

# STRATEGIES D'EXPANSION DES FIRMES TRANSNATIONALES – LE CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES EN CHINE

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Partie I</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre I - Stratégies et structures d'expansion internationale</b>	<b>16</b>
<b>Section 1 – Les stratégies d'expansion internationale</b>	<b>16</b>
1.1. Les notions de stratégie	16
1.2. La stratégie d'expansion par l'internationalisation : stade ultime de la croissance de l'entreprise	22
1.3. Les formes de développement international - trois avantages à considérer	25
1.4. Les trois questions à poser avant d'établir les stratégies d'internationalisation	29
<b>Section 2 - La structure transnationale – « idéal-type » des entreprises internationales</b>	<b>32</b>
2.1. Les quatre différentes structures organisationnelles d'internationalisation	32
2.2. Les relations siège filiales	35
2.3. Les spécificités de la structure transnationale	36
<b>Chapitre II – Facteurs influençant et impactant l'expansion internationale</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 - Les facteurs qui influencent la décision de l'expansion internationale</b>	<b>41</b>
1.1. Les risques pour une entreprise qui ne s'ouvre pas à l'international	41
1.2. Les conditions favorables pour l'internationalisation des entreprises	43
1.3. Les intérêts qui attirent les entreprises à s'internationaliser	49
<b>Section 2 - Les facteurs qui impactent l'entreprise dans l'établissement des stratégies d'expansion internationale</b>	<b>54</b>
2.1. Les tendances générales d'un pays qui impactent une entreprise	56
2.2. La situation du secteur d'activité impacte l'entreprise dans ses stratégies	67
<b>Section 3 - Les modes d'accès au marché étranger et les facteurs de choix</b>	<b>74</b>
3.1. Les modes d'accès au marché étranger	74
3.2. Les facteurs de choix des modes d'accès au marché étranger	81
<b>Section 4 – Le processus du développement international et l'organisation interne de l'entreprise</b>	<b>85</b>
4.1. Le processus du développement international	85
4.2. L'organisation interne de l'entreprise	88

<b>Chapitre III – Historique des implantations françaises en Chine</b>	93
<b>Section 1 – L’historique et l’évolution des entreprises françaises en Chine</b>	93
1.1. Les principaux événements historiques et politiques de la coopération franco-chinoise	94
1.2. L’historique des implantations françaises en Chine	98
1.3. Les échanges commerciaux entre la France et la Chine	106
<b>Section 2 - Le cadre législatif des activités des firmes multinationales en Chine et son évolution</b>	111
2.1. L’évolution du système juridique des investissements étrangers depuis 30 ans	111
2.2. Le système juridique concernant la propriété intellectuelle en Chine	123
2.3. Les systèmes bancaire et financier chinois	126
2.4. Les réglementations spécifiques pour Hong Kong	134
<b>Partie II</b>	138
<b>Chapitre I – Compétences des entreprises, leurs raisons d’implantation en Chine et leurs modes d’implantation</b>	142
<b>Section 1 - La taille, les compétences des entreprises et leurs domaines d’intervention en Chine</b>	142
1.1. Les secteurs d’activités et les tailles	143
1.2. Les domaines d’intervention en Chine des entreprises interrogées	148
1.3. Les avantages spécifiques selon le paradigme OLI	150
1.4. Une stratégie d’adaptation pour répondre aux besoins locaux	152
<b>Section 2 - Les raisons de l’origine des implantations et les modes d’entrée en Chine</b>	155
2.1. La date et les raisons de l’implantation	155
2.2. L’état des lieux des modes d’accès au marché chinois	164
2.3. La joint-venture, forme privilégiée pour les filiales	168
<b>Section 3 - La structure internationale de l’entreprise transnationale française</b>	170
3.1. L’organisation internationale par « région »	170
3.2. Le mode capitalistique utilisé comme mode privilégié d’investissement	173
3.3. Les continents proches, premières destinations	175
3.4. La décentralisation au niveau de l’organisation	176
3.5. L’implantation locale en Chine	178
<b>Section 4 - Le management de l’entreprise française en Chine</b>	184
4.1. Une adaptation au droit du travail local	184
4.2. La proportion des expatriés	186
4.3. Le recrutement et le développement d’une culture d’entreprise internationale et locale	188

<b>Chapitre II - Relations des entreprises françaises avec les acteurs locaux chinois et R&amp;D</b>	193
<b>Section 1 – Les relations des entreprises françaises avec les acteurs locaux chinois</b>	193
1.1. L'importance de l'intérêt commun	193
1.2. Les règles du jeu des affaires	195
1.3. Les relations financières avec les banques chinoises	197
<b>Section 2 - La recherche et développement des entreprises transnationales françaises en Chine</b>	200
2.1. La firme industrielle donne l'importance à la R&D	201
2.2. La collaboration avec les acteurs locaux sur la R&D et l'importance de la recherche locale	202
<b>Chapitre III – Visions des entreprises françaises sur le protectionnisme et l'avenir du marché chinois</b>	206
<b>Section 1 - Le protectionnisme du marché intérieur chinois et les réseaux d'affaires français</b>	206
1.1. Le protectionnisme du marché intérieur chinois	206
1.2. L'assouplissement de la « liste négative » pour encourager les investissements étrangers	210
1.3. Les réseaux d'affaires français et les apports d'un réseau d'affaires pour l'expansion internationale	211
<b>Section 2 - Les visions des entreprises françaises sur l'avenir du marché chinois</b>	219
2.1. Le potentiel du marché chinois	219
2.2. Des transitions et des transformations	221
2.3. Les difficultés particulières du marché chinois	225
2.4. Les objectifs sur dix ans	231
<b>Conclusion</b>	233
<b>Annexes</b>	240
Annexe 1 : Cas pratique - La stratégie d'expansion internationale de l'entreprise INDIGO	241
Annexe 2 : EDF - Information financière trimestrielle au 30 septembre 2018	269
Annexe 3 : EDF en Chine	272
Annexe 4 : Engie – Leader de la transition énergétique dans le monde	288
Annexe 5 : Engie – Communiqué de presse : Informations financières ENGIE au 30/09/2019	300
Annexe 6 : Sandvik – Les résultats financier au 1er trimestre 2019	312
Annexe 7 : BNP Paribas - Communiqué de presse : Résultats au 30 septembre 2019	315
Annexe 8 : Enquête annuelle de la Chambre de commerce de l'Union européenne en Chine sur la confiance des entreprises	317
<b>Bibliographie</b>	322

## ❖ Introduction

Dans un contexte international marqué par une mondialisation économique et culturelle de plus en plus généralisée, par une concurrence se jouant à l'échelle de la planète, l'internationalisation des entreprises est devenue une priorité et un défi pour des firmes qui en ont le potentiel, l'obligation et la volonté d'avoir un accès en dehors de leurs territoires nationaux. Dans ce cadre, on peut observer ces dernières années l'augmentation des échanges commerciaux bilatéraux entre la France et la Chine<sup>1</sup>. Les firmes françaises cherchent à se développer sur le marché chinois – un marché de 1,375 milliard de consommateurs, considéré comme *prometteur*. Dans le même temps, les firmes chinoises investissent en France et vont s'implanter sur le marché européen<sup>2</sup>.

Si nous étudions les écrits de quelques auteurs de Géopolitique, nous pouvons apercevoir que l'importance de la Chine au plan mondial a été prouvée indirectement par leurs théories et ce, depuis le début du XXe siècle.

Halford John Mackinder en 1904 a proposé la théorie du *Heartland*<sup>3</sup>; pour ce Géographe, le *Heartland* est un territoire aux limites un peu floues qui s'étend entre l'Asie Centrale et la Russie, et qui constitue le *pivot* stratégique du Monde, c'est à dire que le *Heartland* est le centre de l'Eurasie donc le centre du Monde. *Celui qui contrôle le Heartland peut contrôler l'Eurasie, donc peut potentiellement contrôler le monde*. Il a souligné aussi que le *Heartland* c'est un territoire immense qui dispose de précieuses ressources (minerais et hydrocarbures). Quarante années après, Thomas Spykman (Lorot, 1998), à la fin de la deuxième guerre mondiale a tenu à souligner que le centre du Monde se trouvait sur les pays du littoral et les îles - le *Rimland* - un anneau de terre qui se situe entre le *Heartland* et les mers « marginales » (Méditerranée, Rouge et de la Chine méridionale).

---

<sup>1</sup> Depuis 1949, nous distinguons la République Populaire de Chine et la République de Chine (Taïwan).

<sup>2</sup> Dyan B. et Testard H., *Quand la Chine investit en France, enquête et portraits*, Paris AFFI, 2012, Hechenberger B., *Les investissements chinois en France*, 2016

<sup>3</sup> H.J. Mackinder, *Democratic Ideals and Reality*, Washington: National Defence University Press, 1996, p. 175-194





**Fig.1 : Le Heartland et le Rimland** (Lorot, 1998)

Nous pouvons apercevoir sur cette carte la position stratégique de la Chine, qui se situe au cœur d'un vaste territoire qui comprend le *Heartland* et le *Rimland*. Sa puissance économique et son importance politique ont été prouvées par sa croissance ces dernières années. Si le *Heartland* et le *Rimland* composent le cœur géopolitique du Monde, la Chine est aujourd'hui sûrement un des composants les plus importants et stratégiques.

Si on se réfère à un peu d'histoire, les premiers échanges commerciaux entre la Chine et l'Europe remontent au XIII<sup>ème</sup> siècle, grâce à Marco Polo, un commerçant vénitien, parti en voyage avec son père et son oncle pour explorer la Chine et chercher de nouveaux horizons pour leurs affaires. Il avait fallu quatre ans pour arriver jusqu' à la préfecture de Kaifeng (Bianliang) où l'empereur Kubilai Khan (petit-fils de Gengis Khan) leur confia une mission – remettre au Pape une lettre où il manifestait toute sa bienveillance envers le souverain pontife et la chrétienté, ceci afin de s'assurer une visibilité internationale et contenir le risque venant de l'Occident. En échange de cette mission diplomatique, la famille Polo obtenait le monopole du commerce entre la Chine et la "chrétienté". Marco Polo était alors envoyé par Kubilai Khan traverser la Chine pour faire des enquêtes ; le Vénitien restera à son service pendant quinze ans. Dans son livre « *Devisement du monde* » (1298), il décrira de façon émerveillée les richesses et les coutumes de la Chine (en Italien, cet ouvrage est appelé *Il Milione*, un

titre qui semble dû au fait que Marco Polo parlait toujours de l'immense richesse-des millions-que possédait l'empereur le Grand Khan de Chine).

Malgré cette splendeur, à partir de la fin de la dynastie Qing au XIX<sup>ème</sup> siècle, la Chine s'affaiblira et se repliera sur elle-même pendant près de deux siècles. Elle subira surtout les conséquences de divers événements perturbateurs, en particulier les *guerres de l'Opium* (1839-1860) qui alanguiront la Chine à cause de traités inégaux conclus entre la Chine et plusieurs pays occidentaux comme la Grande-Bretagne, la France, la Russie et les Etats-Unis. Puis trois événements politiques, dus à l'œuvre de Mao Zedong - *le Grand Bond* (1958-1960), *la Grande Famine* (1958-1962) et *la Révolution Culturelle* (1966-1976) - ont accéléré l'appauvrissement de la Chine en matière culturelle, industrielle et diplomatique.

Il fallut attendre 1978 pour que la Chine commence à s'ouvrir petit à petit au reste du Monde grâce à la politique « *Réforme et Ouverture* » initiée par Deng Xiaoping. Disposant de ressources importantes, la Chine renforce alors son marché intérieur et en même temps les exportations vers le monde tout en attirant de nombreux investisseurs étrangers.

À ce moment la Chine retrouve sa position importante dans le monde, comme deux cents ans auparavant, et devient un des premiers marchés mondiaux grâce à ses ressources qui ont favorisé une forte poussée à l'industrialisation. Dans le même temps, sa population voit sans cesse augmenter son niveau de vie. Grâce à la politique – « *La Belt and Road Initiative* (Nouvelles routes de la soie) » - initiée par Xi Jinping, la Chine est vue par beaucoup de pays occidentaux comme un état ambitieux qui cherche à conquérir le monde grâce à des nouvelles stratégies diplomatiques et surtout à une modernisation de son système de transport sur lequel se base sa politique économique. La Chine cherche à développer une *ceinture* qui est un ensemble de liaisons maritimes, donc une route maritime, reliant la Chine à l'Afrique de l'Est et à la Méditerranée, et une route terrestre qui est constituée d'une série de corridors reliant la Chine à l'Europe, via l'Asie centrale et le Moyen-Orient (Fig.2). Si on compare cette initiative aux concepts du *Heartland* et du *Rimland*, on peut penser que « *la Belt and Road Initiative* » correspond aux stratégies de développement des territoires maritimes - le *Rimland* - et de développement de l'espace terrestre - le *Heartland*.

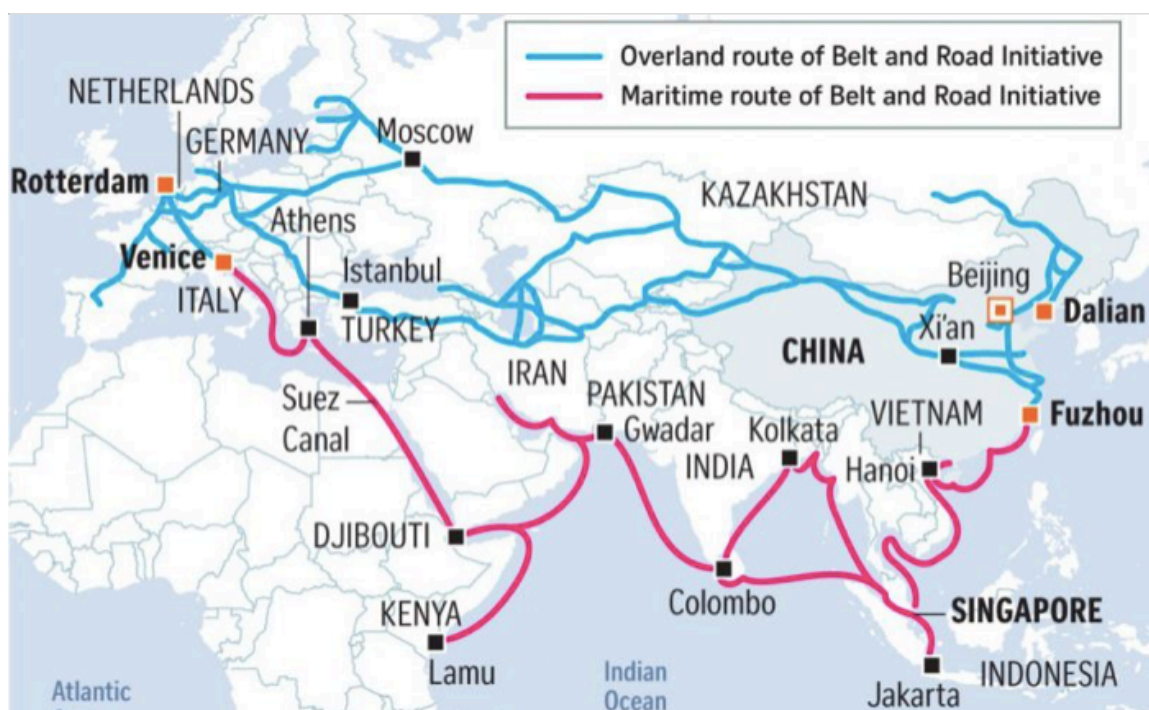


Fig. 2 : Les nouvelles voies de communications (Asian Green Real Estate, 2019)

Si la théorie de Mackinder a souligné que les pays qui dominent les territoires du *Heartland* dominant le Monde, on peut dire qu'aujourd'hui, la Chine cherche à développer son marché international à travers « *la Belt and Road Initiative* ». Dans le même temps, grâce à cet efficace système de communications, les firmes européennes cherchent à conquérir le marché chinois car il est jugé comme une étape importante pour dominer l'*Economie Mondiale*.

Dans la conquête des firmes françaises du marché Chinois, nous pouvons notamment vérifier le dynamisme d'une catégorie de ces firmes - *les transnationales* (dont le nombre augmente sans cesse) - qui développent de nombreuses activités à l'étranger, surtout des échanges économiques et commerciaux. Dans le cadre de cette thèse, nous allons étudier les stratégies d'expansion adoptées par les firmes transnationales françaises qui sont en cours de conquête d'un marché si lointain et si vaste comme celui de la Chine, dans un environnement caractérisé par un grand nombre de spécificités économiques, sociétales, culturelles, et législatives.

Les stratégies d'expansion développées par ces firmes transnationales contribuent de manière très importante à la croissance d'une économie devenue mondialisée, mais dans le même temps, elles peuvent la déstabiliser, c'est-à-dire qu'elles en sont des moteurs, comme il arrive qu'elles en subissent aussi les effets. Ces stratégies d'expansion sont sûrement des modèles de développement pour les grandes entreprises et pour les P.M.E qui ont la volonté de se lancer à l'international et qui cherchent des méthodes efficaces pour leur internationalisation. Selon « *l'art de la guerre* »<sup>4</sup>, qui est une œuvre militaire chinoise qui a inspiré le monde des entreprises, la valeur d'un Général réside dans sa stratégie et non dans son courage. Si nous appliquons cette maxime à la gestion d'une entreprise, la stratégie est le *phare* qui lui permet de gagner les batailles de la concurrence internationale et de conquérir une grande part de marché.

Cette thèse a pour finalité de mieux documenter les stratégies modernes d'internationalisation des entreprises et de repérer la manière dont elles se structurent, aussi bien du point de vue théorique que du point de vue pratique. En effet, les problématiques qui intéressent la *stratégie* sont des domaines de recherche communs à beaucoup de disciplines managériales et sont également systématiquement présentes dans la direction d'une entreprise engagée dans un projet d'internationalisation dans un monde globalisé. Pour Ansoff<sup>5</sup>, une entreprise qui cherche la croissance doit considérer le concept de stratégie comme *un ensemble de critères et de décisions*. Les décisions stratégiques concernent les orientations générales de l'entreprise et ont une implication sur le long terme ; *elles engagent l'avenir de l'entreprise*. Bartlett et Ghoshal<sup>6</sup> ont soutenu qu'une entreprise qui se développe à l'international doit toujours s'interroger s'il existe une cohérence entre la stratégie, la structure et l'environnement.

On s'est aussi intéressé à considérer, lorsqu'une firme transnationale française décide de développer ses activités en Chine, comment elle conçoit et déploie sa stratégie d'expansion, comment elle s'adapte aux spécificités de l'environnement local

---

<sup>4</sup> Sun Tzu, *L'art de la guerre* (traduit par le père Amiot), Paris, Mille et une nuits, 1996, 176p.

<sup>5</sup> Ansoff H.I., *Corporate strategy*, new york, McGraw-Hill, 1965

<sup>6</sup> Bartlett C. et Ghoshal S., *Managing Across Borders: The transnational Solution*, *Harvard Business Review Press*, 2002.

et comment elle structure son organisation. Il est aussi important du point de vue théorique, d'étudier si ces stratégies peuvent avoir des fondements communs pour les mettre en perspective avec les théories et les cadres conceptuels propres aux sciences de gestion. On peut aussi sûrement s'interroger sur l'ampleur et l'intensité du caractère systémique de ces stratégies d'expansion, ainsi que sur leurs valeurs structurantes pour les mécanismes économiques et de gouvernance qui peuvent intéresser les acteurs engagés dans le processus de globalisation. Il est aussi intéressant de mieux comprendre si ces acteurs croisés - firmes européennes et firmes chinoises, firmes transnationales et grands groupes, grands groupes et PME, acteurs de la production de biens ou de services et autres parties prenantes du commerce à l'international (banque, assurance), acteurs du secteur privé et du tissu des institutions publiques - conduisent à une forme sinon d'homogénéisation, tout au moins de convergence du point de vue des modèles de décision dans les échanges économiques entre la France et la Chine.

De plus, les interactions entre des firmes engagées dans des stratégies d'implantation croisées (les groupes français cherchant à s'implanter en Chine et les majors chinoises à se développer en France), le cadre spatial et culturel qui forme la destination de ces entreprises semblent, peut-être, influencer de manière significative les formes de modèles de décision, de gestion et d'organisation des filiales des maisons-mères de ces groupes au moins à deux niveaux : au niveau national, le cadre est essentiellement législatif et réglementaire ; au niveau local, le cadre est régi par les systèmes d'acteurs et les identités locales.

À ce stade, nous pourrions nous poser la question : « quelles sont les spécificités des stratégies d'installation et les modèles de gestion de ces firmes transnationales françaises en Chine ? », du fait que ces firmes adoptent bien sûr des stratégies globales et générales d'expansion (que nous détaillerons dans cette thèse), mais aussi des stratégies spécifiques adaptées au pays d'installation en fonction des spécificités concernant l'environnement, les réglementations, la culture et la mentalité des citoyens. Il serait aussi possible de chercher à mesurer si ces adaptations, voire ces formes d'hybridation décisionnelle et organisationnelle, pourraient influencer en retour les modèles centraux des grands groupes concernés.

Pour terminer il faut dire que cette thèse a pour finalité d'analyser les stratégies d'expansion des firmes transnationales françaises sur le marché chinois, soit au niveau de leurs stratégies d'implantation et d'organisation, soit au niveau de leurs stratégies de développement et de commercialisation sur un marché étranger, soit du point de vue de leur modèle de gestion. On analysera aussi comment ces firmes ont su ou ont dû s'adapter à des contextes sociaux-économiques particuliers, aux différentes réglementations administratives, à toutes les spécificités normatives importantes et dans le même temps comment elles ont cherché à les faire évoluer en les améliorant méthodologiquement. Ce travail entend à la fois s'inscrire dans une étude de documentation et de revue de la littérature comme il sied à une thèse, tout en s'attachant à conduire un certain nombre de *travaux de terrain* par des rencontres et des entretiens avec des cadres-dirigeants des entreprises françaises engagées dans une activité d'installation en Chine. Cette thèse consiste en une double recherche, une au niveau théorique (Partie I) et une autre au niveau pratique et opérationnel (Partie II). La première partie est composée de trois chapitres qui présenteront successivement : les notions de stratégies d'expansion et de structures internationales ; les facteurs qui influencent et impactent l'entreprise dans l'établissement des stratégies d'expansion internationale ; l'historique des implantations françaises en Chine et le cadre législatif des activités de l'investissement étranger en Chine. La deuxième partie est composée de trois chapitres qui présenteront les analyses issues de mes enquêtes de terrain auprès des entreprises françaises installées en Chine. Ces analyses se focalisent sur trois axes principaux : les compétences de ces entreprises et leurs modes d'implantation à l'international notamment en Chine ; les relations de ces entreprises françaises avec les acteurs locaux chinois et leur collaboration dans le domaine de la Recherche et Développement ; les visions des entreprises françaises sur le protectionnisme et l'avenir du marché chinois.

## **Partie I**

### **Partie théorique**

La première partie de la thèse consiste à apporter des connaissances théoriques concernant les stratégies d'expansion des firmes transnationales, notamment celles des entreprises françaises pour leur développement en Chine.

Elle est composée de trois chapitres dans lesquels on s'intéresse aux notions de stratégie d'expansion internationale ; aux différentes structures organisationnelles d'internationalisation ; aux facteurs qui influencent la décision de l'expansion internationale ; aux facteurs qui impactent l'entreprise dans l'établissement des stratégies d'expansion internationale ; aux modes d'accès au marché étranger et à leurs facteurs de choix ; au processus de développement international et à l'organisation interne de l'entreprise ; à l'histoire et à l'évolution des entreprises françaises en Chine ; au cadre législatif des activités des firmes multinationales en Chine et à son évolution.

Avant de commencer cette partie, une carte géographique de la Chine ci-dessous est utile pour mieux comprendre l'organisation géographique de la Chine. La Chine est délimitée par 15 000 km de frontières terrestres, partagées avec quatorze pays. Elle est bordée, au sud, par le Vietnam, le Laos, la Birmanie, l'Inde, le Bhoutan et le Népal ; à l'ouest, par le Pakistan, l'Afghanistan et le Tadjikistan ; au Nord, par la Russie et la Corée du Nord ; au nord-ouest, par le Kirghizistan et le Kazakhstan. Elle est également délimitée par une façade maritime de 14 500 km, bordée à l'est, par la mer Jaune et la mer de Chine orientale et au sud, par la mer de Chine méridionale. La superficie totale du pays est d'environ 9,5 millions de kilomètres carrés, soit le troisième pays au monde après la Russie et le Canada.



Fig. 3 : Carte géographique de la Chine (Chine Information, 2020)



## **Chapitre I – Stratégies et structures d’expansion internationale**

Ce premier chapitre présente les notions de stratégie d’expansion internationale et les différentes structures organisationnelles d’internationalisation, notamment la structure transnationale.

### **Section 1 - Les stratégies d’expansion internationale**

Cette section a pour objectifs d’étudier les principales notions de la stratégie et de la stratégie d’expansion par l’internationalisation ; et d’analyser les trois avantages et les trois questions essentielles à considérer dans le développement international.

#### **1.1. Les notions de stratégie**

La stratégie est basée sur une démarche d’anticipation en vue d’un objectif. Elle vise à choisir des actions, à les mettre en œuvre et à les coordonner afin d’obtenir un résultat. Etymologiquement, la stratégie est tout d’abord un terme militaire ; il a été tardivement étendu à différentes disciplines, comme celui de l’économie, de la politique, de la communication, du sport et des jeux. Dans le cadre de cette thèse, nous parlons des stratégies du domaine des sciences de gestion. Cependant, pour mieux comprendre ses notions dans la gestion, nous commençons par évoquer son origine et ses définitions.

##### **1.1.1 Un concept militaire**

Comme l’indique le professeur J. D. Avenel (2000), le terme stratégie est issu du verbe grec « stratego » qui signifie planifier la destruction de ses ennemis au moyen d’un usage efficace des ressources dont on dispose. En effet, le mot « stratego » est composé de « stratos » qui signifie « armée » et de « ageîn » qui signifie « conduire » pour désigner l’art de conduire les troupes et les ruses qui permettent de les porter à la victoire face à l’ennemi. Dans la Grèce antique, le stratège était « celui qui commande

l'armée » et faisait référence au général en chef de l'armée. Actuellement le « stratège » est en Grèce un général et a le rang d'officier le plus élevé.

Les premiers traités de stratégie connus datent de plusieurs siècles avant Jésus Christ ; notamment parmi les plus anciens de la Chine antique « L'art de la guerre » de Sunzi (appelé aussi Sun Tse) date de l'époque du Printemps et Automnes, VIIe-Ve s. av. JC. Ce traité fut connu en Europe à partir de 1772 grâce à la traduction du père J. M. Amiot<sup>7</sup>. L'aspect synthétique de l'analyse de la guerre de Sun Wu a rapidement séduit ainsi que l'importance accordée à la stratégie qui désigne l'art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi. Les principes généraux en sont : "connaître son adversaire, attaquer en priorité sa stratégie, éviter sa force, le décevoir et le manipuler."

Avec « Principes fondamentaux de stratégie militaire » rédigé en 1812 et « De la guerre » - un traité majeur de stratégie militaire publié en 1832, Carl von Clausewitz<sup>8</sup> est sans aucun doute l'un des théoriciens qui a le plus influencé la stratégie militaire moderne. Dans ses deux ouvrages le théoricien prussien expose de manière concise et très générale ses idées forces pour vaincre l'ennemi. Il aborde la stratégie sous l'angle des notions clés que sont la tactique, l'offensive et la défensive, les forces, les adversaires et les alliés, le terrain et le temps, la défaite et la victoire. Clausewitz souligne ainsi que la stratégie est avant tout analyse de situations inédites. Tiré de l'expérience napoléonienne, dans l'ouvrage « De la guerre », l'auteur pose le lien entre le but stratégique (désarmer l'adversaire) et la fin politique (contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté) et il expose une définition très simple de la stratégie, développée ensuite tout au long du livre – “ L'usage des combats au service des fins de la guerre”.

Dans le prolongement des analyses de Carl von Clausewitz, l'historien suisse Antoine de Jomini<sup>9</sup>, historien reconnu des guerres napoléoniennes et stratège

---

<sup>7</sup> Joseph-Marie Amiot, né le 8 février 1718 à Toulon et décédé le 8 octobre 1793 à Pékin, était un prêtre jésuite, astronome et historien français, missionnaire en Chine.

<sup>8</sup> Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz, né le 1er juin 1780 à Burg, près de Magdebourg en Allemagne, et mort le 16 novembre 1831 à Breslau (de nos jours Wrocław, Pologne), était un officier général et théoricien militaire prussien.

<sup>9</sup> Antoine Henri, baron de Jomini (6 mars 1779 – 22 mars 1869), était un historien et stratège militaire suisse. Il a fait partie des États-majors de Napoléon et du tsar Alexandre Ier.

exceptionnel ayant servi dans l'armée de Napoléon, exprima ses pensées pour la stratégie dans son ouvrage « Précis de l'art de la guerre » rédigé en 1838 : la stratégie est l'art de bien diriger les masses sur le théâtre de la guerre, soit pour l'invasion d'un pays, soit pour la défense du sien. Il analysa la guerre par six branches : la politique de la guerre, la stratégie, la grande tactique, la logistique et la tactique de détail. Il exprima que pour une stratégie plus prudente, l'objectif doit être l'occupation de territoire plutôt que la destruction de l'armée ennemie. En effet, la stratégie est abordée avec un ensemble de définitions et de démarches conçues en termes d'espace.

En 1969, la publication du livre « Management. Politique – stratégie – tactique » rédigé par Fernand Bouquerel<sup>10</sup> a fait, pour la première fois, la comparaison entre les affaires et la guerre et cherché à en tirer des règles d'action. Pour lui, la stratégie de répartition et déploiement des forces armées dans le militaire est similaire à la stratégie de portefeuille géostratégique d'activités dans l'entreprise. La « guerre » entre les entreprises se déroule sur plusieurs niveaux (corporate, business, produit) et la guerre terrestre entre belligérants aussi.

### **1.1.2 La notion de stratégie en sciences de gestion**

Pour faire face aux défis de l'environnement (mondialisation, progrès technologique, problèmes énergétiques,) et pour assurer son développement dans un univers concurrentiel qui nécessite des adaptations et des innovations, l'entreprise doit disposer d'une vision stratégique et élaborer des stratégies en conformité avec des ressources et ses objectifs.

Ce sont Von Neumann et Morgenstern (1947) qui ont utilisé pour la première fois le concept de stratégie en gestion lors de l'introduction de la théorie des jeux – « une stratégie se définit comme les principes généraux qu'un joueur se donne librement pour gouverner ses choix au cours du jeu ».

---

<sup>10</sup> Fernand Bouquerel : Professeur honoraire au Centre de perfectionnement aux affaires CPA de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (en 1991)

A. Chandler (1962) a généralisé l'emploi de ce terme qui fait dorénavant partie du langage courant. Selon lui, « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ». Cette définition est articulée autour de trois éléments : la stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise ; la stratégie fixe le système d'objectifs de l'entreprise ; la stratégie fixe les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis. La stratégie d'entreprise est donc un concept qui est fait partie du quotidien du manager et qui induit une action permanente.

M. Porter (1982) a approché la stratégie par ses analyses sur l'avantage concurrentiel, il explique que la stratégie d'entreprise consiste à surmonter les contraintes de l'environnement concurrentiel à travers son modèle des 5 forces, en organisant les ressources disponibles (à travers la chaîne de valeur de l'entreprise) afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Le modèle des cinq forces a été élaboré en 1979 par Michael Porter pour élargir la notion de la concurrence. Selon ce modèle, les cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services sont : le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits ou services de substitution ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Gil Fievet (1993), ancien général et professeur de stratégie, propose dans son ouvrage « De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise », le cadre général de la démarche stratégique à suivre par les organisations, en utilisant son expérience militaire : il considère qu'il est indispensable de connaître l'histoire de l'entreprise et de son secteur d'activités avant de définir des stratégies ; qu'il est nécessaire de prévoir l'avenir au moyen d'une démarche prospective en établissant des scénarii ; qu'il est préférable d'édifier l'avenir au moyen d'une démarche créative.

H. Mintzberg (1999) a appréhendé la stratégie comme un plan, un modèle, une position, une perspective et un stratagème. Il l'a traduit par les questions suivantes : que produire ? Comment réaliser ? Avec quels moyens le faire ? Nous pouvons constater qu'il souligne notamment, comme les auteurs précédents, les deux éléments essentiels de la stratégie d'entreprise - l'objectif et les moyens. M. Peyrard (1989)

ajoute un élément : l'horizon de l'action, qui désigne un calendrier pour les actions à mettre en œuvre.

### **1.1.3 Les différences entre « stratégie » et « tactique »**

Que ce soit en matière militaire ou de vie quotidienne, la confusion entre « stratégie » et « tactique » est facilitée par le fait qu'elles renvoient toutes deux à l'art de la conception et de la mise en œuvre d'une action finalisée. Le petit Robert définit « stratégie » comme « l'ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres en vue d'une victoire » ou encore spécifiquement pour les sciences de gestion « l'ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie ». Il définit « tactique » comme « L'ensemble des moyens coordonnés que l'on emploie pour parvenir à un résultat ». La distinction essentielle ici est que la première définition se réfère à un effort général à long terme, et la deuxième à un résultat plus spécifique effectué pour réaliser cet objectif stratégique de plus grande portée.

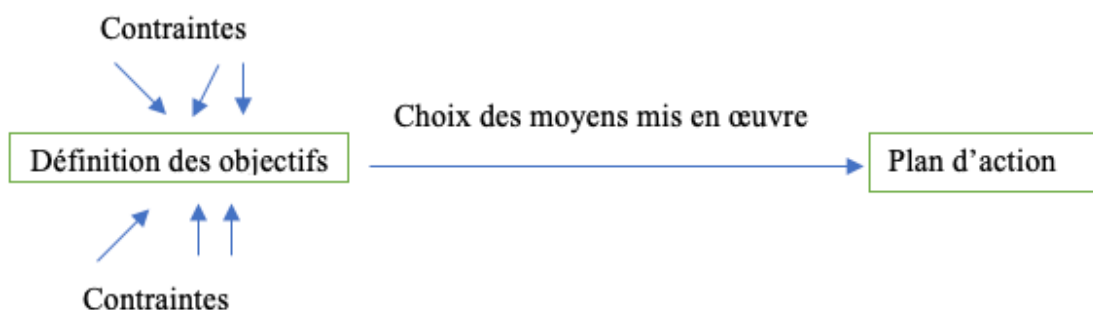
Le traité chinois de stratégie militaire, « L'Art de la Guerre » de Sun Tzu, exprime déjà une distinction fondamentale entre deux notions qui affichent des temporalités et des échelles très différentes. Dans l'ouvrage, on peut discerner à travers l'écriture de l'auteur, une division entre un temps long et une échelle large, ceux de la stratégie, et un temps court pour une échelle locale, ceux de la tactique. La tactique relève de la bataille, quand la stratégie relève finalement de la guerre. Toutes les batailles précédentes ont pour l'objectif de gagner la guerre finale. Pour Clausewitz, « la tactique est la théorie relative à l'usage des forces armées dans l'engagement, la stratégie est la théorie relative à l'usage des engagements au service de la guerre ». Cette idée de subordination indique bien la relation hiérarchique entre une stratégie et une tactique. Chaque action du niveau tactique doit être guidée et contrainte par la finalité du niveau stratégique. Dans le cadre de gestion, la direction doit mettre en place des stratégies pour guider son organisation sur le long terme, ce qui ne l'empêche pas d'employer des actions tactiques de court terme pour la réalisation du but final.

### 1.1.4 Le management stratégique

Face à une économie mondialisée dans laquelle les entreprises ont besoin de nouvelles façons de penser et de nouvelles stratégies pour faire face à tous les changements auxquels elles seront confrontées, le management stratégique permet aux dirigeants de mieux préparer l'avenir de l'entreprise.

Le management se décline selon l'horizon temporel : à court terme, on parle de management opérationnel ; à long terme, on parle de management stratégique. Le management stratégique consiste à prendre des décisions dont l'impact s'avérera fondamental pour l'avenir de l'organisation et à s'assurer que la stratégie est effectivement bien mise en œuvre. Il a pour objet la gestion de la complexité provoquée par des situations ambiguës et non-routinières, ce qui le différencie du management opérationnel (J.D. Avenel, 2012). Les trois grandes étapes qui composent la démarche sont : concevoir ou repositionner la stratégie d'entreprise ; décliner la stratégie en plan de développement ; créer un projet d'entreprise mobilisateur. Le management stratégique concerne les moyen et long termes et est exercé par la direction générale d'entreprise, notamment le dirigeant d'entreprise. D'où l'importance de vision et de stratégie d'un ou plusieurs dirigeants pour l'entreprise. La direction définit les objectifs et choisit les moyens de les atteindre en intégrant les diverses contraintes auxquelles l'organisation se trouve confrontée. Le schéma ci-dessous illustre ce processus.

Schéma I – 1 : Le processus du management stratégique



Source : « L'essentiel de la stratégie des organisations », J.D.Avenel, 2012

Selon I. Ansoff (1965) – le “père” du management stratégique, le management stratégique consiste à formuler des stratégies, organiser les compétences de l’entreprise et organiser la mise en œuvre de ces stratégies et compétences. Toute décision opérationnelle autre que de gestion courante est examinée dans une perspective stratégique. Orsini (1990) relie management stratégique et politique générale, pour lui, le management stratégique est « l’art d’employer les méthodes, les modèles, les théories, en un mot les armes qui peuvent aider les dirigeants lorsqu’ils effectuent de tels choix dans le cadre d’une politique générale ».

Saloner, Shepard et Podolny (2001) définissent dans leur ouvrage « Strategic management » divers principes du management stratégique dans une organisation, selon eux : la pensée stratégique est plus importante que la planification stratégique ; la stratégie est un énoncé de fins et de moyens ; la structure organisationnelle et la stratégie sont ordonnées l’une par rapport à l’autre. Ils soulignent notamment que la stratégie et sa mise en œuvre varient au fil des imprévus.

## **1.2. La stratégie d’expansion par l’internationalisation : stade ultime de la croissance de l’entreprise**

Toute entreprise qui a de l’ambition ne peut pas s’empêcher de croître et d’étendre ses activités afin de gagner des parts de marchés et devenir le leader dans son secteur. Elle mène alors des stratégies d’expansion à l’international afin d’atteindre ses objectifs de croissance.

### **1.2.1. La stratégie de diversification**

D’après Ansoff (1965), les vecteurs de croissance pour une entreprise sont l’extension du marché et le développement des produits. A ce titre, il exprime dans son ouvrage « corporate strategy » que les stratégies d’expansion d’entreprises s’appuient toujours sur une partie des éléments maîtrisés : soit les produits existants, soit les marchés existants. On parle d’expansion mission lorsque l’entreprise vend ses produits existants sur un nouveau marché, auprès d’une clientèle nouvelle. En effet, la stratégie

d'expansion mission vise à accroître les activités et le profit de l'entreprise en offrant les produits et les services existants à des nouveaux clients. Elle s'inscrit souvent dans le prolongement d'une stratégie de spécialisation<sup>11</sup>. On parle d'expansion métier lorsque l'entreprise développe sur ses marchés existants de nouveaux produits. Il s'agit ici d'une évolution des offres de produits et de services. Le tableau 1 ci-dessous résume les différences entre l'expansion métier et l'expansion mission. Nous constatons ainsi que, lorsqu'une entreprise conserve ses offres actuelles et se concentre sur les marchés existants, elle vise une stratégie de spécialisation. Au contraire, si une entreprise diversifie ses offres et développe sur des nouveaux marchés, il s'agit ici d'une stratégie de diversification.

Tableau I - 1 : Matrice de croissance

	Offres actuelles	Nouvelles offres
Demandes actuelles (Marchés existants)	Spécialisation	<b>Expansion métier</b> Développement de produits
Nouvelles demandes (Nouveaux marchés)	<b>Expansion mission</b> Développement de marché	Diversification

Source : Ansoff, 1965

Selon Ansoff, une diversification se doit de suivre un schéma logique. Il définit quatre types de diversification : horizontale, verticale, concentrique, et conglomerée.

- Diversification horizontale : L'entreprise élargit sa gamme de production. Il s'agit de la production et du développement de nouveaux produits. Les clients et le marché restent les mêmes. En ayant déjà une connaissance sur le marché actuel, l'entreprise aura très peu de risque dans la vente de nouveaux produits.
- Diversification verticale : L'entreprise acquiert un maximum de maillons ou d'acteurs d'une même filière en englobant dans ses activités les tâches

<sup>11</sup> La stratégie de spécialisation consiste à maintenir une entreprise sur un seul domaine d'activité. L'entreprise met alors l'accent sur son métier de base, pour lequel son niveau de compétences est bon, ce qui lui donne un avantage concurrentiel décisif.



précédemment réalisées par les sous-traitants. L'objectif est d'éviter la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs et de privilégier un contact direct avec ses clients.

- Diversification concentrique : L'entreprise se développe avec des différentes étapes successives. La première étape est de proposer de nouveaux produits ou services pour une clientèle identique. Ensuite, l'entreprise vise une nouvelle clientèle en assimilant de nouveaux métiers.
- Diversification conglomérée : L'entreprise s'engage dans des activités de plus en plus distinctes et vise des marchés très diversifiés. L'objectif est de gagner des marchés et de réduire des risques. En effet, si une des activités a des difficultés, l'entreprise peut compter sur d'autres activités.

### **1.2.2. L'internationalisation**

L'internationalisation – aussi appelée « expansion internationale », se définit comme une manœuvre de croissance de la firme visant à se développer dans des pays ou des zones géographiques où elle n'est pas encore présente. Dans l'internationalisation de l'entreprise, la combinaison des deux formes d'expansion (l'expansion métier et l'expansion mission) peut être présente. En effet, l'entreprise cherche à se développer dans des pays où elle n'est pas encore présente, donc elle devrait convaincre des nouveaux marchés et des nouveaux clients (expansion mission). Dans la plupart des cas, cet élargissement de la base de clientèle amène l'entreprise à concevoir des produits légèrement différents (expansion métier) pour s'adapter aux besoins de différents clients de pays et cultures différents.

Dans le cadre d'expansion vers la Chine, les entreprises françaises sont face à un marché étranger avec ses spécificités économiques, politiques et culturelles. Pour pouvoir conquérir ce marché lointain et ses clients locaux, l'enjeu pour les entreprises françaises est d'adapter leurs produits et leurs services aux besoins des consommateurs chinois. A ce titre, l'entreprise devrait modifier ses produits existants et créer des nouveaux produits qui correspondent aux demandes du marché. C'est pour cette raison

qu'il est nécessaire pour une entreprise de combiner les deux formes d'expansion – expansion mission et expansion métier pour réaliser l'expansion internationale vers la Chine.

### **1.3. Les formes de développement international - trois avantages à considérer**

#### **1.3.1 Les trois avantages selon paradigme OLI : avantage spécifique, avantage de localisation à l'étranger, avantage de l'internalisation**

Avant de pénétrer sur un marché étranger précis, une entreprise doit tout d'abord faire un choix entre les différentes formes de développement international. Inspiré par les travaux de Hirsch (1967), Dunning (1977) a développé le paradigme OLI appelé aussi théorie éclectique pour analyser des flux d'investissements internationaux dans les années 1970. Il confirme qu'il existe trois modalités de pénétration du marché étranger (les investissements directs à l'étranger, l'exportation et la vente de licence ) et que le choix entre les modalités de développement s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser : l'avantage spécifique de la firme (O. comme Ownership advantage), l'avantage à la localisation à l'étranger (L. comme Location advantage) et l'avantage à l'internalisation (I. comme Internalization advantage).

- L'avantage spécifique (Ownership advantage) est un avantage particulier dont une firme dispose exclusivement. Cela peut être un produit ou une technologie spécifique, comme par exemple des brevets, des marques, des secrets de fabrication. Pour s'implanter à l'étranger, une firme doit avoir un avantage technologique, de coût ou de différenciation par rapport aux entreprises du pays d'accueil potentiel. Basée sur cette théorie, Stephan Hymer (1960) continue l'analyse pour faire comprendre pourquoi une entreprise étrangère, malgré les coûts et les complexités engendrés par une implantation à l'étranger, peut tout de même concurrencer les entreprises locales sur place. Hymer précise que

l'avantage spécifique d'une firme multinationale doit être transférable dans le reste du monde et lui permettre de couvrir les coûts liés à son internationalisation. Il identifie quatre types de coûts liés à l'internationalisation d'une firme : barrières linguistiques et culturelles avec les pays d'implantation, méconnaissance du droit et de la demande locale, possibilité de discrimination à l'encontre des firmes étrangères, coûts d'opération des filiales à l'étranger. Pour Hymer, cet avantage spécifique peut reposer sur trois choses : l'innovation technologique du produit, la compétitivité du prix des produits et l'effet d'image de marque. Dunning (1977) prolonge cette approche et constate que l'avantage spécifique d'une firme multinationale doit être décisif et exportable dans le monde, c'est à dire un actif intangible dont la firme détient la propriété exclusive.

- L'avantage de la localisation à l'étranger (Location advantage) est un avantage dont une firme dispose lors de son exploitation à l'étranger plutôt que dans son pays d'origine. Il s'agit ici de rechercher des avantages à l'étranger qui peuvent minimiser les coûts, les contraintes administratives, etc. En effet, les coûts de main d'œuvre ou de matières premières sont moins élevés dans certains pays que dans d'autres ; les procédures administratives ou douanières peuvent aussi être moins compliquées dans certains pays que dans d'autres. Dunning résume que, dans l'optique du choix de localisation de la production, la firme effectue un arbitrage en fonction des avantages comparatifs et des dotations factorielles des régions cibles. Les critères pris en compte vont de la qualité de la main d'œuvre dans le pays cible au coût des transports et communication en passant par la qualité des infrastructures publiques ou encore l'existence de barrières à l'étranger.

