

Analyse VUCA de la dynamique des investissements directs chinois

Patricia David, Huiyi Gao

▶ **To cite this version:**

Patricia David, Huiyi Gao. Analyse VUCA de la dynamique des investissements directs chinois. Management & sciences sociales, 2018, Risque : débattre et surtout décider, 24 (24), pp.35-52. hal-01894315

HAL Id: hal-01894315
https://hal.science/hal-01894315

Submitted on 12 Oct 2018

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

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

Copyright

Analyse VUCA de la dynamique des investissements directs chinois

Huiyi Gao
Maître de Conférences, ESDES, Université Catholique de Lyon
hgao@univ-catholyon.fr

Patricia David
Professeure émérite, ESDES, Université Catholique de Lyon
pdavid@univ-catholyon.fr

Alors que la Chine se déplace vers le centre de l'économie mondiale, les entreprises chinoises cherchent leurs nouvelles positions stratégiques et de nouveaux avantages compétitifs. Leur récente expansion mondiale et plus particulièrement européenne fait émerger de nouveaux risques en raison des caractéristiques spécifiques des investissements directs en provenance des pays émergents. Dans cette étude exploratoire, nous avançons l'hypothèse selon laquelle cette tendance des IDE sud-nord serait représentative du contexte économique actuel, marqué par un degré de plus en plus élevé de « Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity » (VUCA). Si la dynamique des investissements directs chinois (IDC) en Europe comporte des défis VUCA, quelles nouvelles stratégies devraient être élaborées par les entreprises européennes ? Nous présentons dans un premier temps l'expansion globale des IDC en mettant l'accent sur leur croissance et sur leur nature en Europe. Nous analyserons dans un deuxième temps les risques particuliers à considérer lors de la prise de décision des entreprises européennes, en mobilisant le concept VUCA comme cadre d'analyse inductive. Grâce à ce dernier, nous proposons deux séries de stratégies destinées aux entreprises européennes confrontées à la dynamique des IDC.
Mots clés : Pays émergent, investissement direct étranger, VUCA, Chine, Stratégie.

As China moves towards the center stage of the global economy, Chinese companies are seeking new strategic positions and new competitive advantages. Their recent global – and in particular European – expansion elicits new risks, due to the specific characteristics of direct investment originating from emerging markets. In this exploratory study, our hypothesis is that this trend of South-North FDI is representative of the current economic context, punctuated by increased «Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity» (VUCA). Thus our research question is: If the impetus of Chinese Outward Foreign Direct Investment (COFDI) in Europe entails VUCA challenges, which new strategies should be elaborated by European companies? To address this, we first present the global expansion of COFDI, emphasizing its growth and configuration in Europe. Afterwards, by using the VUCA concept as an inductive analysis framework, we examine the particular risks European companies must take into account during decision making. Finally, based on this framework, we propose two series of strategies European companies can adopt when confronted with the influx of COFDI.
Keywords : Emerging markets, Foreign Direct Investment, FDI, VUCA, China, Strategy.

Introduction

L'émergence de la Chine depuis les années 1980 a joué un rôle déterminant, grâce à son réseau d'entreprises exportatrices, dans la profonde transformation du commerce international (FMI, 2015). Elle conserve sa place de deuxième puissance économique mondiale en 2015 avec un taux de croissance constant pendant une longue période. Or, tout en maintenant cette dynamique de croissance, l'économie chinoise est entrée dans la phase d'une transformation structurelle (McKinsey, 2013). À l'intérieur du pays, le modèle de croissance passe progressivement d'une croissance induite et supportée par les investissements, fortement développés durant ces deux dernières décennies, à une croissance économique centrée sur la consommation interne (*consumption-driven*) (Woetzel *et al*., 2012). À l'extérieur du pays, les investisseurs et les entreprises chinois, encouragés et favorisés par les autorités chinoises, sont de plus en plus présents dans de multiples secteurs et cela sur tous les continents (The World Bank, 2013).

Cette transformation résulte de l'évolution récente du positionnement de la Chine et de ses entreprises dans l'économie globale. En effet, de net « receveur » d'Investissements Directs Étrangers (IDE), positionnement historique depuis des années 1990, la Chine assume progressivement son nouveau rôle de net « émetteur » d'IDE depuis 2010. Les entreprises chinoises changent de paradigme, en s'éloignant du modèle « atelier du monde » pour chercher et bâtir un nouveau modèle innovant, avec de nouvelles positions stratégiques et de nouveaux avantages compétitifs au sein de l'économie mondiale (Gao et Font-Reaulx, 2016).
Le but initial de cet article est de mettre en évidence le fait que ce renversement de tendance n'est pas encore réellement pris en compte par les entreprises occidentales, et plus particulièrement européennes. En effet, pendant que les entreprises chinoises continuent leur « shopping » des matières premières auprès des pays en voie de développement, traditionnellement en Afrique et plus récemment en Amérique latine, elles s'intéressent désormais de plus en plus aux marchés et aux entreprises des pays développés par le biais de fusions-acquisitions (M&A). Nous nous interrogerons donc sur les attitudes et stratégies des entreprises opérant (ou projetant d'opérer) sur marché européen dans ce nouveau contexte.
Les spécificités économiques et culturelles de pays ont des répercussions significatives sur la progression de leurs IDE, avec l'émergence des incertitudes et de risques spécifiques (Liesch *et al*., 2011). Dans ce sens, les impacts de ces risques, avec les effets interactifs sur la prise de décision, devraient être considérés comme des variables dynamiques. Or, les marchés émergents et les multinationales provenant des pays émergents apparaissent pour le moment comme un nouveau phénomène, notamment en ce qui concerne les IDE sud-nord. Pourtant, la capacité de répondre et de gérer ces risques devient un défi pour les entreprises européennes, confrontées à ces nouveaux concurrents (ou partenaires) provenant du sud.

Nous avançons l'hypothèse selon laquelle cette nouvelle tendance des IDE sud-nord serait représentative du contexte économique global actuel, marqué par un degré de plus en plus élevé de « *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* » (VUCA) (Hicks et Townsend, 2002). Les VUCA émergents des environnements se heurtent aux références managériales traditionnelles et relativement stables (Loon, 2014). Les entreprises européennes, avec leurs pratiques managériales « centenaires », se trouveraient ainsi dans une position de « décalage mental » avec des stratégies déterminées par la résistance, ayant pour résultat le retard, par rapport aux autres pays plus « ouverts aux changements ». Si la dynamique des IDC en Europe représente un phénomène VUCA, quelles nouvelles stratégies devraient être mises en place par les entreprises européennes ?
Dans cette étude exploratoire et inductive, nous présenterons dans un premier temps l'expansion globale des investissements directs chinois (IDC) en mettant l'accent sur leur croissance et sur leur nature en Eu-

rope. Nous analyserons dans un deuxième temps les risques particuliers à considérer lors de la prise de décision des entreprises européennes, en mobilisant le concept VUCA comme cadre d'analyse. Ce dernier nous permettra d'avancer notre connaissance sur un phénomène récent, ou inconnu dans le passée, les IDE provenant des pays émergents, et les nouveaux défis que ce phénomène provoque. Nous discuterons enfin deux séries de propositions stratégiques, destinées aux entreprises européennes confrontées à la dynamique des IDC.

La croissance des IDC[1] dans le monde et l'Europe

Contrairement aux contributions antérieures, notre objectif dans cette étude est de comprendre « la philosophie » des prises de décisions stratégiques des IDC afin de proposer des recommandations aux entreprises européennes, confrontées à ce nouveau phénomène ayant des caractéristiques inconnues dans le passé. Dans cette partie, nous réalisons d'abord une synthèse régionale de la croissance des IDC sur les marchés internationaux ; puis nous préciserons les caractéristiques des IDC en Europe, plus précisément concernant les destinations et la croissance des investissements, la nature des investisseurs, et les impacts sur l'économie européenne.

La dynamique globale des investissements chinois

Depuis 2012 la Chine garde son troisième rang de principal investisseur dans le monde, avec une augmentation d'environ 15 % par an pendant trois années consécutives. Cette croissance implique qu'en termes de stock elle se place au 8ème rang en 2015 en progression par rapport à son 13ème rang en 2012. En 2015, le montant des IDE sorti de la Chine s'élève à 128 milliards de dollars américains, et il représente 7,26 % du total mondiale en 2015 (UNCTAD, 2016). La figure 1 ci-dessous illustre la croissance des IDC depuis 2001 en termes des flux sortis et des stocks.

