

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 67 (2009)

**Heft:** 1: Les économies asiatiques face aux défis de la compétitivité

**Artikel:** L'émergence des multinationales chinoises

**Autor:** Gugler, Philippe / Boie, Bertram

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142263>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'EMERGENCE DES MULTINATIONALES CHINOISES

PHILIPPE GUGLER

*Chaire de Politique Economique et Sociale, Faculté des Sciences Economiques et Sociales,  
Université de Fribourg, Suisse et World Trade Institute, Berne, Suisse  
philippe.gugler@unifr.ch*

BERTRAM BOIE

*Chaire de Politique Economique et Sociale, Faculté des Sciences Economiques et Sociales,  
Université de Fribourg, Suisse et World Trade Institute, Berne, Suisse  
bertram.boie@unifr.ch*

> Dans cet article sont étudiées les facteurs expliquant les choix d'investissement à l'étranger effectués par les multinationales chinoises. Ces facteurs sont alors comparés aux critères de choix, classiques, des multinationales occidentales et cet article en tire une typologie des spécifications chinoises en matière de l'IDE.

Mots clés: Entreprises multinationales, Investissement direct étranger, Chine, Motivations.

## INTRODUCTION<sup>1</sup>

Les investissements directs étrangers extérieurs (IDE) chinois occupent une place de plus en plus importante sur la scène économique mondiale. Alors qu'ils avoisinaient les US\$ 21 milliards en 2006 (MOFCOM, 2007a), les prévisions estiment qu'ils approcheront les US\$ 60 milliards en 2010 (MOFCOM, 2007b). Bien que les investissements chinois à l'étranger concernent un large spectre d'industries (Ming & Williamson, 2007), le phénomène demeure encore relativement peu étudié.

Ce n'est qu'à partir de l'année dernière, avec la publication d'un grand nombre d'articles scientifiques, que le débat académique sur les IDE chinois a réellement décollé. La plupart des économistes (Buckley, 2007 ; Morck, 2007 ; Poncet, 2007) s'accordent sur le fait que les motivations traditionnelles de l'internalisation des firmes expliquent l'expansion des entreprises chinoises à l'étranger. Ces analyses, développées dans un contexte occidental pour des entreprises occidentales, ne cernent toutefois pas l'ensemble du phénomène. En effet, l'internationalisation des entreprises chinoises répond également à des mécanismes plus spécifiques.

<sup>1</sup> Les auteurs remercient M. Xavier Tinguely, Assistant diplômé à l'Université de Fribourg, pour la mise en forme et la traduction en français de ce chapitre originellement écrit en anglais.

Cet article a pour objectif de contribuer à la compréhension et à l'analyse des IDE chinois. La première partie présente une analyse factuelle des IDE chinois et de l'émergence des entreprises multinationales (EMNs) chinoises sur la base d'une analyse statistique des flux et des stocks des IDE chinois dans différentes régions du monde, dans diverses industries et en cohésion avec les caractéristiques clés des EMNs chinoises. La deuxième partie se concentre, quant à elle, sur l'étude des stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises en soulignant les avantages compétitifs et les motivations spécifiques des EMNs chinoises.

## 1. CARACTERISTIQUES DES INVESTISSEMENTS DIRECTS CHINOIS

### 1.1 EVOLUTION

Le flux net des IDE chinois a littéralement explosé au cours de ces dernières années. Alors qu'il ne se situait qu'aux alentours de US\$ 25 millions au début des années 1990 (MOFCOM, 2006, p.53), il passa à plus de US\$ 21 milliards en 2006 (MOFCOM, 2007a). De même, le stock des IDE chinois augmenta de US\$ 33 milliards en 2003 à US\$ 75 milliards en 2006 (MOFCOM, 2006, p.58). En comparaison avec les flux d'investissements extérieurs des autres pays, la part de la Chine reste cependant encore relativement faible. Selon le *World Investment Report* (WIR) de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le flux mondial des IDE extérieurs atteignait US\$ 778.7 milliards et le stock US\$ 10671.9 milliards en 2005 (UNCTAD WIR, 2006, p.5).

En observant la répartition sectorielle des IDE chinois en terme de stock jusqu'en 2006, le secteur des services *business & leasing* est celui qui a attiré le plus d'investissements chinois (US\$ 19 mias) (MOFCOM, 2006, p.65). Il est suivi par le secteur de l'extraction (US\$ 17 mias), le secteur financier (US\$ 15 mias), le secteur de la vente de gros et de détail (US\$ 12 mias) et le secteur des transports, des entrepôts et des services postaux (US\$ 7,6 mias) (MOFCOM, 2006, p.65). Le secteur manufacturier est celui qui a attiré le plus faible stock d'IDE chinois (US\$ 7,5 mias) (MOFCOM, 2006, p.65). En terme de flux, le secteur de l'extraction accaparait la plus grande part des investissements extérieurs chinois en 2006 (US\$ 8,5 mias) (MOFCOM, 2006, p.64). Lié au secteur manufacturier, le secteur de l'extraction a enregistré le plus fort taux de croissance de ces dernières années, pour parvenir à 60% du total du flux des IDE chinois en 2005. Viennent ensuite le secteur des services *business & leasing* (US\$ 4,5 mias), le secteur financier (US\$ 3,5 mias) et le secteur des transports, des entrepôts et des services postaux (US\$ 1,4 mias) (MOFCOM, 2006, p.64). En comparaison, la grande importance des services dans les IDE chinois est en ligne avec l'évolution internationale.

