, 2007). Ce constat est susceptible d'inciter ces firmes à réduire le nombre des intermédiaires en remplissant elles mêmes ces fonctions par des implantations en Europe soit directement, soit en s'associant ou en rachetant des entreprises européennes du secteur si l'opportunité se présente.

Investir à l'étranger est non seulement une opportunité offerte aux entreprises chinoises mais aussi une nécessité, notamment dans certains secteurs comme le textile-habillement, pour l'ajustement et la montée en gamme du secteur et pour renforcer leur capacité concurrentielle ; c'est aussi, un moyen d'atténuer la montée des conflits commerciaux avec les pays occidentaux (encadré 2).

Encadré 2 – L'Europe et les importations de textiles en provenance de Chine

L'Union européenne est l'une des grandes régions consommatrices de textile et de vêtements au monde, les trois premiers pays étant l'Allemagne, la France et l'Italie suivis du Royaume-Uni, de l'Autriche, de la Belgique et du Danemark ; les pays nordiques qui ont d'importants pouvoirs d'achats importent la quasi totalité de leur besoin en textile.

Selon les statistiques douanières chinoises, les exportations de textile et de vêtements vers l'Europe se sont élevées à 17,2 milliards de dollars en 2005, soit près de 15% des exportations chinoises du secteur dans le monde. Pour la même année, les importations chinoises de textile et de vêtements n'ont été que de 1,4 milliard, soit le 1/12 des exportations, d'où un important excédent commercial pour la Chine. Devant le creusement du déficit commercial, l'Union européenne a rétabli les barrières tarifaires et non tarifaires. En conséquence, investir directement sur le marché européen constitue désormais une option de premier plan pour les firmes chinoises.

3.3 – Des stratégies d'acquisition diversifiées

Des entreprises chinoises ont acquis des entreprises européennes en difficulté mais disposant de niches de marché, de marques renommées (Thomson TV, Alcatel Téléphone ou Schneider Electronics) ou de réseaux étoffés de vente en Europe (Adisseo, Marionnaud). Leur objectif était d'acquiescer une certaine reconnaissance et de prendre rapidement pied sur des marchés occidentaux matures dont la conquête par le biais d'un investissement *greenfield* leur était d'autant plus difficile que leurs marques y étaient inconnues.

De manière générale, lors des rachats d'entreprises européennes par des groupes chinois, les activités de production ont été rapatriées en Chine pour y bénéficier des faibles coûts de production tandis que les laboratoires de recherche et les structures commerciales ont été maintenus, et même renforcés.

Les opérations de rachats menées par les firmes chinoises ont été favorisées par la morosité du contexte économique en Europe, par la vulnérabilité de nombreuses firmes européennes souvent éclatées en de multiples divisions – et donc plus faciles à racheter – ou dotées de stratégies de croissance à moyen terme et à long terme souvent inexistantes car biaisées par la présence de fonds de pension ou d'investissement, ou par la nécessité de satisfaire la préférence des actionnaires pour les résultats de court terme. En outre, de nombreuses firmes européennes ont pâti directement de la forte concurrence des firmes chinoises.

Parfois, ce sont d'anciens sous-traitants ou partenaires de firmes européennes qui s'en sont portés acquiescers alors que ces dernières se trouvaient en difficulté. C'est le cas de Chalkis, premier producteur chinois de concentré de tomates, qui a pris en 2004 le contrôle total des « Conserves de Provence – Le Cabanon » après en avoir été son sous-traitant durant plusieurs années.

Un scénario similaire au précédent s'est manifesté lors du rachat de Terraillon en 2004 par Fook Tin qui en était le principal sous-traitant depuis 1992¹³. L'opération a été un succès pour le groupe chinois qui a su faire jouer les synergies entre les deux entreprises, alliant le support d'une marque célèbre et des réseaux de vente solides.

Il arrive aussi que des partenariats, a priori, équilibrés entre firmes européennes et firmes chinoises, débouchent sur des rachats chinois. A l'origine on trouve une recherche « d'intérêt mutuel » entre les parties prenantes : la firme européenne recherchant une entrée sur le marché chinois, la firme chinoise lui ouvrant en

¹³ En fait, Terraillon était en difficulté depuis plusieurs années : l'entreprise avait été successivement détenues par Bernard Tapie, le Crédit Lyonnais, Irish Venture et American Electronics.

contrepartie les portes de son marché national moyennant l'octroi de savoir-faire. Par exemple, en octobre 2006, la proposition de rachat par China National Blue Star de Rhodia Silicone en difficulté financière a fait suite à une alliance stratégique nouée entre les deux groupes en 2004, qui assurait à Rhodia une ouverture du marché chinois et à Blue Star un apport de savoir-faire de la part de Rhodia.