- L'avantage de l'internalisation (I. comme Internalization advantage) est lié à l'avantage potentiel d'une « internalisation<sup>12</sup> ». Cela s'explique par le fait qu'il y a moins d'avantages à sous-traiter qu'à exploiter soi-même cet actif spécifique. Ils peuvent se traduire par une réduction des coûts de transaction et des risques du transfert du savoir-faire ou par l'augmentation du pouvoir de négociation avec les pouvoirs publics.

### **1.3.2. Le choix entre trois principales formes de développement international : vente de licence, exportation, investissement direct à l'étranger**

L'analyse de ces trois types d'avantages permet à une entreprise de faire un choix entre ces trois principales formes de développement international :

- La vente de licence

Les activités de vente de licence correspondent aux systèmes contractuels de transfert de savoir-faire qui peuvent être assimilés à des relations de type partenaire - partenaire. Si l'entreprise dispose uniquement des avantages spécifiques, il est préférable pour l'entreprise, selon le paradigme OLI, d'adopter la licence comme forme de développement. Dans ce cas, l'entreprise accorde le droit d'exploitation d'une technologie ou d'un savoir-faire à une entreprise localisée à l'étranger.

- L'exportation

Les activités d'exportation correspondent aux actions de sortir des biens, des marchandises (produits naturels ou fabriqués) du territoire national vers le pays étranger auquel on les vend.<sup>13</sup> Il s'agit ici des relations de type fournisseur - client. Si l'entreprise dispose à la fois des avantages spécifiques et des avantages d'internalisation, il est préférable pour l'entreprise, selon le modèle OLI, d'adopter la

---

<sup>12</sup> L'internalisation consiste à intégrer au sein de l'entreprise des activités qui étaient réalisées par des acteurs externes avant. Ces activités ne représentent pas forcément le cœur d'activité de l'entreprise mais elles occupent pourtant une place très importante au niveau stratégique.

<sup>13</sup> Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

forme de l'exportation. Dans ce cas, les produits et les services sont réalisés dans le pays d'origine avant d'être exportés vers l'étranger.

➤ L'investissement direct à l'étranger

Les investissements directs à l'étranger (IDE) également appelées investissements directs internationaux (IDI) par l'OCDE<sup>14</sup>, sont les mouvements internationaux de capitaux réalisés pour créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger ou pour exercer le contrôle ou une influence significative sur la gestion d'une entreprise étrangère.<sup>15</sup> Selon OCDE, l'investissement direct à l'étranger est bénéfique pour les pays d'origine et d'accueil et fait partie intégrante d'un système économique international ouvert et efficace et constitue l'un des principaux catalyseurs du développement. Les IDE peuvent prendre trois formes principales :

Rachat d'au moins 10% des parts d'une société exerçant ses activités à l'étranger ; implantation d'une entreprise hors du territoire national ; réinvestissement sur place des bénéfices réalisés par une entreprise implantée à l'étranger.

Selon le modèle éclectique<sup>16</sup>, l'investissement direct à l'étranger n'est envisageable que lorsque des avantages spécifiques et des avantages d'internalisation se combinent à des avantages de localisation.

---

<sup>14</sup> Organisation de coopération et de développement économique est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres – des pays développés pour la plupart – ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

<sup>15</sup> Source WIKIPÉDIA

<sup>16</sup> Le modèle éclectique aborde 2 aspects du commerce international : Dunning prétend que la firme multinationale a le choix entre trois modes pour se déployer à l'étranger : L'investissement direct à l'étranger (IDE), la cession de licence ou encore exporter. L'arbitrage entre l'une ou l'autre de ces solutions résulte de la présence de trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser : Ownership advantage (O), Location advantage (L), Internalization advantage (I).

Schéma I – 2 : La progression des choix stratégiques à l'international dans le modèle OLI



Source : J.H.Dunning, 1977

#### 1.4. Trois questions à poser avant d'établir les stratégies d'internationalisation - quand, où, comment

D'après Rugman et Verbeke (1992), les stratégies d'internationalisation correspondent à un ensemble de choix et d'actions visant à étendre le périmètre géographique des activités de l'entreprise. Avant de mettre en œuvre des stratégies, il est nécessaire d'apporter les réponses aux trois questions suivantes : Quand s'internationaliser ? Où s'internationaliser ? Comment s'internationaliser ?

##### 1.4.1. Quand ?

La question de « Quand s'internationaliser » interroge l'entreprise sur son rythme d'expansion internationale et ses expériences cumulées. Dans le cas d'expansion d'une entreprise française en Chine, ce rythme peut être rapide si l'entreprise cherche à exploiter un maximum d'opportunités de croissance à l'international ; cela l'emmène à enchaîner, de manière soutenue, les implantations dans les différentes régions du monde ; ce rythme peut être plus lent si l'entreprise

préfère une internationalisation pas à pas, qui cherche avant tout à conserver une stabilité et réduire les risques divers (la distance culturelle et sociétale, la méconnaissance des règles douanières, la manque des réseaux de distribution, etc.).

Dans tous les cas, l'implantation d'une entreprise dans un nouveau pays nécessite du temps et de l'investissement important, car l'entreprise cherche avant tout à être présente sur un nouveau marché à long terme afin de retirer un maximum d'expérience et de profit. Chaque nouvelle implantation à l'étranger s'appuie ainsi sur les expériences cumulées des précédentes implantations. L'implantation en Chine pourrait être plus facile pour une entreprise qui s'est déjà implantée dans des pays du continent asiatique que pour une entreprise qui ne s'est jamais implantée à l'étranger.

#### **1.4.2. Où ?**

La question de « Où s'internationaliser » interroge l'entreprise sur sa zone géographique à cibler. Selon le modèle d'Uppsala proposé par Johanson et Vahlne (1977), le modèle d'internationalisation suit la voie d'un processus progressif - « L'entreprise se développe au préalable sur son marché domestique pour s'étendre ensuite vers des marchés proches et similaires avant de conquérir des pays plus lointains ». Ces deux auteurs définissent la distance psychique comme « l'ensemble des facteurs empêchant les flux d'informations entrants et sortants du marché ». Ces facteurs couvrent, par exemple, les différences de langues, de niveaux d'éducation, de pratiques managériales, de cultures et de développement industriel. De ce fait, ils considèrent que « l'entreprise ciblerait en premier des marchés étrangers à faible distance psychique. L'objectif principal serait de réduire l'incertitude du marché étranger engendrée par le manque de connaissances ».

S'appuyant sur ce point de vue, la Chine est un pays lointain dont le marché est difficile à conquérir pour les entreprises françaises à cause de la distance géographique, notamment la distance psychique. En effet, il existe beaucoup de différences aux niveaux des cultures, des systèmes économiques, des pratiques commerciales et managériales, des règles industrielles entre la Chine et la France. Une entreprise française qui se développe vers la Chine doit prendre en considération toutes les

différences et les difficultés engendrées par le manque de connaissances du marché local.

### **1.4.3. Comment ?**

La question de « Comment s'internationaliser » interroge l'entreprise sur son choix du mode d'investissement ou d'entrée dans le pays cible. Il existe pour une entreprise deux grandes catégories de modes d'entrée : les modes non capitalistiques et capitalistiques.

Les modes non capitalistiques sont des formes d'implantation à l'étranger qui ne requièrent pas d'investissements en capitaux, par exemple : l'exportation, les accords de distribution, les franchises, les bureaux de représentation ; au contraire, les modes capitalistiques sont ceux qui s'accompagnent d'investissements en capitaux, par exemple : la création d'une filiale locale, l'acquisition d'une entreprise existante. Le choix du mode d'entrée au marché chinois pour une entreprise française est crucial pour la poursuite de son développement. L'entreprise nécessite dès le début de définir ses objectifs en fonction de son ambition et de sa capacité financière.

En fonction des réponses à ces différentes analyses précédents, l'entreprise devrait choisir sa structure organisationnelle d'internationalisation pour pouvoir organiser au mieux ses activités d'expansion et établir les modalités de fonctionnement entre le siège et les filiales.



## **Section 2 - La structure transnationale - « idéal-type » des entreprises internationales**

Cette section est consacrée à étudier, premièrement, les différentes structures organisationnelles existantes pour une entreprise en présence sur l'international ; deuxièmement, les relations entre la siège de l'entreprise et ses filiales ; troisièmement, les spécificités de la structure transnationale.

La structure organisationnelle compose l'ensemble des règles de répartition de l'autorité, des tâches, de contrôle et de coordination. Elle structure finalement les relations que peuvent entretenir le siège d'un groupe avec ses différentes filiales.

C'est par la structure organisationnelle que nous pouvons constater les principales différences entre les différentes formes d'entreprises internationalisées. Ces comparaisons permettent ensuite à confirmer la pertinence de la structure transnationale – une des structures organisationnelles des entreprises internationalisées.

Dans une analyse approfondie citée dans l'ouvrage « Managing across border » (1989), Bartlett et Ghosha (1989) s'interrogent sur la cohérence entre stratégie, structure et environnement pour souligner que la structure et l'environnement sont des éléments d'analyse incontournables pour l'établissement des stratégies de l'entreprise internationale.

### **2.1. Les quatre différentes structures organisationnelles d'internationalisation**

D'après Bartlett et Goshal (1989), il existe principalement quatre types de structures d'internationalisation pour une entreprise en quête d'expansion internationale : la structure globale, la structure internationale, la structure multinationale et la structure transnationale.

La structure globale centralise les compétences à l'échelle mondiale et développe des ressources et des connaissances au niveau de la maison-mère et exerce un contrôle strict de l'ensemble des stratégies et des décisions des filiales étrangères. Il s'agit ici d'une stratégie de concentration. La maison-mère dispose d'un pouvoir décisif sur l'ensemble du groupe. Les filiales étrangères sont sous contrôle régulier de la maison-mère. Ce type d'entreprises requiert des managers avec une mentalité

ouverte aux autres cultures et aussi aux tendances des différents marchés et environnements.

La structure internationale centralise la source des compétences fondamentales à la maison-mère et décentralise les autres sources aux unités filiales. Le manager centralise les décisions et la stratégie au siège et délègue les actions tactiques aux filiales. Les différentes unités s'adaptent et exploitent les compétences de la maison-mère. Le développement des connaissances se passe tout d'abord au centre et est ensuite transféré aux différentes unités.

La structure multinationale décentralise les ressources et les connaissances au niveau des filiales étrangères et exerce un contrôle allégé de type reporting financier ; chaque filiale étrangère dispose de sa propre autonomie sur le plan national. Il s'agit ici d'une stratégie de décentralisation. Chaque filiale étrangère est libre dans son organisation et ses décisions et fonctionne presque indépendamment de son groupe. Ceci facilite, éventuellement, les relations avec les pouvoirs publics et les partenaires locaux ainsi que vis-à-vis des consommateurs qui voient l'entreprise comme un entité locale.

La structure transnationale équilibre l'allocation des ressources entre la maison mère et ses filiales étrangères et exerce un contrôle combinant un reporting financier et des partages d'informations et de connaissances ; la maison-mère et ses filiales étrangères constituent un réseau interdépendant. Les différentes entités sont interconnectées et en échanges réguliers.

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques organisationnelles de ces trois structures différentes selon la configuration des actifs, le rôle des opérations étrangères et le développement des connaissances.

Tableau I - 2 : Caractéristiques organisationnelles des FMN

	Globale	Internationale	Multinationale	Transnationale
<b>Configuration des actifs et des capacités</b>	Centralisée à l'échelle mondiale	Centralisation de la source des compétences fondamentales, décentralisation des autres	Décentralisée et autonome sur le plan national	Dispersée, interdépendante et spécialisée
<b>Rôle des opérations étrangères</b>	Mise en œuvre des stratégies de la maison-mère	Adaptation et exploitation des compétences de la maison-mère	Recherche et exploitation des opportunités locales	Différenciation des contributions des unités nationales aux opérations mondiales intégrées
<b>Développement et diffusion des connaissances</b>	Développement et rétention des connaissances au centre	Développement des connaissances au centre et transfert aux unités	Développement et rétention des connaissances dans chaque unité	Développement des connaissances conjointes et partagées mondialement

*Source : Bartlett et Ghosal, 1989*

## **2.2. Les relations siège filiales**

Dans la structuration organisationnelle d'une entreprise internationale, la gestion de la relation siège filiales est un élément incontournable à prendre en considération. Pour qu'une entreprise puisse fonctionner en sérénité et développer sa croissance, elle doit gérer au mieux l'organisation entre le siège et les filiales.

D'après Johanson et Vahlne (1977), la firme internationale peut être conçue comme un réseau de filiales dans lequel la maison-mère exerce une organisation globale pour assurer une vision stratégique mondiale. L'enjeu est d'appliquer des mécanismes de l'organisation qui permettent d'améliorer l'efficacité de la coordination entre le siège et ses filiales. Johanson et Vahlne (1977) démontrent que l'incertitude et l'ambiguïté créées par la gouvernance décisionnelle de la firme multinationale peuvent être le fait que le siège social peut ne pas maîtriser la totalité de son réseau des filiales et manquer d'informations concernant leurs activités. L'incertitude se manifeste également dans la cohésion des activités des filiales avec la stratégie globale de la firme multinationale.

Pour mieux concevoir des stratégies d'expansion vers la Chine, l'entreprise française doit tout d'abord mesurer le choix de structures d'internationalisation pour son groupe et sa future filiale chinoise, le fait de clarifier le fonctionnement de l'intérieur de son groupe. En effet, les filiales de l'entreprise sont situées dans des environnements différents, avec des contextes culturels et sociétaux particuliers. Lors de l'implantation dans des pays lointains avec lesquels il y a une grande distance psychique, l'entreprise doit adopter une structure d'internationalisation qui permet non seulement une gestion globale sur l'ensemble des filiales, mais aussi une prise en considération des besoins locaux et des évolutions contextuelles et technologiques de l'environnement de chaque filiale.

Si l'entreprise ne tient pas compte des spécificités des marchés locaux et exerce un modèle de gestion commun sur l'ensemble du réseau de filiales, cela peut rendre le management peu efficace et peu productif. D'après Kogut (2003), « La globalisation est toujours une affaire locale. Les données sur le contrôle et la participation au capital des entreprises indiquent que la nation – ses frontières, ses lois, son tissu social – et la firme sont étroitement reliées. ». Kogut et Zander (1992) considèrent que l'entreprise

doit être conçue comme une communauté sociale, la culture d'entreprise dans une firme multinationale ne peut pas être unique et impérialiste du pays de la maison-mère. Pour les auteurs, toutes les firmes sont inscrites dans des réseaux locaux, dans des cultures locales, dans des communautés sociales. Avec les recherches complémentaires de Kogut et Walker (2003) qui tentaient d'affirmer - « la globalisation, quant à elle, prescrit un ensemble de règles communes mais elle manque précisément de ce tissu social si essentiel au bon fonctionnement d'une économie. » ; nous pouvons constater que le « global » et le « local » sont étroitement liés et tous indispensables pour l'internationalisation de l'entreprise.

### **2.3. Les spécificités de la structure transnationale**

Dans une quête de la forme organisationnelle idéale, les entreprises cherchent à construire des systèmes qui peuvent convenir à leur activité et rassembler le plus grand nombre d'avantages. Même si les avantages et les inconvénients des différentes structures organisationnelles ne peuvent pas être comparés dans l'absolu, nous pouvons tout de même constater les différences selon les spécificités de chacune d'entre elles. Aussi, l'expansion internationale a pour vocation une efficacité multidimensionnelle, dans la mesure où elle doit assurer un développement économique global tout en respectant les spécificités de chaque marché. Il ne s'agit plus ici d'opter pour les stratégies de centralisation ou de décentralisation des ressources ou des décisions, mais d'une remise en cause de tout le système organisationnel de l'entreprise. En effet, il est nécessaire pour une entreprise en quête d'internationalisation d'avoir une structure organisationnelle aussi adaptée que rentable, capable de trouver des synergies et de s'adapter aux spécificités des marchés locaux.

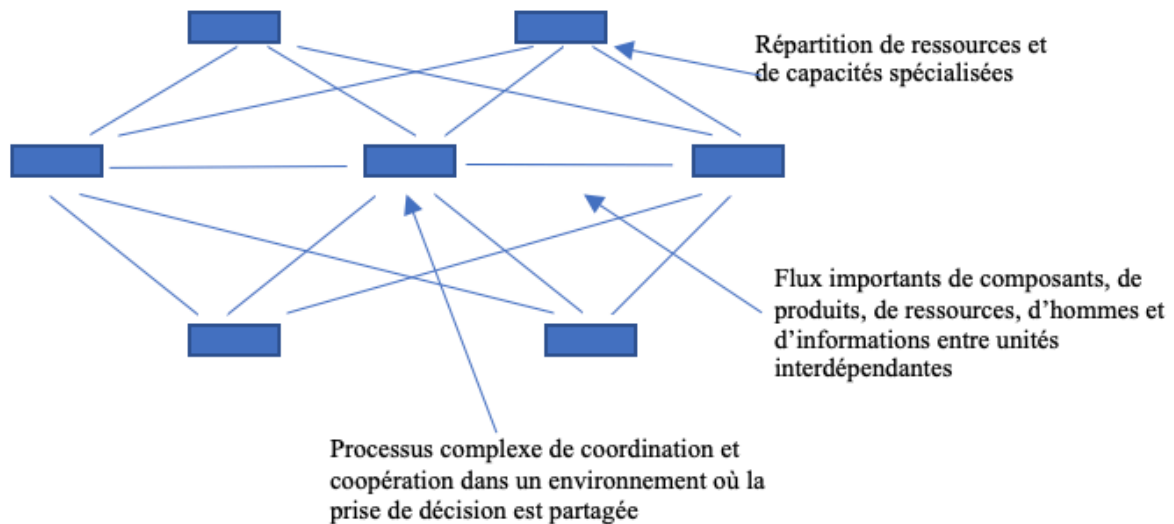
Dans le cadre de cette thèse, nous allons spécifier les recherches sur des entreprises françaises internationales qui adoptent une structure transnationale pour leurs développements en Chine. Pour chacune des entreprises étudiées dans la deuxième partie de la thèse, c'est dans le contexte d'une structure transnationale qu'elle développe ses stratégies d'expansion.

Bartlett et Ghoshal (1989) considèrent que l'idéal-type parmi ces structures d'internationalisation est la structure transnationale. Ils indiquent que « L'environnement concurrentiel mondial actuel nécessite une collaboration dans le partage des informations et de la résolution des problèmes, une coopération dans la répartition des ressources, et une mise en œuvre collective – bref une relation construite sur l'interdépendance. ». En effet, dans les entreprises transnationales, les différentes unités qui se partagent des informations et des connaissances sont dans une relation de forte interdépendance. Cette forme de structure correspond à un réseau intégré au mode de coordination permanente. La dispersion des actifs et des ressources permet de maintenir une proximité avec les différents marchés locaux pour détecter l'évolution des besoins et les avancées technologiques. Nous pouvons citer plus spécifiquement ci-dessous quelques caractéristiques majeures d'une entreprise transnationale :

### **2.3.1. L'entreprise transnationale constitue un « réseau intégré »**

Bartlett et Ghoshal (1989) ont ainsi établi la conceptualisation de « réseau intégré » dans une entreprise transnationale. Dans cette conceptualisation, l'entreprise transnationale n'est plus conçue comme une organisation mais un système inter organisationnel dont l'enjeu est de combiner l'efficacité, la flexibilité et l'innovation. Le tableau ci-dessous montre le réseau intégré d'une organisation transnationale. Les différentes unités du groupe sont interdépendantes et en connexion permanente. Il y a des flux importants de ressources, de compétences, d'informations et de connaissances entre elles. Les technologies et les richesses sont partagés pour l'évolution et le développement de l'ensemble du groupe. La maison mère assure la coordination et la coopération des différentes entités du groupe. La prise de décision est partagée entre les unités. L'ensemble des unités forme un réseau intégré.

Tableau I - 3 : L'entreprise transnationale comme réseau intégré



Source : Bartlett et Ghoshal, 1989

### 2.3.2. L'entreprise transnationale est favorable à l'efficacité, la flexibilité et le transfert de savoir-faire

Les auteurs identifient ainsi trois exigences stratégiques difficilement conciliables mais qui contribuent toutes au bon fonctionnement de l'entreprise internationale : l'efficacité, la flexibilité et le transfert de savoir-faire. Nous pouvons constater qu'une structure transnationale correspond à ces trois exigences. En effet, le système coopératif entre la maison-mère et les filiales dans une entreprise transnationale favorise l'efficacité du fonctionnement ; la décentralisation de ressources permet aux entités d'avoir l'autonomie et d'être flexibles ; le partage d'information entre les entités favorise le transfert de savoir-faire.

### **2.3.3. L'entreprise transnationale combine la gestion globale et la gestion locale**

Dans une entreprise transnationale, d'un côté, on remarque une dimension globale, le fait que l'ensemble des unités composantes en connexion assurent la gestion globale du groupe pour son expansion internationale sous les orientations stratégiques de la maison mère partagées avec l'ensemble du groupe ; d'un autre côté, on remarque une dimension locale, le fait que chacune des unités composantes dispose de sa propre autonomie dans les décisions pour ses affaires locales. La coexistence de la gestion globale et la gestion locale permet à une entreprise transnationale de détecter les besoins locaux tout en rassurant son développement global. Cela lui permet aussi de s'adapter rapidement aux changements et aux évolutions locales et globales.

### **2.3.4. L'entreprise transnationale s'adapte plus facilement à l'environnement externe**

Aucune décision stratégique ne peut être prise sans qu'il y ait eu au préalable une analyse de l'environnement externe dans lequel l'entreprise s'apprête à évoluer. Comme l'indiquent Bartlett et Goshal (1989), il est nécessaire pour une entreprise de considérer la cohérence dans son sein entre la stratégie, la structure et l'environnement. Un manager établit les plans à court, moyen et long termes pour projeter son entreprise dans l'avenir, mais rien ne lui garantit que ses souhaits deviennent les réalités dans un environnement qui évolue en permanence. En effet, si les actions des entreprises sont contrôlables, l'environnement externe ne l'est pas. C'est pour cette raison qu'un manager doit toujours mesurer l'évolution de l'environnement externe de son entreprise pour établir les actions de précaution si nécessaire, même si aucun manager n'est capable de prévoir avec précision les changements à venir qui peuvent être les évolutions des marchés, les modifications des règles douanières, les fluctuations de monnaies, etc. L'environnement externe est constitué d'opportunités et de menaces. De plus, dans ce contexte international, tout est relié et interdépendant. Une variation quelconque sur un marché national rejaillira sur les autres marchés.



Dans une entreprise transnationale, chacune des unités est autonome dans sa gestion locale, en gardant la flexibilité pour s'adapter aux situations locales nouvelles et imprévues ; la maison mère est en constante veille sur l'ensemble des unités afin d'identifier les mouvements de l'environnement externe et ne pas être déstabilisée par la nouveauté, mais au contraire l'utiliser à son profit.

Après avoir étudié les éléments essentiels précédents avant l'internationalisation, une entreprise doit faire une décision finale pour son expansion internationale. Le chapitre suivant consacre à analyser les différents facteurs qui influencent la décision de l'expansion internationale.

## **Chapitre II – Facteurs influençant et impactant l’expansion internationale**

Ce deuxième chapitre présente, premièrement, les facteurs qui influencent la décision d’expansion internationale ; deuxièmement, les facteurs à prendre en compte pour une entreprise dans l’établissement de ses stratégies d’expansion internationale ; troisièmement, les différents modes d’accès au marché étranger et leurs facteurs de choix ; quatrième, le processus de développement international et d’organisation interne de l’entreprise pour son internationalisation.

### **Section 1 – Les facteurs qui influencent la décision de l’expansion internationale**

Cette section est consacrée à analyser les facteurs qui influencent la décision de l’expansion internationale, en commençant par exposer les risques pour une entreprise qui ne s’ouvre pas à l’international. Les conditions favorables et les intérêts pour l’internationalisation des entreprises sont développés par la suite.

#### **1.1. Les risques pour une entreprise qui ne s’ouvre pas à l’international**

Les expériences des entreprises qui ont réussi leur internationalisation incitent d’autres entreprises qui se sentent obligées de suivre ce mouvement pour faire face à la concurrence internationale. Cette dynamique a entraîné l’internationalisation d’entreprises de toutes tailles. En effet, en tant que fournisseur ou sous-traitant, toute entreprise qui travaille avec des clients qui vont à l’étranger a intérêt à suivre ses clients sur tous les marchés où ils sont présents.

Mais si les avantages et les intérêts sont nombreux pour une entreprise de s’internationaliser, l’international effraie tout de même parfois les managers. En effet, personne ne peut être sûr de réussir à l’étranger. Notamment pour une entreprise qui ne s’est jamais développée à l’étranger, l’internationalisation représente des actions inconnues et risquées. Les managers sont souvent face à une impasse quand il s’agit de décider de l’internationalisation. Mais personne ne pourra réussir à l’étranger sans avoir essayé. L’internationalisation peut comporter des risques mais représente surtout

un défi, un renouveau, une opportunité pour l'entreprise. De plus, les risques sont mesurables par l'entreprise.

Le fait de choisir de ne pas s'internationaliser à cause de la peur du risque amènera l'entreprise à s'immobiliser et être dépassée par des concurrents dans le monde entier. De plus, l'essentiel est de relever ce défi en se préparant à être prudent et méthodique. Il faut essayer de mettre en place des stratégies de court et long termes pour sa démarche de l'internationalisation. Le manager international ne doit pas craindre les nouveautés et les échecs qui peuvent arriver face à un nouvel environnement. Au contraire, avant de s'internationaliser, l'entreprise doit bien étudier l'environnement et le contexte de ce nouveau pays d'implantation et mettre en place des stratégies pour surmonter ces premiers problèmes d'adaptation. En tant que manager, on doit se rendre compte que le dynamisme de l'internationalisation est inévitable dans cette nouvelle ère et un propulseur pour la croissance économique.

Dans ce contexte de la mondialisation et de l'internationalisation des entreprises, une entreprise qui ne s'ouvre pas sur l'international prend de nombreux risques :

- Elle est concurrencée par des entreprises du même secteur qui s'ouvrent sur l'international et par des entreprises étrangères sur son marché local. Les entreprises internationales présentes sur le marché local peuvent menacer les entreprises locales en proposant des offres diversifiées et des prix avantageux aux clients. En effet, quand une entreprise opère à un niveau international, elle a des possibilités de trouver des matières premières et la main d'œuvre à un coût plus bas. De plus, les entreprises internationales sont en général plus avancées dans les technologies et dans l'innovation, car elles sont en connexion avec des leaders mondiaux dans leur secteur.
- Elle perd en crédibilité vis-à-vis des partenaires et des clients qui vont à l'international. En effet, quand une entreprise ne peut pas fournir à ses clients sur place, elle est considérée par ses clients moins crédible et moins performante. En raison du temps, les clients choisissent en général des fournisseurs qui peuvent proposer rapidement des offres dont ils ont besoin sur

place. Surtout dans le contexte d'aujourd'hui, les clients sont face à une diversité des offres.

- Elle manque de connaissance sur des opportunités présentes sur des marchés étrangers. En effet, les marchés étrangers offrent ainsi diverses opportunités qu'on ne trouve pas sur le marché local, par exemple, les matières premières et la main d'œuvre moins chères dans des pays en voie de développement ; des collaborateurs étrangers disposant des technologies innovantes ; une clientèle étrangère plus vaste ; un volume plus grand de production qui permet d'avantage d'économies d'échelle.
- Elle dépend complètement de son marché local. Le fait d'être sur un seul marché augmente les risques pour l'entreprise. Notamment dans une période de crise financière sur le marché local, se limiter au marché local est le fait de s'enfermer dans un système qui ne permet pas de trouver des opportunités ailleurs. En effet, tous les marchés ne sont pas impactés par la crise au même moment et avec la même intensité. Quand le marché local est en crise, l'entreprise ne doit pas s'enfermer mais plutôt aller trouver des fournisseurs et des clients plus prometteurs à l'international.

Les facteurs qui influencent les entreprises dans leur décision de s'implanter à l'étranger peuvent être de deux types : des conditions favorables pour l'internationalisation des entreprises et les avantages qui attirent les entreprises à s'internationaliser.

## **1.2. Les conditions favorables pour l'internationalisation des entreprises**

Les conditions favorables sont celles qui facilitent l'expansion internationale des entreprises et qui offrent des bonnes conditions d'échanges internationaux.

### **1.2.1. L'ouverture des frontières douanières et réglementaires à l'échange international**

Les flux des marchandises et services entre les différents pays ont pu être réalisés grâce à l'ouverture des frontières douanières et réglementaires au niveau international. Notamment, en 1947, le General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) est signé pour constituer en un accord général sur les droits de douane et le commerce. Les 23 pays qui ont signé l'accord décident d'harmoniser leur politique douanière en supprimant les contingents<sup>17</sup> et en diminuant les droits de douane entre eux. Cet accord, entré en vigueur au début de l'année 1948, porte la volonté des Etats membres à ne pas reproduire les erreurs et les conséquences désastreuses de la crise de 1929 qui avait conduit les nations à se replier sur elles-mêmes au travers des conduites ultra-protectionnistes. Le GATT reposait sur quatre grands principes :

- Les producteurs nationaux peuvent se protéger uniquement au moyen de droits de douane modérés, et ce même si le principe fondateur du traité est une politique commerciale ouverte et libérale ;
- Les négociations multilatérales doivent aboutir à l'élimination des droits de douane et autres obstacles à l'échange ;
- Le principe de la nation la plus favorisée (NPF) détermine qu'aucun pays ne peut faire de discrimination envers un autre pays dans ses relations commerciales. Toutefois dans le cadre d'arrangements régionaux de fortes exceptions peuvent être acceptées ;
- Un produit importé ayant subi des droits de douane à la frontière ne peut faire l'objet sur le marché intérieur d'une autre imposition à un taux plus élevé que celui appliqué aux produits nationaux de même catégorie.

---

<sup>17</sup> Abolition des quantités maximales et minimales des importations et exportations sur une période donnée

### **1.2.2 Des politiques économiques et financières internationales qui favorisent le commerce extérieur au travers des organismes internationaux**

Pour diminuer les contraintes et les obstacles liés au commerce extérieur et favoriser les coopérations économiques entre les pays, les politiques internationales ont établi des nombreuses organisations internationales intervenant dans les opérations de commerce extérieur, parmi lesquelles, les organisations les plus importantes sont :

- L'Organisation mondiale du Commerce (OMC), un système commercial multilatéral qui remplace le GATT depuis le 1er janvier 1995

L'OMC compte à ce jour 164 pays membres (La Chine et la France sont parmi les membres), elle s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Sa principale fonction est de favoriser autant que possible la bonne marche, la prévisibilité et la liberté des échanges. Pour ce faire, l'OMC est fondée sur plusieurs grands principes :

- libéralisation / suppression des obstacles au commerce. L'objectif de ce principe est d'éliminer les obstacles tarifaires (droits de douane) et les obstacles non tarifaires (contingentements, licences à l'importation et à l'exportation, etc.),
- la non-discrimination, qui est l'idée phare de l'OMC et comporte deux volets :
  - le principe de la nation la plus favorisée, qui impose l'égalité de traitement pour tous les membres de l'OMC. Lorsqu'un Etat membre de l'OMC accorde un privilège commercial à un autre Etat (membre de l'OMC ou non), il doit l'accorder aussi à tous les membres de l'OMC,
  - le principe du traitement national, qui impose la non-discrimination entre produits indigènes et étrangers lorsqu'ils sont comparables. Les membres de l'OMC doivent par exemple appliquer les mêmes prescriptions à un produit importé qu'à un produit comparable de fabrication locale,
- la transparence et prévisibilité de l'accès aux marchés. Ce principe définit que les pratiques commerciales doivent être prévisibles et ne peuvent pas être

arbitraires. Les seules mesures de régulation commerciales acceptées sont les droits de douane. Les réductions tarifaires décidées durant les cycles de négociation sont inscrites dans les listes d'engagements. De telles listes ont aussi été créées pour les services dans le domaine de l'accès aux marchés et du traitement national, afin de répertorier quel pays accorde l'accès à ses marchés et à quelles conditions.

➤ L'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE)

L'OCDE regroupe les gouvernements de 35 pays membres (La France en fait partie, non la Chine) et plusieurs centaines d'experts. Elle encourage la libéralisation économique au travers du libre-échange et de la concurrence pour favoriser l'innovation et les gains de productivité. L'OCDE publie, pour chacun de ses pays membres, tous les deux ou trois ans, une « étude-pays », revue exhaustive de la situation économique du pays, des recommandations de politique économique et le bilan des réformes passées. En plus des rapports périodiques, l'OCDE mène régulièrement des études sur différentes thèses « à la pointe » de la recherche empirique en économie.

➤ Le Fond Monétaire International (FMI)

Le FMI est une organisation regroupant 189 pays (la France et la Chine sont membres), dont le but est de promouvoir la coopération monétaire internationale, de garantir la stabilité financière, de faciliter les échanges internationaux, de contribuer à un niveau élevé d'emploi et à la stabilité économique. Le FMI occupe une position centrale dans le système monétaire international. C'est-à-dire dans le système des paiements internationaux et des taux de change entre les monnaies nationales qui permet les transactions internationales. L'organisation a pour but de prévenir les crises systémiques en encourageant les pays à adopter des politiques économiques saines ; comme son nom l'indique, elle est en même temps un fonds auquel les États membres qui ont des besoins de financement temporaires peuvent faire appel pour remédier à leurs problèmes de balance des paiements.

➤ L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD)

L'OMD est un organisme intergouvernemental public dont la mission est de soutenir les administrations des douanes pour leur assurer une plus grande efficacité.

Ses principales missions sont :

- ✓ élaborer des instruments internationaux visant l'harmonisation et l'application uniforme des régimes douaniers et les procédures douanières simplifiées ;
- ✓ développer la coopération et la communication entre les Etats membres, entre ceux-ci et les organisations internationales en vue de réprimer les infractions douanières et les autres infractions commises à l'échelle internationale,
- ✓ favoriser l'éthique douanière, la transparence et l'amélioration des méthodes de travail.



### 1.2.3. L'unification et l'amélioration des moyens de transport

L'amélioration des moyens de transport facilite les échanges commerciaux entre les pays. Aujourd'hui, les marchandises circulent plus facilement entre le pays d'origine et le pays destinataire, notamment à travers la réduction des coûts et du temps de transports. Les réseaux de communication pour le transport de biens et de services, des personnes et des informations constituent les conditions nécessaires à l'internationalisation des entreprises.

Au titre de la circulation des marchandises entre la Chine et la France, nous connaissons les moyens de transports les plus courants comme le bateau (entre 28 et 45 jours) et l'avion (entre 2 et 10 jours); désormais, depuis avril 2016, les marchandises circulent aujourd'hui ainsi par le train. Le parcours entre Lyon et Wuhan prend au total quinze jours, là où le bateau en nécessite plus du triple. Les trains parcourent deux fois par semaine 11 300 kilomètres à travers six pays (Allemagne, Pologne, Biélorussie, Russie, Kazakhstan, Mongolie). C'est une nouvelle route de la soie où les trains ont été conçus pour s'adapter aux différents écartements des rails dans les différents pays.

En effet, c'est en 2013 que le projet de la nouvelle route de la soie fait surface. La nouvelle route de la soie est parfois décrite à partir de la ceinture et la route - en anglais : One Belt, One Road ; ou en chinois : Yidai yilu (一帶一路) – « Une ceinture, une route »<sup>18</sup>. Pour promouvoir la coopération entre les pays sur une vaste bande s'étendant à travers l'Eurasie et pour renforcer la position de la Chine sur le plan mondial, l'idée de ce projet est de relier plus rapidement la Chine et l'Europe par le biais de deux routes. La première, maritime, partirait des ports européens (France, Grèce, Pays-Bas), traverserait la Méditerranée, le canal de Suez, la Mer rouge, l'Océan indien jusqu'au Sri Lanka, descendrait jusqu'à Singapour puis remonterait vers Shanghai. L'autre route, ferroviaire, partirait du centre de la Chine (des passages par Lianyungang, dans la province du Jiangsu, et Xi'an, dans la province du Shaanxi, et

---

<sup>18</sup> La Belt and Road initiative date de septembre 2013, lorsque le président chinois Xi Jinping en parla dans son discours à l'université du Kazakhstan. Elle est l'une des priorités de la diplomatie chinoise. La Belt and Road Initiative est composée de deux concepts : l'un est dénommé « Silk Road Economic Belt » (belt, signifiant ceinture) et l'autre la « 21st Century Maritime Silk Road » (road, signifiant route). Selon CNN, ce projet englobera 68 pays représentant 4,4 milliards d'habitants et 62% du PIB mondial.

par la région autonome ouïghour du Xinjiang) et passerait par le Kazakhstan, la Russie, la Biélorussie, la Pologne, l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni. Les Chinois prévoient 5 000 trains de marchandises (des produits électroniques, de téléphones ou de vêtements, etc.) chaque année vers l'Europe. Quand ils arrivent à Lyon, ils repartent chargés de produits.

### **1.3. Les intérêts qui attirent les entreprises à s'internationaliser**

Les intérêts qui attirent les entreprises à s'internationaliser sont des facteurs qui incitent l'entreprise à se développer au-delà de ses frontières nationales.

#### **1.3.1. La recherche de la compétitivité**

Les stratégies d'internationalisation permettent à une entreprise de gagner en compétitivité grâce au développement de son activité. Pour les entreprises de certains secteurs qui sont arrivées à leur maturité, elles optent pour des stratégies d'internationalisation afin d'échapper à l'augmentation de la concurrence dans le pays d'origine. Par exemple, l'entreprise française Peugeot s'est implantée dans la ville de Wuhan en Chine pour développer le marché chinois qui est un marché en pleine expansion du secteur d'automobile. Avec la diminution de plus en plus importante du cycle de vie de certains produits des secteurs de haute technologie, due à la rapide évolution technologique, les entreprises développent les marchés étrangers pour rentabiliser leurs investissements dans la recherche et développement.

Parfois, les entreprises ont recours à l'internationalisation pour réduire leurs coûts de production, en délocalisant une partie ou l'ensemble de leurs services à l'étranger. Surtout les économies d'échelle permettent de réduire le coût unitaire d'un produit en accroissant la quantité de la production. Par l'implantation dans certains pays étrangers, les entreprises peuvent bénéficier de nombreux avantages comme le faible coût de la main d'œuvre, la flexibilité concernant le droit du travail et la fiscalité, le dynamisme économique du marché. Nous pouvons citer ici l'exemple de *Maquiladoras* au Mexique.

Une maquiladora, ou son abréviation maquila, est l'équivalent latino-américain des zones de traitement pour l'exportation. Ce terme désigne une usine qui bénéficie d'une exonération des droits de douane pour pouvoir produire à un moindre coût des marchandises assemblées, transformées, réparées ou élaborées à partir de composants importés ; la majeure partie de ces marchandises est ensuite exportée (sauf dans le cas des maquiladoras por capacidad ociosa, orientées vers la production nationale). Les maquiladoras ont vu le jour en 1960 au nord du Mexique, dans les zones frontalières avec les États-Unis - bien que dès les années 1920, Farah Clothing s'était installé à El Paso, au Texas, et ouvrira à partir des années 1960 nombre d'usines sur la frontière. Mises en place par le gouvernement mexicain priiste<sup>19</sup> de Gustavo Díaz Ordaz par l'entremise d'un programme d'industrialisation de la frontière, on en trouve de nos jours également au Guatemala, au Salvador, au Honduras et au Panama. Elles fabriquent entre autres des vêtements, de l'électronique, des pièces automobiles...

Les *Maquiladoras* sont aujourd'hui principalement des filiales de firmes étrangères installées le long de la frontière nord du Mexique avec les États-Unis et dédiées à l'origine à l'assemblage de composants simples et à faible valeur ajoutée. Elles bénéficient d'exonérations fiscales à l'importation de pièces pour assembler et exporter des produits finaux. En effet, Les villes de cette frontière ont vécu historiquement des rapprochements par le commerce et par la migration des populations du sud vers le nord. L'établissement des *Maquiladoras* a été encouragé par les gouvernements locaux dans la mesure où elles ont constitué des sources de création et de rétention d'une main-d'œuvre migrante et peu qualifiée. Cette précarité des emplois et la faible productivité de ces firmes ont alimenté la réflexion des gouverneurs locaux en économie industrielle de l'époque. Le but de l'établissement des *Maquiladoras* est d'augmenter l'investissement direct à l'étranger dans l'économie du Mexique en exportant le plus de produits possibles.

---

<sup>19</sup> Parti Révolutionnaire Institutionnel (PRI) est une des principales forces politiques du Mexique.

### **1.3.2. L'avantage concurrentiel**

Selon Porter (1980), une entreprise doit adopter des comportements stratégiques qui permettent de bénéficier d'un avantage concurrentiel qui positionne de façon différenciée par rapport à ses concurrents, avec une supériorité dans certains aspects de son fonctionnement. En définitive, la stratégie est l'élément qui permet à l'entreprise d'interagir avec son environnement extérieur tout en s'appuyant sur sa structure interne. D'après Jean-Paul Larçon dans son ouvrage « les multinationales chinoises » (2009), les multinationales ont un accès privilégié à la technologie, au capital matériel et immatériel, au management et aux marchés.

Si on transpose ces théories dans un contexte de développement international, une entreprise internationalisée dispose de plusieurs avantages concurrentiels par rapport à d'autres entreprises dans son secteur :

- Tout d'abord, elle dispose de moyens d'identifier les marchés appropriés et de déterminer son mode d'entrée ;
- Deuxièmement, elle dispose de la force de la culture d'entreprise et de la capacité à fédérer ses équipes en toutes situations ;
- Troisièmement, elle dispose d'une couverture géographique plus large et s'adresse à un marché potentiel plus vaste ;
- Quatrièmement, elle dispose d'une notoriété plus grande à l'international qui permet d'attirer plus de clientèle ;
- Cinquièmement, elle dispose d'une capacité d'adaptation de l'offre de l'entreprise aux besoins de nouveaux marchés ;
- Sixièmement, elle dispose d'un accès privilégié à la technologie la plus avancée de son pays d'implantation.

### **1.3.3. La diversification des produits et l'amélioration de la performance**

Lorsqu'une entreprise veut conquérir un marché étranger, elle doit s'adapter aux besoins locaux. Cela amène souvent à une diversification des produits de l'entreprise (Ansoff, 1965) qui lui permet de proposer aux clients une gamme plus large de produits et d'approprier des technologies les plus avancées de chaque pays dans lequel elle se développe.

Dans une étude réalisée par Geringer (2000) sur la relation entre la diversification globale et la performance des entreprises japonaises, on observe que les stratégies de diversification des produits ont des effets positifs sur la performance de l'entreprise. En effet, dans l'internationalisation de ses activités, l'entreprise stimule également des innovations organisationnelles proactives pour construire une flexibilité opérationnelle et organisationnelle (Bartlett et Ghoshal, 1987). Autrement dit, l'entreprise s'organise de façon à se donner une structure administrative convenable et favorable au management efficace d'un réseau extensif des filiales internationales. Cette compétence à gérer tout le réseau à faible coût de transaction est pour Tallman et Li (1996) la performance ultime qui assure la réussite d'une entreprise.

### **1.3.4. La réduction des risques**

L'internationalisation de l'entreprise permet aussi de répartir les risques entre zones géographiques et de trouver des relais de croissance dans les pays émergents, comme les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud). Lorsqu'un produit rencontre un marché en stagnation dans un pays, il peut bénéficier d'un marché beaucoup plus vaste dans un autre pays.

Prenons l'exemple des entreprises françaises du secteur automobile. Depuis que le marché automobile français est saturé, les entreprises françaises du secteur automobile développent le marché chinois dans lequel le secteur automobile est un secteur encore immature et représente +6,5% de croissance annuelle, même si la

croissance commence à ralentir depuis deux ans (- 2,8% en 2018 et - 8,2% en 2019<sup>20</sup>). L'offre française, des constructeurs ou des équipements et sous-traitants automobiles, est de plus en plus présente sur le marché chinois pour augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité sur investissement. En effet, l'expansion internationale de l'entreprise permet à l'entreprise de disperser ses ressources sur un marché plus vaste afin de réduire les risques pour le retour sur l'investissement.

### **1.3.5. Le contournement des réglementations douanières ou fiscales**

A l'exportation, l'entreprise doit faire face aux procédures douanières qui sont souvent complexes et longues, aux taxes qui sont en général coûteuses. En s'implantant dans le pays et en produisant déjà sur place, l'entreprise peut vendre sur le marché local sans payer de droits de douane et accélérer son processus de mise en vente. Nous pouvons constater ici qu'être présent et vendre directement dans un pays étranger permet d'éviter les procédures d'exportation et de rendre disponibles rapidement des produits par rapport à la vente à longue distance.

Les entreprises qui vendent des produits de certains secteurs qui subissent une imposition élevée et des réglementations rigoureuses dans le pays d'origine peuvent s'intéresser aux marchés étrangers qui sont moins exigeants dans les critères de contrôle. Par exemple, c'est le cas de la vente des cigarettes dans les pays occidentaux. A cause des exigences administratives et réglementaires européennes sur la commercialisation des cigarettes, les cigaretteurs s'intéressent donc désormais au marché chinois qui demande des réglementations moins rigoureuses.