Figure 1
Flux et stock des IDC (2001-2015)

année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flux sortie															
Montant (milliards USD)	7	3	3	5	12	21	27	56	57	69	75	88	101	116	128
% du total mondial	1,18	0,51	0,54	0,62	1,54	1,57	1,24	3,30	5,13	5,04	4,70	6,84	7,73	8,57	7,26
Rang mondial	-	26	21	20	17	13	17	12	5	5	6	3	3	3	3
Stock															
Montant (milliards USD)	35	37	33	45	57	75	118	184	246	317	425	513	614	730	1010
% du total mondial	0,49	0,51	0,36	0,42	0,49	0,51	0,65	1,16	1,31	1,55	2,02	2,28	2,49	2,97	4,03
Rang mondial	-	25	25	27	24	23	33	28	16	17	13	13	11	8	8

Source : Reconstitution de l'auteur à partir des données UNCTAD.

1. Dans cet article, nous faisons une distinction entre les investissements chinois (tout flux sortant de la Chine) et les Investissements Directs Chinois (IDC) exclues les opérations financières des fonds souverains chinois sur les marchés financiers.

L'essor de cette partie d'IDE provenant d'un pays émergent, inconnue dans le passé, est devenu un nouveau phénomène à étudier, à la fois important et intéressant, contrairement à la baisse globale des IDE depuis 2012. De plus, il nous semble intéressant de noter qu'en 2015 les IDC maintiennent plus particulièrement leur croissance, contrairement à la baisse des IDE sorties des pays en développement (UNCTAD, 2016).
Contrairement aux Firmes Multinationales (FMN) d'autres pays émergents, qui investissent habituellement dans des pays voisins caractérisés par le niveau de développement similaire ou inférieur à leur niveau, les investisseurs chinois ne constituent pas une masse uniforme et ils investissent dans un grand nombre de pays économiquement variés : plus de 18 500 d'investisseurs chinois ont établi environ 29 700 entreprises dans 186 pays ou régions, (MOFCOM, 2015), soit par des *State-Owed Enterprises* (SOEs), porteuses majeures des IDC ; soit par des *Privately-owned Enterprises* (POEs), participantes récentes et potentielles.
Globalement, les IDC poursuivent leur expansion globale et les dirigeants chinois s'appuient sur ces investissements comme sur un nouveau pilier de la contribution positive de la Chine à l'économie mondiale (Hanemann et Huotari, 2016).

Répartition géographique des investissements chinois

Nous pouvons identifier trois zones géographiques, possédant chacune des caractéristiques bien distinctes : Asie, Sud et Occident.
L'Asie est la première destination des IDC (69 % en 2014). Jusqu'au présent, les entreprises chinoises ont investis dans tous les pays asiatiques sauf le Bhutan. Dans la région ASEAN, les IDC ont été répartis entre plus de 3 300 entreprises, en embauchant plus de 159 500 employés locaux. En 2010, l'introduction du traité de libre-échange ASEAN-Chine a bouleversé l'ordre économique et commercial établi en Asie. Pour les entreprises qui peinaient à gérer l'inflation salariale en Chine, ce nouveau traité a offert une « porte de sortie » qui permet aux entreprises de délocaliser leurs opérations vers des pays ASEAN dits *low-cost* en Asie.

Parallèlement à ce mouvement de la restructuration stratégique dite « *China-plus-one* » (Gao et Font-Reaulx, 2016), les entreprises chinoises ont bien saisi les opportunités et investi massivement dans le transport et l'énergie (y compris la production d'électricité et de transmission, pipelines, etc.) dans des pays tels que l'Indonésie, le Myanmar, les Philippines et le Viêt Nam. À titre d'exemple, les investissements chinois ont notamment augmenté dans la construction des chemins de fer, y compris au Myanmar et Laos, sans compter le projet de TGV récemment signé entre la Chine et la Thaïlande.

Les pays africains et d'Amérique latine ont historiquement été les premières destinataires des investissements chinois. Par le biais des accords bilatéraux, les SOEs ont traditionnellement porté les investissements majeurs chinois dans les projets d'exploitation et d'extraction des ressources naturelles à l'étranger, afin de compenser certaines pénuries dans le domaine des ressources naturelles en Chine.

Désormais, ces pays du Sud offrent également de nouveaux marchés, notamment en ce qui concerne la construction d'infrastructures locales qui nécessitent les technologies, les produits, les matériaux et de la main-d'œuvre chinoise. De plus, la taille importante et la croissance rapide de ces marchés nationaux permettent autant aux SOEs qu'aux POEs d'améliorer leur efficacité économique dans un contexte d'exacerbation de la concurrence-prix à l'échelle mondiale. C'est ainsi que l'ancien « atelier du monde » développe son nouveau marché mondial, tout en « neutralisant » sa surproduction et prolongeant la vie de ses technologies.
Enfin, en Amérique du nord et Europe, grâce aux fusions et acquisitions, les firmes chinoises cherchent à accroître leur compétitivité internationale et leur fournir un accès aux marchés internationaux. Les marchés développés leur permettent d'accéder à des ressources dites spécifiques : main-d'œuvre

qualifiée, marques reconnues, technologies avancées ou savoir-faire managérial. Avec cette stratégie « *catch-up* », les investissements se sont focalisés sur les projets de R&D à fort potentiel de développement technologique, sur l'expérience de la gestion et des compétences professionnelles.

Les caractéristiques des IDC en Europe

L'Europe est récemment devenue une des destinations principales pour IDC, suite à un changement de destinations, depuis les marchés en développement vers les marchés développés. La destination des IDC vers l'Europe s'inscrit ainsi dans la troisième « vague » d'investissements, orienté vers les biens et les services (Lake, 2016)[2]. Les flux d'entrée des IDC en Europe ont atteint un record historique en 2015, mettant en évidence le potentiel de la Chine comme une source de capital productif pour les recherches (Deng, 2013) et une source de préoccupation pour les entreprises (Hanemann et Huotari, 2016).
Ce changement de destinations est intéressant dans la mesure où il pose la question concernant les conséquences de cette croissance récente ainsi que la future dynamique possible des IDC en Europe. Cependant l'Europe est loin d'être une région homogène ; ainsi les IDC se trouvent différenciés en fonction de leur destination.

Une distinction nécessaire des attractivités au sein des UE-15 et des NEM

À la fin de 2014 les IDC sont répartis au sein de 2 000 entreprises implantées dans l'ensemble des pays membres de l'Europe-28, avec environ 73 900 employés locaux, et diversifiés dans les secteurs variés comme l'énergie, l'automobile, l'agriculture et l'agro-alimentaire, l'immobilier, l'équipements industriels, les technologies de d'information, la finance et les services aux entreprises (MOFCOM, 2015).
L'analyse plus fine montre que depuis 2000 la répartition de ces IDC en Europe change : les IDC s'étendent de plus en plus au-delà des économies « *Big Three* » (Allemagne, France, Royaume-Uni) et se disséminent rapidement à travers l'ensemble de l'Europe-28 (Hanemann et Huotari, 2016 ; figure 2). C'est ainsi que les investisseurs chinois ont suivi les traces d'autres investisseurs étrangers en Europe, en pénétrant d'abord les économies européennes les plus matures, et par la suite se diversifiant vers les économies satellitaires.
Nous observons tout d'abord que les « *Big Three* », qui constituent le cœur du système industriel européen, ont reçu un montant relativement constant de 4 à 8 milliards euros au cours des cinq dernières années, et ils ont continué à être des cibles majeures en 2015. Étant les premières destinations les plus attractives pour les investisseurs chinois à la recherche de technologies, de marchés de consommation, et d'actifs refuges, ils représentent globalement environ 50 % des IDC européens en termes de stocks.