3.4 – « Réussir » en Europe : un défi pour les investisseurs chinois

En mars 2006, le Ministère chinois du commerce a fait une enquête auprès des entreprises chinoises ayant investi à l'étranger notamment sous forme *greenfield* : 411 entreprises ont répondu. Cette enquête a mis en évidence la fragilité des entreprises chinoises : d'une part, leur principal atout par rapport à leurs concurrents étrangers est le bas prix de leurs produits, tandis que le contenu technologique est le plus souvent en retard (manque de conception et de création de nouveaux produits) et, d'autre part, elles sont pénalisées par le manque d'expérience et de personnel en management. Les autres obstacles cités se rapportaient au manque de capitaux (le yuan n'étant pas librement convertible), de flexibilité (nécessité du respect strict des règles), de compréhension des lois et des règles (prévalant en Europe mais absentes en Chine), de connaissance des marchés locaux et enfin la méconnaissance de la langue étrangère par la majorité des expatriés.

Le rachat d'entreprises étrangères peut buter sur d'autres obstacles. Les entreprises en difficulté ont besoin d'être restructurées une fois rachetées mais la restructuration qui s'accompagne de licenciements peut susciter l'opposition des syndicats et heurter la sensibilité des opinions publiques nationales. C'est ce qui s'est passé en Allemagne lors de l'acquisition de Schneider Electronics par TCL à la suite du projet d'abandon progressif de la production de téléviseurs (très déficitaire) à partir de 2005.

Par ailleurs, la stratégie suivie par les firmes chinoises que l'on pourrait qualifier d'acquisition rampante ne les met pas à l'abri d'échecs. L'expérience de TCL à travers ses partenariats ponctués d'acquisition avec deux groupes français, Thomson TV et Alcatel Téléphone, en sont une illustration.

Les entreprises chinoises ne sont évidemment pas les seules à rencontrer des problèmes post-rachat. Il en est de même de leurs homologues occidentales, au point que dans les opérations de rachats-acquisitions on évoque souvent « l'axiome 7-7 » : 70% des rachats n'atteignent pas les objectifs espérés, et parmi eux, 70% des échecs sont liés à la restructuration, notamment sur le plan culturel après rachat. Les échecs ou

le fait que les objectifs fixés n'aient pas été atteints, peut freiner l'appétit des futurs investisseurs-acquéreurs.

En définitive, comment faire pour que des entreprises qui ne sont plus rentables le redeviennent ? Certaines entreprises chinoises font jouer les synergies en rapatriant les productions en Chine, en gardant les réseaux et les unités de recherche en Europe, et en utilisant les marques tant en Europe qu'en Chine.

4 – L'IMPACT DES IDE CHINOIS SUR LES ECONOMIES EUROPEENNES

Après l'Asie, l'Afrique (Kurlantzick 2006) et l'Amérique du Sud (Hay et Milelli, 2005), les entreprises chinoises débarquent en Europe en voulant élargir leur rayonnement mondial, tirer avantage non seulement des faiblesses européennes qu'elles ont du reste contribué à créer par la concurrence de leurs produits bon marché, mais aussi bénéficier des compétences et du savoir-faire européen.

En raison de la nouveauté du phénomène, il est encore prématuré de tirer toutes les conséquences de la venue des investisseurs chinois pour les économies européennes. Certes, les transferts de production en Chine faisant suite à des acquisitions d'entreprises européennes sont déjà visibles et un défi à relever. Cependant, la délocalisation d'entreprises européennes vers les pays à bas coûts de production a commencé bien avant l'essor des investissements chinois à l'étranger. Compte tenu du fait que les rachats chinois peuvent éviter des cessations d'activité généralement dans des zones d'emploi déjà sinistrées, et que les activités de recherche sont en général maintenues localement, les investissements chinois sont encore créateurs nets d'emplois en Europe.

Le lien IDE – échanges commerciaux est par contre plus problématique. En effet, d'un côté un courant croissant de travaux a mis en évidence la nature conflictuelle de leur relation – on pourra se référer à Blonigen (2005) pour un *survey* récent de la littérature – et de l'autre, la nature floue de l'IDE s'est accentuée dans la globalisation. Ainsi en 2004, près de 40% du commerce mondial était constitué de flux intra-firmes, et les 2/3 des exportations avaient pour source des filiales de firmes multinationales (WIR 2006). Pour le dire simplement : l'IDE est devenu le principal vecteur du commerce mondial. Dans le cas des IDE chinois en Europe et en raison des caractéristiques soulignés précédemment – délocalisation de lignes de production en Chine et prépondérance de bureaux commerciaux – la perspective suivante peut être mise en avant : un accroissement du déficit commercial de l'Europe avec la Chine et une pression accrue

sur les salaires européens. Toutefois, l'internationalisation des firmes chinoises devrait les inciter à faire pression sur les autorités chinoises pour la poursuite de l'ouverture de l'économie nationale et des réformes économiques.