Après avoir décidé de se développer à l'international, une entreprise doit établir les stratégies nécessaires avant d'entrer sur un marché étranger. La section suivante consacre à expliquer quels sont des facteurs qui impactent une entreprise dans l'établissement de ses stratégies internationales.

---

<sup>20</sup> <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/le-marche-automobile-chinois-baissera-de-2-en-2020-1889216.php>

## **Section 2 - Les facteurs qui impactent l'entreprise dans l'établissement des stratégies d'expansion internationale**

Toute entreprise ne peut pas se séparer de son environnement et de son contexte. Les facteurs externes et les facteurs internes sont nombreux à influencer l'entreprise dans ses stratégies d'expansion internationale. Pour réussir son expérience sur un marché étranger, une entreprise doit identifier et définir la puissance des facteurs qui auront des impacts sur ses activités de l'expansion internationale. En effet, chaque fois que l'entreprise se développe sur un marché étranger, elle fait face à un nouvel environnement, une nouvelle organisation de sa structure et des nouveaux objectifs définis pour ses activités.

Ces nouveaux éléments impliqués dans l'expansion internationale sont pour l'entreprise des nouveaux défis à accomplir avec détermination et efficacité. Pour cela, il est nécessaire de pratiquer des analyses stratégiques afin d'identifier les facteurs qui peuvent avoir un impact sur les activités de l'entreprise et la dynamique du marché, d'une part les grandes tendances du scénario international, d'autre part le contexte socio-économique local du pays où l'entreprise souhaite se développer.

Afin de définir des stratégies d'expansion qui sont utiles, efficaces et s'adaptent au contexte du développement international de l'entreprise, il est nécessaire d'identifier et d'analyser les facteurs qui auront des impacts sur les activités l'entreprise et de mesurer la puissance d'influence de chaque facteur. En effet, on ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Il est nécessaire pour l'entreprise de surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle se développe dans la continuité sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités) ou de manière négative (menaces). Pour les facteurs menaçants, l'entreprise doit mettre en place des actions préventives pour assurer le fonctionnement. Les facteurs sont nombreux et de deux catégories : facteurs externes et facteurs internes. Les facteurs externes qui influencent les stratégies d'expansion de l'entreprise sont présents dans le contexte général et le secteur d'activité.

Le contexte général comprend les tendances générales qui sont représentées par l'environnement économique, politique, social, culturel et législatif. Il exerce un pouvoir d'influence sur les secteurs d'activité qui ont, à son tour, un pouvoir d'influence sur les entreprises dans leurs décisions stratégiques. Dans l'autre sens, les mouvements de chaque entreprise contribuent au développement du secteur d'activité qui, à leur tour, va influencer les tendances du contexte général.

Par exemple, lors de la réforme et l'ouverture de la Chine, les premières entreprises industrielles étrangères qui avaient délocalisé leurs usines et qui avaient réussi leurs expériences ont créé un mouvement dans le secteur de l'industrie. Les concurrents dans le même secteur, ont voulu les suivre, ce qui a changé la dynamique dans le secteur d'activité industrielle. Cette délocalisation des activités de production vers la Chine et l'Asie a commencé par le secteur industriel et ensuite, d'autres secteurs d'activité ont adhéré petit à petit. Cette migration des activités de production a créé un impact sur le contexte général, la Chine est devenue un pays émergent qui offre des opportunités de croissance et un marché gigantesque pour les entreprises étrangères. En même temps, de plus en plus d'entreprises chinoises cherchent également à s'implanter à l'étranger et ont réussi leurs expériences.

Avec l'internationalisation croissante des entreprises, le monde économique ne se limitait plus, comme auparavant, uniquement aux échanges entre l'Europe et l'Amérique du Nord. Les pays en voie de développement, notamment les BRICs (Brésil, Russie, Inde et Chine), ont formé des nouvelles zones de croissance économique pour le marché mondial. Le contexte général a donc changé. Cette interrelation entre le contexte général, le secteur d'activité et les entreprises nous permet de mieux analyser, en tant qu'entreprise, l'impact de l'environnement extérieur.

Cette section consacre à expliquer deux aspects essentiels qui impactent l'établissement des stratégies internationales d'une entreprise : les tendances générales d'un pays et la situation du secteur d'activité.



## **2.1. Les tendances générales d'un pays qui impactent une entreprise**

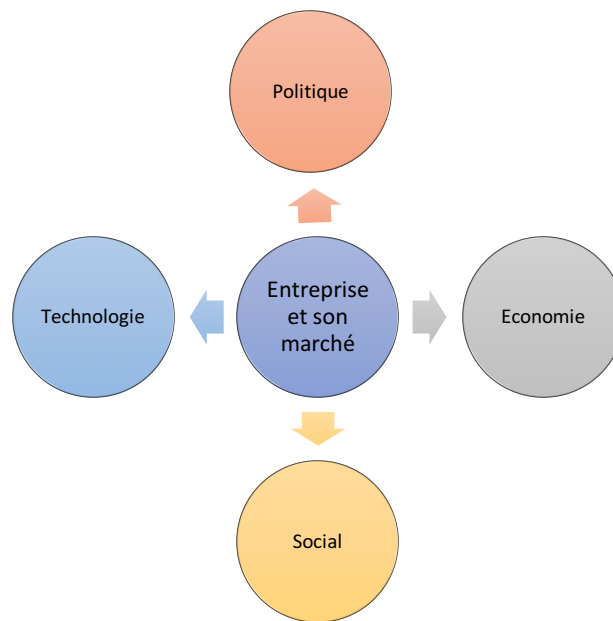
L'une des façons de mieux appréhender le contexte général dans lequel l'entreprise s'inscrit est l'utilisation de modèles d'analyse du macro-environnement, comme par exemple l'analyse PEST/PESTEL<sup>21</sup>. Le modèle de l'analyse PEST (politique, économie, social, technologie) permet de déterminer les grandes tendances qui peuvent avoir une influence sur les activités présentes et futures d'une entreprise. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Ce qui est important n'est pas d'identifier isolément chacun de ces facteurs mais de comprendre l'impact et le dynamique qu'ils ont sur l'entreprise, afin d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles une entreprise doit faire face.

Selon le modèle PEST, le macro-environnement d'une entreprise est composé de 4 éléments : l'environnement politique, l'environnement économique, l'environnement social et l'environnement technologique, qui peuvent avoir un impact sur les activités des entreprises, et à partir desquels on doit analyser des facteurs externes influant sur le développement des entreprises.

---

<sup>21</sup> C'est Francis Aguilar, professeur à la Harvard Business School, expert en stratégie et management, qui est crédité d'être à l'origine de cette technique d'analyse stratégique. Dans son ouvrage *Scanning the Business Environment*, paru en 1967, l'auteur mentionne une technique pour étudier l'environnement dans lequel œuvre l'entreprise. À cette époque, Francis Aguilar mentionne l'acronyme ETPS, pour Economic, Technical, Political, Social. Pour l'auteur, ces quatre environnements doivent être scrupuleusement analysés dans toute démarche de planification stratégique. Dans les années 1980, plusieurs autres auteurs, dont L. Fahey, V. Narayanan, J. Morrison, W. Renfro, W. Boucher et M. Porter, ont introduit l'acronyme PEST, reprenant exactement les mêmes lettres, dans un ordre différent, puis proposant d'autres déclinaisons dont PESTEL (Political, Economic, Sociological, Technological, Environmental, Labor).

## Schéma II – 1 : Le macro-environnement d'une entreprise



*Source : l'analyse PEST, d'après Aguilar F.*

### 2.1.1. L'environnement politique

Le premier facteur à prendre en considération est l'environnement politique qui concerne les conditions politiques et légales pour les activités d'une entreprise et comporte les aspects suivants :

#### A. Les contraintes réglementaires et administratives

L'existence de contraintes réglementaires peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères.

Par exemple, les investisseurs étrangers sont confrontés aux contraintes réglementaires en Chine à l'occasion d'une opération d'acquisition sur le marché chinois. Dans tous les cas, une opération d'acquisition d'une entreprise chinoise par une entreprise étrangère doit faire l'objet d'une autorisation administrative. Cette autorisation est délivrée par le ministère du Commerce ou ses antennes locales en fonction de la taille de l'opération ou de la nature de la transaction. Pour certains secteurs réglementés, cette autorisation est délivrée par d'autres autorités administratives ayant compétence particulière. Au préalable, une étude minutieuse est

effectuée par l'autorité afin de déterminer si le secteur dans lequel l'acquisition est envisagée est considéré comme « restreint », « prohibé » ou « encouragé » au regard de la réglementation chinoise.

En effet, il existe en Chine à la disposition des autorités un catalogue d'orientation des investissements étrangers (dont la dernière version a été publiée en juin 2017) qui définit les conditions de chaque secteur et le catégorise comme « restreint », « prohibé » ou « encouragé ». Dans le cas des secteurs restreints et prohibés, un mode de structuration contraignant est exigé, comme procédure d'examen du projet renforcée, niveaux d'approbation augmentés, ou exigences de capitalisation minimum, etc. En 2017, le gouvernement chinois central a multiplié ses efforts pour développer l'éventail des investissements possibles pour les capitaux étrangers, dans la version révisée et actualisée du Catalogue d'orientation des investissements étrangers publiée en juin 2017, la Chine a supprimé une trentaine de restrictions sur les investissements étrangers dans certains secteurs. Elle lève les limites en matière de propriété des stations-service, de commerce des céréales et d'infrastructures dans le secteur de l'électricité. Elle assouplit également les restrictions dans l'automobile, l'aéronautique, l'agriculture, les infrastructures, l'exploitation minière et la construction navale. Certains domaines sensibles comme la culture et la sécurité nationale continueront à être protégés. En début Janvier 2020, la Chine a levé des restrictions majeures aux investissements étrangers dans le secteur financier. Les nouvelles mesures définissent que les banques étrangères peuvent désormais établir des succursales en Chine et détenir la totalité du capital sans s'associer obligatoirement à un partenaire local, et que les sociétés étrangères spécialisées dans les contrats à terme peuvent investir en Chine sans limites à la détention de capitaux.

## B. La politique fiscale

Pour pouvoir conserver ou attirer sur son territoire des entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses pour les investissements étrangers. En Chine, depuis 1<sup>er</sup> janvier 2017, les sociétés étrangères bénéficient de l'exemption du paiement d'une retenue d'impôt provisoire sur les bénéfices qu'elles réinvestiront dans le pays. Les sociétés étrangères doivent répondre

à une série de conditions pour pouvoir bénéficier de l'exemption, dont les investissements directs dans des secteurs encouragés par le gouvernement chinois, et leurs retours sur investissements doivent être transférés directement aux sociétés investies dans le pays. Cette nouvelle politique fiscale offre un meilleur environnement pour les entreprises étrangères sur le long terme et les encourage à développer continuellement leurs investissements en Chine.

### C. La stabilité gouvernementale

Lorsqu'une entreprise cherche à entrer sur un nouveau marché, la stabilité gouvernementale est un critère important dans la sélection des marchés étrangers. En effet, une politique stable permet à une entreprise de bénéficier des conditions et des lois stables et de ne pas être perturbée par les changements.

Par exemple, le gouvernement chinois considère que la stabilité politique aide à assurer le développement économique et le maintien de la croissance. Il s'organise donc pour un Etat fort et centralisé, capable d'anticiper et d'éviter des instabilités sociales et politiques. Selon Louis Kujis de l'institut Oxford Economics, « En principe, la centralisation du pouvoir rend la politique économique plus cohérente et plus efficace, en réduisant les désaccords »<sup>22</sup>.

## 2.1.2. L'environnement économique

Le deuxième facteur à prendre en compte est l'environnement économique qui concerne le climat économique dans lequel l'entreprise évolue, c'est-à-dire l'état général du système économique du marché, et comprend les aspects suivants :

### A. Le produit intérieur brut (PIB)

Le produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays et vise à quantifier – pour un pays et une année donnée

---

<sup>22</sup> Indiqué à l'Agence France-Presse par Louis Kujis, responsable de recherches en économie asiatique à l'institut Oxford Economics.

– la valeur totale de la « production de richesses » effectuée par les agents économiques résidant à l’intérieur de ce territoire (ménages, entreprises, administrations publiques). Le PIB reflète donc l’activité économique interne d’un pays et la variation du PIB d’une période à l’autre est censée mesurer son taux de croissance économique.<sup>23</sup>

Un pays est considéré comme « développé » lorsque son PIB dépasse les 20 000 dollars US par an et par habitant. La Chine est la troisième puissance économique mondiale après les Etats-Unis et l’Union Européenne et le plus grand exportateur au monde. Selon le bureau des statistiques du pays, le PIB de la Chine a connu une hausse de 6.6% en 2018, qui dépasse les objectifs officiels et de la croissance de 2017. Même si ce chiffre est contestable, l’augmentation de la demande extérieure et la solide consommation intérieure stimulent une croissance permanente.

## B. Le taux de change

Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d’une entreprise. Par exemple, en janvier 2019, c’est dans une lettre ouverte aux investisseurs, publiée sur le site d’Apple, que Tim Cook en personne a annoncé qu’Apple ne devrait réaliser que 84 milliards de dollars de bénéfices au lieu des 89 à 93 milliards initialement prévus pour le dernier trimestre de 2018. Si la baisse des ventes en Chine en est une raison, la faiblesse du Yuan par rapport au dollar en est la raison principale.

## C. Le taux d’intérêt et l’inflation

Le taux d’intérêt<sup>24</sup> est un outil qui permet de gérer l’économie, car il peut être augmenté pour freiner l’inflation ou peut être abaissé pour promouvoir la croissance. Les entreprises qui empruntent de l’argent pour se développer et investir dans des nouvelles technologies sont affectées par les taux d’intérêt car, si elles doivent rembourser un montant plus élevé à cause d’un taux d’intérêt en hausse, elles ont moins d’argent pour réinvestir et embaucher de nouveaux salariés. Mais un taux

---

<sup>23</sup> Selon la définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

<sup>24</sup> Le taux d’intérêt fait référence à un pourcentage, fixé à l’avance, qu’une personne morale ou physique devra verser à un organisme ou un particulier qui lui prête une somme d’argent.

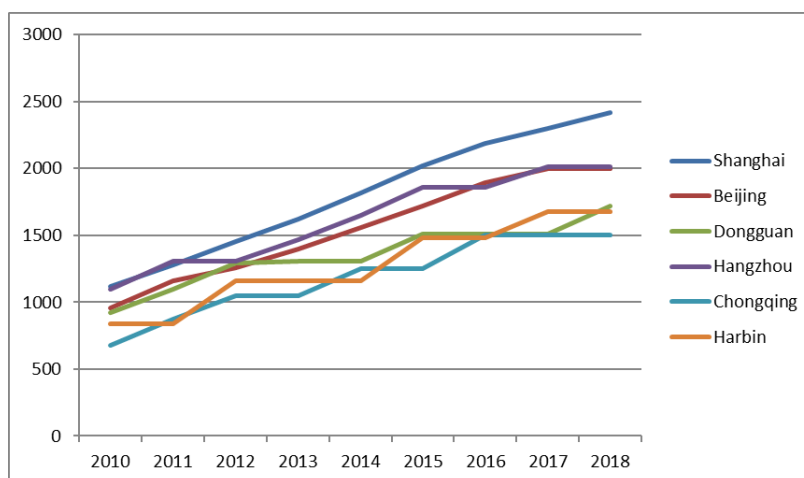
d'intérêt plus élevé signifie également qu'une entreprise obtient un meilleur taux de rendement sur le capital qu'elle détient dans un compte bancaire, c'est pourquoi les investisseurs préfèrent investir des capitaux dans les pays qui ont un taux d'intérêt plus élevé.

L'inflation mesure à quelle rapidité les prix des biens et des services augmentent sur une période de temps donnée. Une augmentation du taux d'inflation signifie que les prix augmentent rapidement et que le pouvoir d'achat des ménages se réduit et cela peut avoir un effet négatif sur l'économie du pays. Cependant, lorsqu'une déflation apparaît dans un pays, c'est-à-dire que les prix baissent effectivement, les investisseurs peuvent aussi considérer que cela peut avoir un effet négatif sur la valeur de la monnaie.

#### D. Les coûts salariaux

Les coûts salariaux font partie de coûts de production d'une entreprise et peuvent donc avoir un impact sur la compétitivité des entreprises. Le salaire horaire en Chine a progressé rapidement au cours des années récentes, tandis qu'il restait relativement plus stable dans d'autres pays asiatiques à bas coûts comme le Vietnam ou l'Inde.

Tableau II – 1 : Salaires mensuels minimum dans des villes chinoises  
(en yuan = 0,13 euro)



Source : <http://www.clb.org.hk/content/employment-and-wages>

## E. Le revenu disponible

Le revenu disponible est un indicateur qui démontre le pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays. Les entreprises préfèrent se développer dans des pays où le pouvoir d'achat des consommateurs est stable ou en croissance. Notamment pour les entreprises qui vendent les produits de haute technologie qui ont un prix de vente relativement élevé. Selon l'indication de la presse Xinhua à Pékin, de données officielles, le revenu disponible moyen par habitant en Chine a atteint 25 974 yuans (4033 dollars) en 2017, en hausse réelle de 7,3% en glissement annuel.<sup>25</sup> Par conséquent, le niveau de vie moyen est en augmentation sans cesse.

Tableau II – 2 : Les indicateurs de croissance économique de la Chine établi par FMI en Octobre 2018

Indicateurs de croissance	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)	2020 (e)
<b>PIB</b> (milliards USD)	11.221,84	12.014,61e	13.457,27	14.172,20	15.461,96
<b>PIB</b> (croissance annuelle en %, prix constant)	6,7	6,9e	6,6	6,2	6,2
<b>PIB par habitant</b> (USD)	8.116	8.643e	9.633	10.099	10.971
<b>Solde des finances publiques</b> (en % du PIB)	-3,6	-4,0	-4,2	-4,5	-4,4
<b>Endettement de l'Etat</b> (en % du PIB)	44,2	47,0	50,1	53,9	57,1
<b>Taux d'inflation</b> (%)	2,0	1,6	2,2	2,4	2,7
<b>Taux de chômage</b> (% de la population active)	4,0	3,9	4,0	4,0	4,0
<b>Balance des transactions courantes</b> (milliards USD)	202,20	164,89	97,55	98,43	107,30
<b>Balance des transactions courantes</b> (en % du PIB)	1,8	1,4	0,7	0,7	0,7

Source : FMI - World Economic Outlook Database, Octobre 2018

Note : (e) Donnée estimée

### 2.1.3. Le facteur social

Le troisième facteur à prendre en considération est l'environnement social qui correspond aux influences au niveau social et culturel d'un pays à une entreprise et comporte des aspects suivants :

<sup>25</sup> Xinhua News [http://french.xinhuanet.com/2018-01/18/c\\_136905849.htm](http://french.xinhuanet.com/2018-01/18/c_136905849.htm)

## A. La démographie

La démographie d'un pays est un élément très important à connaître pour une entreprise. Plus la population est nombreuse, plus il existe des consommateurs potentiels.

La Chine est un des pays les plus peuplés du monde. C'est ainsi une des raisons pour lesquelles les investisseurs considèrent que la Chine est un des marchés les plus prometteurs dans le monde. Connaître la répartition des individus est ainsi nécessaire. En fonction de leur âge, de leur sexe, de leur religion, de leur revenu et d'autres attributs personnels, une entreprise peut déterminer leurs comportements d'achat.

## B. Le niveau d'éducation

Le niveau d'éducation oriente les individus dans le choix de la consommation des produits. Par exemple, lorsque le niveau d'éducation d'une population est relativement haut, les produits de haute technologie se vendent très bien.

En Chine, l'éducation prend une place plus en plus importante dans la société, c'est aussi pour cette raison que la Chine est devenue le premier marché pour les produits de haute technologie comme les ordinateurs et les smartphones.

Le niveau d'éducation détermine également le niveau du bassin d'emplois pour une entreprise qui souhaite se développer sur place. Il y a une trentaine d'années, beaucoup d'entreprises emmenaient leurs expatriés lors de leurs implantations en Chine, mais aujourd'hui, les entreprises préfèrent embaucher les employés chinois sur place car le niveau d'éducation en Chine augmente et les formations sont de plus en plus orientées vers l'international.

## C. La coutume et la culture d'un pays

La coutume et la culture d'un pays influencent les individus dans leurs comportements de consommation. Par exemple, les fêtes traditionnelles sont de bonnes occasions pour une entreprise de vendre les produits, car c'est à ce moment-là que les budgets généreux sont prévus pour les dépenses. Chaque pays a ses propres périodes de fête.



En Chine, le nouvel an chinois est la fête la plus importante de l'année. Les Chinois s'approvisionnent beaucoup en alimentation avant cette fête pour organiser des repas familiaux. Pour les entreprises alimentaires, cette période représente une bonne opportunité pour vendre en masse leurs produits. Un autre exemple est la fête des célibataires du 11 novembre (chaque année) qui est reconnue pour les promotions des prix. La plupart de Chinois profitent de ce jour pour acheter des produits qui sont chers au prix d'origine mais qui se vendent avec une réduction du prix le 11 novembre. Pour les entreprises qui souhaitent promouvoir leurs produits et conquérir le marché, il est nécessaire de prévoir le 11 novembre des publicités de promotion pour leurs produits sur les différents sites de vente.

#### D. Les habitudes de consommation et les sens de valeur

Les habitudes de consommations de chaque population sont différentes selon les pays et orientent la consommation d'une société. Par exemple, les Chinois ont l'habitude de prendre un petit déjeuner du matin dans des restaurants en dehors de la maison. Nous pouvons noter qu'en Chine il y a beaucoup de restaurants spécialisés dans les petits déjeuners du matin.

Les sens de valeurs d'une société orientent ainsi les individus dans leurs consommations. Par exemple, en Chine, lorsque qu'on offre un cadeau à une personne qui nous est précieuse, on choisit en général un cadeau qui a une valeur. Les Chinois préfèrent souvent offrir un cadeau qui est fabriqué en Occident car ils considèrent que les produits occidentaux sont plus exotiques et représentent la bonne qualité et une belle valeur. Il y a encore quelques années, les Chinois commençaient à aimer acheter des produits de luxe pour démontrer leur richesse. Mais aujourd'hui, cet esprit de démonstration de la richesse diminue. Le marché de luxe est toujours en pleine expansion mais n'est plus dans la même situation qu'il y a quelques années.

#### **2.1.4. Le facteur technologique**

Le quatrième élément à ne pas ignorer dans le contexte général est la technologie. La dimension technologique comprend des aspects suivants :

##### **A. Le taux d'obsolescence du produit**

Le taux de l'obsolescence indique à partir de quel moment un produit sera remplacé. Avec des lancements de nouveaux produits, le taux d'obsolescence des produits augmente plus rapidement. Pour une entreprise qui travaille dans des matériaux ou des machines de nouvelles technologies, il est indispensable de bien mesurer le taux d'obsolescence de ses produits pour ne pas être remplacée rapidement par des concurrents, surtout avec la mondialisation ; toute entreprise est face à la concurrence universelle.

##### **B. L'investissement public et privé en recherche et développement**

Le niveau d'investissement en recherche et développement de la part des établissements publics ou privés démontre le degré de dynamisme et de compétitivité d'un pays au niveau technologique. Avant de s'implanter dans un pays, il est nécessaire d'analyser si dans le pays il existe une synergie de coopération et si le gouvernement accorde de l'importance en recherche et développement.

Par exemple, les autorités chinoises accordent de plus en plus de soutien aux projets de recherche en nouvelles technologies et de création de nouveaux centres de recherche. C'est pour cette raison que les entreprises étrangères en Chine travaillent de plus en plus avec des universités et des centres de recherche pour développer des nouvelles technologies.

### C. Le transfert des technologies

Le développement de l'information et de la communication a permis de faciliter le transfert des technologies à distance et la délocalisation des services. Cependant, la vitesse de transfert des technologies est liée à la liberté de circulation des informations.

Par exemple, certains sites web comme Google ou Youtube ne sont pas consultables en Chine, certains logiciels sont également contraints d'être utilisés selon les lois chinoises. Une entreprise doit également faire attention aux piratages d'informations quand elle délocalise ses technologies. Dans certains pays comme la Chine, il y a beaucoup de problèmes de piratage informatique. Pendant le transfert des technologies, une entreprise doit toujours veiller à la protection des connaissances. De nombreux brevets et certificats sont ainsi utilisés pour protéger les connaissances exclusives de l'entreprise.

En plein conflit commercial avec les Etats-Unis, le parlement chinois a adopté, le 15 mars 2019, une loi destinée à protéger les entreprises étrangères des transferts de technologie forcés. Cet acte constitue un progrès aux yeux des investisseurs nord-américains et européens. Plus précisément, cette nouvelle loi « interdit le recours à des moyens administratifs pour forcer les firmes étrangères à transférer des technologies » à des partenaires chinois, et signale que la diffusion par un Chinois d'informations sensibles concernant une entreprise étrangère constitue un délit pénal. La propriété intellectuelle des entreprises étrangères serait désormais mieux respectée.

## **2.2. La situation du secteur d'activité impacte l'entreprise dans ses stratégies**

Même si les tendances générales impactent énormément une entreprise dans ses activités internationales, la situation de son secteur d'activité peut avoir des influences majeures sur l'établissement de ses stratégies. Pour se développer dans un pays étranger, l'entreprise doit analyser la situation locale du secteur d'activité auquel elle appartient. En effet, malgré la croissance économique dans le contexte général, un secteur d'activité peut être en décroissance ou être saturé dans un marché local. Il est nécessaire de connaître la situation précise du secteur d'activités du pays dans lequel l'entreprise va s'intégrer. Comme Porter (1982) explique dans son livre « Choix stratégique et concurrence » – « La structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir ».

Afin de mieux comprendre les influences du secteur d'activité sur les stratégies, nous pouvons structurer l'analyse autour de deux grandes parties : l'analyse globale du secteur d'activité sur le marché étranger et l'analyse de la concurrence.

### **2.2.1. L'analyse globale du secteur d'activité sur le marché étranger**

Avant de se développer sur un marché étranger, il est nécessaire pour l'entreprise d'adopter une démarche structurée et organisée pour étudier le marché potentiel de son secteur d'activité dans le pays. En effet, une analyse structurée du secteur d'activité local permet à l'entreprise de connaître la situation actuelle du marché et son évolution, la demande, l'offre, les conditions et la législation spécifiques du secteur. Toutes ces informations sont à prendre en considération avant de développer le marché dans un pays étranger afin d'analyser le potentiel du marché et valider la faisabilité commerciale du projet de développement international. En fait, l'entreprise doit segmenter l'analyse autour de quatre axes : le marché et son évolution, la demande, l'offre et la législation.

## A. Le marché et son évolution

La première étape est de s'informer sur le marché de manière globale et d'analyser son évolution ainsi les facteurs susceptibles d'influencer le marché. Les informations à recueillir sont nombreuses :

- Le volume du marché qui se traduit par le chiffre d'affaires, le nombre des clients, la quantité vendue ;
- L'évolution du secteur selon les chiffres des dernières années, un récapitulatif sur son mouvement – en progression, en régression ou en stagnation ;
- Les tendances actuelles sur le marché ;
- Les innovations qui impactent le marché et les futures évolutions technologiques possibles.

Par exemple, pour une entreprise du secteur automobile qui souhaite s'implanter en Chine, elle doit faire d'abord une étude de marché pour connaître le nombre des clients potentiels, les concurrents actuels et l'évolution du secteur depuis les dernières années. Il est ainsi nécessaire pour elle de connaître les tendances actuelles sur le marché et les derniers avancements technologiques dans le secteur.

## B. La demande sur le marché

La deuxième étape est d'étudier la demande sur le marché. Il s'agit de se renseigner sur la clientèle du marché et ses besoins afin de juger s'il existe un potentiel à exploiter. Il est nécessaire d'avoir des connaissances suivantes :

- Le nombre de clients sur ce marché et son évolution (augmentation ou diminution) ;
- Les caractéristiques de ces clients et leurs budgets ;
- Le rythme de consommation de ces clients et les moments précis ;
- Les lieux et les habitudes de consommation ;
- Les critères de choix des consommateurs et leurs motivations pour l'acte d'achat ;
- L'évolution des besoins dans les années à venir.

En effet, il est important de cerner les besoins et les désirs des clients pour pouvoir proposer des produits qui leur conviennent. Pour apprivoiser un client, il est

nécessaire de se mettre à sa place et de comprendre sa psychologie à travers son contexte de vie et ses caractéristiques personnelles.

### C. L'offre sur le marché

La troisième étape consiste à étudier ce qui existe déjà sur le marché. En effet, il est important de connaître les offres existantes pour savoir comment différencier sa propre offre et gagner des parts de marché. Les informations à recueillir sont :

- Les produits et les services existants sur le marché, ainsi les caractéristiques de ces produits et services ;
- Les prix et les qualités de ces offres ;
- Les emplacements de ces offres ;
- Les modes de commercialisation et de distribution de ces offres ;
- Les entreprises qui proposent ces produits et services et qui ont les plus grosses parts de marché ;
- Les différents types de communication sur ces offres.

En effet, pour gagner des parts de marché, une entreprise doit étudier l'offre actuelle pour mieux se positionner par rapport au prix et à la qualité du produit. Cela permet ainsi de proposer des produits et des services plus avantageux ou qui n'existent pas encore sur le marché.

### D. La législation du secteur

Le quatrième élément à prendre en considération est la législation appliquée dans le secteur. Chaque secteur dispose d'un cadre réglementaire qui régit le marché. D'un secteur à l'autre, les conditions législatives sont différentes. Pour pénétrer dans un marché étranger, une entreprise doit prudemment étudier en amont les conditions législatives du secteur concerné dans le pays étranger. Les informations à recueillir sont :

- L'existence ou non des barrières à l'entrée ;
- Le cadre réglementaire qui régit le marché et les tendances au niveau de l'évolution de la législation ;
- Les textes de loi spécifiques pour le secteur.

Par exemple, en Chine, pour les investissements étrangers, le gouvernement a mis en place de nombreuses restrictions pour certains secteurs, notamment dans des domaines sensibles comme la culture et l'aéronautique. Il est indispensable pour une entreprise de consulter les lois du pays étranger avant de s'y implanter.

L'analyse de ces quatre axes d'informations permet à l'entreprise d'avoir une vision globale sur le secteur du marché étranger. Cette étape est indispensable pour l'entreprise avant de se développer sur un marché étranger car tous ces facteurs auront des impacts sur l'élaboration des stratégies du développement. En effet, les conditions environnementales sectorielles sont différentes d'un pays à l'autre. Lorsqu'une entreprise souhaite se développer dans un pays, elle doit non seulement connaître l'environnement global du pays, mais aussi l'état actuel du secteur concerné dans ce pays.

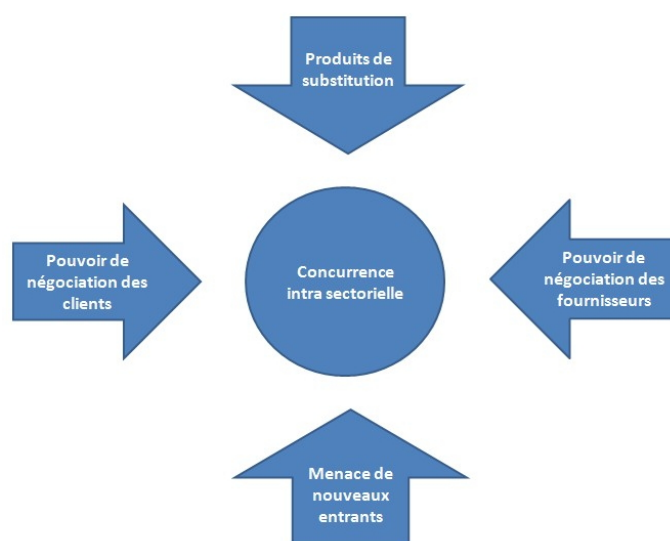
### **2.2.2. L'analyse de la concurrence sur le marché étranger**

La deuxième étape de l'analyse du secteur consiste à analyser la concurrence qui prévaut dans un secteur.

Michaël Porter a élaboré en 1979 le modèle des « cinq forces de Porter » (illustré ci-dessous) pour mener une analyse des forces concurrentielles en jeu dans un secteur. Selon Porter, les cinq forces qui déterminent la structure concurrentielle d'un secteur sont : la rivalité entre concurrents du secteur, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits ou services de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché.

L'analyse de la concurrence à travers ce modèle aide à évaluer les forces en présence dans un secteur. Ces forces ont toutes des impacts sur les activités de l'entreprise. Une entreprise doit mesurer la force de chaque élément avant d'entrer dans un marché.

## Schéma II – 2 : Le modèle des « cinq forces de Porter »



Source: Porter M., « *How Competitive Forces Shape Strategy* », *Harvard Business Review*, 1979, 145p.

### A. La concurrence intra sectorielle

C'est la concurrence entre les entreprises du même secteur. Plus elles sont nombreuses, plus la concurrence est forte. De plus, il est difficile pour une entreprise d'entrer dans un marché où il y a des entreprises du même secteur qui dominent le marché. Une entreprise doit nécessairement mesurer le degré de puissance de chaque concurrent pour proposer des produits, des services et des prix plus attractifs. L'intensité de cette concurrence dépend également de la croissance du marché, de la différenciation des produits. Plus la croissance du marché est forte, moins la concurrence est élevée. Plus les produits proposés sont différents, moins la concurrence est forte.

### B. La menace de nouveaux entrants

Les nouveaux entrants représentent une menace pour les entreprises sur le marché, car ils risquent de gagner des parts du marché des entreprises en place. La menace de ces nouveaux entrants dépend également des barrières qui peuvent exister à l'entrée sur le nouveau marché : réglementations, certificats nécessaires, niveau de technologie nécessaire, niveau des investissements... Les entreprises en place tentent



généralement de renforcer ces barrières à l'entrée pour se prémunir des menaces des nouveaux entrants. Plus le marché sur lequel on se positionne est une niche, moins les entrants potentiels sont une menace.

#### C. Les produits de substitution

Les produits de substitution peuvent faire la concurrence car ils représentent une alternative à l'offre des entreprises, par exemple : la margarine pour le beurre. Ils constituent une menace lorsque leur rapport qualité/prix est supérieur à celui de l'offre établie. Face à un produit de substitution menaçant, les entreprises en présence doivent proposer une offre de meilleure qualité ou de prix plus bas.

#### D. Le pouvoir de négociation des clients

Par leur pouvoir de négociation, les clients peuvent avoir leur influence sur le prix et les conditions de vente. Cette influence peut contribuer à déterminer la rentabilité du marché. Les clients disposent d'un pouvoir de négociation élevé lorsqu'ils sont peu nombreux face à des producteurs multiples ou lorsqu'ils achètent en grande quantité.

#### E. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir de négociation car ils détiennent les sources d'approvisionnement. Plus ils sont concentrés et peu nombreux, plus leur pouvoir de négociation est fort. Un fournisseur qui détient l'unicité d'une source d'approvisionnement possède un fort pouvoir de domination sur ses clients car il est le fournisseur incontournable.

### **2.2.3. L'analyse de la Pricing Power**

L'expression anglo-saxonne « Pricing Power » désigne la capacité d'une entreprise ou d'une marque à augmenter ses prix, sans que cela n'affecte la demande pour ses produits ou ses services. Avant d'entrer dans un marché étranger, l'entreprise

doit analyser le Pricing Power du secteur afin de mesurer sa rentabilité. En effet, une entreprise peut à un moment devoir ou vouloir augmenter ses prix de vente pour diverses raisons. Logiquement, cela risquerait de créer une diminution de demande de la part de ses clients à cause de ses prix croissants. Mais certains éléments font que ses clients continuent de s'approvisionner chez elle malgré la hausse de ses prix. Ces éléments peuvent être l'unicité ou la qualité de ses produits, ses services après-vente, ou la réputation de sa marque. Cette entreprise dispose donc d'un pouvoir sur la définition de ses prix.

Pour avoir une rentabilité juste et importante, une entreprise doit mesurer le Pricing Power afin de déterminer des prix acceptables par les consommateurs et rentables pour l'entreprise. Une entreprise peut choisir d'augmenter ses prix, à condition que cela s'accompagne d'un gain, ou du moins d'un maintien de parts de marché.

En prenant compte des tendances générales d'un pays d'implantation et de la situation du secteur d'activité dans ce pays, l'entreprise doit choisir son mode d'accès au pays étranger. La section suivante est dédiée à étudier les différents modes d'accès au marché étranger.

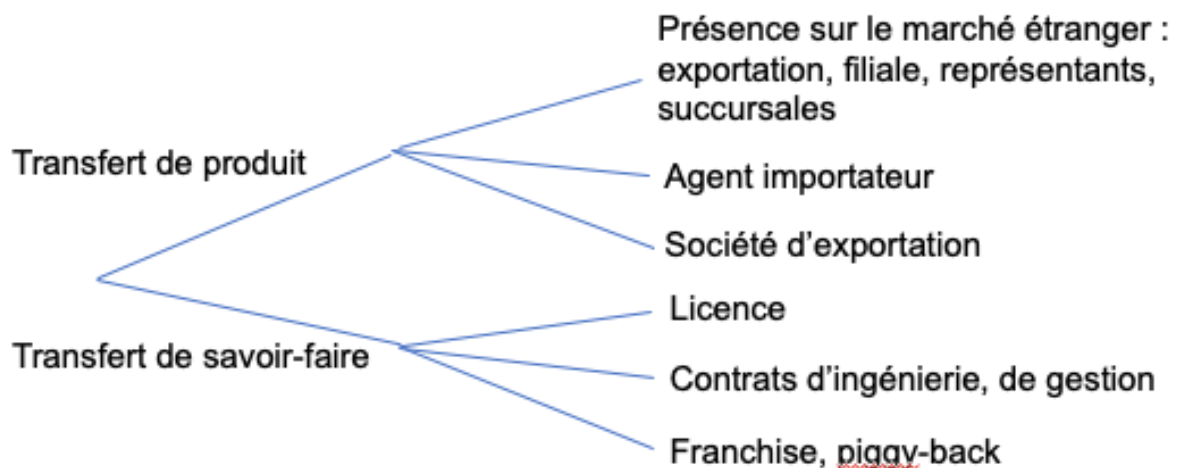
### Section 3 - Les modes d'accès au marché étranger et les facteurs de choix

Cette section consacre à étudier, en première partie, les différents modes d'accès au marché étranger ; en deuxième partie, les critères de choix des modes d'accès au marché étranger pour une entreprise.

#### 3.1. Les modes d'accès au marché étranger

Avant d'aller sur un marché étranger, une entreprise doit choisir un mode d'accès qu'elle considère comme étant le plus favorable pour son développement international. Le choix d'un mode de présence à l'étranger est une décision à long terme qui conditionne la vie de l'entreprise dans la mesure où elle nécessite des ressources financières importantes et ce, quel que soit le mode de présence envisagé.

Dans ces conditions, les modes d'accès au marché étranger peuvent se classer en deux catégories (Avenel, 2012) :



Source : « L'essentiel de la stratégies des organisations », J.D.Avenel, 2012

Les modes d'accès aux marchés étrangers par transfert de produit sont les filiales, les succursales, l'exportation et les différents intermédiaires pour l'exportation :

### 3.1.1. Les filiales

Une filiale est issue d'une société-mère mais est une entité juridiquement distincte de la société-mère. Elle est une personne morale qui a ses propres statuts et possède son patrimoine propre. La société-mère garde toutefois un contrôle sur la filiale en tant qu'actionnaire. Juridiquement, une société est considérée comme filiale lors qu'elle est détenue à plus de 50% par une société-mère. L'intérêt de la création d'une filiale est qu'en tant que personne juridique indépendante, une filiale ne fait pas courir de risque à la société-mère. En cas de perte, de liquidation, de contentieux ou de litiges, les conséquences ne se répercuteront pas sur la société-mère. C'est le mode le plus utilisé pour les entreprises transnationales dans leur expansion internationale. Dans la partie II de la thèse, nous pouvons constater que toutes les huit entreprises transnationales étudiées ont créé une ou plusieurs filiales en Chine.

Nous pouvons distinguer quatre formes différentes des filiales internationales :

- La filiale commerciale, qui est une filiale implantée pour la seule mise en valeur commerciale des produits de l'entreprise. Les filiales commerciales sont les premières formes de filiales qui ont été implantées par les multinationales dès le XIXème siècle. Elles assurent la distribution des produits de la maison-mère, qui comprennent entre autres la prospection du marché, la prise des commandes, la facturation, la livraison et le service après-vente sur place.
- La filiale intégrée, parfois appelée « filiale-relais », qui est une filiale de commercialisation et de production. Les filiales relais se sont développées plus tard que les filiales commerciales vers le début du XXème siècle. En effet, certaines multinationales préfèrent produire directement à l'étranger sur le lieu de commercialisation. Les filiales se transforment en manufacturières en produisant des biens conçus par la maison-mère avec des caractéristiques adaptées au marché local.
- La filiale industrielle ou de production, parfois appelée « filiale-atelier », est située à l'étranger et en particulier dans les pays en développement pour réduire les coûts de production. Les filiales-ateliers se sont développées à partir des années 1960 et ont connu ensuite un essor important. Elles sont basées sur la

décomposition internationale du processus de production qui consiste à réaliser des composants du produit final destinés à être assemblés dans un pays qui peut faire bénéficier les produits d'un label valorisant comme « made in France » ou « made in Japan ». En effet, ces filiales industrielles sont souvent implantées dans des pays en développement pour bénéficier des coûts de production plus bas à travers une main d'œuvre ou des matières premières à moindre coût, des avantages fiscaux, etc. La recherche actuelle de la compétitivité contribue au développement de cette forme de filiales.

- La filiale commune ou joint-venture, est une filiale établie en associant d'autres partenaires qui possède une partie de son capital. La création d'une joint-venture nécessite au moins deux entreprises légalement et économiquement indépendantes qui mettent en commun leurs capitaux. La gestion d'une joint-venture est assurée de façon commune par les partenaires dont chacun possède un droit de contrôle. Les entreprises associées de la joint-venture forment une entreprise commune pour réaliser un projet commun.

Cependant, on distingue deux types de joint-ventures :

- le premier type de joint-ventures résulte de l'acquisition partielle d'une société déjà existante à l'étranger lorsque le code des investissements local le permet ;
- le deuxième type de joint-ventures résulte de la création d'une entreprise nouvelle avec un partenaire qui est soit un partenaire local privé, soit un partenaire local public, soit un partenaire étranger. Comme par exemple, la société Havas et la société chinoise GIMC ont créé une joint-venture à Shanghai qui s'appelle Havas GIMC advertising. Chacune des deux parties a apporté des capitaux d'investissement. Havas détient 51% de cette joint-venture.

### **3.1.2. Les succursales**

Une succursale est une entreprise créée par une société mère et qui se distingue géographiquement de la société. Elle reste complètement dépendante de la société car elle n'a pas de personnalité juridique et n'a pas de statut séparé de la société mère. Elle

n'a pas de patrimoine propre et appartient dans sa totalité au patrimoine de la société mère. Une succursale située à l'étranger relève de la fiscalité et du droit locaux. La succursale peut être un choix fiscalement intéressant selon son pays d'implantation.

Au niveau administratif du procédé, la création d'une succursale est un procédé moins lourd et moins complexe que celle d'une filiale et permet d'avancer à petit pas car le risque est moins élevé. C'est pour cette raison que la succursale peut être une première étape dans le processus de l'implantation à l'étranger, qui évoluera vers la création d'une filiale. Par exemple, BNP Paribas, une des entreprises étudiées dans la partie pratique, a choisi la création de succursale comme un de ses modes d'accès en Chine.

### **3.1.3. L'exportation**

L'exportation est l'action d'une entreprise de vendre à l'étranger une partie de la production de biens ou de services. L'entreprise Monin, étudiée dans la partie II de la thèse, a choisi l'exportation comme mode d'accès au marché chinois avant de créer une filiale en Chine.

Dans la réalité, une entreprise qui veut exporter ses produits ou services fait souvent appel à des différents intermédiaires :

- le représentant salarié basé à l'étranger ou au siège social, dont la fonction est davantage celle d'une présence commerciale que d'une fonction de vente ;
- le concessionnaire, qui agit au nom de l'entreprise. Il achète et vend les produits qu'elle lui procure. Il lui est lié par un contrat de concession valable pour un territoire déterminé. Il existe par conséquent une forte dépendance entre les deux partenaires, particulièrement sensible lors de la fixation du prix de vente du bien. L'entreprise qui veut contrôler sa politique de prix ne doit pas laisser le concessionnaire fixer ce prix. En revanche, elle peut mieux s'adapter au marché en laissant au concessionnaire une relative autonomie dans ce domaine ;
- l'agent importateur, parfois appelé importateur distributeur ou grossiste importateur, n'est pas lié à l'entreprise exportatrice par un contrat aussi strict que le concessionnaire. Il n'y a pas d'exclusivité sur la distribution ou la vente.

- le négociant international, dont le métier consiste à, en agissant en son propre nom, acheter des produits à l'étranger pour les revendre en prenant une marge bénéficiaire. Par exemple, les sogo shosha au Japon sont des maisons de commerce et de négoce qui servent d'intermédiaire dans les échanges commerciaux. On peut distinguer trois types de négociants internationaux :
  - le négociant exportateur qui achète un produit sur le territoire national pour le revendre à l'étranger ;
  - le négociant importateur qui achète un produit à l'étranger pour le revendre sur le territoire national ;
  - le négociant international qui achète un produit à l'étranger pour le revendre dans un autre pays étranger.
- l'agent à la commission, qui reçoit un mandat de l'entreprise exportatrice pour la représenter sur un marché étranger. Le lien entre les deux partenaires est très fort.
- le commissionnaire exportateur à la vente, qui est un mandataire en général installé dans le pays de la firme exportatrice. Il prospecte, vend, expédie, facture au nom de l'entreprise exportatrice. Il reçoit en échange une rémunération.
- le commissionnaire à l'achat, qui est mandaté par un acheteur pour l'approvisionner à l'étranger dans les conditions les plus avantageuses possibles.
- le courtier international, qui a pour mission principale la mise en relation et le rapprochement entre un acheteur et un vendeur. Différent d'un agent commercial qui a un contrat avec des mandats, le courtier est un acteur indépendant qui exerce une fonction d'interface. Il est rémunéré par le vendeur sur la base d'une commission de courtage. Il participe à la négociation et favorise la conclusion d'un contrat entre les parties.