Au cours de ces dernières années, les IDE chinois ont augmenté en direction de tous les continents autant en terme de stock qu'en terme de flux. La Chine entretient des relations d'investissement particulièrement intenses avec ses voisins ainsi qu'avec les pays de l'*Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN). Région administrative spéciale, Hong Kong attire le plus d'investissements chinois et constitue une place financière capitale pour la Chine. Il est intéressant de noter que les investissements chinois en Afrique sont en pleine expansion. Avec US\$ 2,5 milliards, l'Afrique reçoit plus d'IDE de Chine que de n'importe quel autre continent (MOFCOM, 2006, p.61). Enfin, les IDE chinois jouent un rôle de plus en plus important en Europe et en Amérique du Nord. L'Allemagne est le pays de l'Union Européenne (UE) attirant le plus d'investissements chinois (MOFCOM, 2006, p.61). En

effet, en 2006, elle accumulait US\$ 201.87 millions de stock d'IDE chinois sur les US\$ 1,3 milliards enregistrés dans l'UE (MOFCOM, 2006, p.60).

### 1.2 TYPES D'INVESTISSEURS

En Chine, les IDE sont effectués autant par des entreprises étatiques que par des entreprises privées. Cependant, certains aspects caractéristiques des investisseurs chinois mettent en évidence le rôle central du gouvernement dans la politique des IDE. Une grande part des principaux IDE chinois se réfèrent à des entreprises étatiques. Comme Cheng l'a souligné, la part des entreprises étatiques dans les flux des IDE chinois était de 73.5% en 2003, 82.3% en 2004 et 83.2% en 2005 (Cheng & Ma, 2007, p.10). Lenovo, bien qu'aujourd'hui quasiment totalement privatisé, était encore majoritairement détenue par l'Etat lors de sa fameuse acquisition d'IBM. De plus, jusqu'en 2003, seules les entreprises étatiques étaient vraiment autorisées à entreprendre des investissements extérieurs, ce qui a considérablement limité la part des entreprises privées chinoises dans les IDE (Buckley et al., 2007, p.500). Actuellement, tout IDE requiert d'ailleurs encore l'aval des autorités. Ce contrôle assure ainsi au gouvernement que toutes les activités d'investissement à l'étranger soient cohérentes avec la politique chinoise.

Deux aspects sont à relever concernant la taille des entreprises chinoises investissant à l'étranger. D'un côté, il existe un grand nombre d'entreprises chinoises actives dans les IDE. A la fin de l'année 2006, plus de 5000 firmes chinoises ont investi directement dans environ 10,000 entreprises dans 172 pays à travers le monde (MOFCOM, 2006, p.51). D'autre part, comme relevé précédemment, seules les grandes entreprises, majoritairement étatiques, comptent parmi les principaux investisseurs extérieurs. Bien que la majorité des IDE chinois soit effectuée par un petit nombre d'entreprises principalement étatiques, un grand nombre de petites firmes privées commencent à émerger sur la scène internationale. Cette observation est confirmée par les études de Papanastassiou soulignant que la taille moyenne des projets d'investissement des entreprises chinoises est relativement faible (Hobdari et al., 2007, p.9).

### 1.3 TYPES D'INVESTISSEMENTS

A l'échelle internationale, le nombre d'investissements nouveaux<sup>2</sup> a fortement augmenté en 2003. En 2005, 15% des projets d'investissements nouveaux émergeaient de pays en développement ou en transition, dont la plupart d'Asie (UNCTAD WIR, 2006, p.110). Les entreprises chinoises suivent également cette tendance. En effet, une étude de Roland Berger auprès d'un panel des principaux dirigeants d'entreprises chinoises révèle que les investissements nouveaux sont la première stratégie d'expansion (48%) des entreprises chinoises, devant les alliances stratégiques (39%) et les acquisitions (13%) (Keller & Zhou, 2003, p.21).

Les opérations en association<sup>3</sup> (OA) et les fusions et acquisitions (F&A) jouent un rôle de plus en plus important dans les stratégies d'investissement chinois (Wu, 2005, p.7). Selon Keller et Zhou, elles augmenteront même en nombre, en taille et en complexité dans les

<sup>2</sup> Terminologie de l'OCDE pour *greenfield investment*.