Ensuite, les PIGS (Portugal, Italie, Grèce et Espagne) ont cumulé depuis 2011 près de 30 % des IDC. Cette croissance a été rapide, avec des poussées de croissance parfois vertigineuses, comme par exemple en 2015 : par les acquisitions de Pirelli par ChemChina, de l'Atletico Madrid par Wanda, et de Banco Espirito Santo par Haitong, ces pays se sont trouvés pour la première fois à représenter près de la moitié des IDC annuels en Europe. Par ailleurs, l'envergure de ces opérations par rapport au PIB de ces pays renforcent l'importance de l'économie chinoise par rapport aux partenaires de la zone Euro, réticents d'y investir depuis la crise de la dette Souveraine en 2010.
Enfin, plus de 8 % des IDC cumulés sont dirigés vers les pays Nouveaux États Membres (NEM) notamment dans des secteurs manufacturier, agricole, infrastructure. Ces pays, inscrivant dans la continuité avec les routes nord et sud[3], constituent des nouvelles opportunités pour les investisseurs chinois.

2. D'après Spencer Lake (2016), l'évolution des IDC sont structurés en trois vagues : la première concentrée sur les ressources naturelles et les matières premières, la deuxième orientée vers les infrastructures et la troisième dirigée vers les biens et les services
3. La nouvelle politique « go global » du gouvernement chinois dite « One belt, one road »

Figure 2
Les IDC en stock en Europe-28 entre 2000 et 2015 (millions euros)



Source : Hanemann T., Huotari M. (2016), A new record year for Chinese outbound investment in Europe, Mercator Institute for China Studies, Rhodium Group, February.

Au niveau des profils des investisseurs, les SOEs continuent à représenter la majorité des IDC en Europe. Cependant, les entreprises du secteur privé (POEs) sont de plus en plus dynamiques en IDC, contrairement au début des IDC dominés par les fonds souverains et par les SOEs. D'après les études de Hanemann et Huotari (2016), l'investissement des POEs en Europe a atteint 6 milliards d'euros en 2015, le plus haut niveau jamais enregistré.

En combinant l'aspect géographique avec le profil des investisseurs, Richet (2016) constate une forte asymétrie des IDE en Europe entre les pays UE-15 qui reçoivent des grandes volumes d'investissement provenant des SOEs par le biais des Joint-Ventures et des acquisitions, et les pays NEM qui continuent à représenter un plus grand nombre d'implantations de « *greenfield* » des POEs mais avec de faibles volumes financiers. Compte tenu de la forte diversité en termes de géographie économique, de spécialisation, de coûts, de ressources, de marchés, l'auteur propose une analyse croisée entre les spécificités (« avantages-désavantages ») des pays UE-15 et des NEM et les attentes des firmes chinoises.

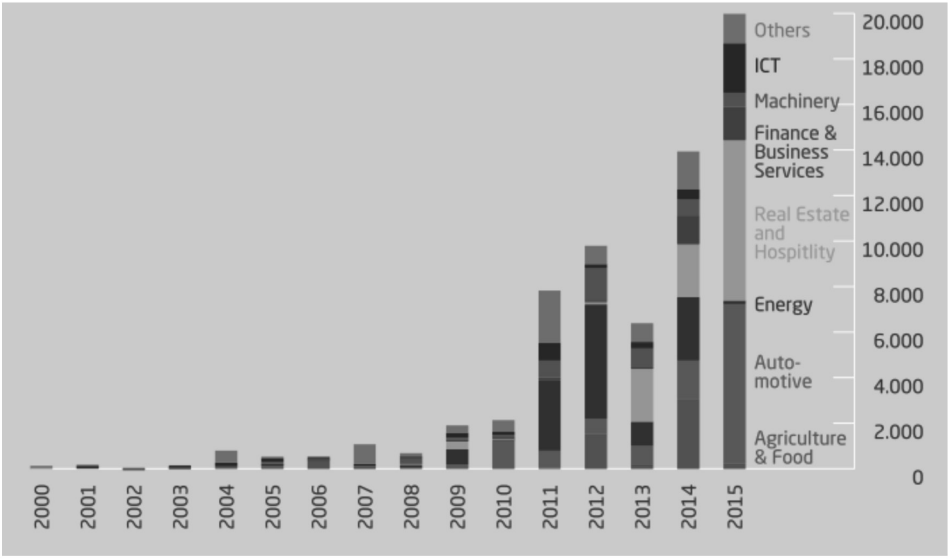
La croissance des investissements plus importante que le volume

L'UE ne constitue pas la première destination des IDC en termes de volume. Cependant, ces dernières années, elle a dépassé en termes de taux de croissance d'autres régions, telles que les États-Unis, qui accueillent la plus grande proportion d'IDC. C'est ainsi que dans une perspective européenne, parmi les flux entrant en Europe, les IDC ont la croissance la plus rapide (Nicolas, 2014).

En 2015, les entreprises chinoises ont investi

20 milliards d'euros dans l'UE, avec une croissance de 44 % par rapport aux 14 milliards d'euros de l'année dernière. Une grande partie de cette augmentation est due à l'acquisition par ChemChina du producteur de pneus italien Pirelli, pour un montant de 7 milliards d'euros. Cette opération est la plus grande prise de contrôle chinois en UE à ce jour. Au cours des cinq dernières années (2011-2015), les IDC annuels en UE, en moyenne, montent à plus de 10 milliards d'euros, contre environ 1 milliard d'euros par an durant les cinq années précédentes (2006-2010), (cf. détails dans la figure 3 ci-dessous).

Figure 3
Les IDC en stock en Europe-28 entre 2000 et 2015 (millions euros)



Source : Hanemann T., Huotari M. (2016), A new record year for Chinese outbound investment in Europe, Mercator Institute for China Studies, Rhodium Group, February.

Le nouveau record des IDC en 2015 dévoile une tendance : l'essor actuel des IDC sortants correspond à la reconfiguration structurelle de l'économie mondiale alimentée par les changements du modèle de l'économie chinoise, à savoir le ralentissement de sa croissance et son passage vers un nouveau modèle reposant sur la consommation interne. Autrement dit, les IDC ne constituent pas un épisode temporaire d'achat « beau-marche » après la crise, ni un investissement opportuniste lié aux politiques monétaires de la Banque Centrale Chinoise (Gao et Font-Reaulx, 2016). L'Europe constituerait ainsi une « économie de refuge », avec une base des ressources spécifiques et intéressantes pour les investisseurs chinois, dans l'ensemble de leur stratégie holistique (Gao, 2015). Ce choix s'expliquerait par la prise de conscience des points forts des entreprises européennes, notamment les capacités en R&D dans les industries de pointe, les services modernes, les marques de renom international et les produits de consommation sophistiqués.

Le mix des avantages et inconvénients pour les entreprises européennes

Les IDC européens font partie d'un phénomène plus vaste : la réémergence des marchés

de taille importante tels ceux de l'Inde et de la Chine, après des périodes de quasi-autosuffisance. De par la taille de ces marchés, leur réémergence aura évidemment un impact profond sur l'économie mondiale, y compris en Europe, et donc sur les entreprises et salariés, producteurs et consommateurs européens. Autrement dit, les IDC ne sont pas la force motrice derrière les changements subis en Europe, mais plutôt une parmi plusieurs conséquences de l'économie mondiale post-globalisation, de plus en plus interconnectée. Ainsi l'arrivée des entreprises chinoises en Europe, comme des entreprises en provenance d'autres marchés émergents, crée de nouveaux défis mais également de nouvelles opportunités pour les pays d'accueil européens. En effet, les modifications de la carte économique mondiale offrent la possibilité pour les entreprises européennes de « se décharger » de façon rentable de leurs actifs sous-performants ou de lever les capitaux nécessaires pour leur rétablissement.
Les investisseurs chinois peuvent également fournir des rendements plus élevés pour les investissements européens dans la R&D dans la mesure où les prix des technologies occidentales intégrées au sein des entreprises européennes sont souvent plus élevés.
Enfin, et surtout, la participation des investisseurs chinois dans les capitaux des entreprises européennes peut contribuer à faciliter à celles-ci l'accès au marché chinois encore relativement fermé.

Toutefois, les investisseurs chinois peuvent être perçus dans certains secteurs comme une véritable menace concurrentielle par les entreprises européennes, par exemple, en ce qui concerne la gestion des marques ou le maintien de l'identité européenne de produits, ainsi que le mode de consommation. Prenons l'exemple de la France : il semblerait que certains nouveaux propriétaires chinois dans le Bordelais seraient plus intéressés par « un beau château avec le jardin à la française que par la qualité de leur vin »[4]. Cette réorientation vers des projets touristiques fait-elle réellement partie du plan de développement de la Région ?