Les modes d'accès aux marchés étrangers par transfert de savoir-faire sont la licence, le contrat de gestion, la franchise et le piggy-back :

#### **3.1.4. La licence**

La licence de brevet se définit comme le contrat par lequel le titulaire du brevet autorise un tiers, le licencié, à exploiter le brevet en tout ou partie, en contrepartie d'une rémunération appelée « redevances » ou « royalties ».

La licence est donc un moyen qui permet d'accéder à un marché sur lequel il est malaisé d'exporter ou de s'implanter. Elle nécessite très peu d'investissements. Le brevet dont dispose l'entreprise bailleur doit être protégé et avoir été au préalable déposé auprès d'une autorité nationale ou internationale. L'entreprise bailleur doit être capable d'assurer le transfert de technologie à l'exploitant. Ce mode n'a pas été appliqué par les huit entreprises transnationales étudiées dans la partie II. En effet, comme elles ont toutes créé des filiales en Chine, elles n'ont pas besoin d'exporter par la licence.

#### **3.1.5. Le contrat de gestion**

Dans un contrat de gestion, appelé parfois un mandat de gestion, un investisseur construit ou achète un outil économique et en confie la gestion à une société de service au moyen d'un mandat. Il doit être signé par les deux parties : par le demandeur ou mandant et par le professionnel ou mandataire qui peut être un établissement financier, un conseiller en gestion de patrimoine ou un administrateur de biens. Le mandant qui est l'investisseur, n'a aucun rôle dans l'exploitation. L'avantage pour un investisseur mandant est qu'il peut profiter des expertises et des expériences des professionnels mandataires, afin de minimiser les risques d'investissement à l'étranger. Les huit entreprises transnationales étudiées dans la partie II n'ont pas appliqué ce mode d'accès en Chine.



### **3.1.6. La franchise**

Selon Fédération Française de la Franchise, la franchise est un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). Le franchiseur, met à disposition d'une autre entreprise, le franchisé, son nom, sa marque, son savoir-faire en échange d'une rémunération.

C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de succès en bénéficiant de la notoriété d'une marque réputée et du savoir-faire dès le démarrage. Elle permet également à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprises impliquées sur leur marché local.

Un franchiseur qui souhaite développer leur concept aux marchés étrangers, fait en général le choix de sélectionner un entrepreneur dans le pays ciblé, appelé « master-franchisé ». Dans la plupart des cas, le « master-franchisé » est une entreprise locale qui dispose d'une connaissance avisée du marché local.

Ce mode d'accès n'a pas été utilisé par les huit entreprises transnationales étudiée dans la partie II.

### **3.1.7. Le piggy-back**

Le piggy-back est une technique de distribution qui consiste à utiliser le réseau performant d'une entreprise plus développée pour réaliser d'importantes économies sur les dépenses en matière de distribution et améliorer son chiffre d'affaire. La méthode du piggy-back est surtout utilisée dans le secteur de l'exportation et permet de se faire représenter dans un pays étranger par une société déjà installée sur place.

Soit l'entreprise portée rémunère directement le partenaire qui lui met à disposition son réseau de distribution, soit elle propose en échange ses propres services sur un autre marché. Dans ce dernier cas de figure, on parle de « piggy-back croisé ». Dans tous les cas, les contrats de piggy back nécessitent que les produits s'adressent au même type d'acheteurs.

Le piggy-back est utilisée par EDF, une des huit entreprises étudiées dans la partie II, comme un des modes d'accès au marché chinois. En effet, en travaillant en Chine, EDF présente ses fournisseurs français à ses collaborateurs chinois pour les intérêts en commun.

### **3.2. Les facteurs de choix des modes d'accès au marché étranger**

Les facteurs de choix des modes de présence à l'étranger peuvent être nombreux. Le choix peut être effectué de façon rationnelle en considérant principalement les objectifs de l'entreprise et les caractéristiques du marché sur lequel elle veut s'implanter (Avenel, 2012).

#### **3.2.1. Les différents objectifs de l'entreprise peuvent conduire aux différents choix des modes de présence à l'étranger**

On peut distinguer les quatre différents objectifs de l'entreprise :

##### **A. L'entreprise veut se rapprocher du marché et s'y développer à long terme**

Une entreprise veut se rapprocher du marché étranger lorsque le marché national est saturé ou lorsqu'elle veut étendre ses affaires sur un marché prometteur. Dans ce cas, l'entreprise a besoin de choisir un mode de présence permanente, comme création de filiales ou de succursales, pour acquérir des connaissances et de l'expérience sur le marché local, notamment au niveau des besoins des consommateurs locaux et des relations avec des partenaires locaux.

##### **B. L'entreprise cherche à minimiser ses risques**

Une entreprise peut vouloir se développer à l'étranger pour minimiser les risques. En s'implantant dans des différents pays, une entreprise peut élargir ses champs de commercialisation, ses canaux de distribution et la possibilité de rapatrier les fonds engagés. Lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés de pérenniser son marché dans un pays, elle peut compter sur ses marchés dans des autres pays pour minimiser les risques. Dans ce cas-là, l'entreprise peut choisir des modes

d'implantation permanente ou des contrats de gestion pour pérenniser ses marchés, comme la franchise, les licences ou les contrats de gestion.

C. L'entreprise veut réduire ses coûts de production

L'entreprise peut vouloir se développer à l'étranger pour réduire ses coûts de production. En effet, dans certains pays, une entreprise peut trouver une main-d'œuvre moins chère, des matières premières au bas coût ou des taxes moins élevées. Pour y arriver, une entreprise peut signer des accords industriels avec des partenaires locaux ou produire sous licence à l'étranger. La création de la filiale est également un moyen pour l'entreprise de produire à l'étranger en bénéficiant des avantages locaux.

D. L'entreprise veut éviter les obstacles administratifs

Pour vendre ses produits à l'étranger, une entreprise peut rencontrer des obstacles administratifs multiples. Pour éviter les lourdeurs administratives, une entreprise peut choisir le transfert du savoir-faire au lieu du transfert des produits. Il existe de nombreux modes pour une entreprise de transférer son savoir-faire à l'international comme la licence, les contrats d'ingénierie ou de gestion, la franchise.

**3.2.2. Les caractéristiques du marché peuvent aussi influencer l'entreprise dans ses choix des modes de présence à l'étranger**

Une entreprise peut choisir son mode de présence sur un marché précis selon les caractéristiques du marché. Chaque marché dispose de ses propres caractéristiques au niveau politique, culturel, social et environnemental. Quand une entreprise se développe dans un pays politiquement instable, elle va choisir plutôt l'exportation ou employer un agent exportateur pour des missions temporaires au lieu d'une présence permanente.

Dans des pays où il y a des réglementations spécifiques pour le commerce ou quand il nécessite des réseaux d'affaires restreints, il sera préférable pour l'entreprise

de travailler avec un partenaire local. Une entreprise doit analyser les caractéristiques du marché étranger afin de choisir un mode de présence qui lui sera plus avantageux.

Plus l'attractivité perçue d'un marché est forte, plus le dirigeant d'entreprise va vouloir engager des ressources et choisir un mode de présence à long terme comme la création de filiale ou de succursale.

### **3.2.3. L'attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation**

Selon Doherty (2000), l'attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation participe à façonner le choix d'un mode d'entrée ou d'expansion d'un réseau de points de vente dans un pays étranger. Une attitude favorable de l'équipe dirigeante permet à l'entreprise de choisir un mode d'entrée au marché sur le long terme et choisir un mode d'expansion nécessitant davantage de ressources, en étant prête à prendre le risque à travers le mode choisi. Une attitude défavorable de l'équipe dirigeante conduit l'entreprise à vivre l'expansion internationale comme un passage obligé pour exploiter de nouvelles sources de croissance et à choisir un mode d'entrée temporaire afin de minimiser les ressources et les risques.

### **3.2.4. Les réseaux de relations**

Selon Elg, Gauri et Tarnovskaya (2008), les réseaux de relations permettent à une entreprise d'accéder à des informations ou ressources indispensables au développement des enseignes dans un pays étranger. Dawson (2001) a montré également que les réseaux de relations tissés entre une entreprise et ses différentes parties prenantes apportent des connaissances du développement international. En conséquence, la densité des réseaux de relations avec des partenaires d'un pays étranger impacte l'entreprise dans son choix de modes de présence dans ce pays. En effet, des réseaux de relations riches et solides renforcent la relation positive entre l'attractivité perçue d'un marché étranger et les ressources engagées. A l'inverse, des

réseaux de relations peu denses présents sur un marché semblent affaiblir l'attractivité du pays et l'envie d'engager des ressources.

### **3.2.5. Les ressources de l'entreprise**

Les ressources financières, humaines d'une entreprise ont un impact sur son choix de modes de présence à l'étranger. En effet, tout mode d'accès à l'étranger exige un coût. Lorsqu'une entreprise dispose de ressources limitées, il est préférable pour elle de choisir un mode d'expansion qui demande moins d'investissement, comme l'exportation ou les contrats de gestion. Au contraire, lorsqu'une entreprise dispose de ressources importantes, elle peut choisir des modes de présence qui demandent plus d'investissement, comme la création des filiales.

Après le choix d'un mode d'accès au marché étranger, l'entreprise doit commencer à se développer par étapes en suivant un processus progressif. La section suivante présente le processus des implantations à l'étranger et l'organisation interne de l'entreprise qui doit s'adapter à l'internationalisation.

## **Section 4 – Le processus du développement international et l'organisation interne de l'entreprise**

Le développement international d'une entreprise suit un processus progressif et s'accompagne de quelques changements du fonctionnement dans son sein. En effet, dans un processus progressif de l'expansion internationale de l'entreprise, il apparaît un certain nombre de points délicats dans le fonctionnement de l'entreprise dont l'activité s'internationalise : la plupart d'entre eux tiennent aux difficultés rencontrées dans le partage des responsabilités en matière de décisions. (Peyrard, 1976)

Cette section est consacrée à étudier, premièrement, le processus du développement international ; deuxièmement, l'organisation interne de l'entreprise pour s'adapter à l'internationalisation.

### **4.1. Le processus du développement international**

Selon Johanson et Vahlne (1977), l'internationalisation suit la voie d'un processus progressif dans lequel l'entreprise se développe tout d'abord vers des marchés proches et similaires avant de conquérir des pays plus lointains.

Selon l'étude qui a été réalisée lors des troisièmes journées nationales des I.A.E en avril 1976 par le professeur Max Peyrard - « les méthodes d'implantation à l'étranger des entreprises exportatrices », le développement des implantations à l'étranger peut se faire sur trois plans différents : l'implantation commerciale, l'implantation industrielle, l'implantation technologique. Sur un même marché, ces trois plans peuvent être utilisés séquentiellement par étape. Mais l'entreprise peut employer les trois selon les nécessités en tenant compte des caractéristiques spéciales de chaque marché.

#### **4.1.1. Les trois plans d'implantation à l'étranger par étapes**

##### **A. L'implantation commerciale**

Selon l'étude du professeur Peyrard, l'implantation commerciale est généralement la première étape lorsqu'on aborde un marché nouveau. L'exportation est souvent limitée en tant que développement à l'international car elle est occasionnelle et souvent passée par un intermédiaire ; de plus, elle peut demander un délai de livraison très long, compte tenu de la distance entre les pays. Lorsque l'exportation de l'entreprise devient un courant d'échanges et s'élargit, l'entreprise recherchera à adapter mieux le produit au marché étranger et à renforcer le réseau de distribution. Cela conduit l'entreprise exportatrice à créer une filiale de vente commerciale pour être proche des consommateurs locaux et distribuer les produits plus rapidement.

##### **B. L'implantation industrielle**

Lorsque le marché s'agrandit et le volume de vente augmente grâce à sa commercialisation à l'étranger, l'entreprise est amenée à créer des nouveaux centres de production dans son pays d'origine ou dans le pays d'exportation. A ce moment-là, l'entreprise doit mesurer un certain nombre de facteurs afin de déterminer son choix : réglementations administratives et fiscales, techniques de contrôle des changes, image de marque, coût de matières premières et de la main d'œuvre... Si les conditions de la production dans un marché étranger sont avantageuses, l'entreprise va préférer créer une unité de production dans le pays étranger. Par exemple, une entreprise industrielle préfère souvent produire dans un pays du tiers monde pour bénéficier d'un coût de production plus bas à travers la main d'œuvre moins chère.

### C. L'implantation technologique

Avec l'avance technologique, une entreprise qui dispose d'un savoir-faire exclusif a tendance à faire une implantation technologique. Elle se fait par la vente de licences, la cession de brevets, le contrat d'industrialisation ou un contrat d'ingénierie. L'implantation technologique qui permet à l'entreprise de faire moins de dépenses est aussi la seule possibilité offerte dans les pays à commerce d'Etat.

#### **4.1.2. La distance psychique influence le processus d'internationalisation**

Selon le modèle d'Uppsala (1977) développé par Johanson et Vahlne (1977), l'internationalisation suit la voie d'un processus progressif. L'entreprise se développe au préalable sur son marché domestique pour s'étendre ensuite vers des marchés proches et similaires avant de conquérir des pays plus lointains.

Pour eux, l'entreprise commence par mener des activités d'exportation non régulières dans un pays proche avant de passer à des exportations via un agent local ; ensuite l'entreprise met en place une filiale commerciale, puis une filiale de production. Le passage d'une étape à une autre est rendu possible grâce aux informations et connaissances acquises sur le marché cible ainsi qu'à l'expérience accumulée. Ce modèle séquentiel permet de faire face au manque de ressources et de connaissances sur le marché étranger.

En effet, ce manque de connaissances relevé comme un obstacle à l'international est principalement dû à la « distance psychique » entre le pays d'origine d'entreprise et le pays d'implantation. C'est pourquoi une entreprise a tendance de se développer d'abord vers des pays proches géographiquement et culturellement car il est plus facile pour elle d'avoir des connaissances sur ces marchés proches.

Johanson et Vahlne définissent la distance psychique comme « l'ensemble des facteurs empêchant les flux d'informations entrant et sortant du marché ». Ces facteurs couvrent, par exemple, la différence de cultures, de langues, de réglementations administratives et de développement industriel. Pour s'assurer dans ses premiers pas



d'implantation internationale et réduire ses risques, l'entreprise cible d'abord les marchés à faible distance psychique.

Dans une optique comparable, des études américaines ont prouvé qu'au fur et à mesure que la connaissance des marchés s'améliorait, la démarche des entreprises devenait plus hardie et qu'elles n'hésitaient pas à se lancer sur des marchés éloignés psychologiquement et géographiquement (Vernon, 1989).

## **4.2. L'organisation interne de l'entreprise**

Lorsqu'une entreprise s'internationalise et implante une filiale à l'étranger, certaines décisions peuvent se prendre soit au niveau du siège central, soit au niveau local. Deux éléments sont indispensables à prendre en considération pour discerner le pouvoir de décision dans une entreprise : le niveau de prise de décision et le rôle de la société mère. Il existe aussi deux principes à respecter pour s'adapter à l'internationalisation. De plus, une entreprise exportatrice fait toujours face à une culture du pays d'implantation différente de celle de son pays d'origine

### **4.2.1. Le partage du pouvoir de décision en matière commerciale entre le siège central (société-mère) et le niveau opérationnel (filiale de vente)**

#### **A. Le niveau de prise de décision**

Pour mieux connaître le pouvoir de décision, il est nécessaire d'étudier le degré d'autonomie des responsables locaux et les facteurs justifiant le choix d'un niveau de décision.

Le degré d'autonomie des responsables locaux dépend du degré d'intervention directe de la société-mère et du degré d'autonomie de la filiale. Max Peyrard a établi un tableau dans son étude « les méthodes d'implantation à l'étranger des entreprises exportatrices » pour résumer les relations entre la société-mère et la filiale afin d'analyser le degré d'indépendance de gestion de la filiale.

Tableau II – 3 : Le degré d'indépendance de gestion de la filiale

Société-mère \ Filiale		Autonomie de la filiale		
		forte		faible
Intervention directe de la société-mère	faible	Gestion indépendante		Gestion par persuasion
	forte	Gestion par objectifs fixés en commun		Gestion centralisée (plan central)

Source : « les méthodes d'implantation à l'étranger des entreprises exportatrices », Max Peyrard, 1993

Dans la situation où l'autonomie de la filiale est forte et l'intervention directe de la société-mère est faible, il s'agit d'une gestion indépendante et autonome de la filiale. Lorsque l'autonomie de la filiale et l'intervention de la société-mère sont toutes faibles, la gestion de la filiale se fait par beaucoup de discussions et de concertations entre la filiale et la société-mère, donc il s'agit d'une gestion par persuasion. La troisième situation est que l'autonomie de la filiale et l'intervention directe de la société-mère sont toutes fortes, il est nécessaire de fixer des objectifs en commun pour gérer la filiale. Lorsque l'autonomie de la filiale est faible et l'intervention de la société-mère est forte, il s'agit ici d'une gestion centralisée par la société mère.

#### B. Le rôle du siège central (société-mère)

La société-mère est chargée de définir les orientations et les stratégies d'ensemble de l'entreprise, c'est à dire à la fois des objectifs (à court et long terme) et les moyens nécessaires pour les atteindre.

Cependant, il faut être conscient des limites de la centralisation : une très forte intervention et contrôle de la société-mère peut empêcher la filiale de prendre des initiatives pour des actions locales du pays d'implantation. Car la filiale implantée dans le pays étranger connaît d'avantage le marché local dans les domaines de la gestion commerciale et la gestion de distribution.

Même si la société mère joue un rôle très important dans l'ensemble de l'entreprise, dans des entreprises multinationales et transnationales, une autonomie de la filiale est privilégiée. La société-mère définit des orientations globales ; la filiale est autonome dans ses actions en suivant les stratégies du groupe.

Cependant, la société-mère peut optimiser la synergie d'ensemble de l'entreprise à travers des actions suivantes :

- optimiser la répartition des ressources sur l'ensemble de l'entreprise ;
- transférer l'expérience acquise dans un marché ;
- utiliser des compétences humaines sur une échelle plus large que celle d'un marché ;
- construire un réseau interdépendant entre toutes les entités de l'entreprise afin d'atteindre un avancement global ;
- partager la technologie et l'innovation acquises à l'ensemble des entités.

#### **4.2.2. L'organisation interne : le rôle des différentes lignes de responsabilités<sup>26</sup>**

L'organisation interne de l'entreprise doit s'adapter lorsqu'une entreprise s'internationalise. Elle repose en général sur deux principes décrits ci-dessous : l'unicité de la méthode et la décentralisation de la prise de décision.

##### **A. L'unicité de la méthode**

L'emploi d'une méthode unique dans toute l'entreprise est indispensable pour une entreprise de multi produits et multi marchés. Elle implique les mêmes principes d'organisation de chaque filiale, c'est à dire la même division des services, la même formation des hommes, la même méthode de travail. Elle associe un processus de prise de décision planifié (établissement de budgets prévisionnels, contrôle des résultats, etc....) avec une direction de chaque filiale. La direction de chaque entité assure la liaison avec la société-mère. C'est - à - dire elle doit tenir au courant à la société-mère sur des étapes d'avancement et des résultats financiers de la filiale.

---

<sup>26</sup> D'après P. D'ANTIN, The Nestlé Product Manager as Demigod, Européen Business, Spring, 1971.

## **B. La décentralisation de la prise de décision**

Une fois le plan de stratégies et les budgets approuvés, le manager d'une filiale est libre dans l'exécution de ses objectifs et prend des décisions sur la réalisation. Par exemple, dans une filiale de production, c'est le manager de la filiale qui sélectionne le fournisseur, lance la production, choisit le conditionnement, décide la campagne publicitaire, etc...

Le manager de la filiale, tout en étant un fonctionnel, doit savoir faire coopérer les subordonnées au succès de son plan et faire remonter des informations et des résultats à la société-mère. Il dispose du pouvoir de la prise de décision tout en respectant des orientations globales du groupe.

Comme cité dans les parties précédentes, dans des entreprises transnationales, il existe une forte autonomie et décentralisation de la prise de décision au niveau local ; cependant, il est indispensable de suivre les orientations globales du groupe et partager des informations avec la société-mère pour atteindre un avancement global.

### **4.2.3. La culture d'entreprise exportatrice**

Une entreprise exportatrice fait toujours face à une culture du pays d'implantation différente de celle de son pays d'origine. Selon M. Barabel et O. Meier (2006), le problème des différences culturelles, ce n'est pas qu'elles provoquent des désaccords ; en fait elles produisent des malentendus. Et, contrairement aux désaccords qui sont visibles et que nous essayons de régler, le vice des malentendus est qu'en général nous ne savons même pas qu'ils existent. Ces malentendus sont rarement décelés pendant la phase de discussion et de planification, mais au moment de la mise en œuvre, et le poids des lacunes se fait cruellement sentir.

En effet, la culture du pays d'implantation conditionne en partie la gestion d'entreprise exportatrice. L'internationalisation oblige à repenser la culture d'entreprise pour s'adapter au fonctionnement du marché local.

Selon A. Deysine (1995), la culture d'une entreprise exportatrice est une résultante de la culture ambiante, de celle du pays du siège de la société-mère, du pays d'implantation et de l'organisation interne. Le rôle de la culture d'entreprise dépend toujours au moins en partie de la culture nationale ou régionale plus large qui détermine les comportements.

Une entreprise exportatrice doit travailler sur sa culture d'entreprise pour s'adapter à ses activités internationales afin de faire coopérer ses équipes et d'optimiser ses ressources et compétences.

Après avoir étudié tous ces éléments précédents, le chapitre suivant présente l'historique et l'évolution des entreprises françaises en Chine.

### **Chapitre III – Historique des implantations françaises en Chine**

Ce chapitre présente, premièrement, l’historique des implantations françaises en Chine ; deuxièmement, le cadre législatif des activités des firmes internationales en Chine et son évolution.

#### **Section 1 – L’historique et l’évolution des entreprises françaises en Chine**

Les études de l’institut Xerfi<sup>27</sup> ont indiqué « Si la présence française parmi les plus grandes firmes internationales par le chiffre d’affaires et la capitalisation boursière impressionne, c’est surtout l’étendue des domaines d’activités concernés qui retient l’attention. En somme, les entreprises d’origine française sont présentes dans quasiment tous les domaines : activités financières, industrie manufacturière, matières premières, services, distribution ou encore logistique ».

Laurent Fabius rapporte dans une étude réalisée par la Chambre de commerce et d’industrie de France en Chine : « de nombreux exemples illustrent nos réussites, notamment dans l’aéronautique ou le nucléaire civil, domaines dans lesquels nous construisons avec la Chine des partenariats qui sont au cœur de notre relation bilatérale. Ces projets de coopération ambitieux bénéficient à l’ensemble des filières industrielles de ces secteurs, en Chine comme en France. Ils ne peuvent s’établir sans une offre française coordonnée et unie, qui associe la force des grands groupes industriels et l’excellence des PME françaises. Au-delà de ces partenariats structurants, de nouveaux domaines de coopération s’ouvrent par exemple dans la santé, l’agroalimentaire, le développement durable, l’urbanisme, le tourisme ou le secteur financier dans lesquels l’expertise et l’excellence françaises sont reconnues et attendues en Chine. »

Ces deux constats ont souligné l’ampleur des partenariats franco-chinois dans l’économie, notamment au travers des entreprises des secteurs très diversifiés.

Cette section est composée par trois parties : la première partie présente les principaux événements historiques et politiques de la coopération franco-chinoise ; la

---

<sup>27</sup> Xerfi est le premier institut d’études économiques privé en France totalement indépendant. Son département Xerfi Global est spécialisé dans l’analyse de l’économie mondiale et des stratégies des multinationales.

deuxième partie présente l'historique des implantations françaises en Chine ; la troisième partie étudie les échanges commerciaux entre la France et la Chine selon des statistiques.

### **1.1. Les principaux évènements historiques et politiques de la coopération franco-chinoise**

Le soutien politique est souvent un facteur important pour les échanges économiques et commerciaux entre deux pays. Des politiques favorables aux investissements étrangers rendent un pays attractif pour des entreprises internationales. Les accords commerciaux entre deux pays contribuent à l'efficacité des échanges économiques. Par exemple, lors de visite officielle du président Xi Jinping en France en Mars 2019, un certain nombre de contrats et investissements réciproques entre des entreprises françaises et chinoises ont été signés devant les deux chefs d'État et les ministres. Ces contrats concernent les domaines de l'énergie, des transports, de l'agriculture, de la banque et des finances...représentent au total une quarantaine de milliards d'euros. Par exemple, la filiale française du constructeur Liebherr, spécialisée dans les équipements aéronautiques, a signé un contrat d'une quarantaine de millions d'euros avec l'avionneur chinois Comac.

En effet, la France et la Chine ont noué des relations protocolaires depuis longtemps. Ces échanges ont toujours pu contribuer aux échanges économiques et commerciaux.

#### **1.1.1. Le début de l'histoire entre la France et la Chine**

L'histoire entre la France et la Chine commence en 1685, l'année où le roi Louis XIV envoie des missionnaires jésuites – les mathématiciens du roi – à la cour de l'empereur Kangxi (1662-1723). En cette fin du XVIIème siècle et au XVIIIème siècle, la mission française de Pékin sera à l'origine de la sinologie.

Le premier acte officiel de la présence française en Chine se déroule en 1844, avec l'ambassade envoyée par le roi Louis-Philippe et son ministre Guizot, laquelle conclut à Canton un « traité d'amitié et de commerce »<sup>28</sup>.

En 1895, la chambre de commerce de Lyon, d'abord intéressée par les sources de production de la soie, envoie une importante mission de prospection commerciale au Yunnan et au Sichuan, tandis que le Comptoir d'Escompte de Paris (un des ancêtres de BNP Paribas), puis la Banque de l'Indochine, ouvrent plusieurs agences en Chine.

En 1900, la France fait partie des huit nations coalisées pour délivrer les légations (ambassades) assiégées à Pékin par les Boxers<sup>29</sup>. En 1931, la croisière jaune Citroën<sup>30</sup> traverse la Chine. Jusqu'en 1931, la France ne compte que 170 maisons de commerce en Chine, contre 630 britanniques, 550 américaines et 310 allemandes.

Entre les deux guerres, dans la concession française de Shanghai, un tramway électrique et une école française ont été créés par des Français.

### **1.1.2. Les échanges protocolaires après la fondation de la République populaire de Chine**

La France est le premier grand pays occidental à reconnaître la République populaire de Chine. Au 27 janvier 1964, la France du général de Gaulle reconnaissait le régime de Mao Zedong, la République populaire de Chine fondée en 1949. Quelques mois auparavant, le président de Gaulle avait confié à son ministre Alain Peyrefitte : « Il y a quelque chose d'anormal dans le fait que nous n'avons pas de

---

<sup>28</sup> On l'appelle ainsi « le traité de Huangpu ». Par ce traité, la Chine accorde à la France des nombreux privilèges. Ces privilèges incluent l'ouverture de cinq ports au commerce français (Canton, Fuzhou, Ningbo, Shanghai et Xiamen), des privilèges extraterritoriaux pour les citoyens français en Chine, des droits de douane fixes sur le commerce franco-chinois et le droit pour la France de mettre en poste des consuls en Chine.

<sup>29</sup> Les Boxers est le nom donné par les Occidentaux à la secte du Yihéquan (義和拳) - « Les Poings de la justice et de la concorde », plus tard appelée Yihétuán (義和團) - « Union de la justice et de la concorde », car, pour faire face aux forces de police des concessions étrangères, elle entraînait ses adhérents aux arts martiaux, à la boxe chinoise tout particulièrement, et à des pratiques mystiques, leur permettant — croyaient-ils — d'être invulnérables aux balles. Leur but initial était la lutte contre la dynastie mandchoue des Qing.

<sup>30</sup> La croisière jaune, qui se déroule du 4 avril 1931 au 12 février 1932, connue également sous le nom de « mission Centre-Asie » est l'un des raids automobiles organisés par André Citroën qui ambitionne de lancer plusieurs autochenilles sur la route de la Soie pour leur faire traverser l'Asie. Début avril 1931, un groupe part de Beyrouth, l'autre de Tianjin en Chine, et le projet prévoit qu'ils fassent jonction dans le Xinjiang. La Croisière Jaune a pour mission de prouver au monde les qualités techniques des véhicules du constructeur français, mais aussi de récolter le plus possible de données scientifiques. Citroën met à la disposition de « ses » explorateurs des véhicules tout-terrain et un équipement technologique dernier cri pour les prises de vues.



relations avec le pays le plus peuplé du monde, sous prétexte que son régime ne plaît pas aux Américains... Nous reconnaissons un fait évident, c'est qu'il y a un Etat qui gouverne la Chine. Il la gouverne depuis 14 ans. Bien ou mal, selon nos préférences, ça n'est pas notre affaire. Ce qui est sûr, c'est qu'il la gouverne »<sup>31</sup>.

La même année, le 3 mars, la France appuie la candidature de la Chine populaire à l'Organisation Mondiale de la Santé. Le 5 septembre, la première exposition technique française dirigée par Guillaume Georges-Picot et Jacques Duhamel est inaugurée à Pékin. En octobre, le premier échange de boursiers est suivi par plusieurs dizaines d'étudiants et de professeurs. Le 20 Septembre 1966, le vol Paris-Shanghai Hongqiao du Boeing 707 « Château de Cheverny » fait d'Air France la première compagnie aérienne occidentale et la plus ancienne entreprise française en Chine.

Les 11-17 septembre 1973, le président français Georges Pompidou fait une visite officielle en Chine. Il fut le premier chef d'État européen et du monde occidental à se rendre en Chine. Il a l'occasion de serrer la main du président Mao et de visiter le site de Datong (les grottes de Yungang).

Le 12 mai 1975, le vice-premier ministre Deng Xiaoping fait de la France – où il a travaillé pendant cinq ans au début des années 1920, dans les usines Schneider au Creusot, puis chez Hutchinson à Montargis – la première destination d'un dirigeant chinois dans un grand pays occidental ; il est reçu chaleureusement par le Premier ministre, Jacques Chirac.

Les 19-24 janvier 1978, le Premier ministre français Raymond Barre s'est rendu en visite en Chine. La Chine et la France ont signé alors, au 21 Janvier, « l'accord de coopération scientifique et technique », premier du genre entre la Chine et un pays occidental.

En 1979, le Comité France Chine est créé sous l'égide du CNPF (aujourd'hui MEDEF), de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) et du Centre français du Commerce extérieur. La même année, le premier défilé de mode d'une marque étrangère en Chine est organisé par Pierre Cardin à Pékin.

---

<sup>31</sup>Source : MEMOIRES d'Alain Peyrefitte, « Quand la Chine s'éveillera », <http://www.amb-chine.fr/fra/zfzj/t96889.htm>

En septembre 1980, le président de la République Valéry Giscard d'Estaing – qui est considéré comme un grand ami de la Chine et des Chinois – s'y rend pour sa part à la fin de son septennat. Lors de cette visite d'État, il en profite pour ouvrir le consulat général de Shanghai. En décembre, BNP (aujourd'hui BNP Paribas) est la première banque européenne à installer à Pékin un bureau de représentation.

En 1982, le premier accord franco-chinois pour la construction de centrales nucléaires est signé entre le Commissariat à l'Energie atomique et aux Energies alternatives (CEA) et le ministère chinois de l'Industrie nucléaire. En 1983, la responsabilité de la construction de la centrale nucléaire de Daya Bay (Guangdong) est confiée à EDF.

Les 9-13 novembre 1984, Li Xiannian, président de la république populaire de Chine, est en visite officielle en France qui fut la première d'un chef d'État chinois en France. En 1989, la première Alliance française<sup>32</sup> en Chine continentale voit le jour à Canton, inaugurant un réseau actuel de 15 Alliances.

En 2000, le 21-23 Octobre, le sommet Chine-Union Européenne a eu lieu sous présidence française, à Pékin ; un téléphone rouge est mis en place entre les deux pays.

En septembre 2001, le premier ministre chinois Zhu Rongji est en visite en France. Les 1-5 novembre, le vice-président chinois Hu Jintao est en visite en France.

En septembre 2002, le Premier ministre Zhu Rongji est au à nouveau en visite en France. Le 29 novembre, le centre culturel chinois est inauguré à Paris, premier du genre dans un pays occidental.

En 2003, le 25-26 avril, le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin est en visite en Chine. En 2005, le 12 décembre, lancement de la centrale nucléaire de Ling Ao Phase II (Guangdong), tête de série du programme nucléaire chinois, avec des équipements français. En 2006, le lancement des deux tranches EPR de Taishan (Guangdong). En 2010, le pavillon de la France est le plus visité lors de l'Exposition universelle de Shanghai.

---

<sup>32</sup> Créée en 1883, l'Alliance française est l'un des plus grands réseaux d'apprentissage de la langue française dans le monde et compte près de 1000 établissements répartis dans plus de 100 pays. L'Alliance française a 3 missions : Enseigner le français, en France et dans le monde, à tous les publics ; Mieux faire connaître la culture française et les cultures francophones, dans toutes leurs dimensions ; Favoriser la diversité culturelle en mettant en valeur toutes les cultures

## **1.2. L'historique des implantations françaises en Chine**

La première société française qui s'est implantée en Chine est le comptoir d'Escompte de Paris - l'un des ancêtres de BNP Paribas, qui ouvrit de 1860 à 1886 des agences à Shanghai – sur le Bund, à Hongkong, Tian Jin, Fuzhou et Hankou. La première compagnie aérienne occidentale présente dans la République populaire de Chine est Air France qui inaugure, le 20 septembre 1966, la liaison Paris-Shanghai Hongqiao. La plus ancienne joint-venture franco-chinoise, mais aussi sino-occidentale est Dynasty - le second producteur de vin chinois aujourd'hui - constitué en 1980 par la municipalité de Tianjin et Rémy Martin.

### **1.2.1. 1979-1992 : quelques pionniers d'entreprises françaises s'implantent au lancement de la réforme d'ouverture de la Chine**

Les implantations françaises significatives commencent à partir de 1979-80, quand Deng Xiaoping entame la politique d'ouverture et de réforme de la Chine qui devient la ligne de conduite intangible du pays. De 1979 à 1992, le système strictement étatique qui gouverne la Chine procède à une ouverture mesurée et limitée, notamment celle des quatre puis quatorze zones économiques spéciales (ZES) situées pour l'essentiel dans le Guangdong méridional, avec notamment le « Hong Kong » que constitue Shenzhen et sa croissance rapide. Les premières sociétés françaises sont des grands groupes industriels, sollicités par un pays pauvre et peu développé, en quête de compétences et de technologies modernes pour équiper son économie. Ce démarrage des relations avec la Chine s'inscrit dans la politique classique de grands contrats adossés aux crédits de la Coface (Liu Le Grix, 1993).

En mai 1980, Dynasty Winery, créée par la municipalité de Tianjin et Rémy Martin<sup>33</sup>, est la première joint-venture sino-occidentale en Chine. En 1985, Airbus vend ses premiers A320 à Air Sichuan et à China Eastern Airlines ; Peugeot s'implante en Chine avec la création de Guangzhou Peugeot Automobile. Accor est

---

<sup>33</sup> Rémy Martin est une des grandes maisons de cognac. Fondée en 1724 et basée aujourd'hui dans la ville de Cognac, cette maison est l'un des principaux acteurs de la production et fabrication du cognac en France.

l'une des premières chaînes hôtelières à s'installer en Chine. Danone crée une usine de yaourts à Canton - la Guangzhou Danone Yoghourt Company.

L'aventure industrielle la plus emblématique est la centrale nucléaire de Daya Bay, de conception française, conduite par EDF comme architecte ensemblier délégué, Framatome (futur Areva) pour les îlots nucléaires, le franco-britannique GEC-Alsthom (Alstom aujourd'hui) pour les îlots conventionnels, Campenon Bernard (intégré aujourd'hui dans Vinci) assurant le génie civil.

Deux autres implantations sont à signaler, celle d'Alcatel Alstom (aujourd'hui Alcatel Lucent) qui fut, en 1984, l'un des premiers groupes mondiaux à s'implanter en Chine, avant d'y installer, en 2000, le siège de sa direction Asie Pacifique, puis de créer avec l'Etat chinois Alcatel Shanghai Bell qui s'installe durablement sur le marché naissant des télécoms chinoises. Ainsi celle de l'entreprise internationale Merlin Guerin, principale filiale du futur Schneider Electric, qui crée en 1987 une joint-venture à Tianjin pour fabriquer son produit phare, le mini disjoncteur Multi-9. A partir de 1979, Total exploite pendant quelques années avec la China National Offshore Oil Company (CNOOC) des ressources pétrolifères. L'énergie est alors et reste un secteur stratégique réservé aux entreprises d'Etat.

Les implantations concernent aussi les services et la banque. Accor ouvre son premier hôtel en 1985, mais connaît une suite de déconvenues au sein de joint-ventures successives, avant que la fin de l'obligation de travailler avec un partenaire local ne permette son essor au début des années 2000. BNP et la Société générale ouvrent, en 1979 pour la première, 1981 pour la seconde, des bureaux de représentation à Pékin, puis à Shanghai, Canton et Shenzhen, mais ralentissent au seuil d'un système bancaire et financier chinois presque totalement fermé aux acteurs étrangers.

La première décennie de présence française laisse un sentiment contrasté. Malgré la vague de grands contrats, la France n'est en 1990 que le 9<sup>ème</sup> fournisseur et le 10<sup>ème</sup> client de la Chine, loin derrière les Etats-Unis, le Japon, l'Allemagne et l'Italie. Quant aux PME, malgré un voyage des responsables du commerce extérieur en 1987, elles sont quasiment absentes ou pénalisées par le manque de crédit, à la différence de leurs homologues allemandes.

La réaction perplexe d'une délégation du CNPF (aujourd'hui MEDEF) lors de la visite par Zhu Rongji, maire de Shanghai et futur Premier ministre, du projet de Pudong, futur « Manhatan chinois » - « Impossible, surtout dans un pays communiste » (Izraelewicz, 2004) – montre que les entreprises occidentales n'accordent qu'une attention distraite au réveil de la Chine. Elles sont d'abord polarisées par la préparation du Grand marché européen de 1992 et les débuts de leur mondialisation.

En 1992, la Chambre de commerce et d'industrie française en Chine est créée. Le premier magasin Louis Vuitton en Chine est ouvert à l'hôtel Peninsula de Pékin. En 1994, la centrale nucléaire de Daya Bay est inaugurée au 6 Février. En 1995, Carrefour devient le premier distributeur international en Chine en ouvrant un magasin à Pékin. En 1997, Partenariat France Chine Électricité (PFCE) est créé en rassemblant des PME françaises en Chine. Le centre de formation et de maintenance de Chengdu est ouvert par Snecma (aujourd'hui Safran), avec la direction de l'aviation civile chinoise (CAAC). Le 16 mai, le premier partenariat global France-Chine fixe des objectifs de rapprochement politique, économique et culturel entre les deux pays. En 1998, L'actrice chinoise Gong Li incarne la campagne de L'Oréal Paris sur le Bund de Shanghai.

### **1.2.2. 1993-2002 : Vague d'implantations quand se confirment ouverture et réformes**

Les investissements étrangers directs (IDE), obligatoires au sein de joint-ventures jusqu'à l'autorisation des participations à 100% (en forme de *Wholly Foreign Owned Enterprise*), constituent le fer de lance de la modernisation du pays, en matière de financement, de technologies et de savoir-faire ». Si la présence française se diversifie selon les secteurs, les grands groupes continuent à prédominer, notamment industriels.

Dans l'aéronautique, Airbus vend en 1985 ses premiers A320 à Air Sichuan et China Eastern Airlines et crée la même année une représentation permanente à Pékin,

puis ouvre en 1997 un centre de formation et de services clients, débute des coopérations de sous-traitance et ingénierie avec les constructeurs chinois. Dès la fin des années 1990, des voilures et des portes des A320 sont fabriquées à Xi'an et à Shenyang, avant le lancement en 2007 de la ligne d'assemblage de Tianjin. Un effort qui permettra au constructeur européen, à l'horizon 2013-2014, d'atteindre la parité avec Boeing sur un marché aéronautique chinois en plein essor.

Les initiatives se multiplient. Schneider Electric – qui n'oublie pas de remettre solennellement aux dirigeants chinois le certificat de travail de Deng Xiaoping, embauché au Creusot au début des années 1920 ! – décide de développer à partir de 1991 toute la gamme de ses produits en automatismes et distribution terminale pour un pays en plein développement, qui va devenir son second marché mondial. Michelin, premier fabricant étranger de pneumatiques à s'installer en Chine, adopte la même démarche volontaire au moment du démarrage du marché chinois de l'automobile : filiale commerciale à Hong Kong en 1988, bureau de représentation à Pékin en 1989, construction d'une usine en joint-venture à Shenyang (Liaoning) fin 1995, transformée en WFOE en 2003, aujourd'hui en cours de doublement (Zhu, 2009). En 1997, Somfy, leader mondial des systèmes d'automatisation et de motorisation pour la maison et les bâtiments, ouvre un bureau de représentation à Shanghai pour distribuer ses produits en Chine. Ipsen crée un bureau de représentation en 1992, avant d'installer une usine à Tianjin en 1997. Carrefour crée son premier magasin à Pékin en 1995. Le groupe de transport maritime CMA-OGM s'implante dès 1992 pour profiter de l'essor des échanges chinois avec le monde. La Compagnie générale des eaux, aujourd'hui Veolia Environnement, s'implante sur le marché de l'eau chinois dans les années 1980, avant de remporter un premier contrat d'exploitation en 1997, pour la rénovation, l'exploitation et l'entretien pendant vingt ans d'une usine de production d'eau pour la ville de Tianjin. Il y a aussi des PME entreprenantes : Grimaud Frères (sélection génétique), Sogreah (Ingénierie et conseil), Klein (fenêtre de wagons), les Cristalleries d'Arques, Lohr (tramways)... Mais elles restent des exceptions, comme doit le constater l'observateur avisé qu'est Alain Peyrefitte (1996).

Le surgissement de la crise asiatique en 1998, l'arrivée aux affaires de l'équipe de Zhu Rongji enterrent la plupart des grands projets étrangers, interrompus ou

annulés. En outre, l'ingénierie chinoise, de plus en plus adulte, réduit d'autant ses besoins en matière d'assistance technique.

Deux grands projets qui avaient mobilisé le président Jacques Chirac et le Premier ministre Lionel Jospin tournent court : la vente de six tranches nucléaires dans le Guangdong (projet GNP2) et la centrale thermique de Huanggang (Henan).

En 2002, Lafarge implante une première cimenterie au Sichuan.

### **1.2.3. 2003-2008 : Saisir l'opportunité de la forte croissance chinoise**

L'entrée de la Chine à l'OMC, la levée des obstacles réglementaires et la maturation du marché local, avec les opportunités qu'elle offre à l'ensemble des IDE, les conséquences de la politique de réformes structurelles et de privatisations menée sans relâchement par le gouvernement de Zhu Rongji, qui fait aussi émerger des champions chinois dynamiques et ouvre des années fastes pour les entreprises étrangères et françaises. Le volume des investissements hexagonaux passe de l'ordre de +30 à +40% par an, des entreprises de taille modeste s'implantent enfin en nombre, les projets de micro-entrepreneurs attirés par le dynamisme de Shanghai fleurissent, les structures des grands groupes, et PME s'étoffent, se rationalisent et se démultiplient, passant du bureau de représentation à la filiale industrielle ou commerciale, le nombre des implantations dans le pays-continent du Milieu passant de quelques unités à plusieurs dizaines.

Par exemple, Carrefour – dont la transcription chinoise – Jia Le Fu – signifie « La joie et le bonheur en famille », après une période de stagnation due à des restructurations internes, augmente son volume de marché sans cesse à partir de 2005, en ouvrant 20 supermarchés par an, passant de 45 à 100 sites (aujourd'hui plus de 500) en quatre années seulement, devenant, avec 40 000 employés, le premier employeur du pays. Les percées sont nombreuses, notamment dans le domaine des services et de la consommation, au rythme de l'élévation du niveau de vie, de l'apparition d'une élite fortunée et d'une classe moyenne qui réclament des produits étrangers, synonymes de réussite sociale et de qualité, comme ceux de l'Oréal – dont la transcription chinoise -

Ou Lai Ya - signifie « La beauté qui vient de l'Europe », et de LVMH ou Hermès, qui multiplient à partir de 2000 les boutiques. En acquérant en 2007 la société Supor, le Groupe SEB peut proposer aux consommateurs chinois des produits électroménagers adaptés à leurs styles de cuisine.

Dans l'agroalimentaire, après plusieurs années de présence commerciale, le nordiste Lesaffre, leader mondial de la levure, rachète en 1999 une usine dans l'Anhui, double sa capacité de production en 2008 avant d'en créer une nouvelle dans le Guangxi.