<sup>3</sup> Terminologie de l'OCDE pour *joint ventures*.

années à venir (Keller & Zhou, 2003, p.22). En effet, les OA et les F&A sont souvent les seules manières pour les entreprises chinoises d'acquérir des capitaux stratégiques comme la technologie, la propriété intellectuelle, la connaissance des affaires ou la connaissance du fonctionnement des marchés étrangers. L'importance des F&A pour les EMNs chinoises ne doit ainsi pas être sous-estimée, spécialement lorsqu'il s'agit de sécuriser leur position dans des marchés hautement compétitifs. Il n'est ainsi pas étonnant que les plus fameux exemples récents d'internalisation d'entreprises chinoises l'aient été faits sous forme d'acquisition. La plus grande partie des investissements extérieurs chinois en terme de volume de transaction est exécutée dans des paradis fiscaux tels que Hong Kong, Macao, Singapour, les îles Caïmans ou les îles Vierges. Environ 20% de tous les IDE chinois entre 2003 et 2005 ont été investis via les îles Caïmans et les îles Vierges et environ 64% des investissements via Hong Kong. Bien qu'il ne soit pas toujours aisés d'en comprendre les motivations, une grande proportion de ces investissements est effectuée pour des raisons financières, fiscales ou de confidentialité (Gugler & Boie, 2008a). En effet, il a été relevé qu'une grande partie de ces investissements ne reste pas dans ces paradis fiscaux mais est réinvestie en Chine pour des raisons d'optimisation des taxes (UNCTAD WIR, 2006, p.112). Il est dès lors important de garder à l'esprit l'importance des allers et retours de capitaux<sup>4</sup> et de flux d'investissements non spécifiés, lors de l'analyse des statistiques des investissements chinois.

## 2. AVANTAGES ET DESAVANTAGES CONCURRENTIELS DES MULTINATIONALES CHINOISES

Afin de comprendre les motivations qui poussent les entreprises à entreprendre des IDE, il est important de repérer leurs avantages spécifiques propres (Cantwell & Barnard, 2008, p.60). Le contexte économique, politique et social d'un pays va influencer le développement des EMNs. Alors que les politiques de soutien du gouvernement chinois peuvent constituer un avantage compétitif pour certaines multinationales, elles peuvent également les pénaliser en réduisant leur liberté managériale.

### 2.1 CARACTÉRISTIQUES TECHNOLOGIQUES ET COMPÉTENCE

Les avantages basés sur la technologie et les compétences, comme les capacités d'innovation, les nouvelles technologies ou les dépenses en R&D, sont aujourd'hui un facteur déterminant du succès des entreprises dans la concurrence internationale (UNCTAD WIR, 2006, p.147-148). D'une manière générale, les entreprises chinoises sont actuellement encore plus reconnues pour leurs capacités d'imitation et pour leur dépendance technologique avec leurs partenaires étrangers que pour leurs aptitudes à innover. Cependant, depuis quelques années, un nombre croissant d'entreprises chinoises deviennent des acteurs importants dans les processus d'innovation mondiaux. Le fabricant d'appareils électroniques ménagers *Haier* est un des exemples phares de cette nouvelle génération d'entreprises chinoises.

Les compétences particulières des entreprises chinoises ne reposent pas forcément sur le savoir en soi, mais plutôt sur leurs capacités à répondre aux défis qu'elles rencontrent. Selon Mathews, les EMNs des pays émergeants, arrivées tardivement sur la scène internationale,

<sup>4</sup> Terminologie de l'OCDE pour *round-tripping investment*.

s'engagent dans une internationalisation accélérée. En adoptant dès le départ une approche internationale, les EMNs chinoises ont ainsi développé rapidement une expérience dans l'utilisation et la création de produits innovants (Mathews, 2006, p.14).

Morck a également relevé que les entreprises chinoises avaient des compétences particulières dans la gestion des marchés complexes (Morck et al., 2007, p.346). En effet, alors que les EMNs occidentales sont habituées à opérer sur des marchés stables, régulés de façon transparentes et où l'influence gouvernementale est relativement faible, les EMNs chinoises, de par le contexte dans lequel elles évoluent, ont des facilités à pénétrer des économies aux systèmes de régulations troubles régies par des contraintes politiques fortes.

## 2.2 EFFICACITÉ DES PROCESSUS DE PRODUCTION

Selon une étude du FIAS/MIGA, une grande partie des avantages compétitifs des EMNs chinoises réside dans l'efficacité de leur processus de production (UNCTAD WIR, 2006, p.152). Ce résultat confirme ainsi le rôle majeur de l'industrie manufacturière en Chine (UNCTAD WIR, 2006, p.152). En effet, un grand nombre d'entreprises est encore spécialisé dans les productions à bas coûts comme dans l'industrie de l'habillement, de la chaussure, des composants électroniques ou des composants automobiles (UNCTAD WIR, 2006, p.149).