En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, les entreprises chinoises qui investissent en Europe manquent souvent de transparence en management, finance et comptabilité. Par ailleurs, les SOEs subventionnées peuvent représenter une concurrence déloyale pour les entreprises européennes qui ne peuvent pas bénéficier de la même capacité financière dans leurs M&A.
Notons enfin que, même si à court terme les IDC financent la R&D européenne, le résultat á long terme des transferts du savoir-faire européen vers la Chine aura comme résultat ultérieur l'abolition de l'avantage compétitif industriel européen.

Nouveau phénomène, nouveaux défis et nouvelle approche d'analyse

Comme nous l'avons démontré dans la section précédente, les entreprises en Europe sont confrontées actuellement aux nouveaux défis issus de changements de leur contexte global, tels que l'arrivée des IDE provenant des pays émergents. Cette arrivée constitue un nouveau phénomène d'étude, qui induit de nouvelles problématiques pour les entreprises (Loon, 2014).De par sa nature inductive, notre article se positionne dans le champ de recherche exploratoire. Ce type de recherche, quand les nouveaux phénomènes ne rentrent pas précisément dans les cadres d'analyse existants, implique l'utilisation des nouveaux cadres conceptuels (Thomas, 2006). Nous pensons avoir identifié un cadre d'analyse adapté, car plus simple (Wittgenstein, 1921)[5], présenté ci-dessous.

Loon (2014) souligne la nécessité de modifier les modèles de gestion des entreprises en insistant sur leur adaptabilité et leur rapidité d'action dans tous les domaines. L'auteur utilise la métaphore de l'« ambidextrie » pour illustrer les nouveaux comportements des firmes. D'abord, l'adaptabilité d'une entre-

4. L'empire au milieu des vignes, Vignobles infos, la Revue du club des propriétaires de grands crus, 2013.
5. « 6.363 The procedure of induction consists in accepting as true the simplest law that can be reconciled with our experiences. »

prise correspond à sa capacité de se situer dans une attitude de veille permanente afin de détecter et interpréter les modifications de ses environnements externes mais également internes. Ensuite, l'agilité peut être définie comme la capacité dynamique d'une organisation à changer la direction stratégique et les compétences organisationnelles. Cette capacité implique la flexibilité et la rapidité d'intégration d'autres façons de travailler dans les nouveaux contextes avec les nouvelles règles du jeu. Enfin, l'entreprise « ambidextre » est basée sur un équilibre impliquant à la fois les capacités existantes dans la culture de l'entreprise et la capacité de rompre avec le passé afin d'être prêt pour saisir de nouvelles opportunités.

Dérivé du vocabulaire militaire, l'acronyme VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) est plus qu'une simple description du contexte actuel dans lequel les organisations et les hommes se trouvent (Abidi et Joshi, 2015). Elle permet d'avoir un éclairage sur le positionnement par rapport aux recherches antérieures, en raison des limites théoriques disponibles pour comprendre les nouveaux phénomènes, tels que le développement des IDE provenant des pays émergents (Brown, 2014).
L'utilisation de l'acronyme VUCA en sciences de gestion a débuté dans les années 1990 (Hicks et Townsend, 2002). Initialement il a été utilisé dans des travaux sur le leadership stratégique (Wolf, 2007 ; Loon, 2014), puis appliqué, dans un large éventail, à l'analyse des organisations et de leur environnement (Abidi et Joshi, 2015). Nous l'utilisons comme un cadre d'analyse permettant de mieux comprendre des stratégies émergentes (dans notre cas des entreprises chinoises investissant en Europe) et d'illustrer des nouveaux défis (ici ceux des entreprises européennes).
Dans ce type d'analyse, le contexte référentiel actuel et futur des organisations se définit sur quatre axes :

- Volatilité (*Volatility*) : résultant de la dynamique de changements, ainsi que de la méconnaissance de forces en présence et de catalyseurs qui déclenchent des changements. Autrement dit, si le changement est maintenant considéré comme un mode de vie, la nécessité de s'adapter et d'innover en permanence est considérée comme un impératif pour la survie des entreprises.
- Incertitude (*Uncertainty*) : résultant du manque de prévisibilité, manque d'informations sur les conditions et les règles du jeu existant dans l'environnement économique, social et géopolitique. elle devient un des défis fondamentaux pour les décisionnaires des entreprises dans le management des entreprises et une des sources d'anxiété pour le personnel.
- Complexité (*Complexity*) : inhérente à l'existence de multiples forces internes et externes au sein de l'organisation qui peuvent avoir pour résultat la confusion et le chaos. L'absence de gestion efficace de la complexité pourrait conduire à l'incapacité dans la prise de décision lors de la confrontation des décideurs, submergés par des informations et des choix, à ces situations complexes.
- Ambiguïté (*Ambiguity*) : liée à la différence des cultures managériales en présence ayant pour résultat l'émergence de la réalité floue, aboutissant à des erreurs potentielles et/ou conflits éventuels au sein de l'organisation. Les erreurs de communication peuvent mettre en danger la réussite du projet de l'entreprise à cause de la confusion dans l'identification des relations cause-effet.

Depuis sa première utilisation en management, dans le cadre d'une approche pessimiste liée à la simple recherche de survie, le modèle VUCA se voit désormais utilisé dans des approches optimistes de prévision, préparation et réalisation (Bennett et Lemoine, 2014). Ces différents éléments contribuant au modèle VUCA mettent en évidence une approche proactive, accompagnée par le développement d'une nouvelle pensée stratégique qui pourrait apporter un ensemble de solutions face au très grand nombre de défis dans la vie des entreprises qui, loin de simplement survivre, progressent et prospèrent.

Application VUCA aux IDC : risques à considérer lors de la prise de décision des entreprises européennes

Volatilité : changements de volume et de destination des investissements

Les tout premiers risques sont liés à la volatilité de volume d'investissement et les destinations géographiques prioritaires. Nous constatons qu'au-delà de la croissance accélérée des IDC en Europe, il est impossible de prévoir la tendance à venir, tant en horizon court que long.

Dans un premier temps il faut rappeler que la présence de l'économie chinoise sur la scène mondiale est récente (30 ans à partir de son ouverture aux IDE). Les IDC, notamment les IDC en Europe, restent un nouveau phénomène aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Chine. Le modèle économique chinois pourrait être appréhendé comme une « économie de rattrapage ». L'économie de marché a été initiée et dirigée par le gouvernement au cours des trois dernières décennies et continue sous l'étiquette « capitalisme d'État », différent du modèle occidental de développement qui repose sur un marché décentralisé (Liao et Zhang, 2014). L'intervention de l'État et les changements politiques continuent à impacter les orientations des IDE en termes de volumes d'investissement et de destinations. Selon Buckley *et al*. (2008) les 5 étapes de développement des IDC peuvent être identifiées entre 1979 et 2005 en fonction des changements de politiques du gouvernement chinois : internationalisation prudente (1979-1985), encouragement du gouvernement (1986-1991), expansion et règlementation (1992-1998), période du politique « *go global* » (1999-2001), période poste WTO (2001-2005). Or, nous observons que la politique « *go global* » ne commence réellement qu'en 2008, l'année pendant laquelle les IDC ont doublé par rapport à l'année précédente.

C'est aussi au cours de cette période que les IDC ont commencé à être étudiés.
Malgré la nouvelle décision politique « *One Belt, One Road* » annoncée en 2013, les politiques d'investissement restent encore à préciser tout en ayant comme caractéristique principale la volatilité : le volume d'investissement varie entre 4 et 8 milliards USD tandis que les destinations couvrent environ 60 pays répartis en 4 continents : en Asie, en Europe et en Afrique de l'Est et en Océanie. Statistiquement parlant, la variation du montant total des investissements représente une trop grande proportion par rapport á sa moyenne. De plus, il ne faut pas oublier que la liste des pays - ou des secteurs - cibles peut également varier d'une année à l'autre !