Si la théorie du cycle du produit de R. Vernon n'est pas d'une grande aide pour expliquer le récent essor des IDE chinois dans des pays développés, notamment en Europe, la théorie de l'innovation technologique de J. Cantwell paraît plus appropriée. On rappellera ici qu'elle prend en compte l'accumulation technologique des pays en développement et la montée en gamme des produits dans ces derniers, ainsi que la relation directe entre l'accumulation technologique des entreprises et leurs investissements à l'étranger. Selon cette théorie, les entreprises des pays en développement, lors du choix de localisation et de spécialisation de leurs investissements à l'étranger, suivent la trajectoire suivante : « pays voisins – pays en développement – pays développés » au niveau géographique, et « recherche des ressources naturelles – produits de substitution à l'importation – promotion de produits à l'exportation » sur le plan sectoriel. Le parcours des entreprises chinoises à l'étranger depuis une dizaine d'années est, jusqu'à maintenant, globalement conforme à cette prescription théorique. Et si cela devait se poursuivre, la prochaine étape pourrait être l'arrivée des constructeurs d'automobiles chinois en Europe. Mais contrairement au textile-habillement, la plupart des places sont déjà prises par des entreprises compétitives détenant des parts de marchés substantielles (Haddock, Koehler et Tse, 2006). Il n'en demeure pas moins que depuis la fin des années 1980 tous les grands producteurs mondiaux ont pris pied en Chine via des entreprises conjointes (Volkswagen, General Motors, Toyota, PSA, Hyundai Motor...), et le fait d'avoir les plus grandes entreprises mondiales à la fois comme partenaires et concurrents a constitué un extraordinaire terrain d'apprentissage pour les constructeurs nationaux. Il n'est donc pas surprenant de voir émerger de nombreuses entreprises nationales dans ce secteur comme SAIC, Nanjing Automobile, Chery, Geely, ou Brilliance parmi d'autres qui, parallèlement à la fourniture du marché intérieur, ont commencé à exporter ainsi qu'à mettre en place des chaînes de montage à l'étranger soit seuls, soit par le biais d'acquisitions.

Références

- A. Antkiewicz, J. Whalley (2006), *Recent Chinese buyout activity and the implications for global architecture*, NBER Working paper n°12072.
- B. A. Blonigen (2005), *A review of the empirical literature of FDI determinants*, NBER Working paper n°11299.
- B. Boussemart, A. Roncin (2007), La grande distribution ou les rentiers de l'habillement, Le Monde 16 janvier.
- J. Cantwell (1989), *Technological innovation and multinational corporations*, Oxford: Basil Blackwell.
- P. Deng (2004), Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications, *Business Horizons* 47 (3).
- J. Dunning (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham: Addison-Wesley.
- R. Haddock, C. Koehler, E. Tse (2006), *A new era for Chinese vehicle manufacturers*, Working paper, Booz, Allen & Hamilton.
- F. Hay, C. Milelli (2005), Chine-Amérique du Sud : l'émergence d'une nouvelle relation économique ? *Revue Accomex* n°64.
- F. Hay, Y. Shi (dir.), *La Chine : forces et faiblesses d'une économie en expansion*, Presses Universitaires de Rennes, 2006.
- K. Kumar (1982), *Third World multinationals: a growing force in international relations*, *International Studies Quarterly* 26.
- J. Kurlantzick (2006), *Beijing's Safari, Policy Outlook*, Carnegie Endowment.
- S. Lall (1983), *The new Multinationals: the spread of Third World enterprises*, New York: John Wiley & Sons.
- C. Milelli (2006), *International expansion by Indian firms. What of European market entry?* Communication to the seminar *The Indian Economy in the Era of Financial Globalisation*, Paris 28-29 September.
- P. Nolan (2001), *China and the global economy*, Basingstoke: Palgrave.
- R. Vernon (1966), *International investment and international trade in the product cycle*, *Quarterly Journal of Economics* 80.
- UNCTAD (2006), *World Investment Report*, Geneva.
- G. Xiao (2004), *People's Republic of China round-tripping FDI: scale, causes and implications*, Asian Development Bank Institute, Discussion paper n°7.