Les EMNs chinoises ont cependant pris conscience qu'elles ne pourront pas se reposer indéfiniment sur les avantages compétitifs dérivés de la force de leur processus de production. Par conséquent, il existe une nouvelle orientation poussant à favoriser les investissements stratégiques dans des industries fortement concurrentielles (UNCTAD WIR, 2006, p.152).

## 2.3 PROXIMITÉ CULTURELLE ET RELATIONS ETHNIQUES

Les relations ethniques ont une importance toute particulière dans le processus d'internationalisation des entreprises chinoises. En effet, quelques unes des plus fameuses EMNs du Sud Est Asiatique sont détenues par des émigrés chinois. L'existence de ces relations culturelles est un avantage concurrentiel indéniable. Selon Yeung, les émigrés chinois contrôlaient à la fin des années 1990, 80% des capitaux et 160 des 200 principales entreprises indonésiennes, 40-50% des actifs des entreprises malaises ainsi que 90% de la manufacture et 50% des services en Thaïlande. De plus, en 1995, chaque milliardaire indonésien enregistré était un immigrant chinois. En Thaïlande, les émigrés chinois contrôlent les quatre principales banques privées du pays et aux Philippines, un tiers des mille principales entreprises (Yeung, 1999, p.105). Ces entreprises en mains chinoises constituent des modèles dans le processus d'internationalisation des nouvelles entreprises chinoises.

Les recherches empiriques de Buckley ont également souligné l'importance de la proximité culturelle dans les décisions d'investissement des entreprises chinoises (Buckley et al., 2007, p.506/513). En effet, le partage d'une culture similaire, d'une langue proche et de bonnes relations a toujours favorisé les investissements chinois dans les pays voisins.

## 2.4 INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT DU PAYS D'ORIGINE

Comme souligné par Cantwell et Barnard, les caractéristiques du pays d'origine jouent un rôle déterminant dans la formation des avantages spécifiques propres des EMNs (Cantwell & Barnard, 2008, p.80). Selon Dunning, les avantages spécifiques du pays d'origine sont

d'ailleurs les principales caractéristiques qui permettent aux entreprises des pays émergents d'investir à l'étranger. En effet, ces entreprises ne possèdent que rarement des avantages spécifiques propres assurant la réussite de leur IDE (Dunning, Kim & Park, 2008, p.177). La forte implication du gouvernement à une influence significative sur l'internationalisation des firmes chinoises. Par exemple, les entreprises désignées « champion national » reçoivent toutes les aides nécessaire leur permettant de rattraper leur retard sur les EMNs établies. Le gouvernement chinois offre à ces entreprises la possibilité de se développer sur le marché national avant de se confronter à la concurrence internationale.

Dans une analyse approfondie, Buckley a mis en évidence certaines caractéristiques typiques de l'environnement des affaires chinois (Buckley et al., 2007, p.501). Selon lui, l'imperfection du marché des capitaux, réalité courante en Chine, permet aux entreprises chinoises d'accéder aux capitaux à un taux préférentiel. Les politiques gouvernementales relatives aux investissements extérieurs soutiennent ainsi les interactions entre le gouvernement et les entreprises afin d'atteindre leurs objectifs d'investissement. En octobre 2004 par exemple, une circulaire du *National Development Research Council* et de l'*Export-Import Bank of China* promouvait explicitement les F&A améliorant la compétitivité internationale des entreprises chinoises et accélérant leur entrée dans les marchés étrangers par des crédits préférentiels et des procédures spéciales (Poncet, 2007, p.7). Le soutien gouvernemental a été si fort dans certaines industries stratégiques pour le développement de la Chine, comme dans les ressources naturelles ou les infrastructures, que certaines EMNs chinoises sont purement issues du gouvernement. Les interactions gouvernementales constituent donc un élément crucial du processus d'internationalisation des entreprises chinoises.

### 3. PRINCIPALES MOTIVATIONS ET STRATEGIES DES MULTINATIONALES CHINOISES

Le processus d'intégration de la Chine dans l'économie mondiale a débuté en 1979 avec les politiques « d'*Open Door* ». Comme mentionné par Zhan, l'objectif principal de la Chine était de s'assurer un approvisionnement stable en ressources (Zhan, 1995, p.69). Un élément clé fut l'instauration de l'initiative « *go-global* » en 1999 afin de promouvoir la compétitivité internationale des entreprises chinoises. Cette initiative a permis de supprimer de nombreux obstacles fiscaux et administratifs (Sauvant, 2005, p.676). Finalement, un pas décisif fut l'adhésion de la Chine à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 2001.

Cette section se concentrera sur l'analyse des principales motivations et stratégies d'internationalisation des EMNs chinoises. Bien que, par souci de clarté, les différentes motivations soient présentées séparément, il est nécessaire de souligner qu'elles peuvent être multiples et qu'elles évoluent.