Il faut également souligner que les entreprises concernées se situent au début du processus du développement et d'accélération des investissements au niveau mondial. Ceci s'explique par le manque d'expérience des FME chinoises monolithiques sur les marchés étrangers ; avec comme conséquence l'absence de tradition internationale « ce qui les rend encore plus susceptibles d'*erreurs d'appréciation, de non prise en compte de spécificités locales* » (Guilhot *et al*., 2013, p. 77). N'oublions pas que la croissance des IDC au niveau mondial ne commence qu'à partir de 2008 et l'essor des IDC en Europe est encore plus récent, depuis 2011. Par ailleurs, compte tenu de l'émergence récente du phénomène, il est impossible d'avoir une observation longitudinale vu la forte croissance hétérogène entre les secteurs d'activité ou entre les destinations nationales (cf. figure 3).

Incertitude : interaction avec les organisations et le management chinois

Comme nous avons pu le voir, les organisations chinoises, tant sur le territoire chinois que hors de Chine, nationales ou internationales, sont relativement fermées. Cet enfermement traditionnel a pour conséquence un décalage important entre les modèles explicatifs et la réalité du terrain, avec des terrains d'études situés à l'extérieur des frontières chinoises. Ce n'est à partir des années 2000 que des études sont réalisées dans les FMN des pays du nord en Chine. Si les travaux antérieurs confirment la permanence des diversités managériales éco-politiques ou socio-culturelles, nous n'avons pas encore eu

le temps d'illustrer les résultats d'une hybridation des diversités, issus de l'évolution des valeurs sociales et des comportements organisationnels au sein des firmes chinoises (Ralston, 2008 ; Gao et David, 2015).
En ce qui concerne les profils des managers chinois, et à la suite des travaux de Gao et David (2014) qui ont pu identifier les différents groupes de managers chinois ayant de multiples diversités culturelles, nous avons identifié un nouveau groupe constitué par la nouvelle génération de *business leaders* chinois. Leur personnalité est radicalement opposée à celle des générations précédentes (Ralston *et al*., 2006).

Leur profil se distingue des caractéristiques des managers chinois « traditionnels ». Cette différençiation pourrait résulter de plusieurs facteurs, liés à l'âge, l'éducation et l'expérience internationale. Dans la mesure où ils sont nés dans les années 80, c'est-à-dire après la réforme économique en Chine, ces « nouveaux managers » ont pu bénéficier de l'éducation supérieure dans les programmes internationaux. Ces nouveaux dirigeants chinois sont ambitieux et pensent de façon plus créative que leurs ainés. Il est important de remarquer que s'ils ont intériorisé les codes de la société occidentale, ils maîtrisent également « les règles cachées » de la société chinoise (ex. : le respect de la hiérarchie) et comprennent les sensibilités locales, telles que l'importance des relations personnelles et de « la face ». Ils sont donc plus à l'aise que leurs concurrents occidentaux en ce qui concerne la compréhension de l'environnement externe et l'efficacité de la gestion interne (Lynton, 2013), ce qui leur permet de mieux gérer les salariés chinois à la « façon chinoise ».

Néanmoins, ce nouveau groupe de dirigeants est également confronté aux risques, notamment lorsqu'il s'agit du management du développement à l'international. Par exemple, Guilhot *et al*. (2013) observent que si les patrons privés chinois adorent voyager et découvrir des pays, ils sont assez vite mal à l'aise face à un environnement très différent de celui auquel ils ont été habitués, malgré leurs expériences universitaires et professionnelles multiculturelles. Par ailleurs, ils éprouvent des difficultés face aux modalités de gestion des ressources humaines, particulièrement lorsqu'il s'agit de donner une délégation suffisante à leur représentant dans un pays lointain. Paradoxalement, dans leurs pratiques de management, ils connaissent beaucoup d'échecs en dehors de la Chine. Nous avons pu observer à travers des enquêtes réalisées sur le terrain que c'est la notion d'incertitude qui serait interprétée comme une menace « ingérable » par la gestion des entreprises mettant en cause leur existence à terme. Ce constat s'explique par les conditions et la rapidité du passage entre l'environnement figé, ancré dans les certitudes du passé, vers l'avenir incertain et ouvert. C'est un processus qui réclame une somme importante d'investissements personnels, quelquefois ingérables Ce constat n'est pas réservé aux sociétés en transition, mais s'avère partagé par des acteurs socio-économiques dans d'autres pays européens avec des répercutions comparables sur les attitudes et les comportements des managers des entreprises (David, 2011). Bien entendu, il existe d'autres types de risques spécifiques à considérer en raison de la nature et des caractéristiques des IDC et du contexte VUCA actuel dans l'économie globale. Or, il nous semble indispensable de prendre ces risques en considération dans l'élaboration des décisions stratégiques des entreprises européennes dans la mesure où désormais les acteurs économiques de pays du Nord et du Sud sont reliés de façon encore plus complexe dans la nouvelle configuration de l'économie mondiale.

Complexité : des stratégies d'investissements chinois adaptables

Nous avons évoqué précédemment le changement de paradigme économique chinois qui a émergé récemment, à savoir le renversement stratégique de la position géographique d'accueil vers la recherche des territoires économiques. Il nous semble paradoxal que l'ouverture des marchés chinois aux entreprises occidentales n'ait pas réellement contribué à l'émergence d'une culture commune ou proche, bien au contraire. Loin de mettre en place de l'interaction entre les différents par-

tenaires multinationaux, l'expansion chinoise par les investissements participerait à l'enfermement culturel des entreprises chinoises qui arrivent et/ou arriveront sur le marché européen, en tant que concurrentes ou partenaires. Le problème de positionnement des managers chinois qui privilégieraient la dimension de donneur d'ordre par rapport à celle de partenaire constitue un risque important dans la réussite des IDE en Europe. En parallèle il semblerait que les entreprises chinoises auraient tendance à mettre en place des stratégies de captation du capital immatériel des entreprises européennes. « *Les Chinois sont collectivement très bien organisés pour acquérir l'intelligence économique et mettre en place des stratégies en conséquence* » (Di Meglio et Gravereau, 2014).

Nous avons également évoqué précédemment la politique « *One Belt, One Road* » et la volatilité impressionnante accompagnant ses investissements. Or, il est difficile de déchiffrer les tendances d'investissement se cachant dans ces flux (4 à 8 milliards USD) avec une volatilité accrue, correspondant à 60 pays (voire plus, en cas de multiples secteurs-cibles par pays).

Autrement dit, avec une stratégie holistique, la compétitivité des entreprises chinoises est basée sur un compromis entre l'acquisition des compétences stratégiques sur les marchés développés ; et la maîtrise du coût de production faible en vue d'économies d'échelle (Gao, 2015).

Néanmoins, Guilhot *et al.* (2013) soulignent que le management des entreprises chinoises en Europe est largement laissé aux cadres européens et que la présence du management chinois est réduite. En revanche, les cadres européens sont souvent amenés à se déplacer en Chine où ils sont consultés, siègent dans les conseils d'administration des entreprises en Chine, en participant ainsi à l'élaboration de la stratégie chinoise sur les marchés européens. Or, les prises de décision se font encore en Chine par l'équipe en Chine, le système reste centralisé avec la référence de la maison-mère chinoise.

Ambiguïté : absence d'une identité-type d'investisseur

Concernant le statut des investisseurs, il existe une ambiguïté sur deux niveaux : identité nationale et identité entre le privé et le public.

Premièrement, au niveau de l'identité nationale, l'expression « IDE sortant de la Chine »[6]peut avoir plusieurs significations qui contribuent à l'incohérence méthodologique des différentes études qui s'y rapportent (Guilhot *et al*., 2013).

Selon la définition d'origine des IDE (OCDE, 2008), il existe trois types d'IDE à ce niveau en fonction de la procédure utilisée :

- La création d'une entreprise *ex-nihilo* ou la modification du statut de la propriété d'entreprises existantes par le biais de fusions et acquisition (M&A).
- L'investissement des bénéfices de l'entreprise ayant bénéficié d'un IDE préalable dans le cadre d'une augmentation du capital.
- Le transfert des capitaux sous la forme des prêts accordés par la maison mère à sa filiale étrangère.