Il faut attendre 2004, année de la publication du livre d'Érik Izraelewicz, « Quand la Chine change le monde », pour que s'impose l'idée que celle-ci s'est enfin « éveillée » et commence à « changer notre vie ». Un sentiment aussitôt contrebalancé par des critiques virulentes stigmatisant, qui « la plus grande jungle économique du monde », qui « le grand bluff chinois », avançant aussi que « la Chine n'est qu'un marché parmi d'autres ». Beaucoup répercutent le cliché d'un univers trompeur source de pertes obligatoires pour les acteurs étrangers. Autre antienne, celle d'un pays qui se résumerait à un « atelier low-cost », synonyme de délocalisation et donc d'affaiblissement de notre industrie.

Le livre blanc sur les investissements français en Chine – « Le défi des investissements français en Chine » - paraît en 2007. Deux idées fortes en émergent. En premier lieu, l'importance de l'investissement français en Chine, « largement méconnue », ne se résume, ni au seul commerce extérieur, ni au flux des IDE français, mais inclut également le chiffre d'affaires réalisé par les filiales chinoises des entreprises tricolores. Les 2,7 milliards d'euros d'IDE fin 2005 et les 8 milliards d'exportation sont à compléter par un chiffre d'affaires réalisé par 850 entreprises, 1 800 implantations et près de 250 000 personnes, évalué à 20 milliards d'euros, en progression annuelle de plus de 25%. En seconde lieu, le fait que les investissements français ne se substituent pas aux exportations à partir de l'Hexagone, mais concernent surtout la pénétration commerciale du marché chinois.

Le pays est en outre une plateforme mondiale d'achats et de production (le sourcing) permettant d'améliorer la compétitivité globale des sociétés françaises concernées et leur servant de relais de croissance, tant sur le marché local que vers



l'ensemble de la zone Asie-Pacifique. Un constat qui confirme les analyses du rôle clé de la Chine au sein d'une économie mondialisée et interdépendante (Tse,2010).

L'implantation des entreprises étrangères relève en fait de deux grands logiques : la stratégie « asiatique » des Etats-Unis et du Japon, dans laquelle la Chine constitue un pôle industriel d'assemblage de pièces fabriquées ou non sur place avant d'être réexportées vers les marchés mondiaux ; la stratégie « occidentale », celle des entreprises européennes en particulier, pour qui la Chine ne représente pas vraiment une base d'exportation, sauf vers la périphérie asiatique (Derez et Blan, 2010 ; Shi et Hay, 2006).

Les performances des sociétés françaises, notamment au regard des allemandes, constituent la troisième grande réserve quant aux mérites de la présence en Chine, alimentée par des exemples comme la réussite exemplaire de Volkswagen contrastant avec le parcours mitigé de PSA et la quasi-absence de Renault. Les auteurs chinois (Pu et Que, 2004 ; Qi et Jieqiong, 2006) ont relativisé nos revers « temporaires et limités », au regard de « succès spectaculaires ». Tout en pointant la faiblesse relative d'un investissement français qui, comparé à ses voisins britanniques, allemands et italiens, a été « tardif », « timide », à la fois pour des raisons politiques et parce qu'il s'est concentré sur l'Europe et l'Amérique du Nord plutôt que sur les pays émergents, au moins jusqu'en 2003. Ils dressent aussi la liste des lacunes : une part trop importante de financement public privilégiant les grandes entreprises, une compréhension inadéquate des logiques de décision chinoises, un système de financement à l'export mal adapté aux nécessités des IDE en Chine. D'où des erreurs stratégiques, une certaine difficulté à évoluer et à prendre la mesure du marché et des besoins chinois, l'absence de bonnes relations publiques locales...

En 2007, la société chinoise Supor est rachetée par le Groupe SEB. En 2008, le 7 Avril, le passage à Paris de la flamme des Jeux Olympiques de Pékin est perturbé par des manifestations. En 2009, le 23 Juin, le premier A320 fabriqué par la chaîne de Tianjin est livré à la compagnie Sichuan Airlines.

#### **1.2.4. 2008-2012 : A l'heure de la régionalisation et de la mondialisation partagées**

Une nouvelle époque s'ouvre à partir de 2008-2010 dans ce qui devient la deuxième économie mondiale. Pour les entreprises européennes et françaises, la Chine devenait le premier pays de destination des affaires. « Pour être numéro un mondial, il faut être numéro un en Chine », résume en 2011 le responsable d'Air Liquide. Malgré tout, la France se trouvait en retard par rapport à d'autres pays investisseurs. On comptait en 2008 2 312 entreprises françaises, 4 370 sociétés britanniques, 4 723 allemandes, 25 796 japonaises et 27 988 américaines... L'écart avec la Grande Bretagne et surtout l'Allemagne s'explique par un effort d'investissement continu dont l'ampleur se cumule dans la durée. En matière d'exportations, l'Allemagne surclasse également, en réalisant en 2009 près de la moitié des exportations de l'Union Européenne vers la Chine. Les traits structurants de son succès sont connus : vente des machines et des équipements intermédiaires permettant la modernisation de l'industrie chinoise, travail « en meute », c'est à dire selon des filières structurées associant grands groupes et PME, imbrication de la présence politique (celle de l'ambassade d'Allemagne notamment) et des entrepreneurs, ratissage commercial des villes et provinces chinoises... Les faiblesses structurelles françaises sont : la polarisation autour d'une poignée performante de grands groupes mondiaux, des PME de taille intermédiaire faisant défaut ou trop esseulées, l'absence de vraies logiques de portage industriel (à l'exception du Partenariat France Chine Électricité qui fédère, sous l'égide d'EDF, près de 80 PME nucléaires), concentration dans quelques aires géographiques (Shanghai, Pékin, Tianjin, Guangdong, Wuhan), dispersion d'efforts trop individuels et manquant de réflexivité...

Aucun retard ni erreur stratégique, en Chine comme ailleurs, ne sauraient être rédhibitoires, ne serait-ce qu'à cause de la mobilité, et de la rapidité extrêmes qui caractérisent le marché et les acteurs chinois. PSA l'a bien compris, en donnant l'attention pour capter des parts du premier marché automobile mondial. Pour les entreprises françaises, anciennes ou plus récentes, le défi est triple : continuer à approfondir leur présence en continuant à accompagner le développement d'un pays-continent très loin d'avoir atteint les limites de sa croissance ; élargir celle-ci à la

Chine intérieure, de l'Ouest au Grand Ouest, mais aussi le Sud et le Nord-Est ; constituer des alliances globales pour mieux s'insérer dans les nouvelles logiques du marché mondial. Une démarche de coopération, dans laquelle les options ne sont ni l'exportation conçue de façon traditionnelle, ni la « conquête » de la page blanche que n'est pas le marché chinois... Mais une logique de partenariat du « 3<sup>ème</sup> type » parce que partagée et fondée sur la prise en compte des intérêts bien compris de chacun. Aller en région, c'est le cas du leader mondial des matériaux de construction, le groupe Lafarge, qui a, pour des raisons à la fois économiques et environnementales, orienté à partir de 2002 sa présence dans ce Centre-Ouest en forte croissance, le Sichuan notamment. Conquérir ensemble l'international, c'est le déploiement d'une filière nucléaire sino-française en cours de constitution, en Chine et dans les pays intéressés pour l'utilisation de cette énergie.

La coopération franco-chinoise ou sino-française continue à connaître bien d'autres développements. Pour les entreprises françaises, la perspective n'est plus « être ou ne pas être en Chine », mais croître désormais avec la Chine, en Chine et partout ailleurs, un chemin partagé (en chinois : Tong Zhou Gong Ji).

En 2011, en octobre, une caisse de Château Lafite Rothschild 1982 est vendue à un prix record lors d'enchères à Hong Kong. En 2012, en avril, Ouverture de la liaison Airfrance Paris-Wuhan, la 9<sup>ème</sup> ligne entre la France et la Chine. En décembre 2012, La France comptait en Chine 1 400 entreprises, 2 200 sites employant plus de 500 000 personnes, présents sur l'ensemble du territoire chinois.

### **1.3. Les échanges commerciaux entre la France et la Chine**

Selon les statistiques de Business France<sup>34</sup>, jusqu'en novembre 2017, le nombre d'entreprises françaises présentes en Chine est de 1 600, qui est beaucoup plus élevé par rapport à 2013 où l'on comptait 1 200 et en augmentation permanente. Selon d'autres statistiques de France Diplomatie, le site du ministère des Affaires étrangères,

---

<sup>34</sup> Business France est une structure née de la fusion d'Ubifrance et de l'Agence française pour les investissements internationaux. L'Agence Business France contribue à la mise en œuvre des politiques publiques, dans le but de promouvoir l'internationalisation de l'économie française.

la valeur des stocks d'investissement de la France en Chine en 2016 est de 33 milliards d'euros.

La Chine aujourd'hui reste le premier déficit commercial pour la France. Les douanes françaises constatent, au troisième trimestre 2017, que la croissance des exportations vers l'Empire du milieu reste soutenue à 5,4 milliards d'euros, « notamment celle de l'aéronautique, suivie des boissons et des produits électroniques ». Les échanges commerciaux sont dynamiques, selon l'institut national de la statistique et des études économiques, la Chine est le 8<sup>e</sup> partenaire économique de la France et représente 6% des échanges commerciaux de l'Hexagone. Néanmoins, le déficit commercial de la France vers la Chine est de 30,4 milliards d'euros, et une situation aggravée depuis 2015 (29 milliards d'euros).

Tableau III – 1 : Échanges commerciaux entre la France et la Chine, données brutes en Millions d'euros (2009 – 2018)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	12 derniers mois *
Export	10 246	15 203	17 877	21 045	19 555	20 579	22 505	21 416	25 118	24 887
Import	30 648	37 981	41 796	42 239	41 595	43 628	47 889	47 076	49 702	50 142
Solde	-20 402	-22 778	-23 919	-21 194	-22 040	-23 049	-25 384	-25 660	-24 584	-25 255

\* Cumul de mai 2017 à avril 2018

Source : Douanes françaises (<http://lekiosque.finances.gouv.fr>) - Données hors Hongkong et matériel militaire

Nous pouvons constater dans ces tableaux que les exportations commerciales françaises vers la Chine sont en augmentation depuis 2009 de 10 milliards d'euros environ à près de 25 milliards d'euros en 2017 ; les exportations chinoises vers la France ont augmenté de 30 milliards d'euros environ à près de 50 milliards d'euros. Globalement, les échanges commerciaux entre la France et la Chine sont en augmentation constante.

Tableau III – 2 : Importation CAF<sup>35</sup> de la Chine hors matériel militaire, données brutes  
(Milliers d’euros)

	Année 2016	Année 2017	12 derniers mois	4 mois 2017	4 mois 2018
<b>Total</b>	<b>46 297 874</b>	<b>49 086 785</b>	<b>49 534 847</b>	<b>15 067 815</b>	<b>15 515 878</b>
2630 - Équipements de communication	5 877 555	6 146 515	6 145 846	1 740 960	1 740 290
2620 - Ordinateurs et équipements périphériques	4 505 687	5 235 333	5 230 200	1 560 345	1 555 212
1413 - Autres vêtements de dessus	2 418 716	2 387 258	2 381 326	700 491	694 559
2751 - Appareils électroménagers	1 964 045	2 079 864	2 052 286	612 557	584 979
2640 - Produits électroniques grand public	1 728 074	2 037 599	2 043 023	495 375	500 799
1520 - Chaussures	1 692 530	1 642 342	1 674 922	554 201	586 781
1419 - Autres vêtements et accessoires	1 321 034	1 303 808	1 286 865	394 504	377 561
2740 - Appareils d'éclairage électrique	966 717	1 226 577	1 266 060	362 658	402 141
1414 - Vêtements de dessous	1 207 972	1 202 178	1 161 566	403 064	362 452
1512 - Articles de voyage, de maroquinerie, de sellerie et de bourrellerie	1 223 007	1 168 163	1 155 543	369 417	356 797
3240 - Jeux et jouets	1 140 371	1 154 331	1 137 549	258 584	241 801
VOIR PLUS DE PRODUITS					

Source : Douanes françaises (<http://lekiosque.finances.gouv.fr>) - Données hors Hongkong et matériel militaire

Nous pouvons constater sur ce tableau que, pendant ces deux dernières années, les premiers produits d’importations de Chine en France sont des équipements de communication, des ordinateurs et équipements périphériques, des vêtements et des produits électroménagers. De 2016 à 2018, il y a une augmentation chaque année du chiffre d’affaires global d’exportations des produits chinois vers la France.

Tableau III – 3 : Exportations FAB<sup>36</sup> vers la Chine hors matériel militaire, données brutes (Milliers d’euros)

	Année 2016	Année 2017	12 derniers mois	4 mois 2017	4 mois 2018
<b>Total</b>	<b>16 000 612</b>	<b>18 849 183</b>	<b>19 000 488</b>	<b>5 508 741</b>	<b>5 660 051</b>
3030 - Aéronefs et engins spatiaux	4 789 274	6 377 713	6 579 680	1 494 803	1 696 771
2120 - Préparations pharmaceutiques	789 209	910 566	910 226	296 755	296 414
1102 - Vins de raisin	611 816	757 987	740 650	211 938	194 601
2042 - Parfums et produits pour la toilette	505 398	671 701	722 167	198 527	248 993
2651 - Instruments et appareils de mesure, d'essai et de navigation	463 515	573 505	575 494	162 937	164 926
1101 - Boissons alcoolisées distillées	393 520	506 289	511 845	106 132	111 688
2059 - Autres produits chimiques n.c.a.	318 900	386 662	374 874	165 011	153 223
2932 - Autres parties et accessoires pour véhicules automobiles	356 274	342 268	336 679	112 915	107 326
1086 - Aliments homogénéisés et diététiques	96 104	293 574	312 775	84 304	103 505
1051 - Produits laitiers et fromages	253 960	328 618	304 488	109 004	84 874
2014 - Autres produits chimiques organiques de base	288 435	296 555	286 407	95 405	85 257

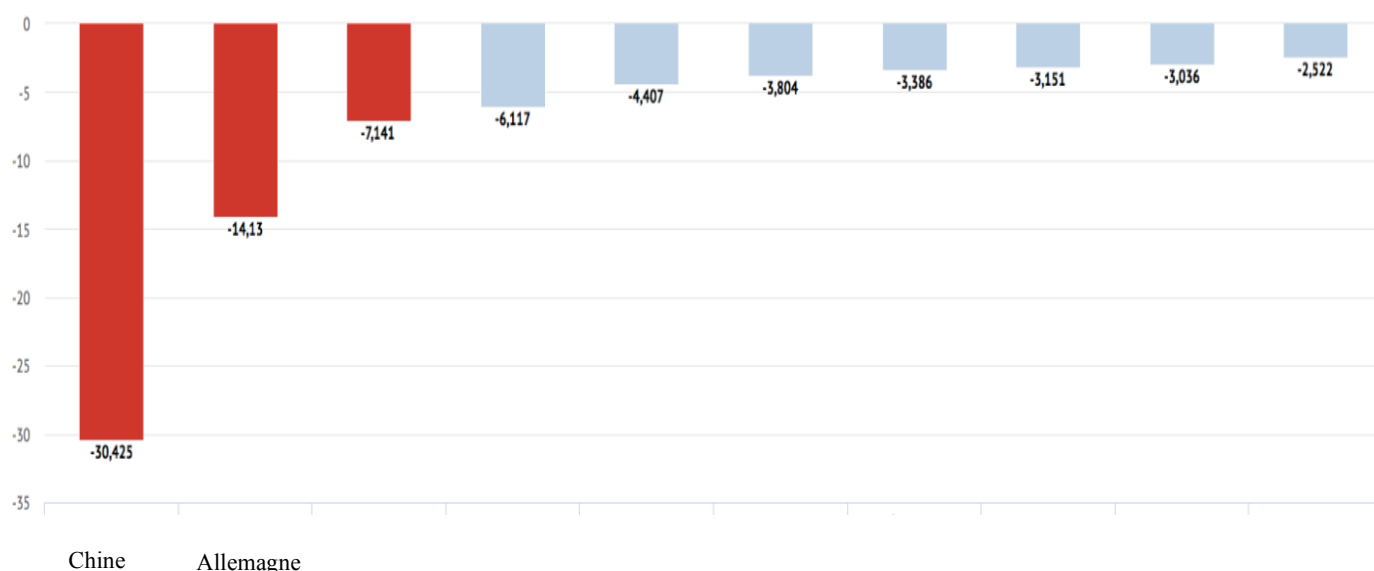
Source : Douanes françaises (<http://lekiosque.finances.gouv.fr>) - Données hors Hongkong et matériel militaire

<sup>35</sup> **Valeur CAF** : Les importations sont recensées d’après leur valeur en douane sur la base des factures CAF (Coût, Assurance, Fret) : au prix du produit lui-même sont ajoutés les frais de transport et d’assurance nécessaires à son acheminement sur le territoire.

<sup>36</sup> **Valeur FAB** : Les exportations sont recensées d’après leur valeur en douane sur la base des factures FAB (Franco A Bord), c’est-à-dire y compris les frais de transport jusqu’au passage en douane, à l’exclusion de ceux qui sont encourus hors du territoire pour acheminer la marchandise jusqu’au destinataire.

Nous pouvons constater sur ce tableau que, pendant ces dernières années, les premiers produits d'exportations de France vers la Chine sont des aéronefs et engins spatiaux, des préparations pharmaceutiques, des vins de raisin, qui sont suivis par des produits des secteurs très diversifiés comme l'agroalimentaire, l'automobile. De 2016 à 2018, l'augmentation des exportations françaises vers la Chine est constante.

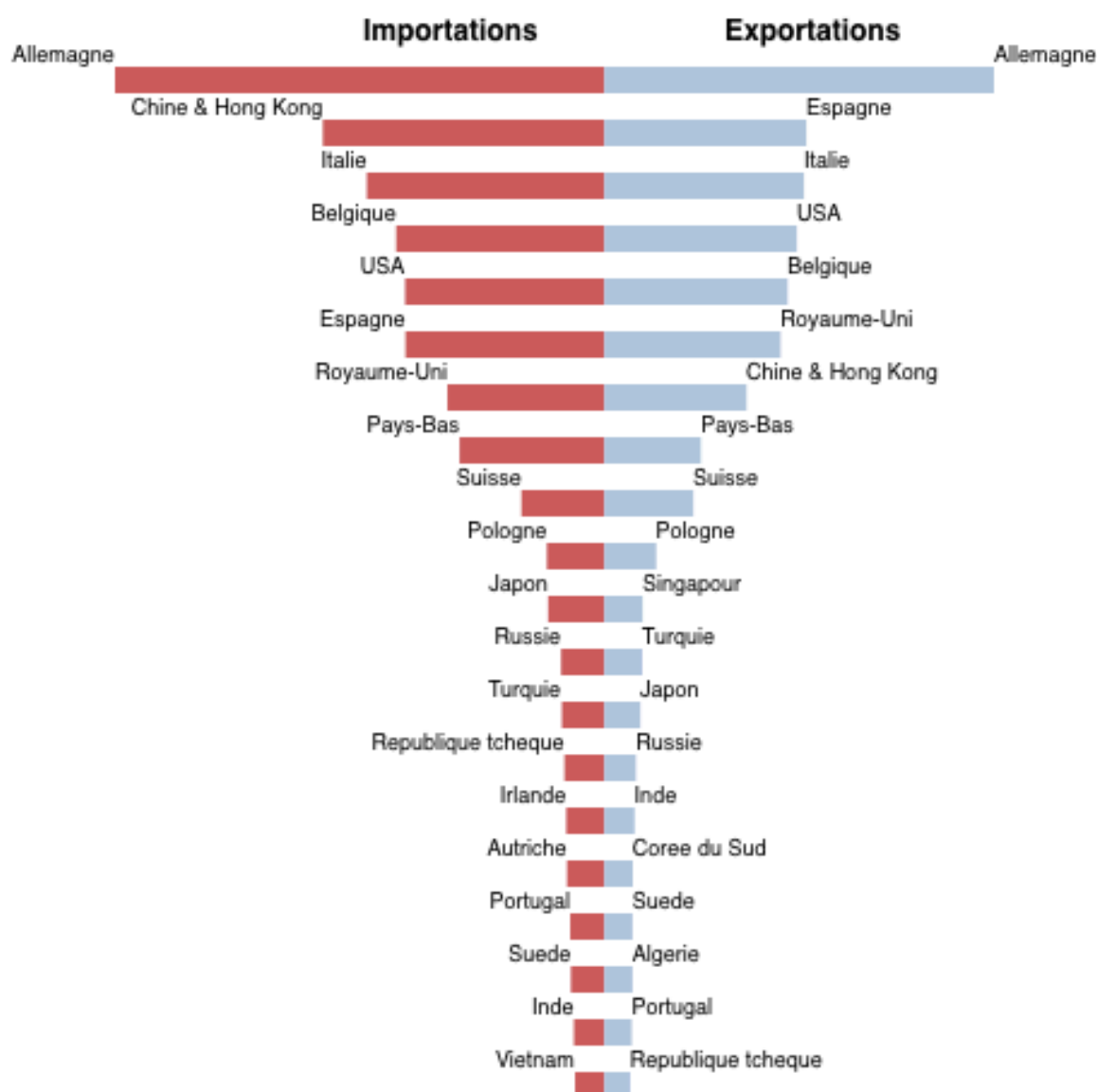
Tableau III – 4 : Les déficits commerciaux de la France en 2016 en Milliards d'euros



Source : Douanes françaises (<http://lekiosque.finances.gouv.fr>) - Données hors Hongkong et matériel militaire

Nous pouvons constater sur ce tableau que, en 2016, la Chine est le pays avec lequel la France a plus de déficits commerciaux qui représentent un chiffre de 31,425 milliards d'euros, suivis par l'Allemagne à 14,13 milliards d'euros de déficits avec la France. Même si les exportations françaises vers la Chine sont en augmentation constante, les importations chinoises restent supérieures aux exportations françaises.

Tableau III – 5 : principaux pays partenaires du commerce extérieur



Source : Douanes françaises (<http://lekiosque.finances.gouv.fr>) - Données hors Hongkong et matériel militaire

Nous pouvons constater sur ce graphique que la Chine est un des principaux pays partenaires de la France pour le commerce extérieur. Pour les importations, la Chine est pour la France le deuxième pays classé le plus important après l'Allemagne. Pour les exportations, la Chine est classée comme le sixième pays le plus important après certains pays européens et les Etats-Unis.

Dans ce contexte commercial entre la France et la Chine, il est nécessaire pour une entreprise qui souhaite s'implanter en Chine de connaître les conditions législatives du marché chinois pour les investisseurs étrangers qui sont présentées dans la section suivante.

## **Section 2 - Le cadre législatif des activités des firmes multinationales en Chine et son évolution**

Pendant la période d'après-guerre en Chine (1949-1978), toute pratique commerciale à titre privé est interdite. A part des « unités de production », il n'y avait quasiment pas d'entrepreneurs privés, ni même de véritables entreprises pendant les trente années du régime sous la gouvernance de Mao Zedong. Le changement a commencé en 1978, issu du XIème congrès du Parti communiste chinois, lors de la troisième session plénière du comité central qui met l'accent sur les notions d'économie de marché.

Cette section est consacrée à étudier les conditions législatives du marché chinois pour les investisseurs étrangers, et est composé en quatre parties : l'évolution du système juridique des investissements étrangers en Chine depuis 30 ans ; le système juridique concernant la propriété intellectuelle en Chine ; les systèmes bancaire et financier chinois ; les réglementations spécifiques pour Hong Kong.

### **2.1. L'évolution du système juridique des investissements étrangers depuis 30 ans**

#### **2.1.1. Ouverture à l'économie du marché par des réformes (1978-1986)**

A. A partir de 1978, la République populaire de Chine s'engage dans une politique de réformes, suite au lancement de « réforme à l'intérieur et ouverture à l'extérieur » initié par Deng Xiao Ping.

Ces réformes comprennent principalement deux vastes chantiers. Un chantier concerne une politique de réformes économiques pour une transition vers une



économie de marché (officiellement appelée en Chine « économie socialiste de marché aux caractéristiques chinoises) par laquelle les autorités chinoises rendaient le pays plus attractif aux investissements étrangers. Un autre chantier très important concerne une politique dite de la « porte ouverte » qui a pour objectif de sortir la Chine de l'isolement dans lequel l'avait prolongé la révolution culturelle et attirer les capitaux et les technologies étrangers qui sont nécessaires au développement du pays. En précisant que « l'économie individuelle des travailleurs des villes et de la campagne, pratiquée dans les limites définies par la loi, constitue un complément du secteur socialiste de l'économie fondé sur la propriété publique », la nouvelle Constitution de 1982 venait de reconnaître - « geti jingji (économie individuelle) » - ainsi que ses acteurs « getihu (travailleur autonome) ».

B. Dans le cadre de ces réformes, le gouvernement chinois a adopté des nouvelles lois pour faciliter les investissements étrangers :

Le 1er juillet 1979, la Chine a établi la loi sur les entreprises à capitaux sino-étrangers – « Code sur les entreprises à capitaux sino-étrangers » qui a été révisée le 4 avril 1990. Cette loi propose plusieurs avantages aux implantations des entreprises à capitaux sino-étrangers. Premièrement, l'Etat ne pratique pas de politique de nationalisation et de restitution vis-à-vis des entreprises à capitaux mixtes. En cas d'exception et pour répondre aux besoins d'intérêt public de la société, ces entreprises ne peuvent être nationalisées que conformément à la procédure légale et elles perçoivent des indemnités adéquates ; secondairement, le poste du président du Conseil d'administration de ces entreprises peut être assumé par un chinois ou un étranger ; troisièmement, l'échéance du partenariat peut être ou non fixée selon les différents secteurs.

C. En avril 1986, la loi applicable aux entreprises sous contrôle exclusivement étranger – « Code sur les entreprises sous contrôle exclusivement étranger » a été adoptée. Selon cette loi, les entreprises à capitaux exclusivement étrangers peuvent être implantées en Chine avec l'autorisation des autorités chinoises compétentes et si leur création est favorable au développement de l'économie nationale chinoise. Les

équipements importés dont les entreprises à capitaux étrangers ont besoin pour leur production peuvent être détaxés. Les bénéfices obtenus par des investisseurs étrangers sont protégés par la loi chinoise et peuvent être réinvestis ou transférés à l'étranger. Les entreprises faisant appel aux techniques de pointe ou produisant pour l'exportation sont encouragées et bénéficient de réductions ou d'exonérations d'impôts.

Ces réformes visent essentiellement l'attraction des investissements étrangers et la création d'entreprises et d'emplois, pour faire face à une situation de crise généralisée après les dix années de la « Révolution Culturelle » (1966-1976). Cependant, ce système de « liberté surveillée » proposé par les autorités chinoises impose des contraintes aux activités entrepreneuriales privées dans le pays. Néanmoins, après une courte période de démarrage difficile, l'entrepreneuriat privé et les investissements étrangers se sont confirmés rapidement comme des activités indispensables pour la satisfaction des exigences de consommation des chinois, et comme une force économique extrêmement importante contribuant à l'enrichissement de la Chine.

### **2.1.2. Le début de la mise en place d'un cadre juridique pour le secteur privé en Chine (1987-1992)**

A. La période du début des réformes a été difficile. En effet, ceci est dû à la réticence de la population à accepter des emplois du secteur privé longtemps méprisé par les autorités publiques et n'étant assorti d'aucune garantie et de moyens nécessaires pour son démarrage. Dans un souci de mieux maîtriser la situation et développer plus rapidement le secteur privé, les autorités chinoises ont tenté d'améliorer l'environnement du secteur privé et de régulariser davantage les activités économiques privées à travers l'établissement d'un cadre juridique plus complet. A l'Assemblée populaire nationale, en 1988, les entreprises privées sont reconnues par une modification de la Constitution. Pour la première fois en Chine, l'entreprise privée est reconnue en Chine comme une entité organisée. Parmi ces lois, plusieurs lois concernant les investissements étrangers ont été établies par les autorités chinoises :

B. Le 13 Avril 1988, la loi sur les entreprises coopératives sino-étrangères (« Chinese-Foreign Contractual Joint-Venture Law ») (modifiée le 31 octobre 2000) a été adoptée par la première session de la VIIème Assemblée populaire nationale. Selon cette loi, les entreprises coopératives sino-étrangères sont également désignées comme des entreprises conjointes. La principale différence avec les coentreprises à capitaux mixtes est que, dans l'entreprise coopérative et conjointe, les investissements des deux parties ne sont pas convertis en pourcentage et que les bénéfices ne sont pas répartis selon ce pourcentage. Les conditions d'investissement des deux parties, leurs droits et obligations, et la répartition des bénéfices sont tous définis par le contrat.

C. Les autorités chinoises ont ainsi établi la loi pour les coentreprises à capitaux chinois et étrangers en 1990. Cette loi définit qu'une coentreprise à capitaux chinois et étrangers est une entreprise créée en Chine par des investissements conjoints d'entreprises ou d'individus étrangers et d'entreprises chinoises. Les parties prenantes assurent en commun l'investissement et la gestion de l'entreprise, et se partagent les bénéfices et les pertes selon le pourcentage respectif des capitaux investis de chacune des parties prenantes. Les investissements peuvent être faits en espèces ou en biens réels, ou sous forme de droits de propriété industrielle ou technologique. Comparée aux entreprises à capitaux uniquement étrangers, cette forme mixte est souvent considérée avantageuse pour le rétablissement des vieilles entreprises chinoises et favorable à l'exportation des produits à l'international à travers les réseaux de distribution des partenaires étrangers. C'est ainsi pour cette raison que la législation chinoise pose peu de limites en ce qui concerne les activités d'investissement des coentreprises à capitaux mixtes.

### **2.1.3. Une rationalisation du système juridique pour les activités économiques (1992-2012)**

A. Malgré la volonté des réformes pour le secteur privé, la Chine a connu une période très difficile après les événements de la place Tiananmen en 1989 et jusqu'à la

fin de 1992. La nouvelle équipe de dirigeants chinois a adopté une politique nettement répressive, en mettant l'accent sur le contrôle des entreprises privées. En 1989, Le Parti communiste chinois a officiellement interdit des personnes des entreprises privées d'entrer dans son sein<sup>37</sup>. Les propriétaires des entreprises privées étaient considérés comme des capitalistes dans la société. Le nombre des entreprises privées ont connu une baisse notable.

B. Le secteur privé a eu le soutien seulement après la tournée d'inspection de Deng Xiaoping en Chine du Sud au début de l'année 1992. Lors du XIVème congrès du Parti communiste chinois en 1992 et de la troisième session plénière du comité central issu du XIVème congrès en 1993, le gouvernement chinois a pris des engagements sur le développement du secteur privé et des différents secteurs de l'économie. Des réformes et des lois du système juridique pour les entreprises ont été adoptées en 1993 et 1994, parmi lesquels le Règlement sur l'enregistrement des entreprises, la Loi sur le financement des entreprises, la loi sur les sociétés.

La Chine a ouvert depuis 1992 un nouveau canal d'utilisation des capitaux étrangers pour recueillir des capitaux étrangers – l'émission de valeurs mobilières sur les marchés financiers internationaux.

C. Le Règlement sur les sociétés par actions limitées, édicté le 15 mai 1992 par la commission nationale de réforme du système économique, permet aux sociétés contenant des investissements étrangers d'émettre, avec l'autorisation des administrations chinoises, des actions spéciales en monnaie renminbi – on les appelle actions B. Les actions B sont des actions spécialement destinées aux investisseurs étrangers et aux investisseurs chinois des régions de Hongkong, Macao et Taiwan, dont la valeur nominale s'exprime en renminbi.

D. La loi de la République populaire de Chine sur les sociétés, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1994, permet aux entreprises ou investisseurs étrangers d'être promoteurs

---

<sup>37</sup> B.-H.Wang, « Problèmes concernant l'admission des entrepreneurs privés au Parti », Zhenlidezhuizhu (à la recherche de vérités), n°11, 1994

d'une entreprise par actions limitées. Cette loi exige que la création d'une société par actions doive contenir au moins cinq promoteurs, dont plus de la moitié doivent être domiciliés en Chine. En 1995, le ministère des Relations économiques et commerciales avec l'étranger a défini que les actions achetées et détenues par les actionnaires étrangers doivent représenter une proportion supérieure à 25% des capitaux nominaux.

E. Depuis le 30 janvier 2012, un décret dénommé « catalogue des investissements industriels étrangers »<sup>38</sup> prévoit des restrictions sectorielles et des seuils de détention du capital par les investisseurs étrangers et les regroupe en trois catégories : les activités encouragées ( 363 activités), les activités restreintes (79 activités) et les activités interdites (36 activités) ; parmi les activités encouragées et les activités restreintes, celles que le gouvernement chinois considère comme stratégiques sont limitées à des joint-ventures voire des joint-ventures contrôlées par l'associé chinois ; ce décret facilite l'accès des investisseurs notamment aux activités de services et de capital-risque ainsi qu'aux activités qui contribuent à la protection environnementale ; les investissements encouragés peuvent permettre aux sociétés étrangères de bénéficier de certains avantages et notamment fiscaux et douaniers.

F. Hong Kong et Macao, deux région administratives spéciales de la République populaire de Chine, ont, pour des raisons historiques leurs propres systèmes juridiques lesquels sont différents de celui de la Chine continentale. Les investissements en Chine continentale provenant de Hong Kong et Macao, sont considérés comme des investissements étrangers.

---

<sup>38</sup> Le « Catalogue des Investissements Etrangers » (« Catalogue of Industrie for Guiding Foreign Investment ») est mise en œuvre par les autorités chinoises pour contrôler les investissements étrangers en Chine. Les projets d'investissements étrangers sont classés en 4 catégories : encouragés, restreints, interdits et autorisés. Le catalogue détaille les 3 premières catégories. Celles n'y figurent pas sont, à défaut, réputées autorisées. Le catalogue des investissements étrangers peut également imposer des restrictions en termes de détention de capital et exiger que l'investissement soit réalisé avec un partenaire chinois dans le cadre d'une joint-venture.

#### **2.1.4. Nouvelles réglementations visant à renforcer le contrôle, et en même temps diminuer la restriction pour les investisseurs étrangers (depuis 2013)**

Depuis l'élection du président Xi Jinping, le gouvernement a adopté de nombreuses modifications sur les règlements des investissements étrangers en Chine. Ces modifications ont pour objectif de s'adapter au mieux à l'évolution d'un monde qui est de plus en plus globalisé, ainsi que pour renforcer le contrôle sur les entreprises et le pouvoir central du gouvernement chinois.

A. Le 28 octobre 2015, le MOFCOM (ministère du Commerce de la République populaire de Chine) a publié le Décret n°2 de l'année 2015 du MFCOM – « Décision du MOFCOM concernant la modification d'une partie des règlements et des directives ». Ce Décret modifie 29 règlements et directives, principalement dans les domaines des investissements étrangers en Chine.

L'objectif du décret est de réduire ou de supprimer pour les investisseurs étrangers la restriction sur le seuil minimum du capital social enregistré, le délai de souscription du capital, les pourcentages de souscription du capital et les choix des monnaies pour la souscription du capital.

Les diverses modifications concernant les règlements et directives pour les investissements étrangers sont :

- antérieurement au 28 octobre 2015, les actionnaires d'une société SARL disposant d'un investissement étranger devaient souscrire et libérer l'intégralité du capital social enregistré auprès des autorités chinoises. Désormais, l'obligation de libérer l'intégralité du capital social a été supprimée ; de même des nombreuses règles ont été supprimées, telles que : le seuil minimum du capital social est 30 millions RMB ; les investisseurs étrangers doivent détenir au moins de 25% du capital ; le délai de 90 jours pour libérer l'intégralité du capital.
- il n'y a plus d'interdiction aux investisseurs étrangers qui souhaitent détenir plus de 50% des actifs dans une société.

- les sociétés ayant un investisseur étranger peuvent désormais réaliser une opération de fusion ou de scission.
- l'investisseur étranger est désormais autorisé à effectuer un apport en numéraire en devises convertibles ou en monnaie chinoise résultant des profits réalisés en Chine.

B. Lors du XIXème congrès du Parti communiste chinois en octobre 2017, le président Xi Jinping signalait de nouveau l'importance d'ouvrir largement le marché chinois aux investisseurs étrangers. Quelques mois plus tard, le gouvernement a ajouté dans les règlements l'obligation d'avoir au sein de chaque direction d'entreprise une cellule du Parti. Les entreprises ont désormais l'obligation de créer une unité de base du parti communiste dès lors qu'elles comptent trois membres du PC dans leurs effectifs. Beaucoup de groupes revoient leurs prévisions de croissance sur le marché chinois, persuadés que, de toute façon, cette nouvelle réglementation aura un impact sur leur implantation.

### **2.1.5. Les mesures récentes du gouvernement chinois concernant les investissements étrangers**

Durant ces dernières années, le gouvernement chinois n'a pas cessé d'adopter de nombreuses mesures pour favoriser les investissements étrangers en Chine :

#### **A. L'assouplissement des restrictions sur les investissements étrangers**

En juillet 2018, la Commission nationale chinoise pour le développement et la réforme (CNDP) et le ministère chinois du Commerce (MOFCOM) ont publié conjointement de nouvelles listes négatives nationales et zones franches<sup>39</sup> définissant les industries interdites et réglementées pour les investissements étrangers. Ces

---

<sup>39</sup> La liste négative est une liste d'industries dans lesquelles l'investissement étranger est interdit ou restreint. La liste négative des zones franches suit la même logique, mais ne s'applique qu'aux zones franches de la Chine. Les industries à accès restreint ne sont habituellement accessibles qu'aux investisseurs étrangers par le biais de joint-ventures avec des sociétés chinoises et souvent avec des limites d'actionnariat. Dans d'autres cas, les investisseurs étrangers d'une industrie soumise à des restrictions pourraient avoir besoin de l'approbation préalable du MOFCOM.

« Listes négatives » rétablies par révision remplacent le précédent « Catalogue orientant les investissements étrangers » pour réduire les restrictions sur les investissements étrangers, ce qui correspond à l'orientation politique du gouvernement chinois.

Le Conseil des affaires d'Etat avait publié, le 16 août 2018, un document indiquant que la Chine rendrait son environnement des investissements étrangers « davantage basé sur la loi, internationalisé et pratique » pour promouvoir la croissance et de renforcer la qualité des investissements étrangers. Il indique ainsi que « Le pays devrait continuer à réduire les restrictions d'accès au marché pour le capital étranger ».

- Liste négative nationale

La liste négative nationale de 2018 assouplit et supprime les restrictions sur les investissements étrangers dans les secteurs de l'agriculture, des mines et de l'infrastructure. Pour les secteurs de la finance et de l'assurance, une réforme plus progressive est adoptée en raison des libéralisations progressives de la financiarisation des entreprises. Cette liste négative réduit le nombre de mesures restrictives de 63 dans la version précédente à 48.

- Liste négative des zones franches

Pour les mesures administratives spéciales pour les zones franches, « la liste négative du FTZ (free trade zones) » réduit les mesures restrictives de 95 dans la version précédente à 45. Les restrictions supplémentaires supprimées dans cette liste de 2018 concernent les industries suivantes : Commerce de gros de tabac et de cigarettes ; fabrication aéronautique ; prospection et exploitation de pétrole et de gaz naturel ; services juridiques ; agences de performance de scène ; institutions d'éducation étrangère ; fusion et traitement des ressources minérales radioactives ainsi que la production de combustible nucléaire.

La réduction des mesures restrictives dans ces listes démontre la volonté continue de la Chine d'ouvrir plus en plus son marché aux investisseurs étrangers.



## B. Une politique incitative financière et fiscale pour les investissements étrangers

Afin de permettre aux entreprises étrangères de pérenniser leurs investissements, la Chine a mis en place une politique incitative financière et fiscale en adoptant une série de mesures concernant la fiscalité des investissements étrangers. Nous pouvons notamment citer :

- La circulaire du 8 août 2017 publiée par le Conseil des Affaires d'Etat pour la promotion de la croissance des investissements étrangers.

Cette circulaire indique des mesures concrètes qui visent à réduire les contraintes réglementaires pour les investisseurs étrangers en favorisant l'accès au marché, en encourageant les investissements dans les zones nationales de développement, et en facilitant l'obtention de visa de travail pour les travailleurs hautement qualifiés.

- La circulaire du 21 décembre 2017 concernant le report d'imposition sur la retenue à la source.

Cette circulaire indique la mise en œuvre d'un régime de report de retenue à la source sur les bénéfices distribués par les entreprises chinoises à des investisseurs étrangers, dans le cas où ceux-ci réinvestissent en Chine ces sommes qui correspondent aux dividendes déclarés dans certains domaines identifiés, comme par exemple la recherche et le développement, la construction. Cependant, ce nouveau régime ne s'applique qu'aux réinvestissements des investisseurs étrangers au capital d'une société chinoise, donc à condition que les bénéfices soient réinvestis dans le pays.

Le ministère des Finances a déclaré sur son site internet que cette politique consiste à fournir sur le long terme un meilleur environnement pour les investisseurs étrangers, les encourager à développer continuellement leurs investissements en Chine et à stimuler la coopération gagnant-gagnant.

Le porte-parole du ministère chinois du Commerce, Gao Feng, a affirmé que « la politique fiscale est un facteur important dans les décisions d'investissement, mais cela n'est pas nécessairement décisif. La stabilité économique, le potentiel du marché et l'environnement commercial du pays cible sont également des facteurs importants à prendre en compte par les investisseurs ».

Nous pouvons constater au travers ces mesures la détermination des autorités chinoises pour attirer et pérenniser les investissements étrangers par une politique incitative financière et fiscale.

### C. L'élargissement de l'accès à la bourse pour les investisseurs étrangers

Le régulateur boursier chinois – la Commission chinoise de réglementation des valeurs mobilières (CSRC, pour China Securities Regulatory Commission) a autorisé depuis le 15 septembre 2018 les investisseurs étrangers travaillant en Chine à acheter et vendre des « actions de type A » qui sont des actions libellées en yuan et qui étaient réservées aux chinois résidents et aux investisseurs étrangers institutionnels agréés. Pour ouvrir un « compte titres A », les investisseurs étrangers doivent fournir des documents officiels tel qu'un passeport et qu'une attestation de travail délivrée par les autorités chinoises.

Selon un communiqué de la CSRC, ce sont plus de 900 000 travailleurs étrangers en Chine qui sont autorisés à effectuer des transactions en actions de type A. C'est un nouveau pas franchi par la Chine dans son processus d'ouverture financière et économique. Avant 15 septembre 2018, les investisseurs étrangers pouvaient avoir l'accès à la bourse chinoise principalement par le biais des « actions de type B », libellées en devises étrangères.

La CSRC explique dans un communiqué que « cette nouvelle mesure permet d'approfondir l'ouverture du marché des capitaux, de diversifier les sources d'investissement, d'élargir les canaux d'accès au capital et d'optimiser la structure du marché des capitaux ». La Commission a précisé que cette mesure s'applique également aux employés étrangers de sociétés cotées en Chine, qui travaillent pour ces entreprises hors du pays.

La Chine avait déjà commencé à ouvrir la porte de ses marchés d'actions. Le pays avait lancé en 2014 et 2016 deux plateformes connectant les Bourses de Shanghai et Shenzhen à celle de Hong Kong. Via Hong Kong, les investisseurs du monde entier pouvaient ainsi échanger plus aisément des actions en yuans émises en Chine continentale.

#### D. La loi du 15 mars 2019

Au moment où la Chine et les Etats-Unis négocient des accords commerciaux, le Parlement chinois a adopté le 15 Mars 2019 une loi qui vise à protéger les entreprises étrangères installées en Chine. Votée dans le cadre de la session annuelle du Parlement, elle est entrée en vigueur le 1 janvier 2020. Cette loi remplace la législation existante sur les sociétés communes et les entreprises détenues par des groupes étrangers, et a pour objectif de faciliter les opérations des entreprises étrangères en Chine.

Le texte de la loi qui compte 42 articles prévoit que les entreprises étrangères recevront désormais le « même traitement » que les entreprises locales. La loi « interdit le recours à des moyens administratifs pour forcer les firmes étrangères à transférer des technologies à ses partenaires chinois » et encourager une « coopération technique sur la base du volontariat » et « sur le principe de l'équité ». Elle a pour principal objectif de « protéger le droit de propriété intellectuelle » et prévoit des « sanctions en cas de violation ».

Selon la Chambre de commerce européenne à Pékin, « Le projet tente de relever certains des plus grands défis auxquels sont confrontées les entreprises étrangères, tels que les transferts de technologies déloyaux, la protection des droits de propriété intellectuelle et l'égalité des chances dans les marchés publics ». Tim Stratford, le président de la Chambre de commerce américaine, jugeait « Cela concerne de nombreuses aspirations et cela est positif ». Pourtant, les lobbyistes européens et américains à Pékin s'inquiètent beaucoup de la formulation vague de ce texte de loi particulièrement court. Tim Stratford indiquait que, « Beaucoup de détails ne sont pas dans le texte ». Selon Franck Desevedavy, avocat associé au cabinet Asiallians à Pékin, « C'est une réponse aux critiques américaines. Ce texte est une petite avancée reflétant le principe d'une égalité de traitement vers laquelle tend la Chine mais ne changera pas la vie des entreprises étrangères ». Enfin, tous soulignent que l'impact du texte dépendra fortement de sa mise en application au niveau local.

#### E. Une ouverture progressive dans le secteur financier

Depuis le début janvier 2020, la Chine a levé des restrictions majeures aux investissements étrangers dans le secteur financier. Les sociétés étrangères spécialisées

dans les contrats à terme peuvent investir en Chine sans limites à la détention de capitaux. Les banques étrangères peuvent désormais créer des succursales en Chine et détenir la totalité du capital sans l'obligation de s'associer avec un partenaire local, alors que jusqu'à présent elles devaient s'associer à un partenaire local pour développer une activité sur le territoire chinois (Hong Kong excepté) et n'étaient pas autorisées à détenir plus de 49% dans des co-entreprises créées avec leurs partenaires.