#### 3.1 LES IDE À LA RECHERCHE D'UN MARCHÉ

Selon la CNUCED, les IDE à la recherche d'un marché sont la stratégie la plus couramment utilisée par les pays en développement dans leur processus d'internationalisation (UNCTAD WIR, 2006, p.158). De nombreuses études ont mis en évidence l'importance de tels investissements pour les EMNs chinoises (Taylor, 2002 ; Zhang, 2003 ; Deng, 2003 ; Buckley & al., 2007). Selon une étude du FIAS/MIGA, 85% des 148 firmes chinoises interrogées considéraient les investissements à la recherche d'un marché comme importants ou très importants (FIAS/MIGA, Battat, 2005, p.11 and UNCTAD WIR, 2006, p.167).

Alors que la théorie suggère que les IDE des pays en développement à la recherche d'un marché se dirigent principalement vers des pays proches géographiquement, de nombreux IDE chinois sont attirés par des marchés plus éloignés (UNCTAD WIR, 2006, p.158). Comme mentionné par Zhan, la volonté d'élargir le marché est la conséquence logique de la politique d'exportation chinoise de ces dernières années. Les entreprises suivent leurs chaînes d'exportation afin d'étendre leurs parts de marché et d'éviter les barrières commerciales (Zhan, 1995, p.87). Les IDE de la Chine se dirigent ainsi aussi bien vers des pays voisins que vers des horizons plus lointains.

Les conditions difficiles du marché intérieur expliquent également l'expansion des entreprises chinoises à l'étranger. L'augmentation de la concurrence et les surcapacités poussent de plus en plus d'entreprises chinoises à s'exporter (Cheng & Stough, 2007, p.15). Selon une étude du NBR, l'augmentation de la pression concurrentielle des EMNs dans le marché chinois, les capacités excédentaires et la baisse des marges expliquent l'expansion vers de nouveaux marchés des entreprises chinoises du secteur de la fabrication des composants électroniques (Wu, 2005, p.7).

### 3.2 LES IDE À LA RECHERCHE D'EFFICIENCE

Les IDE à la recherche d'efficience sont régulièrement utilisés par les entreprises des pays en développement dans leur processus d'internationalisation mais leur importance varie considérablement entre les régions. En effet, la majorité des entreprises actives dans ce type d'investissement est originaire d'Asie et active dans trois industries particulières, les composants électriques et électroniques, l'habillement et les technologies de l'information (UNCTAD WIR, 2006, p.159). Selon une étude de la CNUCED, en raison du bas coût des facteurs de production sur le marché intérieur, les IDE à la recherche d'efficience sont relativement peu utilisés par les EMNs chinoises (UNCTAD WIR 2006, p.160). Cependant, dans certains secteurs particulièrement concurrentiels, les pressions continues sur les coûts ont entraîné une augmentation des IDE à la recherche d'efficience par les EMNs des pays émergeants comme la Chine. De nombreuses entreprises chinoises ont par exemple investi dans certains pays africains comme le Lesotho, les Malawi, le Sénégal ou le Swaziland afin de bénéficier des traitements spéciaux accordés sur les exportations de ces nations par certains pays occidentaux (UNCTAD WIR, 2006, p.160).

Bien que la plupart des économistes s'accordent sur le fait que les IDE à la recherche d'efficience ne soient pas actuellement la principale voie utilisée par les entreprises chinoises dans leur processus d'internationalisation, tous prévoient une croissance de leur volume dans les années à venir (Buckley & al., 2007, p.501). L'augmentation récente des salaires dans les régions côtières de la Chine a modifié le contexte dans lequel opèrent les industries intensives en facteur travail. La région du *Pearl River Delta* subit par exemple la concurrence de pays comme le Vietnam ou la Thaïlande où la main d'œuvre est devenue moins chère.

### 3.3 LES IDE À LA RECHERCHE DE RESSOURCES

Le développement économique actuel de la Chine requiert un approvisionnement stable et sûr en ressources naturelles. Etonnement, à l'exception du charbon, la Chine est un pays relativement pauvre en ressources naturelles (Zhan, 1995, p.88). Les entreprises chinoises ont ainsi effectué d'importants investissements dans la recherche de ressources que ce soit dans

des pays voisins ou dans des régions riches en matières premières comme l'Afrique, l'Asie centrale, l'Australie, la Russie ou le Canada (Buckley et al., 2007, p.10).

Selon la CNUCED, les ressources naturelles sont une motivation importante dans le processus d'internationalisation des EMNs chinoises (UNCTAD WIR, 2006, p.168). Les trois principaux investisseurs extérieurs chinois sont d'ailleurs actifs dans ce secteur (Keller & Zhou, 2003, p.13). Du fait de l'importance des ressources naturelles dans le développement économique de la Chine, un grand nombre d'entreprises actives dans ce domaine est entre les mains de l'Etat.