Donc, la définition des IDC utilisée par la plupart de recherches, c'est-à-dire les IDE qui sortent de la frontière de la Chine, ignore l'origine géographique de ces investissements. Par exemple, les réinvestissements des bénéfices et les transferts des capitaux lors des restructurations des activités des FMN en Asie Est/Sud-Est ont été souvent classés comme les IDC (Gao et Font-Reaulx, 2016).

Le rapport du MOFCOM (2015) est la seule étude qui apporte des précisions sur ce niveau : 1,2 % des IDC en stock 2014 proviennent des investisseurs-entreprises à capitaux étrangers et 0,3 % issus des entreprises d'origine de Hong Kong, Macao et Taiwan. Or les critères précis de cette distinction ne sont pas communiqués.

Les études de Hanemann et Huotari (2016), contrairement aux études du FMI, de l'UNCTAD et du MOFCOM qui sont réalisées à partir de la définition large de l'OCDE, ne prennent

6. China's Outward Foreign Direct Investment (OFDI).

en considération que les cas de créations des entreprises et de M&A[7], c'est-à-dire le premier cas parmi les trois types d'IDE dans sa définition d'origine (OCDE, 2008).
Deuxièmement, au niveau de la distinction des IDC provenant du secteur privé ou du public, trancher entre les deux est toujours un exercice difficile, complexe, voire impossible tant pour les Chinois que pour les non-Chinois (Guilhot *et al*., 2013).

Nous insistons sur le fait que malgré les transformations socio-économiques et les politiques intervenues en Chine depuis une trentaine d'années, l'économie chinoise reste toujours centralisée avec l'État chinois dans un rôle déterminant, interventionniste et planificateur. Cette situation explique en partie pourquoi (dans la mesure où l'État chinois peut mobiliser rapidement une partie importante des ressources nationales, y compris financières et humaines) la culture managériale chinoise n'intègre que rarement les notions de l'incertitude et du risque.

Cette fusion d'identités est le résultat de l'histoire de l'économie chinoise (Guilhot *et al*., 2013). C'est ainsi qu'au niveau foncier, toutes les propriétés urbaines sont bâties sur les terrains de l'État et devraient repasser du privé au public à la fin d'une période de soixante ans, selon la forme du bail. Ensuite, lors de la transformation économique des années 1980-1990, des liens complexes formels et informels ont été tissés entre le public et le privé *via* la création des entreprises privées à l'intérieur d'une entreprise d'État ou la création des entreprises apparemment privées mais en réalité dépendantes directement des pouvoirs publics. Enfin, même dans le groupe des entreprises privées, les cas sont divers, par exemple des entreprises familiales qui ont des liens étroits avec les différents niveaux du pouvoir, ou des Joint-Venture (JV) sino-étrangères dont le partenaire chinois était « quasi public », cas typique de JV créées pendant les 20 premières années de l'ouverture économique en Chine.

C'est pour ces différentes raisons que les données statistiques chinoises du MOFCOM utilisent le critère qualitatif « domestic investor registration types » pour distinguer entre SOEs et les NSEs (Non-state Enterprises) qui englobent les *Incorporated companies*, *Joint-stock cooperative enterprises, private enterprises, collective enterprise,* et *Foreign-Invested enterprises*. Or, aucune définition ou aucun critère n'a été précisé sur cette catégorisation.
L'étude de Guilhot *et al*. (2013) souligne également l'impossibilité d'avoir des données statistiques officielles et fiables qui précisent l'identité de deux catégories des entreprises. Il existe certaines études qui fixent à ce niveau un critère méthodologique dans leurs analyses : pour Hanemann et Huotari (2016) les POEs se définissent comme les entreprises qui ont moins de 20 % de capitaux publics. Toute autre entreprise qui comporte 20 % ou plus de capitaux de provenance publique, soit par des fonds souverains, soit par les entreprises d'État, sont regroupées dans la catégorie de SOE.

Discussion : propositions stratégiques pour les entreprises européennes

Dans la figure 4, nous résumons les risques liés aux caractéristiques VUCA des IDC à considérer lors de la prise de décision des entreprises européennes.

7. Dans tous les cas il est indispensable de vérifier l'origine des ressources documentaires, aussi bien dans la recherche universitaire que dans les bases documentaires des entreprises européennes.

Figure 4
Les risques liés aux caractéristiques VUCA des IDC en Europe

Volatilité de volume et de destination des investissements	Vue la courte période d'observation et la forte croissance hétérogène entre les secteurs d'activité et entre les destinations d'investissement, il est impossible de prévoir la tendance à venir, tant en horizon court que long.
Incertitude organisationnelle et managériale des MNE chinoises	Les organisations chinoises sont relativement fermées, d'où un décalage important entre les modèles explicatifs et la réalité du terrain. Les profils de la nouvelle génération de managers chinois et leur approche managériale restent à identifier. Les inconnues et les mécompréhensions créent des incertitudes.
Complexité des stratégies d'investissements chinois	L'ouverture des marchés chinois aux entreprises occidentales n'a pas réellement contribué à l'émergence d'une culture commune ou proche: il est impossible de déchiffrer la complexité lors de la prise de décision stratégique chez des Chinois.
Ambiguïté d'identité nationale des investisseurs	Les « IDE sortant de la Chine » ou les IDE chinois peuvent avoir plusieurs significations qui contribuent à l'incohérence méthodologique. Les impacts du pouvoir de l'État sont variés entre les investisseurs *State-Owned Enterprises* et *Non-State Enterprises*, et entre les différents types d'entreprises non étatiques.

Cette application de l'analyse VUCA aux risques cachés derrière de la dynamique des IDC en Europe nous permet d'accomplir notre objectif initial dans cette étude exploratoire et inductive : avancement dans la compréhension de l'essor des IDE en direction « sud-nord ».

Confrontées aux entreprises chinoises, leurs nouveaux partenaires-concurrents sur les marchés européens, les entreprises européennes doivent développer des nouvelles approches proactives afin de réduire ces risques VUCA. Nous pouvons continuer dans cette partie la discussion avec deux séries de propositions qui en découlent pour les entreprises européennes.

La manière traditionnelle de traiter les questions liées aux IDC est souvent encadrée par les théories existantes et basée sur les travaux de diverses disciplines bien distinctes. Or, face au changement du rôle des entreprises chinoises dans la carte de l'économie mondiale, il nous semble risqué de continuer à « *entendre ce qu'on a envie d'entendre* ». Vu les caractéristiques VUCA des nouveaux rentrants chinois sur le marché européen, la meilleure réaction des entreprises européennes serait de se stabiliser. L'objectif de ces nouveaux acteurs reste le même : l'attractivité du marché européen pour les entreprises chinoises.

Au-delà de la simple acquisition du savoir-faire, leur permettant de rattraper leur retard en matière de technologie et d'innovation, le marché européen offre aux investisseurs chinois les opportunités financières et commerciales : d'abord, par l'achat des actifs en Europe, les investisseurs chinois visent des profits stables sur le long terme dans les services collectifs et des infrastructures, secteurs ou l'Europe a pu, pour des raisons historiques, avoir de l'avance. Ensuite, grâce aux M&A, les entreprises chinoises visent à acquérir des compétences commerciales spécifiques, afin de connaitre les besoins des consommateurs européens, d'investir dans des marques connues internationalement. Enfin, cet apprentissage permet aux entreprises chinoises de se préparer afin d'accéder au marché européen avec leurs propres produits et marques dans de meilleures conditions.

La stratégie de coopération

Une stratégie de coopération a pour objectif d'améliorer la capacité des entreprises européennes à répondre aux stratégies internationales des entreprises chinoises. En observant et analysant la situation actuelle, dite VUCA, les entreprises en Europe s'adaptent au potentiel de la situation afin d'être capables d'intervenir au bon moment dans le futur en profitant de la configuration favorable des

forces en présence. Il ne s'agit pas d'une coopération passive, telle qu'elle existe actuellement, mais plutôt d'une coopération active, à partir de la question suivante : qu'est-ce que les investisseurs chinois cherchent en Europe ? Quels sont les points forts des entreprises européennes dans les rapports de forces lors de la négociation ?