## **2.2. Le système juridique concernant la propriété intellectuelle en Chine**

La protection de la propriété intellectuelle est depuis toujours un enjeu majeur qui préoccupe les entreprises étrangères en Chine. Le système juridique chinois a évolué depuis ces dernières années afin de rassurer les investisseurs étrangers. Cette section consacre à présenter les principes de la protection de la propriété intellectuelle en Chine et les moyens de lutte contre la contrefaçon.

### **2.2.1. Les principes**

Pour conserver son marché international et attirer plus d'investisseurs étrangers, les autorités chinoises portent une forte attention sur le système de propriété intellectuelle afin d'assurer une meilleure protection des droits de propriété intellectuelle et de disposer d'une réglementation encore plus complète en la matière. Pour ce faire, l'office chinois des brevets (SIPO) a mis en place de nombreuses réformes en matière de propriété industrielle. Le 1<sup>er</sup> octobre 2009, la dernière révision concernant la Loi sur les Brevets est entrée en vigueur en apportant des modifications substantielles au système de brevet chinois. Cette révision fut complétée de réglementations qui ont pris effet le 1<sup>er</sup> février 2010. En 2015, de nombreuses juridictions civiles spécialisées sont mises en place à Pékin, Shanghai et Canton ; ceci est une source de confiance pour les investisseurs étrangers vers plus de sécurité juridique et de prévisibilité de recours judiciaires. Un accroissement des dommages-intérêts octroyés en réparation du préjudice de la contrefaçon renforce la sécurité de propriété intellectuelle. Bien que le succès des actions judiciaires reste aléatoire selon les zones

géographiques, le fait de fournir des preuves solides de la contrefaçon est indispensable.

Les dialogues sur la propriété intellectuelle sont systématiquement impliqués dans tous les échanges diplomatiques et commerciaux entre la France et la Chine, comme par exemple dans les visites officielles, dans les dialogues économiques. L'Office chinois des brevets (SIPO) développe depuis plus de trente ans une coopération bilatérale avec l'homologue français - l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) - notamment au travers des commissions mixtes annuelles sur les brevets et sur les marques. La Chine est ainsi membre de la Convention de Paris pour la protection de la propriété intellectuelle, ainsi que de l'Organisation mondiale de la Propriété intellectuelle. Il existe de nombreuses similarités entre les droits des Etats membres au sujet des brevets et de la propriété industrielle. De ce fait, on trouve donc les mêmes principes fondamentaux des droits de propriété intellectuelle entre la France et la Chine.

### **2.2.2. La lutte contre la contrefaçon**

Malgré les droits et réglementations mises en place, les investisseurs étrangers doivent être prudents vis-à-vis du marché chinois et se protéger contre les contrefaçons fabriquées en Chine. Car il peut y avoir un risque de se faire « voler » sa marque par un concurrent malicieux en cas d'imprudence. De plus, les recours possibles peuvent être longs, coûteux et incertains. Dans le pire des cas, celui qui se fait « voler » pourrait être considéré comme contrefacteur et ses marchandises pourraient être saisies par la douane. Pour éviter tous les risques liés à la contrefaçon et la propriété intellectuelle, les investisseurs étrangers doivent mettre en place des actions suivantes en accédant sur le marché chinois :

- le dépôt de marque doit être réalisé directement en Chine. En raison des spécificités chinoises de classification des produits et services, il est plus efficace d'effectuer le dépôt de marque en Chine que via un système international. De plus, les administrations chinoises identifient les produits ou services sous une dénomination chinoise à laquelle il faut prêter attention car il existe de nombreuses possibilités pour

transcrire un nom occidental en chinois en fonction de la signification et des sonorités, donc il est préférable de protéger la marque tant en caractères latins qu'en caractères chinois. Pour ce faire, il est obligatoire de passer par un cabinet spécialisé, idéalement basé en Chine.

- le déposant d'un brevet français bénéficie d'un droit de priorité de 12 mois à compter de la date de dépôt initial, durant lequel les demandes déposées par un tiers en Chine sont inopposables. Si le dépôt n'est pas fait pendant ce délai de priorité, l'investisseur peut toujours déposer un brevet sur cette invention, mais il ne bénéficie plus de la date de dépôt en France et doit le déposer avant la publication par l'INPI de la demande de brevet (18 mois après le dépôt). Par cette publication, l'invention sera divulguée et ne sera plus considérée comme nouvelle par l'office chinois et les tribunaux.

Si un investisseur doit se défendre contre des contrefacteurs malgré sa mise en place des actions préventives rigoureuses, il existe pour lui de nombreuses voies de recours possibles :

- recours administratif - Différentes administrations sont susceptibles d'intervenir pour saisir les contrefaçons et imposer des amendes aux contrefacteurs. L'intervention est généralement rapide pour un coût raisonnable, mais les moyens d'investigation sont limités,
- recours pénal - Les enquêtes sont conduites par des spécialistes : la police qui transmet les affaires au Parquet. Les amendes et les peines d'emprisonnement pour les contrefacteurs sont appliquées en cas de sanctions. En cas d'échec, le classement sans suite n'engendre pas de décision ni de publicité,
- recours douanier – Il nécessite de déposer une demande d'intervention auprès de la Douane et de sensibiliser les douaniers pour obtenir la saisie aux frontières à l'import et à l'export,
- recours civil – Il a pour mission d'ordonner des mesures d'urgence non contradictoires ainsi que des mesures conservatoires visant à éviter la

destruction de preuves. Il est souvent complexe d'évaluer le préjudice donc les dommages et les intérêts octroyés par les tribunaux sont faibles. Il engendre souvent une procédure longue, coûteuse. La décision de la justice est publiée dans tous les cas.

Toutes les voies de recours nécessitent de constituer des preuves solides des comportements ou des actes de contrefaçon et de se faire accompagner dès le début par un professionnel du droit spécialisé du domaine et basé en Chine.

### **2.3. Les systèmes bancaire et financier chinois**

Depuis la réforme et l'ouverture de la Chine en 1978, le système bancaire chinois a été construit afin de s'adapter au système bancaire mondial. En 2001, la Chine est entrée dans l'Organisation mondiale du Commerce, depuis, le marché bancaire et financier chinois a accueilli beaucoup d'acteurs étrangers.

Avant 1978, la Chine était une économie planifiée, dirigée par l'Etat au travers d'un plan fixant des objectifs pour une période de cinq ans. Pour soutenir le développement planifié, l'Etat chinois contrôlait entièrement toutes les banques chinoises afin de contrôler les capitaux sur le marché.

La Banque populaire de Chine était le seul représentant d'Etat maîtrisant les entrées et les sorties des capitaux sur le marché interbancaire. Elle était à la fois l'administrateur du Trésor national, l'établissement qui émet la monnaie, la banque commerciale qui gère des opérations financières et le gestionnaire du financement d'Etat. Malgré sa position dominante dans le système de gestion bancaire et financière, elle avait très peu de contact avec les organisations financières internationales. En effet, avant la réforme et l'ouverture de Chine, le système bancaire et financier était fermé vers l'extérieur. Au dernier jour de l'année 1977, l'Etat chinois a annoncé la séparation officielle de la Banque populaire de Chine du ministère des finances. De ce fait, la Chine est entrée dans une nouvelle époque avec un système bancaire indépendant.

Après la troisième session plénière du 11<sup>ème</sup> Comité central du Parti Communiste de Chine qui a eu lieu à Pékin en décembre 1978, en 1979, Deng Xiaoping déclarait « il

faut faire des banques de vraies banques ». C'était dans ce contexte que le gouvernement chinois a commencé la reconstruction financière. Nous pouvons analyser la réforme du système bancaire chinois en quatre étapes : le début de la réglementation du système bancaire dual (1978-1984), la construction d'un système bancaire de multi-niveaux (1985-1994), le renforcement et la continuité de la réforme bancaire (1995-2000) et le mouvement de libéralisation du système bancaire (depuis 2001).

### **2.3.1. Le début de la réglementation du système bancaire dual (1978-1984)**

A. A partir de 1978, le gouvernement chinois commence à compléter le système planifié par l'économie du marché et commence la réforme bancaire par renforcer le rôle des banques dans le développement économique et par construire « un système bancaire dual » (LIU, 2009) qui sépare la banque centrale et les banques spécialisées d'Etat. En 1979, la Banque populaire de Chine commence à fournir des prêts d'achat d'équipements de moyen et long termes aux entreprises pour soutenir des projets innovants et rentables et conseille aux entreprises d'utiliser davantage les bénéfices des investissements pour rembourser les prêts et garder le flux de financement dédié au projet. Le délai maximum de remboursement de ce genre de prêts est de trois ans. Ces prêts complètent les prêts existants qui sont provisoires et saisonniers.

B. Le 1er janvier 1984, la Banque de l'industrie et du commerce est fondée afin de remplacer la Banque Populaire de Chine en services de crédits et d'épargne aux commerciaux et industriels. Dès lors, le système monopole de la Banque populaire de Chine est remplacé par un système dual composé par une banque centrale et quatre banques spécialisées d'Etat : la Banque de Chine, la Banque de l'agriculture, la Banque de construction et la Banque de l'industrie et du commerce qui absorbent l'épargne des ménages et émettent des prêts aux entreprises. En effet, leur mission fondamentale est de fournir des ressources financières pour le développement économique.



C. En parallèle, les institutions financières rurales complètent les quatre banques commerciales d'Etat sur le marché agricole. Les coopératives de crédit rurales qui constituent une partie importante du système bancaire de la Chine sont créées au début des années 1950 afin que les agriculteurs puissent se rassembler et s'entraider. Elles sont composées d'au moins cinq personnes et peuvent lever des fonds et demander des prêts pour les activités agricoles, avec l'approbation de la Banque populaire de Chine. Après la réforme et l'ouverture de 1978, les coopératives de crédit rural sont au service des agriculteurs et des petites et moyennes entreprises (PME) pour leur fournir des crédits.

Les organismes bancaires chinois comprennent les entités organisationnelles de différents échelons. En effet, la banque centrale et les banques spécialisées ont des organisations à chaque échelon administratif : à l'échelon central on trouve le siège social de la banque (« zhonghang » en chinois), à l'échelon provincial les succursales provinciales (« fenghang » en chinois), à l'échelon municipal les succursales municipales (« zhihang » en chinois). Chacun de ces échelons est l'autorité de tutelle de l'échelon inférieur. En 1984, le nombre total des organismes bancaires des quatre banques commerciales d'Etat étaient de 53 898 (YI et ZHAO, 2001).

### **2.3.2. La construction d'un système bancaire de multi-niveaux (1985-1994)**

A. A partir de 1985, l'Etat commence à transformer les banques spécialisées d'Etat en structures indépendantes responsables de leurs propres activités et à compléter le système bancaire par d'autres institutions financières et bancaires. Lors de la deuxième session plénière de la sixième Assemblée nationale populaire du 12 mai 1984, le gouvernement décide que les banques commerciales d'Etat doivent fournir des ressources financières aux entreprises d'Etat sous forme de prêts bancaires au lieu d'allocations. Dès lors, les champs d'activités des banques commerciales d'Etat sont élargis. En 1985, l'Etat a publié des mesures politiques qui suppriment les limites interbancaires et permettent aux banques commerciales d'Etat de concurrencer librement le marché bancaire et financier. De plus, l'Etat indique que les banques

commerciales d'Etat doivent prendre la forme d'entreprises comme modèle de gestion et comme personnes juridiques indépendantes, qui sont responsables de leurs propres fonctionnements.

En même temps, des entreprises privées et des structures non publiques se développent rapidement, donc elles ont besoin de nouvelles banques commerciales pour leur fournir des services financiers. Afin de répondre à leurs besoins, l'Etat non seulement continue à développer la réforme bancaire, mais surtout encourage la création d'autres formes d'entités financières. En 1986, la Banque de communications a été restructurée, avec l'accord du gouvernement, sous forme d'une banque par actions de services multiples (25% provient de l'Etat, 45% de la municipalité de Shanghai, 30% des entreprises locales). La Banque des communications est la première banque chinoise ayant la forme de société par actions. Dès lors, plusieurs banques commerciales par actions ont été créées, comme par exemple : la Banque des commerçants de Chine, la Banque industrielle, la Banque du développement de Pudong Shanghai, etc. Toutes ces banques sont détenues par des entreprises dont le statut est celui de personne juridique.

B. En 1990, l'Etat a créé quatre sociétés de gestion d'actifs d'Etat : la société de gestion d'actif Xinda de Chine, la société de gestion d'actifs Huarong de Chine, la société de gestion d'actifs Changcheng de Chine, et la société de gestion d'actifs Dongfang de Chine. Ces quatre sociétés de gestion d'actifs ont pour objectif d'un côté d'éplucher les créances douteuses, d'émettre des obligations financières sous garantie du financement d'Etat ; et de l'autre d'améliorer la structure financière des entreprises en transformant les dettes en actions.

C. En même temps, la fondation des deux bourses marque une nouvelle époque du marché boursier chinois. En novembre 1990, la bourse de Shanghai (ou Shanghai Stock Exchange) a été établie. Suite à cet événement, en juillet 1991, la bourse de Shenzhen (ou Shenzhen Stock Exchange) a été créée. Ces deux bourses sont devenues les plus importantes bourses de la Chine continentale. Pour les citoyens chinois, le marché boursier joue dès lors un rôle très important dans les canaux d'investissement.

Ce marché boursier a confirmé la détermination de l'Etat pour la réforme et la transition d'une économie planifiée à une économie de marché.

En 1992, la Commission chinoise de réglementation des titres (« CCRT ») est créée, son rôle aujourd'hui est de superviser le secteur boursier. Suite à la publication de « les règlements de gestion provisoires sur les coopératives de crédit urbaines » par la Banque populaire de Chine qui a confirmé le rôle des coopératives de crédit urbaines dans le système bancaire, des banques commerciales urbaines sur la base des Coopératives de crédits urbains commencent à être fondées en 1995 par la Banque populaire de Chine. La première banque commerciale urbaine qui a été créée en février 1995 est la Banque commerciale urbaine de Shenzhen. Jusqu'à la fin de l'année 1996, il y a eu au total dix-huit banques commerciales qui ont ouvert leurs portes. Comme ces entités financières non étatiques ont de la liberté et la flexibilité en termes de la structuration de leurs capitaux et de système de gestion, elles disposent des avantages pour concurrencer les quatre banques spécialisées d'Etat sur le marché bancaire (LIU Mingkan, 2009). Dès lors, un système bancaire de multi-niveaux a été fondé et se compose de quatre banques spécialisées d'Etat, d'une dizaine de banques commerciales par actions, et des banques commerciales urbaines.

D. En décembre 1993, la Banque populaire de Chine a publié « l'avis au public sur la réforme approfondie du système de devise étrangère » qui indique les entrées et les sorties des devises étrangères soumises à son contrôle. Un marché national de devise étrangère, qui est aussi un marché interbancaire, est créé en avril 1994 afin de fournir des services de conversion de devises entre les banques.

E. Trois banques institutionnelles de Chine sont également fondées en 1994 : la Banque de développement d'Etat, la Banque d'importation et exportation de Chine, et la Banque de développement agricole. Ces trois banques institutionnelles exercent des activités commerciales selon les politiques de développement d'Etat et le profit n'est pas leur premier objectif.

F. La même année, le contrôle du risque a été mentionné pour la première fois dans les lois au travers de la publication par la Banque populaire de Chine « Les règles de contrôle et les normes de surveillance de la gestion de proportion actif passif des banques commerciales » pour contrôler les risques financiers. A partir de cela, près de deux cent règlements de lois sont sortis pour bien préciser les processus des activités financières.

### **2.3.3. Le renforcement et la continuité de la réforme bancaire (1995-2000)**

A. En 1995, la libéralisation du secteur bancaire chinois a mis fin au monopole des quatre banques publiques et a conduit à une diversification de l'activité de ces banques à tous les domaines de l'économie.

Le secteur bancaire chinois est également ouvert aux banques étrangères. La présence de celles-ci, le plus souvent établies sous la forme d'établissements de crédit à capitaux étrangers (*Wholly Foreign Funded Bank*), demeure encore relativement limitée (la part des établissements étrangers représente 2% du total du marché selon une enquête menée par PricewaterhouseCoopers), notamment en raison de la réglementation bancaire chinoise.

B. Lors de la treizième session plénière du huitième Comité permanent de l'Assemblée populaire nationale en 1995, « la loi de banques commerciales de la République populaire de Chine » a été votée. Selon cette loi, les banques spécialisées d'Etat sont devenues dorénavant des banques commerciales d'Etat en termes de fonctionnement et de moyens de gestion. Par conséquent, ces banques ont gagné en autonomie. Suite à la crise financière asiatique de 1997, pour maintenir la stabilité du marché bancaire et financier, l'Etat a investi en 1998 un montant de 270 milliards de yuan (équivalent à peu près de 35 milliards d'euros) dans les quatre banques commerciales d'Etat. L'Etat a contrôlé en 1999 les créances douteuses des quatre banques commerciales d'Etat et les a transférées aux quatre sociétés de gestion d'actifs d'Etat. Ces quatre entreprises de gestion d'actif ont finalisé à la fin de l'année 2000

l'achat et la transformation des dettes des quatre banques commerciales d'Etat. Le montant total des dettes traitées est de 1393 milliards de yuans (équivalent à peu près de 175 milliards d'euros). Depuis 2001, grâce au traitement des créances douteuses, l'état comtable de ces banques commerciales d'Etats s'est beaucoup amélioré. Le taux de créances douteuses a baissé de presque 6% par rapport à l'année précédente.

Afin de mieux contrôler les risques des prêts bancaires, l'Etat chinois a construit un système de l'évaluation des risques avec cinq niveaux d'états des prêts : normal, douteux, attention, à supprimer et perdu. En 2000, quatre banques d'Etat et neuf banques commerciales par actions ont classé leurs prêts de sept mille milliards de yuan selon ces cinq niveaux d'états pour évaluer et gérer les risques.

#### **2.3.4 Le mouvement de libéralisation du système bancaire (depuis 2001)**

A. Depuis l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001, on observe un mouvement de libéralisation en faveur de l'établissement des banques étrangères. La Chine s'est en effet engagée à lever progressivement toutes les restrictions imposées aux banques étrangères pour accélérer leur implantation, notamment en autorisant l'accès au marché des opérations en monnaie locale. Dès l'année d'entrée, le système bancaire chinois a autorisé les banques étrangères à fournir des services en devises étrangères aux citoyens chinois.

En 27 octobre 2005, « Loi initiale sur les titres financiers » a été rétablie pour permettre une ouverture plus grande du marché financier chinois aux investisseurs étrangers et mis en place un cadre réglementaire plus stable et plus sécurisé en améliorant notamment le système d'émission des titres et en renforçant la surveillance du marché.

Le 11 novembre 2006, les « Règlements d'application de la République populaire de Chine sur l'administration des établissements de crédit financiers à capitaux étrangers ainsi qu'un certain nombre de mesures administratives » ont été publiés avec pour principal objet la généralisation de l'utilisation du Renminbi et prévoient un traitement national des banques étrangères.

Depuis le 11 décembre 2007, la Chine a autorisé les banques étrangères à procéder à des transactions en Renminbi et à fournir des services en Renminbi aux clients particuliers aussi.

B. En mars 2002, l'organisation de paiement par carte, China UnionPay (zhongguo yinlian), a été fondée. China UnionPay (CUP) est une institution financière par actions qui permet aux banques et institutions financières chinoises de reconnaître les paiements par carte de toutes les banques en Chine et qui permet aux utilisateurs de cartes de faire des retraits dans les distributeurs d'autres banques. Au fil du temps, le CUP a accéléré le processus d'internationalisation pour répondre aux besoins du développement économique et international du pays. En 2008, les détenteurs de la carte CUP peuvent faire un retrait dans près d'une cinquantaine de pays et régions étrangers et payer par la carte CUP dans les magasins de vingt-huit pays et régions en dehors de Chine.

C. Quant à l'industrie boursière, dès l'entrée de Chine dans l'OMC en 2001, les investisseurs étrangers peuvent fonder des sociétés d'investissement aux titres et de gestion de fonds. Dès l'année 2004, les investisseurs étrangers sont autorisés à créer des joint-ventures de valeurs mobilières avec l'obligation que le montant des capitaux étrangers ne dépasse pas 33%.

D. Depuis le début janvier 2020, la Chine a levé une restriction majeure aux banques étrangères. Les banques étrangères peuvent désormais établir des succursales en Chine et détenir la totalité du capital sans l'obligation de s'associer avec un partenaire local, alors jusqu'à présent, elles devaient s'associer à un partenaire local pour développer une activité sur le territoire chinois (Hong Kong excepté) et n'étaient pas autorisées à détenir plus de 49% des co-entreprises dans lesquelles elles avaient investi.

## **2.4. Les réglementations spécifiques pour Hong Kong**

Hong Kong, en tant que Région administrative spéciale de la Chine, est un territoire reconnu du commerce international et attractif pour les investisseurs étrangers. Elle s'est positionnée comme la plateforme vers la Chine pour les investisseurs étrangers. Des entreprises étrangères peuvent s'y installer librement sans aucune restriction de nationalité. Le gouvernement a mis en place de nombreuses mesures politiques sur Hong Kong pour attirer les investissements étrangers.

### **2.4.1. Des dispositions fiscales avantageuses**

Hong Kong a mis en place un système d'impôts avantageux pour les investisseurs. Les impôts à Hong Kong sont gérés par « The Hong Kong Revenue Department ». Ils comprennent trois parties : l'imposition sur les bénéfices, l'imposition sur les salaires et l'imposition sur les revenus fonciers.

Concernant l'impôt sur les bénéfices, Hong Kong n'impose pas les gains sur le capital, les dividendes ou les intérêts. De plus, le rapatriement des bénéfices, des plus-values et des dividendes n'est pas imposé.

L'imposition des sociétés à Hong Kong est basée sur la territorialité des activités commerciales. Les revenus réalisés hors de Hong Kong par une société ayant son siège à Hong Kong ne sont pas imposables. Les revenus réalisés à Hong Kong sont imposés seulement à 16%. Selon les dispositions de la loi, toutes les dépenses normales d'une société telles que les amortissements d'immobilisation avec des taux déterminés, les frais de consultants sont déductibles du bénéfice imposable.

Pour éviter la double imposition, Hong Kong a signé des conventions fiscales avec la France en 2010 et également conclu une convention de non double imposition avec la Chine continentale. On dénombre au total une vingtaine de conventions fiscales signées par Hong Kong avec différents pays comme la Belgique, l'Espagne, le Royaume-Unis, le Japon, l'Autriche, et la Thaïlande.

Concernant l'imposition sur les salaires, aucun impôt sur les salaires n'est appliqué pour des individus séjournant à Hong Kong pendant une période inférieure à

60 jours dans une période de 12 mois. Il n'y a pas de taxes salariales, patronales ou professionnelles à Hong Kong.

Il faut savoir qu'il n'y a pas de TVA à Hong Kong, donc les sociétés facturent à leurs clients en hors taxe.

#### **2.4.2. Un régime politique particulier**

Hong Kong bénéficie d'un régime politique exceptionnel. Le gouvernement chinois a appliqué, depuis la rétrocession de Hongkong en 1997, le principe dit « un Etat, deux systèmes » pour Hong Kong. Cela signifie qu'au sein de l'Etat chinois, la partie continentale est sous un régime socialiste, tandis que Hong Kong est régi par un système capitaliste.

Ce principe permet à Hong Kong de conserver sa liberté dans ses systèmes politique, économique et financier. Son économie et sa financiarisation sont les plus libérales au monde. Cette stabilité politique permet aux investisseurs étrangers de bénéficier d'un environnement d'affaires stable. Par exemple, Hongkong bénéficie d'un réseau internet sans censure, qui est différent de la Chine continentale.

Cependant, depuis l'année 2000, plusieurs manifestations des Hongkongais ont eu lieu pour s'exprimer contre le pouvoir central de Pékin. En 2003, un demi-million de Hongkongais sont descendus dans la rue, contre une réforme légale voulue par la Chine. En 2012, les Hongkongais ont de nouveau manifesté contre la volonté de Pékin de mettre en place une sorte d'éducation patriotique aux habitants de Hongkong. En 2014, il a y eu la « révolte des parapluies » contre l'idée des autorités chinoises de présélectionner les candidats au poste de chef de l'exécutif. Plus récemment, le 28 Avril et le 9 Juin 2019, des manifestants Honkongais sont de nouveau descendus dans les rues pour essayer de stopper le projet de loi visant à faciliter les extraditions vers la Chine. Officiellement, ce projet de loi vise à favoriser l'extradition des criminels. Pour les opposants de ce texte de loi défendu par la gouverneure de l'exécutif de Hong Kong, ce projet de loi ouvre à Pékin une voie légale pour faire disparaître dans les méandres de son système judiciaire des activistes pro-démocratie qu'il voit d'un



mauvais œil ; de plus, il menace l'État de droit à Hong Kong et l'indépendance du système Hongkongais. Suite aux événements, la dirigeante a annoncé le 15 juin la suspension du projet de loi visant à autoriser les extraditions vers la Chine.

#### **2.4.3. Un système financier et bancaire stable et efficace**

Le système financier à Hong Kong est solide. Chaque année, il présente un excédent de balance courante<sup>40</sup> stable grâce à l'essor des secteurs tels que les services financiers et le tourisme. Dans ces conditions, le niveau des réserves de change reste également satisfaisant. Les monnaies sont convertibles sur le territoire de Hongkong. Cela permet à Hongkong d'avoir un flux de capitaux libres.

Le système bancaire Hongkongais est fiable et transparent grâce à la présence de grandes banques internationales auprès desquelles des investisseurs étrangers commandent des services. Il faut savoir que deux tiers des investissements étrangers pour la Chine sont présents à Hongkong.

#### **2.4.4. Un cadre juridique fiable et simple**

Dans le domaine juridique, Hong Kong applique le système de *Common Law* britannique par lequel elle se distingue nettement de la Chine continentale. Hong Kong a gardé la tradition de *Common Law* établie lors de la colonisation britannique alors que la Chine continentale applique un système de droit civil.

Issu du droit anglais, la *Common Law* est un système juridique dont les règles sont principalement édictées par les tribunaux au fur et à mesure des décisions individuelles. La jurisprudence est ainsi la principale source du droit et la règle du précédent oblige les juges à suivre les décisions prises antérieurement par les

---

<sup>40</sup> La balance courante est le solde des flux monétaires d'un pays résultant des échanges internationaux de biens et services (balance commerciale), revenus et transferts courants.

tribunaux. Par conséquent, il y a une certaine souplesse à Hong Kong au niveau de la création et du fonctionnement des sociétés.

#### **2.4.5. Une réglementation douanière allégée par rapport à la Chine continentale**

Malgré la rétrocession de Hong Kong à la Chine en 1997, Hong Kong reste un territoire douanier séparé du reste de la Chine. Hong Kong a maintenu son système douanier qui est le Système douanier harmonisé et garde son statut de Port franc, tout en conservant ses participations dans les organismes internationaux et ses accords commerciaux internationaux.

Des licences d'importations ne sont exigées que pour certains produits spécifiques, comme des produits chimiques, des produits pharmaceutiques, des plantes, des boissons alcoolisées.

Par son statut de Port franc, Hong Kong n'impose pas de droits de douane à l'entrée des marchandises générales sur son territoire. Seulement quelques marchandises sont soumises aux droits de douane : tabac, spiritueux, vins, bière, produits pétroliers, voitures.

Après avoir étudié les théories et les notions dans cette première partie sur les stratégies d'expansion des firmes transnationales, ainsi que le contexte économique et politique du marché chinois et le contexte d'échanges franco-chinois. La deuxième partie de la thèse a vocation de compléter les théories de la première partie par des informations et des analyses suite aux enquêtes du terrain auprès des firmes transnationales françaises qui se développent en Chine.

## **Partie II**

### **Partie pratique**

La deuxième partie de la thèse est consacrée aux analyses des stratégies d'expansion des entreprises à travers l'étude de cas d'entreprises transnationales françaises les plus représentatives qui se développent en Chine.

Afin d'avoir des informations précises et pertinentes, j'ai choisi d'effectuer des entretiens avec des dirigeants responsables dans des firmes transnationales. Le but de mes entretiens a été de recueillir des informations sur les stratégies d'expansion des entreprises transnationales françaises sur le marché international, notamment chinois. Cette étape est extrêmement importante dans l'élaboration de cette thèse car ces informations recueillies dans les entreprises peuvent nous permettre d'analyser les pratiques appliquées par des entreprises transnationales françaises pour leur développement en Chine.

Il est important de noter que les stratégies doivent être évolutives pour s'adapter aux marchés qui se transforment sans cesse, vu que les produits, les technologies, les normes internationales et les clients se trouvent dans des environnements dynamiques. Pour réussir dans la durée, les entreprises améliorent et perfectionnent leurs stratégies d'expansion afin de pouvoir bénéficier d'un avantage concurrentiel qui leur permet de se positionner de façon différenciée sur le marché par rapport à leurs concurrents, grâce à la supériorité dans certains domaines de leur fonctionnement comme, par exemple, la technologie, la segmentation de marché ou la réduction des coûts.

Il faut souligner que le marché chinois est un des marchés qui évoluent encore plus vite en raison du grand nombre de consommateurs (à peu près 1,38 milliard). En effet, comme déjà indiqué précédemment, une augmentation du PIB et du niveau de vie des citoyens a lieu chaque année en Chine ; par conséquent, la demande des consommateurs chinois augmente et se diversifie. Afin de répondre aux besoins de ce marché évolutif, les entreprises doivent adopter en permanence des stratégies innovantes pour ne pas se faire dépasser et mieux se positionner par rapport aux autres acteurs présents sur le marché chinois.

Les entreprises françaises transnationales avec lesquelles j'ai effectué des enquêtes du terrain ont été : EDF, SANDVIK, ENGIE, SITES, INDIGO, ARDIAN, MONIN, BNP PARIBAS. J'ai choisi ces entreprises pour plusieurs raisons :

- premièrement, parce que ces entreprises correspondent à la cible qui intéresse cette thèse, au vu de leurs structures transnationales et parce qu'elles sont présentes en Chine d'une manière constante.

- deuxièmement, par la diversité de leurs activités principales d'une entreprise à l'autre. Les secteurs différents que couvrent cet échantillon permettent d'avoir une représentation générale des entreprises transnationales.
- troisièmement, chacune de ces entreprises est un leader européen ou mondial de son secteur d'activité ; par conséquent les stratégies de ces entreprises leaders peuvent servir de modèle à d'autres entreprises.

Quelques associations qui jouent un rôle important dans le développement des relations commerciales entre la France et la Chine ont été aussi interviewées pour compléter les informations ; les personnes avec qui j'ai eu des entretiens sont des PDG ou des directeurs du développement international.

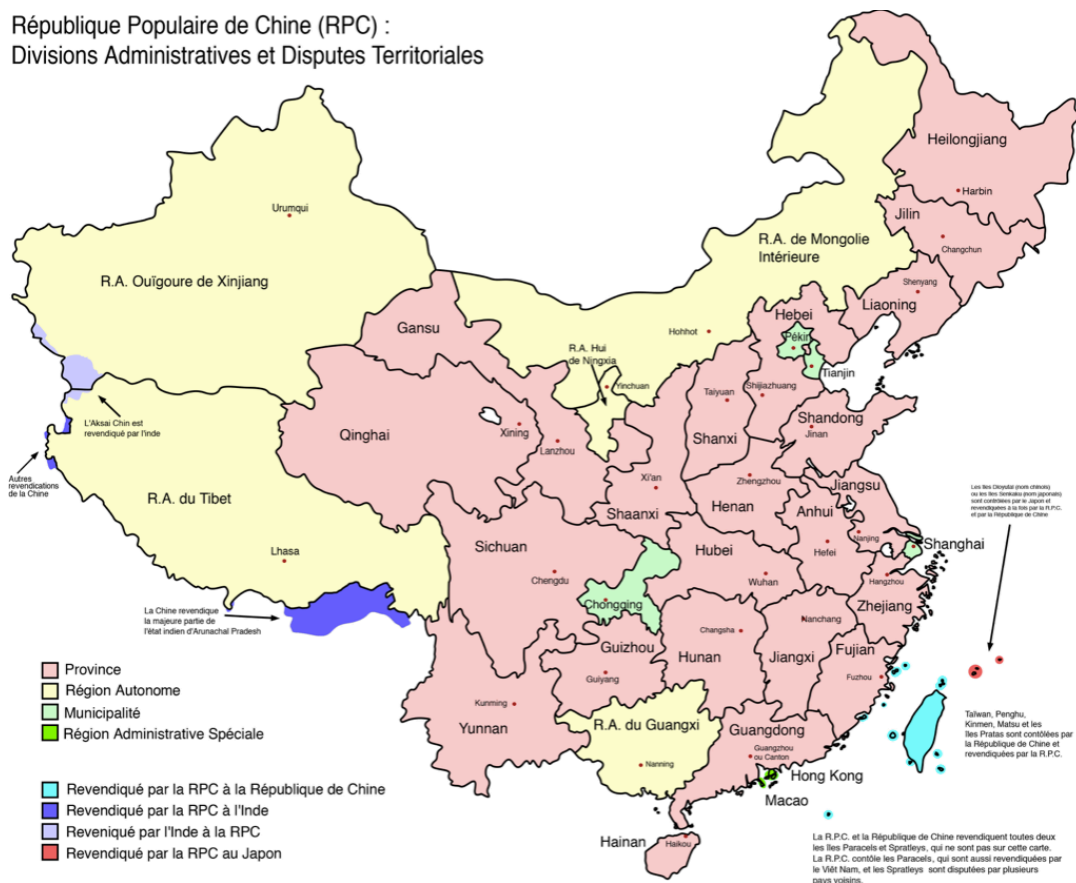
Malgré les différences au niveau des secteurs d'activités, de la taille, du fonctionnement organisationnel qui caractérisent les entreprises que j'ai contactées, il existe des similitudes entre ces différentes entreprises transnationales qui se développent en Chine ; par exemple, elles ont toutes choisi la structure transnationale comme leur structure d'internationalisation afin de mieux s'adapter au marché local ; elles ont toutes préféré l'implantation à l'exportation. Mais il existe aussi des divergences, par exemple, certaines d'entre elles ont créé des filiales locales 100% à capitaux étrangers, d'autres ont préféré créer des joint-ventures avec des partenaires chinois.

C'est pour toutes ces raisons que, afin de mieux étudier les stratégies d'expansion, j'ai conduit pour chaque entreprise plusieurs entretiens pour vérifier l'évolution de leurs stratégies ; à travers ces entretiens, on a pu analyser comment les stratégies convergent et divergent d'une entreprise à l'autre, quelles sont les stratégies employées pour leurs activités en Chine.

A partir des informations que j'ai obtenues en entretiens, et afin de mieux comprendre les stratégies d'expansions de ces entreprises transnationales, j'ai réalisé mon étude en trois chapitres afin de présenter par une analyse transversale les diverses stratégies des entreprises qui se sont les mieux placées sur le marché chinois. Un chapitre a été dédié à présenter un cas pratique de la stratégie internationale de l'entreprise INDIGO.

Pour mieux comprendre le processus d'installation des entreprises transnationales en Chine, j'ai pensé qu'il pouvait être utile de mettre ci-dessous la carte politique de la Chine sur laquelle on peut vérifier son organisation administrative, qui est composée de 22 provinces, 5 régions autonomes (Guangxi, Mongolie intérieure, Xinjiang, Ningxia, Tibet), 30 préfectures (sorte de « départements ») autonomes, 124 districts (« bannières ») autonomes, et plus de 1200 comtés ethniques dans les régions multiethniques. Il existe aussi quatre municipalités directement subordonnées à l'autorité centrale : Pékin, Shanghai, Tianjin et Chongqing ; il faut ajouter également deux régions administratives qui sont Hongkong et Macao. La République Populaire de Chine possède officiellement trois niveaux administratifs : provincial, districtal et cantonal.

République Populaire de Chine (RPC) :  
Divisions Administratives et Disputes Territoriales



**Fig. 4 : Carte politique – administrative de la Chine** (Chine Informations 2020)

## **Chapitre I – Compétences des entreprises, leurs raisons d’implantations en Chine et leurs modes d’implantation**

Ce chapitre présente, premièrement, la taille, les compétences des entreprises et leurs domaines d’intervention en Chine ; deuxièmement, les raisons de leurs implantations en Chine et leurs modes d’accès au marché chinois ; troisièmement, la structuration internationale des entreprises transnationales françaises ; quatrièmement, le management de ces entreprises en Chine.

### **Section 1 - La taille, les compétences des entreprises et leurs domaines d’intervention en Chine**

L’objectif du premier chapitre de mon étude est de recueillir les informations générales sur chaque entreprise, ce qui me permet d’analyser par la suite ses stratégies de développement. En effet, il est nécessaire d’étudier en profondeur les différents aspects de chaque entreprise pour pouvoir comprendre les bases de sa stratégie d’expansion à l’international et en Chine. Comme cité dans « l’Art de la guerre », il est nécessaire de connaître en profondeur la situation de l’ennemi et du terrain avant de s’engager dans l’action (Sun, 1078).

Les informations sur les entreprises à étudier ici sont nombreuses. Tout d’abord j’étudie l’importance de l’entreprise au travers des informations générales concernant le nombre d’employés, le chiffre d’affaires. Deuxièmement, je me renseigne précisément sur le secteur d’activité, les compétences et l’expertise de l’entreprise au travers desquels nous essayons à comprendre l’avantage spécifique de l’entreprise. Ensuite les domaines d’intervention de l’entreprise sont à connaître pour savoir avec quels partenaires elle peut travailler en Chine. A la fin de ce chapitre, l’avantage spécifique de chaque entreprise est étudié, ce qui permet de faire la liaison avec le paradigme OLI de Dunning.

## 1.1. Les secteurs d'activités et les tailles

Cette partie consiste à étudier les secteurs d'activités de ces entreprises et les tailles de ces entreprises selon leurs effectifs et leurs chiffres d'affaires.

### 1.1.1. Le classement selon le secteur d'activité

Les secteurs d'activités des entreprises transnationales étudiées sont multiples. J'ai classé dans le tableau ci-dessous ces entreprises par secteur.

Tableau I – 1 : Les entreprises par secteur

Secteur d'activités		Entreprise
Secteur industriel	Secteur de l'électricité et de l'énergie	EDF, ENGIE
	Industrie de haute technologie	SANDVIK
	Secteur agroalimentaire	MONIN
Secteur des services	Services en contrôle et suivi préventif de grandes structures	SITES
	Services de stationnement des véhicules	INDIGO
Secteur financier	Gestion des fonds d'investissement	ARDIAN
	Secteur bancaire	BNP PARIBAS

Ces huit entreprises sont issues de trois secteurs principaux qui sont le secteur industriel, le secteur des services et le secteur financier. Leurs activités comprennent sept sous-secteurs différents. Chacune d'entre elles dispose de compétences spécifiques.

EDF, en tant que leader européen de l'électricité, dispose des compétences diverses dans la production et la distribution de l'électricité, comme la conception des centrales électriques et l'exploitation des énergies renouvelables.



ENGIE, un des acteurs principaux dans la production et la distribution de l'électricité et du gaz, s'engage pleinement dans le développement de la transition énergétique.

SANDVIK est un fabricant des matériaux de haute valeur ajoutée. Elle fabrique principalement les outils et les systèmes d'outillage pour l'usinage des métaux industriels.

SITES, une entreprise de services en contrôle et suivi préventif des bâtiments, se spécialise dans l'inspection, le test, la mesure et le contrôle des grandes structures.

INDIGO dispose des compétences diverses dans les services de stationnement et de la mobilité : gestion du stationnement en ouvrage et en voirie ; services de conception, de construction et de financement des parkings ; services numériques pour connecter ses parkings comme le paiement par mobile, la pré-réservation de places de parking.

ARDIAN, un des leaders européens de gestion des fonds d'investissement, se spécialise dans la gestion d'actifs et l'investissement dans des entreprises privées.

MONIN, l'entreprise agroalimentaire, produit et distribue des boissons rafraîchissantes, notamment les sirops.

BNP PARIBAS, une des plus grandes banques françaises, propose des services bancaires divers à ses clients qui sont des institutions publiques, des entreprises privées et des particuliers.

### **1.1.2. Le classement selon les effectifs**

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'employés de chaque entreprise. EDF, ENGIE et BNP PARIBAS disposent chacune d'un nombre de salariés très élevé – 154 845 pour EDF, 151 667 pour ENGIE et 202 624 pour BNP PARIBAS. SANDVIK et INDIGO disposent chacune d'un nombre de salariés moins élevé mais tout de même important. SITES, ARDIAN et MONIN sont les trois entreprises qui disposent de moins de salariés parmi ces entreprises. Nous pouvons constater que, en effet, les firmes transnationales ne sont pas uniquement des entreprises de très grande taille.

Tableau I – 2 : Les effectifs des entreprises

	Nombre d'employés
BNP PARIBAS	202 624
EDF	154 845
ENGIE	151 667
SANDVIK	43 000
INDIGO	19 000
MONIN	585
ARDIAN	560
SITES	350

*Source : Entretiens conduits pour la thèse en 2018*

Selon le calcul ci-dessous, la moyenne du nombre d'effectifs dans une entreprise transnationale française est de 71579 environ.

$$\bar{x} = \mu = \frac{202\,624 + 154\,845 + 151\,667 + 43\,000 + 19\,000 + 585 + 560 + 350}{8} \approx 71578,9$$

Afin de mesurer la dispersion de cet échantillon sur les nombres d'employés de ces entreprises transnationales, j'ai appliqué la formule d'écart-type ci-dessous.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n |x_i - \mu|^2}{n}}$$

$x_i$  (le nombre d'employés de chaque entreprise) = 202 624, 154 845 ...

$\mu$  (la moyenne du nombre d'employés) =  $\bar{x}$  = 71578,9

$n$  (le nombre d'entreprises) = 8

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^8 |x_i - 71578,9|^2}{8}} \approx 83886,7$$

J'ai obtenu un résultat de 83886,7 comme l'écart-type de cet échantillon. Nous pouvons constater qu'il existe une forte dispersion du nombre d'employés de ces entreprises transnationales.

### 1.1.3. Le classement selon le chiffre d'affaires

Le tableau ci-dessous indique le chiffre d'affaires de chacune de ces huit entreprises transnationales en 2018. En tant que société financière et bancaire, ARDIAN et BNP PARIBAS ont chacune un chiffre élevé des actifs qui compte plus de 60 milliards de dollars. EDF et ENGIE, qui ont des tailles plus grandes que d'autres entreprises en étude, ont toutes un chiffre d'affaires élevé de près de 65 milliards d'euros. SANDVIK, qui compte 43 000 salariés, a ainsi un chiffre d'affaires de près de 9 milliards d'euros. Indigo, qui a une taille plus petite que SANDVIK, compte tout de même 950 millions d'euros de chiffre d'affaires. MONIN, qui compte 585 salariés parmi lesquels 280 en France, a créé un chiffre d'affaires total de près de 97 millions d'euros. SITES, l'entreprise la plus petite taille parmi les entreprises en étude, compte 25 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Tableau I – 3 : Les chiffres d'affaires des entreprises

	Chiffre d'affaires
ARDIAN	90 milliards de dollars d'actifs gérés et/ou conseillés
EDF	69,632 milliards d'euros
ENGIE	65 milliards d'euros
BNP PARIBAS	60,347 milliards d'euros en capitalisation au 02 mai 2019
SANDVIK	8,868 milliards d'euros
INDIGO	950 millions d'euros
MONIN	96,546 millions d'euros
SITES	25 millions d'euros

*Source : Entretiens conduits pour la thèse en 2018*

Selon les calculs ci-dessous, la moyenne du chiffre d'affaires d'une entreprise transnationale française est de 36,865 milliards d'euros, l'écart-type de cet échantillon est de 37,84 milliards, ce qui prouve une grande dispersion entre les chiffres d'affaires de ces entreprises.

$$\bar{x} = \mu = \frac{\sum_{i=1}^8 x_i}{8} = 36\,864\,818\,250 \text{ €} \approx 36,865 \text{ milliards d'euros}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n |x_i - \mu|^2}{n}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^8 |x_i - 36\,864\,818\,250|^2}{8}} \approx 37,84 \text{ milliards}$$

J'ai classé ci-dessous ces entreprises en quatre catégories selon leurs chiffres d'affaires. Nous pouvons constater que 50% de ces entreprises ont un chiffre d'affaires qui est supérieur à 60 milliards d'euros.

Chiffre d'affaires (euros)	Entreprise	Proportion dans l'échantillon
> 60 milliards	ARDIAN, EDF, ENGIE, BNP PARIBAS	4/8
> 1 milliard et <10 milliards	SANDVIK	1/8
> 900 millions et < 1 milliard	INDIGO	1/8
> 25 millions et < 100 millions	MONIN, SITES	2/8

À travers les chiffres d'affaires, nous pouvons dire que :

A. Le chiffre d'affaires dépend en partie de la taille de l'entreprise. Plus la taille de l'entreprise est grande, plus le chiffre d'affaires d'entreprise est élevé. Mais la taille n'en est pas la seule cause, une entreprise plus petite peut avoir un chiffre d'affaires élevé quand il s'agit d'une activité très rentable.

B. Le chiffre d'affaires dépend également du secteur d'activités de l'entreprise. Certains secteurs d'activités conduisent à un chiffre d'affaires élevé, comme les activités financières et d'investissement.

## **1.2. Les domaines d'intervention en Chine des entreprises interrogées**

Les domaines d'activités dans lesquels ces entreprises transnationales se développent en Chine correspondent à leurs principales expertises qui sont transférables dans le reste du monde.