Il est nécessaire d'opérer une distinction entre les entreprises actives dans le secteur du pétrole et du gaz et les entreprises actives dans le secteur de l'extraction minière. Le secteur pétrolier est principalement dominé par trois compagnies nationales, la *China National Petroleum Corporation* (CNPC), la *China National Offshore Oil Cooperation* (CNOOC) et la *China Petroleum & Chemical Corporation* (Sinopec). Grâce à leur connaissance industrielle et au soutien gouvernemental, ces compagnies ont développé ces dernières années plus de 100 projets au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique du Sud, au Sud Est Asiatique, en Asie Centrale et en Russie (Hagiwara, Bank of Tokio, 2006, p.4). Inversement, le secteur de l'extraction minière est composé d'un grand nombre d'entreprises investissant dans des projets moins connus.

### 3.4 IDE À LA RECHERCHE D'AVANTAGES STRATÉGIQUES

Alors que la CNUCED indique que les IDE à la recherche d'avantages stratégiques sont une motivation alternative dans le processus d'internationalisation des entreprises des pays en développement, il en va autrement pour les entreprises chinoises. En effet, toujours selon la CNUCED, les entreprises chinoises classent les investissements à la recherche d'avantages stratégiques en deuxième position juste derrière les investissements à la recherche d'un marché dans les principales méthodes d'internationalisation (UNCTAD WIR, 2006, p.168). Généralement, les investissements à la recherche d'avantages stratégiques ont pour objectif l'acquisition de connaissances sur la façon d'opérer internationalement. Cependant, avec l'expérience croissante des entreprises chinoises dans le marché mondial, ces dernières recherchent de plus en plus l'acquisition de capitaux immatériels comme des propriétés technologiques avancées ou des avantages stratégiques uniques (Buckley). L'acquisition d'entreprises étrangères est souvent perçue par les entreprises chinoises comme un moyen rapide de s'installer et d'être reconnue sur le plan international, d'acquérir de nouvelles connaissances technologiques et d'améliorer son réseau de distribution (Child & Rodriguez, 2005, p.392).

Par conséquent, les investissements chinois à la recherche d'avantages stratégiques se dirigent principalement vers des pays industrialisés d'Europe et d'Amérique du Nord possédant des technologies avancées et des marques reconnues (Keller & Zhou, 2003, p.22). Bien que l'efficacité de ces investissements reste à prouver, le volume actuel des IDE chinois pour des raisons d'avantages stratégiques est un indicateur de la confiance des investisseurs chinois dans ce processus d'internationalisation.

### 3.5 AUTRES MOTIVATIONS

L'analyse précédente met clairement en évidence le fait que le processus d'internationali-

sation des EMNs chinoises répond aux motivations traditionnelles d'internationalisation des entreprises. Selon Liu, malgré l'immensité du pays, de sa population et de sa situation géographique, les motivations traditionnelles sont un outil valide dans l'explication des investissements extérieurs chinois (Liu, 2005, p.112). Selon une enquête de Keller et Zhou, seuls 8% des processus d'internationalisation utilisés par les entreprises chinoises ne correspondent pas aux motivations traditionnelles (Keller & Zhou, 2003, p.10). Sans entrer dans les détails, cette section dresse un bref aperçu des spécificités des motivations des IDE chinois.

D'un point de vue macroéconomique, l'augmentation croissante des réserves en devises de la Chine a un certain impact sur les activités d'investissement à l'étranger. Avec plus d'un billion de dollars de réserves en devises (à la fin de l'année 2006, Shaoming Cheng), les autorités chinoises doivent se poser la question de la manière d'optimiser l'investissement de ces réserves. Alors que des engagements purement financiers suffiraient à profiter de la croissance économique mondiale, l'utilisation de ces réserves dans la facilitation de l'accès aux marchés internationaux et dans l'acquisition de nouvelles technologies, de nouvelles ressources et de nouvelles marques permettraient certainement de mieux soutenir le développement économique de la Chine.

L'internationalisation des entreprises chinoises peut également s'expliquer par la faiblesse relative de certaines conditions cadres de la Chine. En effet, le manque d'une réglementation sérieuse sur la propriété intellectuelle, l'accès limité à une main d'œuvre qualifiée, la mauvaise qualité de certaines infrastructures ou la présence de la corruption peut pousser les entreprises chinoises à s'émanciper de leur pays afin de profiter d'un meilleur environnement des affaires à l'étranger et de sécuriser ainsi la bonne marche de leurs affaires.