Selon Xia *et al*. (2014) la réussite des négociations devrait prendre en considération la dimension d'interdépendance et de complémentarité entre les firmes chinoises et les firmes européennes dans les IDC à l'étranger. Ces interdépendances, souvent ignorées dans la vie des entreprises, peuvent avoir des impacts positifs dans le développement des activités des firmes chinoises à l'étranger. Les auteurs proposent différentes formes de coopérations entre les entreprises partenaires, telles que coopérations symbiotiques, compétitives ou complémentaires.

En suivant la logique de Xia *et al*. (2014), nous proposons aux entreprises européennes de s'adapter au nouveau contexte concurrentiel pour mieux rivaliser sur le marché national. Grâce à ces coopérations, il est plus facile pour les produits « made in Europe » ou les marques européennes d'avoir un accès au marché chinois. Prenons le cas emblématique du groupe PSA qui a connu un essor historique sur le marché chinois depuis le changement de son identité, devenu franco-chinois au début de 2014. De plus, il est également possible de développer ensemble des nouveaux produits spécifiquement adaptés aux consommateurs chinois.

Deuxièmement, pour les PME indépendantes ou les entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui maintiennent des projets d'innovation et de technologies avancées, et qui cherchent des nouveaux marchés de taille importante en subissant des pressions financières, il serait souhaitable de mettre en place de nouvelles dynamiques de développement en contactant les investisseurs chinois afin d'avoir des partenariats « gagnant-gagnant » à long terme. Cette relation de « gagnant-gagnant » peut être traduite comme une stratégie à long terme, basée sur la recherche des compromis d'intérêts réciproques et complémentaires entre les entreprises partenaires. Cette stratégie leur permet de prendre l'initiative dans la recherche des partenariats avec les investisseurs chinois et de faire connaitre les atouts des industries dans les futurs projets de coopérations, par exemple, la mise en place d'une liste des secteurs[8] dans lesquels les investisseurs chinois sont attendus, puis la communiquer aux partenaires chinois potentiels.

Troisièmement, nous avons constaté que les politiques du gouvernement chinois poussent les entreprises de certaines industries et secteurs à se développer à l'étranger (Deng, 2007). Ces entreprises profitent ainsi non seulement des relations politiques entre les gouvernements, par exemple avec certains pays africains, mais également de la politique financière chinoise qui favorise la sortie d'IDE du pays. Les entreprises européennes devraient apprendre à identifier et à saisir ces opportunités afin de les intégrer dans leurs stratégies de développement sur le marché chinois.

Quatrièmement, au niveau national, il est également nécessaire de préparer les conditions de travail favorables pour accueillir les IDC. Les régions qui accueillent des concentrations importantes d'entreprises chinoises devraient bénéficier des mesures qui facilitent l'intégration des entreprises et managers chinois. De nombreux types de formations, de coaching et d'accompagnements peuvent être proposés aux partenaires chinois afin de les aider à s'implanter, au niveau linguistique, judiciaire et interculturel. C'est une nouvelle opportunité de créer de nouvelles fonctions ou métiers dans les cartes de compétences de services pour les entreprises. Les pouvoirs publics peuvent identifier les motivations des IDC afin de mieux aider nos entreprises européennes à se promouvoir.

8. Citons simplement l'exemple de la publication récente de L'innovation en France, indicateurs de positionnement international, 2016, DGE DGRI.

La stratégie de non-coopération

En ce qui concerne la logique non-coopérative ou protectrice, les entreprises européennes disposent également de solutions pour se dynamiser et se développer. Donc, il ne s'agit pas d'une résistance politico-sociale ou d'une attitude passive, par « *des obstacles bureaucratiques dont l'efficacité ferait sourire si leur lourdeur ne poussait les investisseurs à aller dans d'autres pays* », Guilhot *et al*. (2013). Au contraire, il s'agit d'une action de préparation positive en vue de se protéger de la pression des nouveaux entrants, les firmes chinoises.

Dans ce sens, les entreprises européennes pourraient par exemple garder de l'avance au niveau de l'innovation, des technologies, des compétences professionnelles et managériales. En accord avec l'explication de retardataire (*latecomer*) des IDC (Deng, 2013), les entreprises européennes devraient maintenir leur position privilégiée au niveau des ressources spécifiques (innovation, R&D), avantage compétitif le plus important par rapport aux concurrents chinois. Elles peuvent également demander et renforcer les partenariats d'entreprises au niveau national et européen, par le biais des pôles de compétitivité ou des coopérations intra européennes, qui sont actuellement à développer.

Les MNE européennes pourraient continuer à renforcer les IDE entrés sur le marché chinois dans certains secteurs qui sont encore encouragés par les autorités chinoises en choisissant les secteurs « cibles privilégiés », par exemple les industries et les services de haute technologie ; les secteurs des nouveaux matériaux, de logistiques avancées, d'éducation.
Au niveau européen, il apparait nécessaire de compléter les règlementations européennes afin de rendre les M&A plus strictes et limiter les concurrences déloyales sur le marché européen. Nicolas (2014) démontre la nécessité d'avoir une approche cohérente pour réglementer les investissements étrangers entrants (y compris de la Chine) au niveau de l'UE. Une telle approche pourrait aider à se prémunir non seulement contre le risque protectionniste à l'intérieur de l'UE, mais également contre la menace géopolitique pour la sécurité nationale. Compte tenu de la réglementation actuelle qui est fragmentée, l'auteure propose une option temporaire avec une utilisation plus systématique et coordonnée des mécanismes existants tels que la politique de la concurrence. La négociation entre la Chine et l'Union européenne est certainement une voie prometteuse pour améliorer l'effet de levier avec un principe de réciprocité positive entre les deux parties.
Pour résumer, il n'existe pas une bonne/mauvaise stratégie, mais plutôt un choix en fonction des différentes situations internes et externe de chaque entreprise.

Conclusions

Une nouvelle configuration de l'économie mondiale est en émergence (UNCTAD, 2013) dans un environnement de globalisation accélérée (Mayrhofer et Urban, 2011). La récente expansion globale des investisseurs et des entreprises chinoises fait apparaître de nouvelles formes de coopérations Sud-Nord et Sud-Sud (MOFCOM, 2015).
Il en résulte non seulement de nouveaux axes de compétitivité en développement pour les entreprises chinoises, mais également de nombreuses conséquences pour d'autres acteurs économiques dans le monde. L'économie chinoise passe de son rôle de receveur d'IDE, reconnu depuis les années 1990, vers un rôle d'émetteur d'IDE.

Le comparatif des mouvements « entrées-sorties » des IDE en Chine démontre clairement que la croissance des montants des sorties est beaucoup plus rapide et importante que celles des entrées. Les IDE sortant de la Chine ont atteint un sommet historique en 2015 (UNCTAD 2016). Grâce à cette augmentation des flux de sortie, la Chine a obtenu un équilibre des flux IDE entrants-sortants depuis 2014. La Banque Mondiale prévoit ainsi que la Chine pourrait bien détrôner les États-Unis d'ici 2025 grâce à une croissance approchant les 10 % annuels depuis plusieurs années.
Ce processus illustre un changement fondamental des stratégies de développement des firmes chinoises qui sont passées du rôle de « producteur/fournisseur » enfermé dans ses frontières au rôle de « gestionnaire/donneur d'ordres » ouvert sur le marché mondialisé.

Alors que la Chine se déplace vers le centre de l'économie mondiale, la recherche sur l'internationalisation des entreprises multinationales chinoises a pris de l'importance. La Chine offre un cas particulièrement intéressant pour tester les théories sur les IDE (Buckley *et al.*, 2007).

Le management des risques et le management stratégique des entreprises européennes nécessitent une réflexion sur les nouvelles approches de la gestion des entreprises, mais également les nouvelles méthodes d'analyse. De nouveaux risques apparaissent, comme résultat de cette dynamique des IDC dans l'économie mondiale et plus particulièrement européenne dans le contexte VUCA, ce qui pose un certain nombre de questions restées pour le moment sans réponse.