EDF a pu se développer en Chine car les Chinois ont voulu avoir un acteur de référence industriel dans le projet de construction des centrales nucléaires, donc sont venus chercher EDF qui est renommée pour ses compétences électriques. EDF était le responsable technique de la construction de la centrale « Daya Baie ». En 1995, la construction était achevée et la centrale est en service. Juste après, le projet de construction d'une autre centrale nucléaire « Ling Ao » avait lieu grâce à l'expertise d'EDF. EDF est devenu un acteur important pour les Chinois. En effet, grâce à sa bonne réputation et à sa renommée dans la construction des centrales nucléaires, EDF est sollicitée par les autorités chinoises dans la mise en œuvre des grands projets en Chine. Son expertise et ses compétences ont fait leurs preuves sur le territoire chinois et ont aidé à pérenniser son marché en Chine.

SANDVIK fournit des matériaux de haute technologie qui sont indispensables pour des industries de la Chine, par exemple des tubes en acier pour les centrales nucléaires chinoises. La qualité des matériaux incite constamment les fabricants chinois à se fournir chez SANDVIK. Ce que SANDVIK vend aux Chinois est la technologie. Au début de son expansion, SANDVIK ne vendait pratiquement qu'aux entreprises européennes et américaines installées en Chine. Aujourd'hui, SANDVIK vend toujours à ces entreprises étrangères mais aussi aux entreprises chinoises qui

accordent de plus en plus d'attention à la qualité des produits et qui ont besoin de technologie. Nous pouvons constater que SANDVIK est devenue l'acteur incontournable dans le marché des matériaux grâce à ses technologies et ses expériences, car les entreprises chinoises et les consommateurs chinois ont aujourd'hui une grande préférence pour des produits de haute technologie.

ENGIE développe en Chine les activités sur la transition énergétique qui est un des services essentiels de son groupe, notamment de son siège à Paris. INDIGO, leader mondial dans des services de stationnement, reconnu dans le monde, emploie le même modèle de gestion des stationnements aux zones urbaines en Chine et développe la mobilité intelligente comme en France. MONIN, expert et leader mondial dans la production des sirops, crée une usine à Shanghai pour produire des sirops distribués dans les bars et les restaurants en Chine.

ARDIAN a pu avoir le marché en Chine parce qu'il est expert en fonds d'investissement et les activités financières en Chine sont en pleine expansion. Les fonds chinois sont venus vers ARDIAN pour chercher des fonds car ARDIAN est dans les six premiers dans le monde du private equity. En effet, c'est la renommée d'ARDIAN qui a attiré l'intérêt des fonds chinois. Si son expertise a pu être développée en Chine, c'est aussi parce que le marché financier chinois s'aligne avec le marché financier mondial. Un fonds chinois s'analyse aujourd'hui comme un fonds anglais, français ou américain avec une évaluation de l'équipe de gestion, de performance de portefeuille du marché.

SITES, expert et leader en contrôle et surveillance des structures, transmet son savoir-faire en Chine. En Chine comme en Europe, beaucoup de structures sont en cours de construction chaque jour. C'est en fonction de cette similitude que SITES considère qu'il y a les mêmes besoins en Chine qu'en France et que les expertises techniques sont transposables en Chine.

BNP PARIBAS a pu se développer progressivement depuis l'ouverture de la Chine et a obtenu plusieurs licences pour pouvoir exercer diverses activités bancaires en Chine grâce à ses compétences et à sa réputation renommée.

Grâce à leurs expertises spécifiques, ces entreprises ont pu développer leurs marchés en Chine en transférant leur savoir-faire et leur technologie.

### **1.3. Les avantages spécifiques selon le paradigme OLI**

Comme indiqué dans la partie théorique précédente, le Paradigme OLI a été théorisé par John DUNNING dans son ouvrage « International production and the multinational enterprise » paru en 1981. Une des notions du Paradigme OLI – « Ownership advantage » - désigne un avantage spécifique de la firme, transférable et exportable dans le reste du monde. Selon Stephen HYMER (1960), un avantage spécifique repose sur trois piliers : l'innovation produit, la compétitivité-prix des produits et l'effet d'image de marque. Tous ces avantages spécifiques contribuent au développement à l'international et assurent la pérennisation des activités dans le marché mondial.

#### **1.3.1. Innovation produit**

À travers les premières informations figurant ci-dessus sur ces entreprises, nous pouvons constater que chacune d'entre elles a une avance dans l'innovation et est le leader technologique dans son secteur. Pour INDIGO, l'innovation est un des trois axes stratégiques du développement de l'entreprise. INDIGO va arriver avec des solutions technologiques pour le marché chinois car l'entreprise possède les technologies de gestion du parking et de la mobilité. En effet, selon le PDG d'INDIGO, c'est de la technologie dont dispose INDIGO qui va aider à conquérir le marché chinois. MONIN travaille en permanence sur l'innovation pour produire des sirops avec des goûts et des parfums originaux. Elle a développé une large gamme de produits pour s'adapter aux différents lieux et pour accompagner différentes boissons. Le slogan de l'entreprise MONIN est bel et bien - « L'innovation est notre devise ».

### **1.3.2. Effet d'image de marque**

Ces entreprises étudiées sont aussi parmi les plus reconnues du marché international avec leur histoire d'entreprise et leur réputation. Par exemple, les autorités chinoises ont pris l'initiative de demander à EDF de les aider dans la construction des centrales nucléaires parce que EDF est très reconnue pour sa conception des centrales nucléaires en France et l'image d'une grande entreprise française est toujours très rassurante pour des grands projets. SITES, malgré sa taille plus petite, est aussi devenue très connue dans le secteur de la surveillance des grandes structures en Chine, notamment pour les centrales nucléaires, parce que SITES est partenaire d'EDF et a travaillé pour beaucoup de centrales nucléaires en France. ARDIAN, reconnue comme un des leaders des sociétés d'investissement, est recherchée par les entreprises chinoises pour demander des fonds parce que ARDIAN est dans les six premiers du secteur du private equity. BNP PARIBAS est reconnue par son nom car elle est parmi les premières banques étrangères qui se sont implantées en Chine depuis 1980.

Nous pouvons constater ici que, lorsqu'une entreprise est reconnue par son nom et sa marque, elle est recherchée très naturellement par des clients.

### **1.3.3. Compétitivité-prix**

Ces entreprises transnationales disposent des moyens pour rester compétitives grâce à leurs technologies et leurs chaînes de production. EDF est présente dans les métiers importants en Chine pour rester sur le marché durablement. L'entreprise gagne de l'argent en Chine mais elle n'a pas une stratégie d'expansion massive comme pourrait l'avoir une entreprise qui attaque le marché chinois en masse. Nous pouvons constater que même si la rentabilité est importante pour toute entreprise, certaines entreprises transnationales accordent également leur attention à une présence durable sur le marché chinois en définissant un prix compétitif pour ses produits ou ses



services. Le tableau ci-dessous récapitule la présence de chacun de ces trois avantages spécifiques dans ces entreprises transnationales.

Tableau I – 4 : Les avantages spécifiques des entreprises

Avantage spécifique	Entreprise	Proportion
Innovation produit	EDF, SANDVIK, ENGIE, INDIGO, MONIN	5/8 des entreprises = 62,5%
Effet d'image de marque	EDF, SANDVIK, SITES, INDIGO, ARDIAN, BNP PARIBAS	6/8 des entreprises = 75%
Compétitivité-prix	EDF, MONIN	2/8 des entreprises = 25%

Nous pouvons constater à travers ce tableau que l'effet d'image de marque (75%) et l'innovation produit (62,5%) sont les deux avantages spécifiques les plus exploités par ces entreprises. La majorité des entreprises étudiées disposent en même temps de ces deux avantages.

Seulement deux entreprises parmi elles disposent de l'avantage sur la compétitivité-prix. En effet, la plupart entre elles exercent des activités industrielles et des services de haute valeur ajoutée, comme la production de l'électricité et la fabrication de matériels technologiques qui exigent un coût élevé, et donc ne peuvent pas proposer un prix bon marché.

#### 1.4. Une stratégie d'adaptation pour répondre aux besoins locaux

D'un pays à l'autre, les besoins du marché pour un secteur peuvent être très différents. Dans la partie théorique précédente, j'ai démontré que la stratégie d'une entreprise est impactée par son environnement extérieur, comme le contexte culturel ou l'environnement économique. Lorsqu'une entreprise pénètre un marché étranger, il lui est indispensable de prendre en considération les différents aspects de l'environnement. Il lui est également important d'analyser les besoins des

consommateurs locaux parce que ceux-ci peuvent être très différents d'un pays à l'autre en fonction des cultures, des coutumes et des spécificités sociales.

Lors de mes entretiens, j'ai posé la question à chacune des entreprises étudiées « Est-ce les activités de votre entreprise essaient de s'adapter au mieux aux besoins locaux du marché étranger ? ». Selon les réponses de ces entreprises ci-dessous, j'ai pu conclure que toutes ces entreprises transnationales avec lesquelles j'ai eu en entretien adoptent une stratégie d'adaptation aux besoins locaux.

Tableau I – 5 : Les réponses sur l'adaptation aux besoins locaux

	Réponse	Proportion pour la réponse « Oui »
EDF	Oui	100%
SANDVIK	Oui	
ENGIE	Oui	
SITES	Oui	
INDIGO	Oui	
ARDIAN	Oui	
MONIN	Oui	
BNP PARIBAS	Oui	

Au travers des entretiens avec ces entreprises transnationales, j'ai constaté que les entreprises cherchent constamment à adapter leurs activités et leurs services aux besoins locaux, tout en conservant leurs domaines et expertises spécifiques. Comme par exemple, ENGIE développe des activités pour aider la Chine dans sa transition énergétique afin de répondre à son besoin environnemental qui est de diminuer la pollution. INDIGO, fort en technologie pour la gestion du stationnement, exprime vouloir collaborer avec des applications chinoises locales pour se développer en Chine. INDIGO, en quête du développement en Chine, cherche à collaborer avec Wechat - l'application la plus utilisée en Chine - pour faciliter les procédures de paiements pour le stationnement. ARDIAN essaie toujours développer une relation de long terme et de confiance avec ses clients chinois car en Chine la confiance et les relations personnelles avec les clients jouent un rôle très important dans les affaires. MONIN a

créé une nouvelle gamme des sirops depuis la création de son usine de production à Shanghai, afin de s'adapter aux goûts et aux habitudes du pays. Par exemple, elle a lancé un sirop à base de dattes rouges pour la Chine. Quatre-vingt pourcents des activités bancaires développées par BNP PARIBAS visent une clientèle d'entreprises étrangères, car les entreprises étrangères en Chine préfèrent s'adresser davantage aux banques étrangères qu'elles connaissent dans leurs pays d'origine.

Nous pouvons apercevoir que toutes ces entreprises adoptent des stratégies pour s'adapter au marché local et aux besoins locaux, soit en proposant des produits ou des services dont le marché a besoin, soit en adoptant des méthodes de travail pratiquées par les sociétés locales. Dans la partie précédente, nous avons indiqué qu'une spécificité particulière d'une entreprise transnationale est la combinaison entre la vision stratégique globale et l'adaptation locale. Les témoignages de ces entreprises transnationales en étude ont confirmé cette spécificité.

Après avoir étudié les secteurs d'activités, les tailles, les domaines d'intervention en Chine de ces entreprises transnationales françaises, il est important de connaître les raisons pour lesquelles elle sont implantées en Chine et les modes d'entrée choisis. Ces éléments seront présentés dans la section suivante.

## **Section 2 – Les raisons de l’origine des implantations et les modes d’entrée en Chine**

Cette section vise à faire connaître les principales raisons d’implantation des entreprises transnationales et les modes d’accès de ces entreprises transnationales en Chine. Il comprendra cinq sections consacrées à présenter, tout d’abord, les dates et raisons d’implantations et les modes d’accès au marché chinois ; ensuite, la création de filiale et de joint-venture qui sont les formes privilégiées comme modes d’accès au marché chinois ; à la fin, le régime politique chinois évolué depuis l’adhésion de la Chine à l’OMC en 2001.

### **2.1. La date et les raisons de l’implantation**

Chacune de ces entreprises transnationales a vécu une histoire unique lors de son implantation en Chine. La connaissance sur la date et l’origine historique de l’implantation d’une entreprise permet à comprendre les motivations et les actions de l’entreprise. Nous présentons dans cette section le classement des entreprises selon la date d’implantation et les raisons de l’implantation en Chine.

#### **2.1.1. Le classement des entreprises selon la date d’implantation**

Les dates d’implantation de ces entreprises sont indiquées dans le tableau suivant. Par le classement chronologique de ces dates d’implantation, nous pouvons obtenir quelques analyses.

Tableau I – 6 : Les dates d’implantation en Chine

Secteur d’activités	Entreprise	Date d’implantation
Secteur industriel	EDF	Au milieu des années 80
	ENGIE	Au milieu des années 90
	SANDVIK	Au milieu des années 90
	MONIN	En 2018
Secteur des services	SITES	En 2008
	INDIGO	En 2019
Secteur financier	ARDIAN	En 2012
	BNP PARIBAS	Au début des années 80

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Selon ces informations, j’ai classé ces entreprises selon leurs dates d’implantation :

Tableau I – 7 : Le classement des entreprises selon la date d’implantation

Date d’implantation	Entreprise
1980-1989	BNP PARIBAS, EDF
1990-1999	ENGIE, SANDVIK
2000-2009	SITES
2009-2019	ARDIAN, MONIN, INDIGO

Nous pouvons en déduire que :

- La date d’implantation de l’entreprise en Chine dépend de son expérience et son évolution dans le processus d’internationalisation.

Ces entreprises françaises ne se sont pas implantées en Chine en même temps. EDF, SANDVIK, ENGIE et BNP PARIBAS se sont implantées en Chine avant l’année 2000. Parmi celles-là, EDF et ENGIE étaient recherchées par les partenaires et les autorités chinoises pour les aider à réaliser des grands projets. SANDVIK avait

suivi ses clients à s'implanter en Chine pour leur fournir des produits. BNP Paribas s'est implantée pendant la période de la réforme d'ouverture en Chine, par ailleurs, son ancêtre – le Comptoir national d'escompte de Paris - s'était installé en Chine en ouvrant une agence à Shanghai il y a 160 ans.

EDF et BNP Paribas sont les premières entreprises qui se sont implantées en Chine parmi ces huit entreprises. Grâce à sa renommée en tant qu'entreprise publique française et numéro un du secteur d'électricité, EDF commençait à développer dans les années 80 son activité en Chine en formant des joint-ventures avec des partenaires chinois. BNP PARIBAS, en tant qu'une banque internationale, s'est implantée en Chine dès la réforme de l'ouverture chinoise. Pour ENGIE et SANDVIK, ça fait une vingtaine d'années qu'elles se sont implantées en Chine. Concernant SITES, INDIGO, ARDIAN et MONIN, leurs implantations sont plus récentes.

- La taille et la capacité financière d'une entreprise impacte son développement international

Il est nécessaire d'avoir une taille importante et une capacité financière très puissante d'investissement pour accéder à un marché lointain culturellement et géographiquement comme la Chine. Nous pouvons constater ainsi que l'ordre chronologique d'implantation de ces entreprises transnationales dépendent de la taille et de la capacité financière de l'entreprise. EDF et BNP PARIBAS sont les premières parmi ces entreprises à s'implanter en Chine parce qu'elles ont une grande taille et une grande capacité financière qui peuvent appuyer les actions de l'internationalisation.

### **2.1.2. Les raisons de l'implantation en Chine**

Afin de mieux comprendre les raisons de l'implantation de ces entreprises en Chine, il est nécessaire de connaître l'histoire de l'implantation de chacune de ces entreprises.

Au milieu des années 80, EDF avait été sollicité par les Chinois, qui ont voulu avoir un acteur de référence industriel dans le projet de la construction des centrales nucléaires, pour les aider dans la construction de la centrale nucléaire de la baie de Daya. EDF fut le responsable technique de la centrale de la baie de Daya. Depuis 1995, la centrale de la baie de Daya est en service. Dans la foulée, EDF était sollicitée par d'autres projets de construction de centrales nucléaires en Chine, comme la centrale de Ling Ao. En même temps, EDF était présente sur des barrages et des stations de bombages ayant des activités hydrauliques en Chine.

SANDVIK avait suivi ses clients au milieu des années 90 pour s'implanter en Chine pour pouvoir leur fournir des produits sur place.

Au milieu des années 90, ENGIE s'appelait à l'époque GDF SUEZ qui nouait des bonnes relations avec les municipalités chinoises. Dès le début, GDF SUEZ travaille avec New World, une société de BTP de Hongkong qui le partenaire d'ENGIE.

SITES s'est implantée en Chine en 2008, lors de la foire internationale en Chine. A l'époque, le PDG de SITES était persuadé que c'était bien de montrer des intérêts aux Chinois avant l'événement international.

En 2019, INDIGO a créé une joint-venture avec la société chinoise SUNSEA qui est l'entreprise leader du secteur du parking en Chine. Avant cela, INDIGO a travaillé pendant trois ans pour la recherche d'un partenaire chinois. Le PDG d'INDIGO est persuadé qu'il est indispensable de trouver des bons partenaires locaux pour développer le marché du stationnement en Chine.

Grâce à la finance mondiale qui s'est vite développée depuis ces dernières années sur le continent asiatique, ARDIAN a suivi ce mouvement et s'est implantée en Chine en 2012. En parallèle, ARDIAN avait rencontré une grosse clientèle chinoise qui lui a conseillé d'ouvrir un bureau à Pékin.

Le PDG de MONIN avait rencontré dans sa jeunesse son partenaire importateur chinois aux Etats-Unis. Pendant une dizaine d'années, MONIN exportait en Chine ses produits : des sirops haut de gamme, des liqueurs et des purées de fruits à une clientèle de professionnels composés de restaurants, d'hôtels, de bars et de cafés. La qualité des produits, le savoir-faire de l'entreprise centenaire et l'image de la gastronomie française en Chine ont permis à MONIN de réaliser des affaires florissantes sur le marché chinois. C'est dans ce contexte que MONIN a ouvert une usine de production à Shanghai. BNP PARIBAS, une des premières banques implantées sur le marché chinois, est entrée en Chine par l'implantation d'un bureau de représentation au début des années 80. A l'époque la Chine était dans une période d'ouverture, il y avait moins de barrière pour les entreprises et les banques françaises. Comme le marché chinois est grand, BNP PARIBAS ne voulait pas manquer cette opportunité. Par ailleurs, les ancêtres de BNP PARIBAS (Comptoir national d'escompte de Paris, Société générale de Belgique) étaient en Chine depuis 1860, l'année où le Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP) commence un développement et des retraits au gré de l'histoire du pays en ouvrant une agence à Shanghai.

A partir de l'histoire de leurs implantations, j'ai résumé ci-dessous les raisons d'implantation de chacune de ces entreprises transnationales.

1) Pour les entreprises du secteur industrielle :

a) EDF

- La réputation de l'expertise

L'expertise d'EDF pour la production et la distribution d'électricité est réputée, à travers la construction des centrales nucléaires en France.

- Les besoins locaux

Les compétences d'EDF correspondent aux besoins locaux chinois, par exemple, les Chinois ont trouvé EDF pour les aider à construire la première centrale nucléaire en Chine.

- Le positionnement stratégique sur le marché international

La présence sur le marché chinois est stratégique pour EDF pour pouvoir toujours être le leader mondial du secteur électrique et être leader dans l'innovation.



- La demande des clients

Les Chinois sont venus chercher EDF pour les aider dans la construction des centrales nucléaires.

#### b) SANDVIK

- Les besoins locaux

Les produits de qualité en acier de SANDVIK correspondent aux besoins locaux chinois. Par exemple, SANDVIK fabriquent les tubes en acier pour les centrales nucléaires chinoises.

- La demande des clients

Les clients de SANDVIK se sont implantés en Chine et ils ont besoin de SANDVIK en Chine pour leur fournir des produits sur place.

#### c) ENGIE

- La réputation de l'expertise

ENGIE est reconnue pour son expertise sur la production énergétique.

- Les besoins locaux

Les compétences d'ENGIE sur les énergies renouvelables correspondent aux besoins locaux de la Chine, notamment les besoins pour la transition énergétique et pour protéger l'environnement.

#### d) MONIN

- La réputation de l'expertise

En tant que leader mondial dans la production des sirops, MONIN dispose des compétences spécifiques pour la création des goûts divers.

- Les besoins locaux

Avec le développement des bars et des restaurants occidentaux en Chine, MONIN est très recherché comme fournisseur de sirops. Pour se développer plus vite, MONIN s'adapte aux goûts locaux en créant une nouvelle gamme de produits.

2) Pour les entreprises du secteur des services :

a) SITES

- Les besoins locaux

Le besoin de surveillance de structures en Chine augmente avec la construction des centrales nucléaires et des grands ponts chinois.

- Le positionnement stratégique mondial

Pour SITES, la présence en Chine est stratégique pour constituer le marché international en développant sur les trois continents : Europe, Afrique, Asie.

b) INDIGO

- La réputation de l'expertise

En tant que leader mondial du secteur du stationnement, INDIGO dispose de compétences complètes dans le domaine du stationnement, comme la conception du parking, la gestion du parking par l'intelligence digitale...

- Les besoins locaux

Etant un des pays les peuplés du monde, la Chine est face à des problèmes de gestion d'espace urbain et de la circulation. Les compétences d'INDIGO dans la gestion du stationnement correspondent aux besoins de la Chine.

- Le positionnement stratégique mondial

Développement du marché asiatique par l'implantation en Chine : La Chine est pour Indigo le centre du développement pour leur plateforme d'Asie.

3) Pour les entreprises du secteur financier :

a) ARDIAN

- Positionnement stratégique sur le marché international

Le marché financier qui était occidental couvre depuis quelques années un espace plus vaste, notamment la Chine. L'accès au marché chinois permet d'être présent sur le marché asiatique.

- Les besoins locaux

La financiarisation des entreprises chinoises augmente avec la mondialisation.

- La demande des clients

Un client chinois a demandé ARDIAN de s'implanter en Chine pour faciliter les affaires et les échanges.

#### b) BNP PARIBAS

- La réputation de l'expertise

En tant qu'une des plus grandes banques françaises, BNP Paribas dispose de diverses compétences dans les services aux banques, le financement des entreprises et les assurances. Par ailleurs, BNP Paribas a travaillé dans beaucoup de pays étrangers, et donc a acquis de l'expérience sur l'internationalisation.

- Les besoins locaux

Pendant la période de la réforme d'ouverture de l'économie, le marché chinois a besoin des banques étrangères pour répondre aux demandes des entreprises étrangères et des entreprises chinoises qui souhaitent exporter.

A partir de ces analyses ci-dessus, nous pouvons constater que les principales raisons d'implantation de ces entreprises en Chine s'appuient sur quelques éléments majeurs, comme la réputation de l'expertise, le positionnement stratégique ou les besoins locaux. Pour approfondir, j'ai réalisé un tableau récapitulatif ci-dessous afin de mieux clarifier la présence de ces raisons pour l'implantation de ces entreprises en Chine.

Tableau I – 8 : Les raisons d'origine d'implantation des entreprises

Raison d'implantation	Entreprise	Nombre d'entreprises	Proportion
La réputation de l'expertise	EDF, ENGIE, INDIGO, MONIN, BNP PARIBAS	5	5/8 = 62,5%
Les besoins locaux	EDF, SANDVIK, ENGIE, SITES, INDIGO, ARDIAN, MONIN, BNP PARIBAS	8	8/8 = 100%
Le positionnement stratégique sur le marché international	EDF, SITES, INDIGO, ARDIAN	4	4/8 = 50%
La demande des clients pour la fourniture	EDF, SANDVIK, ARDIAN	3	3/8 = 37,5%

Selon ce tableau récapitulatif, la première raison pour l'implantation en Chine est de faire face aux besoins locaux. En effet, avant de s'implanter sur place, ces entreprises transnationales françaises ont détecté les besoins locaux pour s'assurer de l'existence du marché afin de confirmer leur implantation en Chine. La deuxième raison pour l'implantation en Chine est la réputation de l'expertise qui leur a permis de gagner la confiance des clients et des parts de marché.

### **2.1.3. L'implantation en Chine est moins risquée grâce au régime politique stable et à l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001**

Depuis l'adhésion à l'OMC en 2001, la Chine est sur le chemin de la libéralisation des échanges commerciaux et financiers. La Chine a également supprimé l'obligation de l'existence de la part majoritaire des actions chinoises dans une joint-venture mixte, d'où vient l'apparition des WFOE et des joint-ventures détenues à majorité par les investissements étrangers.

Plus récemment, en mars 2019, le gouvernement chinois a approuvé une nouvelle loi qui prévoit un traitement plus équitable pour les entreprises étrangères. Au niveau de la protection intellectuelle qui inquiète de très nombreux investisseurs étrangers en Chine, cette loi « interdit le recours à des moyens administratifs pour forcer les firmes étrangères à transférer des technologies » à des partenaires chinois et affirme « protéger le droit de propriété intellectuelle » par des « sanctions en cas des violations ». Logiquement, cette nouvelle législation va permettre de mieux protéger les investisseurs étrangers. Au niveau de la liberté d'accès aux secteurs, cette loi précise que « les capitaux étrangers pourraient se porter sur n'importe quels secteurs de l'économie, à l'exception de ceux clairement répertoriés sur la liste négative du gouvernement ».

A ce titre, plusieurs directeurs d'entreprises m'ont exprimé leurs appréciations pour le progrès d'ouverture du régime politique chinois vis à vis des investisseurs étrangers,

## **2.2. L'état des lieux des modes d'accès au marché chinois**

EDF est entrée en Chine dans les années 80, par la création des joint-ventures avec des partenaires chinois en raison de l'interdiction de la création d'entreprise à 100% de capital étranger. Après 1990, EDF a créé sa filiale à Pékin avec 100% de capital étranger.

SANDVIK s'est implantée en Chine par la création de plusieurs filiales avec 100% de capital étranger.

ENGIE est entrée en Chine par la création d'une filiale à 100% de capital étranger, de plusieurs joint-ventures avec des partenaires chinois et de plusieurs bureaux de représentation.

SITES est entrée en Chine par la création de filiales à 100% de capital étranger.

INDIGO s'est implantée en Chine par la création d'une joint-venture à 40% de capital étranger avec un partenaire chinois.

ARDIAN est entrée en Chine par la création d'une filiale.

MONIN est entrée en Chine en 2009 par la création d'un bureau de représentation à Shanghai. Depuis 2018, MONIN a créé sa filiale à 100% de capital étranger à Jiaxing à côté de Shanghai.

BNP PARIBAS s'est implantée en Chine de 1980 à 1994 par la création des bureaux de représentation à Pékin, Canton, Shanghai et Dalian. En 2003, BNP PARIBAS a créé sa filiale à 100% de capital étranger à Shanghai. En 2014, BNP PARIBAS Personal Finance a créé une joint-venture avec l'entreprise chinoise Suning et la banque de Nanjing, avec une participation à 15%.

Chacune de ces entreprises transnationales a appliqué et a choisi des modes capitalistes comme modes d'entrée au marché chinois. Le tableau ci-dessous récapitule tous les modes d'accès de ces entreprises transnationales.

Tableau I – 9 : Le mode d'accès de chaque entreprise transnationale

Entreprise	Création de filiale à 100% de capital étranger	Création de JV	Création de bureau de représentation	Création de succursale
EDF	×	×		
SANDVIK	×			
ENGIE	×	×	×	
SITES	×			
INDIGO		×		
ARDIAN	×			
MONIN	×		×	
BNP PARIBAS	×	×	×	×

Source : Entretiens conduits pour la thèse

Afin de comparer entre les différents modes d'accès au marché chinois, j'ai réalisé ce tableau ci-dessous.

Tableau I – 10 : Les modes d'accès au marché chinois

Mode d'accès	Entreprise	Proportion
Création des filiales à 100% de capital étranger	EDF, ENGIE, SANDVIK, SITES, ARDIAN, MONIN, BNP PARIBAS	7/8 = 87,5%
Création des joint-ventures	EDF, ENGIE, INDIGO, BNP PARIBAS	4/8 = 50%
Création des bureaux de représentation	ENGIE, MONIN, BNP PARIBAS	3/8 = 37,5%
Création des succursales	BNP PARIBAS	1/8 = 12,5%

Selon le tableau ci-dessus, près de 90% des entreprises enquêtées ont choisi la création de filiale à 100% de capital étranger comme mode d'accès au marché chinois. La création de filiales a démontré leur détermination pour le marché chinois au travers d'un investissement de capitaux important. La plupart d'entre elles ont choisi de créer une filiale à capitaux 100% étrangers, certaines d'entre elles ont ainsi créé une joint-venture en parallèle pour développer des projets communs avec des partenaires chinois. Une d'entre elles, INDIGO, a préféré créer une joint-venture ; en effet, le secteur du parking en Chine est géré par les autorités publiques en Chine ; pour cela il est nécessaire d'avoir en Chine un partenaire chinois pour gagner des marchés publics.

Selon les divers témoignages de ces entreprises, la création d'une filiale apporte de nombreux avantages que nous rappelons ci-après.

### **2.2.1. La création d'une filiale permet de suivre l'évolution de près du marché chinois**

Selon les personnes que j'ai eues en entretiens, la première raison de l'implantation de filiale en Chine est que le marché chinois est un des marchés qui

subit le plus d'évolution dans le monde ; le fait de créer une filiale leur permet d'être présents sur place en permanence et à long terme afin de suivre l'évolution du marché local.

#### **2.2.2. La création d'une filiale peut permettre de profiter des coûts de production moins élevés**

Par ailleurs, selon ces directeurs d'entreprises, l'implantation de filiale en Chine apporte ainsi de nombreux avantages pour une entreprise transnationale. La Chine est tout d'abord une base de production à faible coût. La main-d'œuvre est très bon marché avec un salaire minimum légal d'environ 120 euros par mois. Le prix des terrains, des locaux et des constructions est beaucoup plus compétitif qu'en Europe ou en Amérique malgré la présence d'une forte variation entre les différentes régions de la Chine.

#### **2.2.3. La création d'une filiale permet de contrôler toutes les opérations et maintenir les relations avec des clients**

L'existence d'une filiale en Chine permet de contrôler de plus près toutes les opérations sur le territoire chinois, y compris des opérations commerciales et des opérations financières. Par ailleurs, elle permet ainsi de mieux maintenir les relations avec des clients et mieux analyser leurs besoins.

#### **2.2.4. La création d'une filiale permet de contourner des procédures administratives longues et lourdes**

Certaines procédures administratives dans l'expansion internationale sont très compliquées : les procédures douanières pour l'exportation des marchandises peuvent être très longues pour une entreprise exportatrice qui a signé un contrat de commande avec des clients. Il y a quelques années, les bouteilles de sirops de l'entreprise MONIN avaient été coincées à la douane chinoise à l'importation pendant trois mois et les



clients étaient très mécontents de la durée de livraison. Cet incident a contribué à la réflexion de la direction de l'entreprise MONIN pour créer une usine à Shanghai par laquelle elle peut livrer ses produits très rapidement dans toute la Chine. Depuis l'ouverture de l'usine de MONIN à côté de Shanghai, les produits du sirop vendus en Chine sont tous issus de cette usine chinoise.

#### **2.2.5. BNP PARIBAS est la seule entreprise qui a créé une succursale**

BNP PARIBAS a créé une succursale en Chine pour pouvoir prêter plus d'argent aux grandes entreprises qui se trouvent en Chine. En effet, une banque ne peut pas prêter plus de 10% de son capital à une entreprise ; l'existence d'une succursale permet de prêter plus d'argent car c'est le capital du siège de Paris qui est compté dans le calcul. La création d'une succursale à Shanghai permet à BNP PARIBAS de prêter des sommes plus élevées aux entreprises que des prêts attribués par la filiale Chinoise – BNP PARIBAS (China) Limited qui se trouve également à Shanghai.

#### **2.3. La joint-venture, forme privilégiée pour les filiales**

Parmi les entreprises enquêtées dans le cadre de la thèse, près de la moitié a choisi la création d'une joint-venture avec des partenaires chinois. Pour la direction d'ENGIE, la création des joint-ventures est une approche jusqu'à présent qui semble pertinente. Il est important de pouvoir conjuguer les forces. En tant que partenaire, ENGIE apporte l'expertise et la compétence sur la transition énergétique, en même temps elle bénéficie de relais locaux et de partenaires locaux qui connaissent parfaitement le marché et les besoins des clients. Le fait d'avoir un partenaire local permet également d'avoir des appuis pour des démarches administratives. En Chine, ENGIE a créé au total cinq joint-ventures aujourd'hui. En effet, l'expérience d'ENGIE nous démontre que la création de joint-ventures apporte de nombreux avantages aux investisseurs étrangers que nous précisons ci-dessous.

### **2.3.1. La création d'une joint-venture permet de conjuguer des forces des partenaires**

Dans le cas de l'implantation en Chine, le fait d'avoir un partenaire chinois permet à l'investisseur étranger d'obtenir plus facilement la connaissance du marché local et de bénéficier des réseaux locaux utiles du partenaire.

### **2.3.2. Dans certains domaines, les entreprises ne peuvent pas exercer leurs activités sans la création d'une joint-venture avec un partenaire chinois**

En Chine, toutes les activités ne sont pas autorisées pour les entreprises de capitaux étrangers.

Par exemple, pour avoir des activités bancaires en Chine, il est nécessaire d'obtenir une licence pour chaque métier. Il a fallu attendre 2001 pour que le gouvernement chinois attribue des licences aux banques étrangères selon des critères de sélection. Les banques qui n'ont pas obtenu ces licences doivent s'associer avec un partenaire chinois pour exercer ces métiers sous l'autorisation. BNP PARIBAS avait une joint-venture jusqu'en 2001 avec la Banque du Commerce et d'Industrie de Chine pour pouvoir exercer les services bancaires.

### **2.3.3. La création d'une joint-venture permet d'avoir des appuis pour des démarches administratives**

Les expériences et les réseaux du partenaire local peuvent être utiles pour régler des démarches administratives plus rapidement.

Selon EDF, le fait d'avoir des partenaires fiables au début de l'aventure d'EDF en Chine permet à EDF de bénéficier des appuis administratifs dans plusieurs domaines où elle intervient.

Après avoir étudié les raisons de l'implantation et choisi le mode d'accès au marché chinois des entreprises étudiées, il nous est important d'analyser dans la section suivante comment ces entreprises se sont organisées au niveau de leurs structures au plan international.

### **Section 3 - La structure internationale de l'entreprise transnationale française**

Dans cette partie, nous allons étudier la structure internationale de chaque entreprise afin de comprendre comment les différentes divisions internationales s'organisent au sein d'un grand groupe. En effet, les relations harmonieuses entre une maison-mère et ses filiales contribuent à l'efficacité du développement de l'ensemble du groupe. Au travers de l'organisation de la structure internationale d'un groupe, nous pouvons analyser ses stratégies de développement et d'organisation.

#### **3.1. L'organisation internationale par « région »**

Cette section vise à présenter premièrement, la notion de « région » dans les entreprises transnationales ; deuxièmement, l'état des lieux des régions pour chaque entreprise.

##### **3.1.1. La notion de « région »**

Selon les témoignages, les divisions internationales d'une entreprise transnationale sont organisées par « région » - continent, qui représente un pays ou un groupe de pays.

Ces régions sont ainsi nommées « les entités locales ». Un pays peut être considéré comme une région parce qu'il est vaste et représente un pourcentage important de chiffre d'affaires. Par exemple, la Chine est systématiquement considérée par chaque entreprise comme une région du fait de sa vaste superficie et de sa population. Par contre, l'Europe est souvent considérée comme une région composée par un grand nombre de pays, tout comme l'Asie pacifique.

La direction de chaque « région » définit des orientations stratégiques pour ses pays composants. Les managers des pays composants doivent régulièrement transmettre des reportings à leur direction régionale.

### 3.1.2. L'état des lieux des régions

Selon mes études, chacune de ces entreprises est présente sur plusieurs régions. Ce tableau ci-dessous liste les « régions » principales pour chaque entreprise.

Tableau I – 11 : L'organisation par régions

Entreprise	Nombre de « régions »	Chine	Amérique du Nord	Amérique du Sud	Europe	Brésil	Asie	Afrique	Moyen Orient
EDF	5	×	×	×	×			×	
SANDVIK	5	×	×	×	×				×
ENGIE	5	×			×	×	×		×
SITES	2	×						×	
INDIGO	5	×	×	×	×		×		
ARDIAN	5	×	×		×		×		×
MONIN	5	×	×		×		×		×
BNP PARIBAS	6	×	×	×	×		×	×	
Nb d'entreprises		8	6	4	7	1	5	3	4
Proportion		100%	6/8 = 75%	4/8 = 50%	7/8 = 87,5%	1/8 = 12,5%	5/8 = 62,5%	3/8 = 37,5%	4/8 = 50%

Source : Entretiens conduits pour la thèse

Tableau I – 12 : Le classement des « régions » d'implantation

Région	Nb d'entreprises	Proportion
Chine	8	100%
Europe	7	87,5%
Amérique du Nord	6	75%
Asie	5	62,5%
Amérique du Sud	4	50%
Moyen Orient	4	50%
Afrique	3	37,5%
Brésil	1	12,5%

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Nous pouvons constater que 100% des entreprises transnationales considèrent la Chine comme une « région » à part entière. En effet, selon les entreprises, la Chine est un pays vaste avec une importante population, il faut beaucoup de temps et de ressources pour accéder et pérenniser le marché chinois.

Selon les témoignages, les différents marchés ne sont pas toujours traités de même manière par une entreprise. En général, une entreprise classe ses marchés en deux catégories – des marchés à développer à long terme et des marchés pour seulement des bons projets. Pour un marché plus stratégique et à développer à long terme, l'entreprise investit et met en places des ressources en permanence, comme la création de filiales. Pour un marché dans lequel l'entreprise cherche seulement des bons projets, la gestion des ressources est plus souple, en général, l'entreprise délègue sa gestion à un département international du siège qui est responsable de l'ensemble des marchés non prioritaires.

### 3.2. Le mode capitalistique utilisé comme mode privilégié d'investissement

Le tableau ci-dessous récapitule tous les modes d'investissement utilisé par les entreprises pour leurs développements internationaux.

Tableau I – 13 : Le mode d'investissement utilisé

Entreprise	Filiales		Formes non capitalistiques				
	100%	JV	Exportation	Succursale	Franchise	Bureau	Autres
EDF	×	×				×	
SANDVIK	×	×					
ENGIE	×	×					
SITES	×						
INDIGO	×	×					
ARDIAN	×					×	
MONIN	×					×	
BNP PARIBAS	×	×		×			

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Selon cette étude, 100% de ces entreprises françaises développent à l'international par la création de filiales dans des pays étrangers et créent en général des filiales dont elles détiennent 100% du capital.

Cependant, certaines entreprises ont plusieurs filiales dans un même pays, sous différentes formes. Par exemple, pour EDF et ENGIE, chacune de ces deux entreprises possède en Chine une filiale détenue à cent pourcent par l'investissement étranger et dans même temps possède des filiales en forme de joint-venture avec des partenaires chinois.

Selon la méthode de Lasserre, quand l'entreprise prépare son entrée dans un pays, elle doit faire un choix sur les modes d'investissement. Tout d'abord, l'entreprise doit arbitrer entre deux grandes catégories de mode d'entrée : les modes non capitalistiques et les modes capitalistiques. Les modes non capitalistiques sont des formes d'implantation à l'étranger qui ne requièrent pas d'investissements en capitaux :

cela concerne les opérations d'export, les accords de distribution, les franchises, ou encore les bureaux de représentation.

Au contraire, les modes capitalistiques s'accompagnent toujours par des investissements en capitaux : il s'agit notamment de l'acquisition d'une firme commune (ou coentreprise) avec une firme locale, ou de la création d'une filiale locale gérée en propre (détenue à 100% par l'investisseur étranger). Plusieurs critères peuvent être utilisés par l'entreprise pour déterminer son choix pour un mode d'investissement. En général, l'entreprise choisit un mode d'investissement qui est le plus adapté à sa stratégie vis-à-vis du marché et aux capacités financières de l'entreprise.

Les entreprises multinationales françaises en étude dans le cadre de cette thèse ont toutes choisi le mode capitalistique comme mode d'entrée dans des pays étrangers. La plupart entre elles a créé une filiale locale détenue à cent pourcent par l'investissement étranger. Certaines ont créé une joint-venture avec une entreprise locale.

Les filiales d'une transnationale n'ont pas toutes la même forme juridique. En effet, la structure d'une filiale doit être en conformité avec le pays où elle est implantée et s'adapte aux conditions fiscales et financières.

Par exemple, SANDVIK a choisi un statut juridique pour sa filiale chinoise selon des raisons fiscales et financières, non pas selon des raisons fonctionnelles. Les contextes fiscaux et financiers du pays d'implantation sont des éléments à prendre en considération pour une entreprise. Il est nécessaire de connaître les différents impôts locaux avant de choisir un statut juridique afin de bénéficier de maximum d'avantages.

### 3.3. Les continents proches, premières destinations

Pour connaître le processus de l'implantation de ces entreprises transnationales, j'ai étudié l'ordre chronologique des continents d'implantation de chaque entreprise (tableau ci-dessous).

Tableau I – 14 : L'ordre chronologique des continents d'implantation

Entreprise	Ordre chronologique des continents d'implantation
EDF	Europe, Asie
SANDVIK	Europe, Amérique du nord et du sud, Moyen-Orient, Asie
ENGIE	Europe, Moyen-Orient, Amériques, Asie
SITES	Afrique du Sud, Asie
INDIGO	Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie
ARDIAN	Europe, Amérique du Nord, Moyen-Orient, Asie
MONIN	Europe, Moyen-Orient, Amériques, Asie
BNP PARIBAS	Europe, Amériques, Afrique/Moyen-Orient, Asie

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

On voit ici que toutes ces entreprises se sont tout d'abord implantées dans des pays proches avant d'aller dans des pays plus lointains. Selon les témoignages des dirigeants d'Ardian et d'Indigo, leurs entreprises avaient choisi de se développer tout d'abord dans des pays voisins qui sont les régions les plus faciles pour s'implanter car on trouve les similitudes dans la culture, le fonctionnement et les lois.

Selon la méthode de Rugman et Verbeke (2004), la stratégie d'internationalisation correspond à un ensemble de choix et d'actions visant à étendre



le périmètre géographique des activités de l'entreprise en s'interrogeant premièrement sur la zone géographique à cibler. L'approche de l'internationalisation proposée par l'école suédoise d'Uppsala considère qu'un critère important du choix du pays est la distance psychique. Celle-ci correspond à l'écart entre les contextes économique, social, institutionnel, réglementaire et culturel du pays d'origine de l'entreprise et du pays cible. Cette approche défend l'idée que le processus d'internationalisation a plus de chances d'être un succès si l'entreprise privilégie en priorité les pays à faible distance psychique. Les témoignages de mes entretiens ont confirmé que cette approche correspond aux stratégies pratiquées par les entreprises transnationales françaises reconnues, le fait qu'elles commencent leur expansion internationale par s'implanter premièrement dans des pays voisins

### **3.4. La décentralisation au niveau de l'organisation**

Selon les témoignages, ces entreprises transnationales françaises ont toutes adapté une stratégie de décentralisation vis-à-vis de leurs filiales étrangères. En effet, elles préfèrent décentraliser leurs ressources et leurs pouvoirs de décisions aux filiales locales pour mieux s'adapter au contexte local du pays étranger et de mieux s'adapter aux besoins locaux. Néanmoins, les principaux axes stratégiques de l'entreprise sont définis par la maison mère et appliqués par les filiales dans sa mise en action. Par exemple, selon le président de Sandvik, il faut donner plus d'autonomie et de pouvoir de décision aux structures locales pour que les décisions puissent être prises au plus près des clients, pour pouvoir s'adapter plus localement à chaque région, tout en adaptant les stratégies globales aux locales.

Cette stratégie de décentralisation correspond à leur choix de structure organisationnelle qui est la structure transnationale. En effet, selon Bartlett et Goshal (1989), les trois structures d'internationalisation - la structure globale, la structure multinationale et la structure transnationale - se définissent à partir de la combinaison de deux dimensions qui sont l'allocation en ressources stratégiques des filiales étrangères et la nature du contrôle exercé par la maison mère sur chaque filiale. La structure globale centralise les ressources stratégiques au niveau de la maison mère et

exerce un contrôle étroit et élargi à l'ensemble des décisions des filiales étrangères. La structure multinationale décentralise les ressources stratégiques au niveau des filiales étrangères et exerce un contrôle allégé de type reporting financier. La structure transnationale équilibre l'allocation des ressources stratégiques entre la maison mère et ses filiales étrangères et exerce un contrôle combinant un reporting financier et des partages d'informations et de connaissances au sein d'un réseau de filiales étrangères.

Toutes ces entreprises en entretien ont prouvé la volonté de maintenir cette structure transnationale : le fait que la maison mère partage des ressources avec ses filiales et délègue son pouvoir de décision aux directions des filiales étrangères ; et en même temps exerce un contrôle sur ses filiales pour éviter les risques. Nous pouvons aussi résumer que, pour chaque entreprise transnationale, la maison mère et ses filiales composent un réseau de partage de technologies et de connaissances entre elles et devenir encore plus fort dans le monde.

Il faut tout de même noter l'importance du reporting dans la gestion d'une entreprise transnationale. En effet, comme les ressources sont décentralisées aux filiales étrangères qui sont autonomes dans son pouvoir de décisions, pour exercer un contrôle allégé, la maison mère exige retour un reporting (souvent financier) de la part de ses filiales. La fréquence de ce reporting peut être différente d'une entreprise à l'autre.