Selon Mathews, l'avènement récent des EMNs asiatiques sur la scène internationale et leur adaptation rapide à l'économie globalisée est la principale caractéristique qui les différencie des EMNs établies (Mathews, 2006, p.13). En effet, le processus d'internationalisation de ces entreprises ne répond pas forcément à un objectif d'optimisation de leurs opérations commerciales mais à une partie intégrante de leur approche organisationnelle de la globalisation. L'internationalisation est ainsi une étape logique de leur évolution.

L'implication gouvernementale est enfin un trait typique du processus d'internationalisation des EMNs chinoises (Gugler & Boie, 2009). Les principales entreprises exerçant une influence significative sur le développement de la Chine ont été élevées au rang de « champions nationaux » et entretiennent des relations particulièrement proches avec le gouvernement (Mock & al., 2008, p.344). Ce support stratégique a permis à un certain nombre d'entreprises chinoises de développer des avantages spécifiques et d'entreprendre un processus d'internationalisation qui n'aurait pas pu aboutir sans ces aides (Child & Rodriguez, 2005, p.400). Un des défis des entreprises chinoises est donc d'exploiter efficacement le soutien du gouvernement tout en préservant la liberté entrepreneuriale nécessaire à leur évolution dans une économie globalisée caractérisée par la libre concurrence. Un phénomène nouveau est cependant en train d'émerger en Chine. En effet, la nouvelle génération d'entreprises, née dans un environnement plus ouvert, est moins dépendante de l'action des autorités. Bien que leur poids dans les IDE chinois est encore relativement faible, elles sont l'illustration de l'évolution du paysage économique chinois.

## CONCLUSION

Les IDE chinois n'ont pas cessé d'augmenter tout au long de ces dernières années. Un grand nombre de firmes ont investi à l'étranger et sont devenues de véritables EMNs. L'importance croissante des IDE chinois aura tendance à se confirmer dans le futur. En effet, comme le relève l'enquête FIAS/MIGA, 58.9% des entreprises chinoises interrogées ont des projets concrets d'investissement à l'étranger et 12.9% en ont au moins l'intention. Selon Cheng, la force de la monnaie chinoise favorisera également les F&A et les flux d'IDE extérieurs (Cheng & Stough, 2007, p.15). De plus, l'augmentation de la concurrence sur le marché intérieur et le maintien des politiques gouvernementales de soutien à l'internalisation encourageront encore la globalisation des entreprises chinoises.

Les principales motivations des EMNs chinoises sont ainsi dérivées de leurs opérations dans une économie de marché internationale capitaliste. Les motivations traditionnelles de l'internationalisation des entreprises captent relativement bien le processus d'expansion à l'étranger des entreprises chinoises. Cependant, ces dernières présentent des caractéristiques particulières rendant ce phénomène spécial. Selon cette contribution, la principale différence entre les EMNs chinoises et les EMNs occidentales ne réside pas dans leurs motivations mais dans l'environnement dans lequel elles évoluent. Les conditions cadres offertes par la Chine et l'implication du gouvernement dans la régulation du marché ne permettent ainsi pas de conclure que l'avènement des EMNs sur la scène économique internationale résulte uniquement de facteurs traditionnels.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BUCKLEY, P. J., CLEGG, L. J., CROSS, A. R. & LIU, X. (2007). « The Determinants of Chinese outward foreign direct investment », in; Voss, Hinrich; and Zhen, Ping *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 499-518.
- CANTWELL, J. & BARNARD, H. « Do firms from emerging markets have to invest abroad? Outward FDI and the competitiveness of firms », In: Sauvant, K. P. (Ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets* (pp. 55-85). Edward Elgar.
- CHENG, L. K. & MA, Z. (2007). « China's Outward FDI: Past and Future ». Working paper by the National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass., available at: [http://www.nber.org/books\\_in\\_progress/china07/cwt07/cheng.pdf](http://www.nber.org/books_in_progress/china07/cwt07/cheng.pdf). Visited last 13 Mai 2008.
- CHENG, S., & STOUGH, R. R. (2007). « The Pattern and Magnitude of China's Outward FDI in Asia ». Working paper published by the Indian Council for Research on International Economic Relations, at [www.icer.org/pdf/25-26April07/Session2/Shaoming%20Cheng%20and%20Roger%20R%20Stough.doc](http://www.icer.org/pdf/25-26April07/Session2/Shaoming%20Cheng%20and%20Roger%20R%20Stough.doc). Visited last 13 Mai 2008.
- CHILD, J. & RODRIGUEZ, S. B. (2005). « The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? ». *Management and Organization Review*, 1:3, 381-410.
- DENG, P. (2003). « Foreign direct investment by transnationals from emerging countries : the case of China ». *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 113-124.
- DUNNING, J.H., KIM, C. & PARK, D. (2008). « Old wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago », in K.P. Sauvant (ed.) *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets*, Edward Elgar, Northampton, pp. 158-80.
- FIAS/MIGA (2006). « Firm Survey – Chinese Outward Foreign Direct Investment ». Presented by Battat, J.. Available at: [http://rru.worldbank.org/Documents/PSDForum/2006/joe\\_battat.pdf](http://rru.worldbank.org/Documents/PSDForum/2006/joe_battat.pdf). Visited last 13 Mai 2008.
- GUGLER, P. & BOIE, B. (2008). « The Emergence of Chinese FDI: Determinants and Strategies of Chinese MNEs ». Paper presented at the Conference 'Emerging Multinationals': *Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies*, Copenhagen Business School, Copenhagen, 9-10 October 2008.