En accord avec les 5 recommandations de Deng (2013), les travaux sur le Chinese OFDI (Chinese Outward Foreign Direct Investment) devraient désormais être basés sur une fertilisation croisée entre les différentes contributions disciplinaires, tant en management stratégique et en management international qu'en sciences économiques et sociales. Au niveau théorique, Deng (2013) souligne que les théories de RBV et la logique de retardataire (*latecomer*) ne permettent ni d'avoir une compréhension des stratégies chinoises ni d'expliquer le développement international des activités des FMN chinoises. Nous avons donc essayé dans cet article d'intégrer les pensées stratégiques des Chinois et d'introduire les risqués liés aux caractéristiques VUCA des IDC comme méthode d'analyse.
Au niveau empirique, cette étude issue des données secondaires, comme la plupart de cas, est relativement limitée. Nous souhaitons dans la prochaine étape de recherche d'adopter un multi-niveau d'analyse à partir des données primaires qualitatives, notamment le micro-niveau souvent ignoré dans les recherches antérieures (Deng, 2013). Cette démarche aura pour l'objectif de mener une étude longitudinale de multiple cas, administrée principalement par les entretiens semi-structurés. Compte tenu des spécificités du contexte chinois (Buckley *et al*., 2007 ; Gao, 2015), il nous semble nécessaire de s'interroger sur d'autres dimensions du management stratégique des entreprises chinoises à l'expansion globale, avec l'identification des spécificités des organisations chinoises, les processus de la prise de décision, les profils des dirigeants chinois.

Références bibliographiques

Abidi, D. & Joshi, M. (2015). *The VUCA company, How Indian companies have faced Volatility*, Uncertainty, Complexity & Ambiguity, Mumbai: Jaico Publishing House

Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You, Harvard Business Review, January–February, 27-30.

Brown, K. (2014). *China and the EU in context, insights for Business and investors*, London: Palgrave Macmillan.

Buckley, P.J., Clegg, J., Cross, A.R., Liu, X., Voss, H., Zheng P. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment, *Journal of International Business Studies,* 38(4), 499–518.

Buckley, P.J., Cross, A.R., Tan H., Liu X., Voss H. (2008). Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment, *Management International Review,* 48(6), 715–748.

David, P. (2007). La gestion des risques dans les entreprises en Europe centrale et orientale : état des lieux et perspectives, *Communication & Management, Revue internationale des sciences commerciales,* 7(3), 25-48.

Deng, P. (2007). Investing for strategic resources and its rationale: the case of outward FDI from Chinese companies, *Business Horizons*, 50, 71-81.

Deng, P. (2013). Chinese Outward Direct Investment Research: Theoretical Integration and Recommendations, *Management and Organization Review,* 9(3), 513–539.

Di Meglio, J.-F. & Gravereau, J. (2014). Les investissements chinois en Europe, Géoéconomie, 68, 51-66.
FMI (2015), *Perspectives de l'économie mondiale*, Fonds Monétaire International, Avril.

Gao, H. & David, P. (2014). Quelle GRH pour un exciting intellectual puzzle ? Enquête au sein des équipes franco-chinoises : la perception des managers, *Business Management Review*, 4(3), 36-51.

Gao, H. (2015). Stratégie holistique des entreprises chinoises : une solution complémentaire pour le développement européen ? *Revue Management & Gouvernance,* 13, 95-102.

Gao H., & David, P. (2015). La culture organisationnelle des multinationales françaises en Chine - Risque managérial de l'hybridation, *13e colloque francophone sur le risque, ORIANE*, Le 24 et 25 septembre 2014, IUT de Bayonne.

Gao, H. & Font-Reaulx, E. (2016). La transformation de l'économie chinoise et la nouvelle configuration des activités des FMN en Asie : risques et perspec-

tives stratégiques, *Revue de Management et de Stratégie*, 2(6), 23-43, www.revue-rms.fr, VA Press. Guilhot L., Mercier-Suissa, C., Ruffier, J. (2013). Face aux nouvelles stratégies déployées par les investisseurs chinois en Europe et en France : quelle(s) réponse(s) adopter ?, DGCIS, Université Jean Moulin Lyon 3. pp.145.

Hanemann, T. & Huotari, M. (2016). A new record year for Chinese outbound investment in Europe, *Mercator Institute for China Studies*, Rhodium Group, February.

Hicks, S.J & Townsend, N.W. (2002). The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy, Temple University Press.

Lake, S. (2016). *Europe catches the third wave of China's ODI*, HSBC.

Liao, S. & Zhang, Y. (2014). A new context for managing overseas direct investment by Chinese state-owned enterprises, *China Economic Journal*, 7(1), 126-140.

Liesch, P.W., Welch, L.S., Buckley, P.J. (2011). Risk and uncertainty in internationalization and international entrepreneurship studies, *Management international Review*, 51, 851-873.

Loon, M. (2014). L&D : new challenges, new approaches, *Research report of the Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), December, London, UK.

Lynton, N. (2013). Managing the Chinese way, *McKinsey&Company*, July.

Mayrhofer, U. & Urban, S. (2011). *Management international : des pratiques en mutation*, Paris : Pearson.

McKinsey (2013). *China's next chapter*, McKinsey Quarterly, McKinsey&Company, July.

MOFCOM (2015). 2014 Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment, ministère du Commerce de la République populaire de Chine, Beijing.

Nicolas, F. (2014). China's direct investment in the European Union: challenges and policy responses, *China Economic Journa*l, 7(1), 103-125.

OCDE (2008). Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, 4e édition.

Ralston, D.A., Pounder, J., Lo, C.W.H., Wong, Y.-Y., Egri, C.P., Stauffer, J. (2006). Stability and Change in Managerial Work Values: A Longitudinal Study of China, Hong Kong, and the U.S., *Management and Organization Review*, 2(1), 67-94.

Ralston, D.A. (2008). The crossvergence perspective: reflections and projections, *Journal of International Business Studies*, 39(1), 27–40.

Richet, A. (2016). Les investissements directs étrangers chinois en Europe : stratégie et localisations, in *The European Challenges, Union Globalized or Localized ? Varsovie : Wydawnictwo.*

Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data, *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.

The World Bank, Development research center of the state council the People's Republic of China, (2013). *China 2030, building a modern, harmonious and creative society*, The World Bank, USA: Washington DC.

UNCTAD (2013). *World Investment Report United Nations Conference on Trade and development,* New York, Geneva.

UNCTAD (2016). *World Investment Report United Nations Conference on Trade and development,* New York, Geneva.

Wittgenstein, L. (1921). *Tractatus Logico-Philosophicus,* London: Kegan Paul.

Woetzel, J., Li, X.L., Cheng W. (2012). *What's next for China?* McKinsey Insights China, December, McKinsey & Company.

Wolf, D. (2007). *Prepared and Resolved: The Strategic Agenda for Growth, Performance and Change*, DSB Publishing.

Xia, J., Ma, X., Lu, J.W., Yiu, D.W. (2014). Outward foreign direct investment by emerging market firms: A resource dependence logic, *Strategic Management Journal,* 35, 1343–1363.

Huiyi GAO
Docteur ès Sciences de Gestion de l'Université Lyon 3, maître de conférences à l'ESDES de l'Université Catholique de Lyon, ses champs de recherche concernent le Management stratégique et le Management international. Elle travaille plus particulièrement sur les pratiques stratégiques des entreprises françaises en Chine et sur les stratégies du développement des entreprises chinoises en Europe. L'objectif principal de ses travaux est de rechercher une connexion entre les pensées stratégiques occidentales et orientales afin d'identifier les caractéristiques de la nouvelle génération de business leaders chinois sur la scène mondiale. Elle travaille également sur les thématiques de la gestion des équipes interculturelles, en analysant leur contexte organisationnel interne et externe, au niveau national et international.

Patricia DAVID
Professeure Émérite de l'Université Catholique de Lyon. HDR en Sciences de Gestion, Docteur en Sociologie Urbaine, Diplômée de Sciences politiques, elle a dirigé pendant 15 ans le Pôle des Sciences Humaines, Économiques et Sociales à l'ESDES, École de Management au sein de l'UCLy. Membre de l'ESDES Recherche, du GREG, Groupe de recherche et d'études en gestion l'Université Pierre Mendès France à Grenoble, membre de l'ADERSE et du réseau PGV, elle est également Membre Associée du Laboratoire CEPN - CNRS UMR n°7234 Paris 13. Ses domaines prioritaires de recherche concernent la Psychosociologie des Organisations, la Responsabilité Sociale des Organisations dans les pays émergeant ainsi que dans les pays d'Europe centrale et orientale et la gestion de la multiculturalité au sein des entreprises et organisations.