GUGLER, P. & BOIE, B. (2009). « The rise of Chinese multinational enterprises », in: Chaisse J. & Gugler Ph. (Ed.), *Expansion of FDI in Asia and Implications for the Development of International Rules on Investment*, Routledge 2009 (forthcoming).

HAGIWARA, Y. (2006). « Outward investment by China gathering stream under the go global strategy », *Economic Review*, 1, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd, Economic Research Office. Online. Available HTTP: <[http://www.bk.mufg.jp/report/eco-rev2006e/review\\_c20061108.pdf](http://www.bk.mufg.jp/report/eco-rev2006e/review_c20061108.pdf)> (accessed 13 May 2008).

HOBDAKI, B., SINANI, E., PAPANASTASSIOU, M. and PEARCE, R. (2007). « Chinese Multinationals in a New World: Micro-Evidence on Outward FDI ». Working Paper ,Copenhagen Business School. Online. Available HTTP: <<http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/x656555377.pdf>> (accessed 13 May 2008).

KELLER, E. & ZHOU, W. (2003). « From Middle Kingdom to global market – Expansion strategies and success factors for China's emerging multinationals », *Roland Berger Study*. Online. Available HTTP: <[http://www.rolandberger.com/expertise/publications/2003-08-03-rbsc-pub-82-publications\\_sc\\_middle\\_kingdom\\_to\\_global\\_market.html](http://www.rolandberger.com/expertise/publications/2003-08-03-rbsc-pub-82-publications_sc_middle_kingdom_to_global_market.html)> (accessed 13 May 2008).

MATHEWS, J. A. (2006). « Dragon multinationals: New players in 21st century globalization ». *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 5-27.

MING, Z., & WILLIAMSON, P. J. (2007). « Dragon at your Door », *Harvard Business School Press*, (pp. 1-239), Boston.

MOFCOM, (2006). « Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment 2006 ». Online on the homepage of the Chinese Ministry of Commerce, at: <http://preview.hzs2.mofcom.gov.cn/Accessory/200710/1192783779118.pdf>. Visited last 13 Mai 2008.

MOFCOM, (2007a). « China revises direct outbound investment in 2006 to 21 bln USD ». *News Release 16 September 2007*, online at: <http://il2.mofcom.gov.cn/aarticle/chinanews/200709/20070905099544.html>. Visited last 13 Mai 2008.

MOFCOM, (2007b). « Direct outbound investment to exceed US\$60b by 2010 ». *News Release 5 June 2007*, online at: <http://eg2.mofcom.gov.cn/aarticle/chinanews/200706/20070604751016.html>. Visited last 13 Mai 2008.

MORCK, R., YEING, B. & ZHAO, M. (2007). « Perspectives on China's Outward Foreign Direct Investment ». *Journal of International Business Studies*, 337-350.

PONCET, S. (2007). « Inward and Outward FDI in China ». Working paper at the Panthéon-Sorbonne-Economie, Université Paris I CNRS and CEPPII, published at the homepage of the university Paris1: <http://team.univ-paris1.fr/teamperso/sponcet/Perso/Book%20chapter%20Poncet%20April%202007.pdf>. Last visited 13 May 2008.

SAUVANT, K.P. (2005). « New sources of FDI: The BRICs. Outward FDI from Brazil, Russia, India and China », *Journal of World Investment and Trade*, 6 : 639-709.

TAYLOR, R. (2002). « Globalization strategies of Chinese companies: current developments and future prospects », *Asian Business and Management*, 1(2): 209-225.

UNCTAD WIR, (2006). *World Investment Report 2006*. United Nations Press, New York and Geneva.

WU, F. (2005). « The Globalization of Corporate China ». Report by *The National Bureau of Asian Research*. Published under: <http://www.nbr.org/publications/analysis/pdf/vol16no3.pdf>. Visited last 13 Mai 2008.

YEUNG, H. W. (1999). « The internationalization of Ethnic Chinese Business Firms from Southeast Asia: Strategies, Processes and Competitive Advantage », (pp. 104-127). Blackwell Publishers.

ZHAN, J. X. (1995). « Transnationalization and outward investment: the case of Chinese firms ». *Transnational Corporations*, 4(3): 67-100.

ZHANG, A. (2003). « China's Emerging Global Business: Political Economy and Institutional Investigations ». Palgrave Macmillan: Basingstoke.