Ci-dessous ce tableau récapitule la fréquence du reporting dans chaque entreprise transnationale :

Tableau I – 15 : La fréquence du reporting

Entreprise	Fréquence du reporting par an
EDF	4 fois
SANDVIK	12 fois
ENGIE	1 fois
SITES	1 fois
INDIGO	12 fois
ARDIAN	1 fois
MONIN	2 fois
BNP PARIBAS	4 fois

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

En effet, la fréquence du reporting d'une entreprise à l'autre sont très différentes. Plus la fréquence du reporting est élevée, plus le contrôle et la surveillance de la maison mère sont forts, même si la filiale d'une structure transnationale dispose de l'autonomie dans ses actions.

### **3.5. L'implantation locale en Chine**

Cette section présente la situation de l'implantation locale de chaque entreprise transnationale en Chine, ainsi que les villes dans lesquelles chaque entreprise s'est implantée.

#### **3.5.1. L'implantation d'EDF en Chine**

L'organisation d'EDF en Chine est centralisée autour de Pékin. Cette organisation comprend trois départements métiers : nucléaire, service d'ingénierie et service énergétique. Le fonctionnement est organisé en fonction des projets, chaque projet est suivi par Pékin.

Le siège à Pékin s'occupe du contrôle de résultat, des performances et organise le conseil d'administration. Un gros département spécialisé dans le nucléaire est à

Shenzhen. Dans la province de Henin, EDF participe à la construction d'une centrale à charbon et d'un réseau de chaleur. Il compte aujourd'hui au total 250 employés d'EDF en Chine. Parmi lesquels, 40 personnes travaillent sur la construction de la centrale nucléaire de Taishan qui a été mise en exploitation commerciale depuis 13 décembre 2018. La joint-venture TNPJVC a été créée en 2009 pour la construction de la centrale nucléaire de Taishan. Cette joint-venture est détenue à 51% par China General Nuclear Power Corporation (CGNPC), 19% par Guangdong Yudean et à 30% par EDF.

### **3.5.2. L'implantation de SANDVIK en Chine**

Le siège social de la filiale chinoise est à Shanghai. Les filiales s'organisent par division de production, chaque division est indépendante et peut choisir sa stratégie. Au niveau de déploiement, chaque direction de division a choisi sa propre localisation. Il y a des divisions qui ont choisi d'être à Pékin, certaines ont choisi d'être à Shanghai, d'autres ont choisi d'être à Shenzhen.

La Chine est considérée comme une « région » indépendante dans la structure globale. Il y a aujourd'hui au total 4000 salariés en Chine.

Un responsable marché chinois est l'interlocuteur entre la filiale chinoise et la maison mère. C'est pareil pour tous les autres pays. Sandvik essaie de s'adapter vite aux changements et aux évolutions.

### **3.5.3. L'implantation d'ENGIE en Chine**

Le siège de la filiale est à Pékin, pour des projets en Chine et dans d'autres pays, notamment en matière de gaz naturel, de GNL, d'infrastructures gazières et de services énergétiques et d'ingénierie.

La filiale compte un total d'une centaine de personnes. Il y a également cinq joint-ventures et quatre bureaux à Pékin, Chongqing, Chengdu et Shanghai.

Dans le domaine de la production d'électricité, ENGIE soutient des projets conjoints de réduction des émissions de carbone (MDP – mécanisme de développement propre), tandis que ses équipes d'ingénieurs collaborent au

développement de l'EPR de Taishan et participent à des projets hydroélectriques dans d'autres pays en collaboration avec des partenaires chinois. ENGIE a conclu en 2014 deux accords de coopération majeurs afin de développer des projets énergétiques dans les grandes villes chinoises : à Pékin avec Beijing Enterprises Group et à Shanghai avec Shenergy. En janvier 2015, ENGIE et Sichuan Energy Investment Distruted Energy Systems (SCEI DES) ont créé une joint-venture pour le développement et la gestion d'un projet d'énergie décentralisée sur le parc industriel Guangan Huixiang Innovation.

#### **3.5.4. L'implantation de SITES en Chine**

La filiale chinoise de SITES est à Canton et est dirigée par un chinois qui est permanent sur place. Lorsque la filiale travaille sur une affaire, la maison mère de France envoie une équipe sur place pour les opérations.

#### **3.5.5. L'implantation d'INDIGO en Chine**

Le siège de la joint-venture est installé à Shanghai avec 30 employés sur place dès la première année. Deux projets du stationnement urbain sont en opération dans les villes de Zhaoqing et de Zunyi.

#### **3.5.6. L'implantation d'ARDIAN en Chine**

La filiale a son siège à Pékin avec six salariés permanents. Cette filiale est dirigée par un Chinois en qui Ardian a confiance.

#### **3.5.7. L'implantation de MONIN en Chine**

Le siège de la filiale est implanté à Shanghai. Son usine de production est implantée à Jiaxing près de Shanghai.

### 3.5.8. L'implantation de BNP PARIBAS en Chine

Le siège de BNP Paribas (China) Limited se trouve à Shanghai, avec des agences à Guangzhou, Pékin et Tianjin, une succursale à Shanghai FTZ et un bureau de représentation à Chengdu.

Il y a près de 500 collaborateurs présents en Chine, parmi lesquels 300 collaborateurs se trouvent à Shanghai.

En 2005, BNP Paribas prend une participation de 12,6% dans la Bank of Nanjing.

En 2014, création d'une joint-venture entre Suning, Bank of Nanjing et BNP Paribas Personal Finance (15% de participation).

A partir de ces informations ci-dessus, j'ai pu réaliser un tableau pour récapituler les villes chinoises dans lesquelles ces entreprises transnationales se sont implantées.

Tableau I – 16 : Les villes d'implantation

Ville chinoise	Entreprise	Nombre d'entreprises
Pékin	EDF, SANDVIK, ENGIE, ARDIAN, BNP PARIBAS	5
Shanghai	SANDVIK, ENGIE, INDIGO, MONIN, BNP PARIBAS	5
Shenzhen	EDF, SANDVIK	2
Canton	EDF, BNP PARIBAS, SITES	2
Chongqing	ENGIE	1
Chengdu	ENGIE, BNP PARIBAS	2
Tianjin	BNP PARIBAS	1

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

### 3.5.9. La moitié des entreprises ont préféré d’être présentes sur plusieurs villes dans le continent chinois

La moitié de ces huit entreprises que j’ai eue en entretien ont préféré d’être présentes dans plusieurs villes chinoises pour toucher un maximum de marché et de clients. Même SITES et ARDIAN, qui n’ont pas encore plusieurs bureaux en Chine, souhaitent par la suite développer leur présence dans plusieurs villes. Le tableau ci-dessous récapitule le nombre de villes dans lesquelles chaque entreprise est présente.

Tableau I – 17 : Les villes d’implantation des entreprises en Chine

Entreprise	Villes d’implantation	Nb de villes d’implantation
EDF	Pékin, Shenzhen, Canton	3
SANDVIK	Pékin, Shanghai, Shenzhen	3
ENGIE	Pékin, Shanghai, Chongqing, Chengdu	4
SITES	Canton	1
INDIGO	Shanghai	1
ARDIAN	Pékin	1
MONIN	Shanghai	1
BNP PARIBAS	Pékin, Shanghai, Canton, Chengdu	4

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Selon Monsieur Lorenzo de Sandvik, le fait d’avoir des filiales présentes dans plusieurs villes chinoises a pour objectif de rapprocher des consommateurs locaux dans des différentes régions en Chine pour connaître des besoins locaux afin de suivre des mouvements du marché chinois.

En effet, la présence sur plusieurs villes en Chine permet de s’étendre sur l’ensemble du marché, de rapprocher des consommateurs régionaux et de connaître des besoins des consommateurs de différentes régions.

### **3.5.10. La stratégie de « tête de pont » a été appliquée par plusieurs entreprises**

La plupart d'entre elles ont adopté une stratégie de « tête de pont » par l'implantation dans la première étape dans des grandes villes, parmi lesquelles, Pékin, Shanghai, Guangzhou sont les premiers choix pour des entreprises françaises. En effet, « Bei (Pékin), Shang (Shanghai), Guang (Guangzhou) » est un terme souvent utilisé en Chine pour désigner ces trois villes en première ligne. Le développement économique en Chine se passe principalement autour de ces trois pôles. Depuis la réforme et l'ouverture<sup>41</sup> de la Chine en 1978, le gouvernement a mis en place des réformes d'ouverture premièrement dans ces trois villes pour attirer des investisseurs étrangers. Plusieurs « free tax zone »<sup>42</sup> ont été établies dans ces trois villes pour diminuer des taxes des entreprises sur capitaux étrangers.

Non seulement ces villes proposent des réglementations avantageuses aux entreprises étrangères, mais aussi elles ont une grande réputation pour attirer des consommateurs et disposent de réseaux de transport complets. Ce sont tous des éléments très importants pour les investisseurs étrangers. Pour ces entreprises, il est important de se développer d'abord dans des villes motrices avant de s'étendre sur le reste du pays.

Afin de pouvoir optimiser l'efficacité de l'organisation d'une entreprise, il est nécessaire d'avoir un management compétent, notamment dans une entreprise transnationale qui est présente dans des différents pays étrangers. Dans la section suivante, nous allons étudier à travers des informations recueillies auprès des entreprises transnationales françaises les différents éléments concernant le management de l'entreprise française en Chine.

---

<sup>41</sup> « Réforme et Ouverture » fait référence aux réformes économiques depuis 1978 qui consiste à faire promouvoir l'économie de la Chine et l'ouverture de la Chine par des réformes et des échanges commerciales avec d'autres pays.

<sup>42</sup> Les zones franches constituent un type spécifique de zone économique spéciale (ZES) dans laquelle les marchandises peuvent être importées, manipulées, fabriquées et exportées sans intervention directe des douanes. Ils jouent un rôle important dans la modernisation du paysage des affaires en Chine et constituent des domaines dans lesquels les autorités peuvent expérimenter des réglementations favorables aux entreprises.



## **Section 4 - Le management de l'entreprise française en Chine**

Le management est un des éléments plus importants pour le fonctionnement d'une entreprise et doit s'adapter au droit local et à la culture locale dans le cas d'une implantation à l'étranger. Cette section vise à présenter le management de l'entreprise française en Chine à travers quatre axes différents : l'adaptation aux droits du travail locaux, la proportion entre les salariés chinois et les expatriés, le recrutement, le développement d'une culture d'entreprise internationale et locale.

### **4.1. Une adaptation au droit du travail local**

Les entreprises qui s'implantent en Chine ont une obligation d'adaptation aux régimes locaux qui sont très différents des régimes des pays occidentaux. Par exemples, les régimes de la retraite en Chine sont différents de ceux de France ; une entreprise qui dépasse un certain chiffre d'affaires en Chine doit embaucher des personnes non qualifiées.

Il est donc nécessaire d'étudier le droit du travail avant l'implantation en Chine pour bien comprendre les régimes locaux pour le recrutement des personnels qui est une partie très importante pour le fonctionnement de l'entreprise.

Ci-dessous je cite quelques éléments basiques sur le droit du travail en Chine qui sont très différents des droits occidentaux :

#### **4.1.1. La formalisation du contrat de travail**

Dans des pays occidentaux, un contrat de travail doit être judicieusement rédigé et être par la suite obligatoirement respecté tout au long de l'emploi. Ce n'est pas exactement le cas en Chine, comme dans d'autres pays émergents où le formalisme est progressivement adopté. Comme par exemple, l'absence d'écrit un an après l'embauche fait présumer l'existence d'un CDI.

Comme quelque fois en France, il existe dans des entreprises chinoises des contrats précaires où le formalisme n'est pas exigé : le contrat écrit n'est pas

obligatoire, pas de période d'essai, le contrat peut être résilié à tout moment sans préavis et sans indemnité...

Beaucoup de travailleurs chinois ont encore un contrat de travail précaire, surtout les travailleurs « immigrés » qui travaillent sans disposer de « hukou »<sup>43</sup> et donc sont soumis à des contrats précaires, mais qui constituent pour les entreprises une main d'œuvre bon marché et très flexible.

#### **4.1.2. La durée du travail**

La durée du travail en Chine est fixée selon la loi à 40 heures hebdomadaires, à raison de 8 heures par jour. Il est cependant possible d'étendre cette durée légale d'une à trois heures supplémentaires par jour en cas de circonstances spéciales. Toute heure supplémentaire doit être rémunérée selon un barème défini par la loi.

Comme c'est indiqué précédemment, le recours au contrat de travail à temps partiel est très répandu en Chine à cause de son régime dérogatoire et de sa grande flexibilité. Depuis 2008, la durée du travail à temps partiel est fixée à 4 heures maximum par jour et 24 heures maximum par semaine.

#### **4.1.3. Congés payés**

Seuls les salariés ayant plus d'un an d'ancienneté peuvent bénéficier des congés payés qui varient de 5 à 15 jours par an selon la réglementation locale applicable. Les jours de congés officiels sont : nouvel an civil (1 jour) ; nouvel an chinois (3 jours) ; fête du travail (1 jour), fête nationale (1 jour).

---

<sup>43</sup> Hukou : C'est un système d'enregistrement des ménages appliqué en République populaire de Chine. Ce système catégorise les citoyens chinois soit en tant que détenteur d'un *hukou* paysan (zone rurale), soit en tant que non-paysan (zone urbaine). Le *hukou* rural est généralement attribué aux résidents des villages et zones reculées ; tandis que le *hukou* urbain est décerné aux habitants des grandes villes. Chaque type de *hukou* est associé à des droits différents qui lui sont spécifiques. Etant un document juridique enregistré au nom du chef de famille, le *hukou* est ainsi transmissible. Par exemple, si les parents ont un *hukou* paysan, tous ses descendants auront automatiquement un *hukou* paysan. Pour le respect des droits et prérogatives, ceux qui détiennent un *hukou* rural sont destinés à travailler dans les zones cultivables pendant que les détenteurs des *hukou* urbains ont accès aux postes gouvernementaux, à une propriété immobilière subventionnée, à l'éducation et aux soins sanitaires.

#### **4.1.4. Salaire minimum**

La rémunération et le salaire minimum sont très différents selon les différentes régions et villes, ceci correspond à la différence des coûts de la vie entre des petites villes et des grandes villes. Dans des grandes villes chinoises, les employés reçoivent en général des salaires à un niveau plus élevé. S'agissant du salaire minimum, il est de 960 yuans à Pékin et de 1120 yuans à Shanghai. Dans les provinces ou les petites villes, les salaires minimums sont plus bas.

#### **4.2. La proportion des expatriés**

Comme nous l'avons constaté précédemment, ces entreprises ont toutes donné une forte autonomie à leurs filiales et adoptent une forme de décentralisation dans leurs structures. Aujourd'hui, chacune des filiales chinoises a embauché les personnes locales en tant que salariés. Cette évolution est venue avec le temps. Il y a vingt ans, la direction de SANDVIK envoyait beaucoup d'expatriés européens sur place pour travailler en Chine. Mais aujourd'hui, tous les salariés travaillant dans la filiale en Chine sont des chinois.

Selon les informations que les interlocuteurs des entreprises m'ont données, ce tableau ci-dessous peut mieux présenter la situation :

Tableau I – 18 : Le pourcentage des salariés d'expatriés

Entreprise	Pourcentage des salariés expatriés dans la filiale chinoise
EDF	10%
SANDVIK	1%
ENGIE	20%
SITES	0%
INDIGO	1%
ARDIAN	0%
MONIN	0%
BNP PARIBAS	10%

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Selon ces données, nous pouvons calculer la moyenne et l'écart-type du pourcentage des salariés expatriés de chaque entreprise.

$$\bar{m} = \frac{10\%+1\%+20\%+0\%+1\%+0\%+0\%+10\%}{8} = 5,25\%$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^8 |x_i - 5,25\%|^2}{8}} \approx 0.074$$

Nous pouvons constater à travers ces statistiques que, dans la filiale locale de chaque entreprise transnationale, la plupart de ces salariés embauchés sont des Chinois et qu'il y a donc très peu d'expatriés.

En effet, les entreprises transnationales préfèrent embaucher dans des pays d'implantation et former leurs salariés sur place ou dans le pays de la maison mère. Selon les témoignages, ces salariés chinois sont dans toutes les hiérarchies de ces entreprises, donc ils peuvent être dans les postes techniques, mais aussi dans les postes de haute responsabilité. Le tableau ci-dessous récapitule les nationalités des dirigeants des filiales chinoises :

Tableau I – 19 : La nationalité du dirigeant d'une filiale locale

Nationalité du dirigeant de la filiale chinoise	Entreprise	Nombre d'entreprises
Chinoise	SANDVIK, SITES, INDIGO, ARDIAN, MONIN	5
Française	EDF, ENGIE, BNP PARIBAS	3

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Selon ce tableau, dans la plupart des cas, le poste du dirigeant est assumé par un Chinois. En respectant le fonctionnement d'une structure transnationale, la direction donne en général l'autonomie au dirigeant chinois.

Certains salariés chinois d'EDF et de SANDVIK ont été formés en Europe par un séjour de quelques années en Europe pour acquérir des connaissances sur les métiers. Mais il existe tout de même un problème de turnover selon les témoignages. En effet, certains personnels envoyés et formés en Europe travaillent en rentrant en Chine dans une autre société qui propose un salaire plus haut. Pour cette raison, la fidélisation des salariés est devenue un élément très important pour le management de ces filiales.

#### **4.3. Le recrutement et le développement d'une culture d'entreprise internationale et locale**

Cette section vise à présenter trois pratiques pacifiques des entreprises transnationales françaises dans le recrutement des talents en Chine : embaucher des seniors chinois comme commerciaux, fidéliser des salariés par des moyens matériels et humains, cibler les Chinois qui ont fait une partie des études en occident.

#### **4.3.1. Embaucher des seniors chinois comme commerciaux**

Plusieurs entreprises ont exprimé que, pour que les clients chinois aient plus de confiance, elles sont obligées d'embaucher des personnels plus âgés. En effet, en Chine, dans la culture chinoise, l'âge est un aspect important dans l'évaluation des compétence et expérience, on donne plus de confiance et de respect aux personnes plus âgées.

En conséquence, les entreprises ont besoin de recruter des personnes plus âgées, notamment au service commercial pour que les consommateurs aient plus de confiance à acheter leurs services ou produits. C'est tout le contraire de la France où on recrute souvent des jeunes qui viennent de terminer leurs études comme des commerciaux. Nous voyons ici, encore une fois l'importance de la culture dans le monde des affaires en Chine.

#### **4.3.2. Une culture de fidélisation des salariés au travers l'aspect matériel et l'aspect humain**

La culture de fidélisation des salariés est essentielle dans le management pour toutes les entreprises enquêtées. En effet, les entreprises se rendent compte qu'une stabilisation des personnels permet aux salariés de gagner en expérience durablement dans leur travail et à l'entreprise de bénéficier de leurs compétences améliorées chaque jour.

Certaines entreprises choisissent de fidéliser les salariés par les moyens matériels. Tout d'abord le niveau de la rémunération est un élément important à prendre en considération dans le marché de l'emploi. En effet, un expatrié coûte à peu près le double du salaire d'un salarié local, en comptant le logement, l'école des enfants, etc. Le fait d'aligner le salaire d'un employé cadre supérieur local vers le salaire d'un expatrié permet de fidéliser leurs salariés locaux. Selon ARDIAN, le meilleur moyen de fidéliser les salariés est d'être au niveau pour la rémunération. Certaines entreprises essaient aussi de trouver d'autres choses que l'argent pour les retenir, par exemple la mise en place du programme des avantages pour la retraite.

Depuis que SANDVIK a amélioré les avantages pour la retraite, la plupart des salariés locaux sont restés depuis 7/8 ans et donc sont des salariés fidèles.

En plus de l'aspect matériel, l'aspect humain est une autre valeur ajoutée pour fidéliser les salariés. Dans certaines entreprises, il y a des échanges très réguliers entre les salariés de la filiale et du siège social à travers des conférences interculturelles et des séminaires internes de l'entreprise afin de favoriser la culture d'entreprise. Dans la filiale d'ARDIAN à Pékin, tout est fait pour que les salariés se sentent bien. Il y a une dame qui s'occupe du ménage, de la cuisine dans l'entreprise pour le bien être de vie des salariés. Il y a des salariés qui s'inquiètent de la condition de vie à Pékin du fait qu'ils sont exposés à la pollution et donc demandent d'aller dans les autres villes les weekends. La direction a mis en place des moyens pour qu'ils travaillent à moitié temps à Pékin et à moitié temps à Shanghai.

#### **4.3.3. La cible préférée du recrutement**

Toutes ces entreprises ont exprimé qu'elles ont préféré embaucher des Chinois qui ont fait une partie de leurs études en Occident. En effet, non seulement ces Chinois ont des compétences en langues étrangères, ils connaissent également mieux la culture occidentale, et donc qu'ils peuvent mieux s'adapter au commerce international.

Par exemple, EDF envoie certains de ses salariés chinois en France pour trois ou quatre ans pour qu'ils acquièrent de l'expérience dans leur métier, Sites a embauché un ingénieur chinois qui a fait l'école ingénieur en France comme patron de la filiale chinoise. Dans la filiale d'ENGIE en Chine, il y a toujours des collaborateurs qui ont étudié en dehors de la Chine car la direction est très sensibilisée par le sujet de l'interculturel.

#### **4.3.4. Le développement d'une culture d'entreprise internationale et locale**

Au sein d'une filiale implantée à l'étranger, il existe un mélange de cultures du pays d'origine et du pays d'implantation et une collaboration entre des salariés expatriés et des salariés locaux. Selon les témoignages des entreprises, il est nécessaire pour les managers de savoir transformer cette différence de cultures en richesse.

##### **- Les managers occidentaux prêtent l'attention à la différence culturelle**

Pour les filiales chinoises d'EDF, d'Engie et de BNP PARIBAS, dans lesquelles les managers sont des français, il y a une attention particulière accordée à la différence culturelle entre les salariés des pays.

Selon les témoignages, la différence culturelle est aussi une richesse dans l'équipe du travail car ce mélange est précieux pour des échanges et pour à la fois appréhender le marché chinois et le marché international. Par exemples, ARDIAN invite régulièrement les collaborateurs chinois faire des conférences au siège à Paris sur les différences culturelles entre la Chine et la France pour que les salariés français puissent mieux connaître les astuces et les méthodes pour travailler avec les collaborateurs ou les clients chinois. Selon ENGIE, la collaboration entre les salariés français et les salariés chinois permet de conjuguer les forces des deux parties, car les salariés français apportent l'expertise du métier venant de la maison-mère et les salariés chinois apportent leur expérience et leur connaissance du marché local.

##### **- Le développement d'une culture d'entreprise locale**

Selon Anne Deysine (1995), la culture d'entreprise est une résultante de la culture ambiante, de celle du pays du siège de la société mère, du pays d'implantation et de l'organisation interne. En effet, l'internationalisation oblige à repenser certains points d'organisation et à modifier les méthodes de travail pour s'adapter à la demande des clients.

Selon les témoignages, le management de ces filiales essaie de s'adapter au mieux à la culture locale. Par exemple, ARDIAN développe une culture de



management basée sur la confiance avec ses collaborateurs et le bien-être de ses salariés car la confiance et le bien-être sont des éléments primordiaux dans le cadre du travail en Chine. Ces entreprises essaient de développer une culture d'entreprise locale en Chine.

Pour une entreprise implantée à l'étranger, non seulement le management interne est un élément important, mais aussi la relation avec des acteurs locaux est un élément essentiel pour pérenniser le développement de l'entreprise, notamment en Chine où les relations et la confiance jouent des rôles importants dans la réussite des affaires. Le chapitre suivant étudie les relations des entreprises françaises avec des acteurs locaux chinois et leur collaboration dans la Recherche et Développement.

## **Chapitre II - Les relations des entreprises françaises avec les acteurs locaux chinois et la Recherche et développement**

Ce chapitre vise à présenter :

- premièrement, les relations des entreprises interrogées avec les acteurs locaux chinois en détaillant l'importance de l'intérêt commun, les règles du jeu des affaires et les relations financières avec les banques chinoises ;
- deuxièmement, la Recherche et développement des entreprises françaises en Chine - un domaine dans lequel il existe une collaboration étroite entre les acteurs publics et privés, en présentant trois sections : l'importance à la R&D dans la firme industrielle, la collaboration avec les acteurs sur la R&D et le contenu de la recherche locale.

### **Section 1 – Les relations des entreprises françaises avec les acteurs locaux chinois**

#### **1.1. L'importance de l'intérêt commun**

Les relations des entreprises internationales avec les acteurs locaux chinois dépendent beaucoup de l'intérêt commun. Cet intérêt commun peut se présenter au travers d'un système de gagnant-gagnant ou de la contribution à la fiscalité locale.

##### **1.1.1. Le système de gagnant-gagnant**

La construction d'un système de gagnant-gagnant avec des acteurs locaux chinois permet à une entreprise étrangère de bénéficier du soutien durable de la part des institutions publiques ou privés.

Les entreprises du secteur industriel ont exprimé qu'elles peuvent coopérer avec des acteurs locaux chinois privés et publics car elles apportent la compétence et la technologie à leurs collaborateurs chinois ; en échange le côté chinois apporte ainsi sa part la technologie, le marché et la main d'œuvre. Le cas d'EDF avec les acteurs chinois illustre bien une collaboration fondée sur l'intérêt commun.

Selon les témoignages, EDF n'est pas perçue comme une menace pour les électriciens chinois, au contraire, il est recherché par les autorités publiques chinoises grâce à ses compétences pour la construction des centrales nucléaires. Du côté des

acteurs privés, les électriciens chinois cherchent à être alliés avec EDF pour sa compétence technique et aussi sa façon d'aborder des problèmes. En effet, chez EDF, il y a un modèle spécifique du travail. EDF travaille avec son ingénierie intégrée, de la conception des centrales jusqu'à la construction. Les électriciens chinois – par exemple le partenaire de très longue date China General Nuclear Power Corporation (CGN) - travaillent comme EDF avec l'ingénierie intégrée et ils sont donc assez proches par leur façon de travailler et peuvent échanger sur leurs retours d'expériences.

En effet, l'ingénierie électrique est un domaine particulier où la concurrence n'est pas mondiale. Par exemple, EDF construit des centrales en France, CGN fait des centrales en Chine, il n'y a donc pas de concurrence. Ils ont l'intérêt à s'échanger mutuellement sur leurs informations techniques pour que leurs centrales fonctionnent le mieux possible, de même pour le nucléaire.

Pour les entreprises industrielles étudiées dans le cadre de ma thèse, elles ont toutes témoigné qu'elles ont été très recherchées par les acteurs locaux. En effet, les acteurs chinois ont besoin non seulement de leurs expertises pour la construction ou la production, mais aussi leurs produits de bonne qualité pour satisfaire leurs clients qui sont de plus en plus exigeants. Donc nous pouvons ici conclure que les technologies et l'innovation sont des facteurs essentiels pour une entreprise dans ses relations avec les acteurs locaux du pays où elle s'implante. Quand elles sont des leaders du marché, elles sont recherchées par les acteurs locaux pour conduire des projets ensemble pour le développement technologique et économique du pays.

### **1.1.2. La contribution à la fiscalité locale**

Les entreprises étrangères sont bien vues par les autorités chinoises quand elles paient des impôts. Toutes ces entreprises françaises implantées en Chine paient régulièrement les impôts aux autorités locales chinoises.

Selon les témoignages, SANDVIK est toujours bien reçue par les autorités chinoises car elle contribue aux impôts locaux donc à l'économie locale, au contraire de Google qui évite de payer des impôts.

En effet, les impôts des sociétés contribuent grandement à l'économie. Quand une entreprise contribue à la croissance d'économie locale, elle contribue à la croissance du pays. En conséquence, une entreprise qui paie des impôts est souvent la bienvenue dans un pays, et en général bien reçue par les autorités publiques locales.

## **1.2. Les règles du jeu des affaires**

Pour développer du marché en Chine, il est indispensable de ne pas ignorer les règles du jeu des affaires qui ne sont pas les mêmes qu'aux pays occidentaux. Cette section présente trois règles du jeu des affaires en Chine : les relations interpersonnelles priment sur les appels d'offre, le concept de « face » en Chine, et l'importance de la confiance.

### **1.2.1. Les relations interpersonnelles priment sur les appels d'offre**

Il est nécessaire de prendre en considération les « règles du jeu » des affaires en Chine qui sont très différentes de celles de la France. Selon les témoignages des entreprises, en Chine les affaires ne fonctionnent pas de la même manière qu'en occident.

Les projets en Chine ne fonctionnent pas toujours avec les appels d'offres comme en France. Pour les entreprises françaises, cela s'ajoute à la complexité d'obtenir des contrats publics. Même pour un appel d'offre, il est attribué puis peut être renégocié parce qu'il y a un problème dans les procédures.

Le fait de se faire connaître auprès des acteurs locaux et de nouer des bonnes relations avec eux est indispensable pour travailler sur des grands projets nationaux en Chine.

En effet, en Chine, les relations personnelles ( « *Guanxi* » en alphabet phonétique chinois) sont intimement liées au succès en affaires. L'art du *guanxi* en Chine se présente non seulement dans les fréquentations pour le travail, mais aussi dans les moments partagés dans des loisirs, dans les échanges de cadeaux, de faveurs et de banquet. Standiford (2006) suggère que les managers étrangers expérimentés

sont généralement habiles à gérer des échanges de faveurs et d'information et des activités sociales en contexte de *guanxi*.

Ruprecht et Simon (2002) proposent quatre options stratégiques pour développer des relations interpersonnelles en affaires :

- 1) construire le *guanxi* par croissance externe (*build-up*) ;
- 2) utiliser le *guanxi* d'un consultant établi localement (*guanxi tapping*) ;
- 3) développer un partenariat avec une entreprise locale ;
- 4) embaucher un Chinois disposant d'un réseau prometteur de relations personnelles.

### 1.2.2. Le concept de face en Chine

La face (« *Mianzi* » en alphabet phonétique chinois) est un élément très important à prendre en considération dans les échanges en Chine. *Mianzi* signifie littérairement l'apparence, l'identité sociale et la façon qu'une personne aura d'être perçue en société. Cette notion est capitale en Chine car la notion d'honneur dans la culture chinoise suppose le respect et la confiance. Pour faire des affaires en Chine, il est nécessaire de connaître l'importance du concept de *mianzi* dans les cercles sociaux, politiques et économiques.

Le concept de face en Chine contient quatre aspects principaux :

- 1) gagner la face : recevoir des compliments des autres ou avoir une réussite personnelle permet d'avoir la confiance et l'honneur devant les autres ;
- 2) « donner la face » : valoriser quelqu'un ou montrer l'estime à quelqu'un en public favorisera sa réputation ;
- 3) perdre la face : perdre sa réputation et son honneur à cause des critiques des autres ou des défaites personnelles ;
- 4) faire perdre de la face : dévaloriser quelqu'un ou critiquer une personne en public nuira à sa réputation.

En Chine, « donner la face » à ses interlocuteurs peut contribuer à la construction des bonnes relations et au succès des affaires ; en revanche, faire perdre la face à ses interlocuteurs peut défaire un accord professionnel.

### **1.2.3. L'importance de la confiance**

En tant qu'une entreprise qui travaille sur la surveillance des grandes structures en Chine, SITES invite régulièrement les exploitants de ces grandes structures à se rendre en France pour un séjour de visites et d'échanges. Pour SITES, ceci est un bon moyen de nouer une relation de confiance avec ses collaborateurs chinois car, en Chine, la confiance dans les affaires se construit avec beaucoup de temps et avec des moments partagés ; par contre on peut faciliter beaucoup de choses une fois que la confiance est acquise.

Pour tout cela, pour s'adapter à ses interlocuteurs chinois, il y a de l'apprentissage à faire sur la façon de créer la confiance et la façon de négocier. Il n'est toujours pas évident de déchiffrer les codes du langage et du comportement.

Un autre élément qui s'ajoute à la complexité du travail en Chine est le fait que la Chine est un pays qui a depuis vingt ans évolué beaucoup dans la politique et l'économie ; il en résulte beaucoup de mouvements et d'éléments perturbateurs dans les relations internationales. Comme indiqué dans la partie théorique, les environnements politique et économique peuvent également impacter l'entreprise dans sa stratégie de développement.

## **1.3. Les relations financières avec les banques chinoises**

Il est nécessaire d'accorder l'attention à l'aspect financier de l'entreprise implantée sur le marché chinois. Cette section vise à étudier trois éléments financiers indispensables pour une entreprise implantée en Chine : le contrat de financement avec les banques chinoises, le risque de change et la question du rapatriement des dividendes.

### **1.3.1. Le contrat de financement avec les banques chinoises**

Selon les entreprises françaises, un contrat de financement signé avec une banque chinoise ne précise pas d'éléments de détail et ne détient en général que trois

pages. La conséquence c'est que c'est un contrat trop flexible. Pour ces entreprises, malgré un contrat signé, les banques n'ont pas d'engagement de prêter l'argent car il n'y a pas de critères précis qui sont indiqués dans le contrat. Cette flexibilité du contrat crée par conséquent une insécurité.

Comme en France, les banques chinoises ont tendance à choisir les clients les plus gros. En effet, l'Etat chinois impose des restrictions, les banques choisissent à qui elles vont appliquer les restrictions et donc souvent vont sacrifier des petits clients.

Selon les témoignages, il existe désormais trois principales solutions face à l'insécurité du contrat de financement en Chine :

a) les entreprises étrangères peuvent faire le lobbying qui consiste à établir des relations de confiance avec les banques chinoises afin de réduire les risques du contrat de financement. En effet, une relation de confiance avec les acteurs locaux est un élément important pour éviter des difficultés du développement en Chine,

b) la deuxième solution est de se financer avec des banques étrangères. Beaucoup d'entreprises françaises choisissent de travailler avec des banques partenaires de la société mère qui sont implantées en Chine. Par exemple, la filiale d'EDF en Chine travaille avec le Crédit Agricole, la Société Générale, BNP Paribas. Aujourd'hui, les banques internationales représentent désormais autour de 2% du nombre de banques en Chine,

c) la troisième solution est d'augmenter le montant du financement dont l'entreprise a besoin pour avoir la marge de manœuvre. Par exemple, lorsque EDF a besoin de six milliards de financement, elle négocie douze milliards avec la banque pour avoir la marge de manœuvre.

### **1.3.2. Le risque de change**

Les entreprises étrangères en Chine se financent en monnaie locale, sinon le contrat de financement ne peut pas être effectif. En conséquence, il est nécessaire pour une entreprise d'évaluer les risques de change avant l'investissement.

Certaines entreprises paient une assurance coûteuse pour se protéger contre le risque de change. Cette couverture du risque de change aide les entreprises à se protéger contre les fluctuations des taux de change - taux qui déterminent les valeurs relatives des différentes devises. Pour couvrir les devises, une entreprise signe un « contrat à terme » avec un courtier en valeurs mobilières pour vendre une quantité précise d'une devise particulière à une date ultérieure, mais au taux de change d'aujourd'hui. Ce contrat à terme s'effectue par le biais d'un fonds négocié en bourse de type d'investissement. En verrouillant le taux de change d'aujourd'hui par le biais d'un fonds négocié en bourse, l'entreprise ne fera aucun gain si la valeur de la devise augmente, mais sera protégée contre les pertes si la valeur de la devise diminue.

### **1.3.3. La question du rapatriement des dividendes**

Selon ces entreprises françaises, il n'existe pas de problème pour rapatrier les dividendes. Certaines entreprises ont eu à l'époque un problème de « cash trappe » - on ne peut pas rapatrier l'argent bloqué dans une société à cause du problème de comptabilité. Pour ces entreprises, il n'y a non plus pas de problème pour liquider des réserves de change aujourd'hui car la Chine a beaucoup de devises comme elle exporte beaucoup.



## Section 2 – La Recherche et Développement des entreprises transnationales françaises en Chine

Dans le cadre d'une entreprise, la recherche et développement désigne les « activités entreprises de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications » (Frascati, 1993). Différente de la recherche fondamentale, la recherche et développement a pour vocation de créer des produits ou services offerts à des clients.

Lors de l'expansion vers un marché étranger, l'entreprise est souvent amenée à réorienter les projets afin de s'adapter au marché local et aux clients locaux. Un projet de RD peut être soit « tiré » par la demande du marché soit « poussé » par la technologie. Dans le premier cas, on recherche une solution technologique pour répondre à une demande du marché ; dans le second, le projet s'implique dans une dynamique de l'évolution technologique qui permet de développer une nouvelle demande ou un nouveau marché.

Deux de ces huit entreprises ne font pas la recherche et développement en Chine. Suite à mes entretiens et mes recherches, j'ai pu indiquer par le tableau ci-dessous si chacune de ces entreprises exerce des activités de recherche et développement en Chine :

Tableau II – 1 : L'existence de la recherche et développement

Entreprise	Activité de R&D	Activités de R&D en Chine
EDF	Oui	Oui
SANDVIK	Oui	Oui
ENGIE	Oui	Oui
SITES	Oui	Non
INDIGO	Oui	À envisager
ARDIAN	Non	Non
MONIN	Oui	Non
BNP PARIBAS	Non	Non

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Nous pouvons constater que, parmi ces huit entreprises, la plupart exerce des activités de R&D. En tant qu'entreprises qui travaillent dans les finances, ARDIAN et BNP PARIBAS sont les seules entreprises ici qui n'ont pas d'activités de R&D. Parmi ces entreprises, il y a seulement la moitié qui exercent les activités de recherche et développement en Chine, qui sont EDF, SANDVIK, ENGIE. Ces trois entreprises sont toutes issues du secteur industriel et de taille importante. En comparaison, SITES est aussi du secteur industriel mais n'investit pas dans la recherche et développement en Chine, car elle a une taille moins importante et des ressources financières et humaines plus limitées.

## **2.1. La firme industrielle donne l'importance à la recherche et développement**

### **2.1.1. Un enjeu concurrentiel pour l'industrie**

Le secteur industriel du vingt-et-unième siècle est très lié à la technologie et l'innovation. Pour être le leader du marché, une entreprise industrielle doit travailler sur la recherche et développement pour fabriquer des produits d'une haute valeur ajoutée. Par exemple, pour SANDVIK, un de ses grands axes stratégiques est la recherche, parce que comme leur volume de fabrication d'acier est limité à un seuil pour la raison d'environnement, leur enjeu actuel est de fabriquer des produits d'acier avec une grande valeur ajoutée afin d'augmenter le chiffre d'affaires.

La recherche et développement est devenue un enjeu pour tous les industriels et la source de croissance économique et d'emploi. Elle est non seulement la garantie de leur survie dans un contexte mondial très concurrentiel, mais aussi le moyen pour les industriels de tenir leur rôle d'acteurs du progrès de la société.

### **2.1.2. Le développement durable pour l'environnement**

La recherche et développement permet également de préserver l'avenir de notre planète. Le progrès technologique est au service des industriels pour trouver des solutions innovantes pour lutter contre la pollution et le réchauffement climatique. Les entreprises comme SANDVIK ou EDF cherchent en permanence à concevoir des produits qui consomment moins d'énergie ou qui se recyclent. Il y a une réelle prise de conscience dans ces entreprises pour utiliser des systèmes de gestion intelligente qui génèrent automatiquement des économies.

### **2.2. La collaboration avec les acteurs locaux sur la R&D et l'importance de la recherche locale**

Selon les informations que j'ai obtenues par les entretiens sur les moyens mise en place par ces trois entreprises pour les activités de recherche et développement, j'ai pu réaliser un tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau II – 2 : La R&amp;D des entreprises en Chine

Entreprise	Moyens mise en place	Nombre de personnels engagés sur place dans la RD
EDF	Création d'un centre de recherche en Chine ; Travaille avec des universités chinoises ; Une filière pour détecter les nouvelles technologies ; Les fonds d'investissement pour financer les start-ups qui ont des technologies intéressantes.	30/40 chercheurs (dont 10% sont des expatriés)
SANDVIK	Travaille avec des universités en Chine ; Centre de recherche situé en Suède.	20 chercheurs
ENGIE	Travaille avec les universités chinoises ; Centre de recherche situé en France.	20 chercheurs

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

### **2.2.1. Le travail avec les universités chinoises locales**

Parmi les moyens mis en place en Chine par ces trois entreprises industrielles, nous pouvons constater que toutes les trois entreprises travaillent avec les universités locales sur des projets précis et définis. Il existe des laboratoires de recherche dans chaque université pour les activités de R&D. Travailler avec les universités locales permet de construire des projets de recherche en commun pour avancer plus vite dans le progrès d'innovation.

En effet, une collaboration entre les universités et les entreprises dans les activités de R&D favorise le lien entre la théorie et la pratique dans un domaine précis, et par conséquent contribue à un avancement plus rapide dans l'innovation.

### **2.2.2. Financer les start-ups chinoises qui ont des technologies intéressantes**

EDF a indiqué que l'entreprise a une organisation en Chine qui détecte des start-ups qui ont des technologies intéressantes et les financent par leur fonds d'investissement. Les start-ups sont souvent des entreprises de petite taille, mais elles sont innovantes et travaillent dans des nouvelles technologies. Le fait de financer leur recherche permet par la suite d'utiliser leurs technologies pour les activités de l'entreprise.

C'est en effet un système gagnant-gagnant. EDF apporte son financement dont ces start-ups ont besoin, en contrepartie ces start-ups font partager à EDF leurs technologies et leurs fruits du travail.

### **2.2.3. Le contenu de recherche locale**

Le tableau ci-dessous indique les domaines de recherche de chacune de ces trois entreprises :

Tableau II – 3 : Les domaines de recherche des entreprises

Entreprise	Domaines de recherche
EDF	L'analyse des incidents sur les centrales avec des logiciels particuliers
Sandvik	Les recherches sur les matériaux, notamment l'acier
Engie	La transition énergétique

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

Par ces informations, j'ai pu conclure que les domaines de recherche de ces entreprises en Chine correspondent à leurs principaux domaines d'activités sur lesquels elles travaillent en Chine.

Par exemple, comme une des principales activités d'EDF en Chine est la conception et la construction des centrales nucléaires, EDF travaille sur des logiciels particuliers qui sont capables d'analyser les incidents sur les centrales.

SANDVIK fait la recherche sur les matériaux pour fournir aux centrales chinoises les tubes en acier d'une meilleure valeur ajoutée.

ENGIE exerce les activités de recherche sur la transition énergétique en collaboration avec des universités chinoises afin de trouver des solutions innovantes pour réduire la pollution en Chine.

En effet, la recherche est effectuée par ces entreprises pour faire preuve d'innovation afin de renforcer leur technologie et obtenir des gains supplémentaires de marché.

Ayant étudié les relations des entreprises françaises avec les acteurs locaux chinois et leurs activités de R&D en Chine, le chapitre suivant vise à analyser le sujet du protectionnisme du marché intérieur chinois à travers les informations recueillies auprès des entreprises interrogées.

### **Chapitre III – Les visions des entreprises françaises sur le protectionnisme et l’avenir du marché chinois**

Ce chapitre présente, premièrement, le protectionnisme du marché intérieur chinois perçu par les entreprises françaises et les apports des réseaux d’affaire français ; deuxièmement, les visions des entreprises sur l’avenir du marché chinois.

#### **Section 1 - Le protectionnisme du marché intérieur chinois et les réseaux d’affaires français**

Cette section vise à étudier, tout d’abord, si le protectionnisme du marché intérieur chinois existe ; deuxièmement, les réseaux d’affaires français pour soutenir l’expansion des entreprises françaises en Chine.

##### **1.1. Le protectionnisme du marché intérieur chinois**

Cette section est consacrée à l’étude de l’importance du sujet du protectionnisme dans les débats politiques ; deuxièmement, les avis des entreprises françaises sur le protectionnisme chinois. Ensuite, ce chapitre va évoquer le fait que certaines régions chinoises sont plus attractives que d’autres vis à vis des investisseurs étrangers et la politique chinoise qui assouplit la « liste négative » pour encourager les investissements étrangers.

##### **1.1.1. Le protectionnisme au centre des débats économiques**

Le protectionnisme est une politique économique visant à protéger les producteurs nationaux de la concurrence étrangère. Les mesures protectionnistes sont mises en place par les autorités pour limiter l’accès des marchandises, services ou capitaux étrangers. Les mesures sont très diverses, par exemples : limitations ou interdictions des importations ; augmentation des droits de douane ; mise en place de normes ; contrôle des changes. Considéré comme non conforme aux lois du marché, le

protectionnisme est vivement critiqué par les partisans du libre-échange et les économistes libéraux.

La question du protectionnisme est au centre des débats économiques depuis 2016. Dès le mandat de Donald Trump, des droits de douane à la frontière ont été augmentés sur les importations d'acier et d'aluminium. Les discours de D. Trump visent notamment la question des déficits commerciaux bilatéraux entre la Chine et les Etats-Unis car il considère que ceux-ci ont été causés par un protectionnisme significatif du marché intérieur chinois et une politique libre-échangiste du côté américain.

Lors du sommet de la Coopération économique Asie-Pacifique (Apec) à Port Moresby en novembre 2018, dans un contexte de guerre commerciale avec les Etats-Unis, le président chinois Xi Jinping a dénoncé le protectionnisme en déclarant : « Les tentatives d'ériger des barrières et de briser les relations économiques étroites sont contraires aux lois économiques et au sens de l'histoire. C'est une approche à court terme qui est vouée à l'échec. ». Il ajoute : « L'histoire enseigne que personne ne sort gagnant de la confrontation, qu'elle prenne la forme d'une guerre froide, d'une guerre chaude ou d'une guerre commerciale ». Suite à cette déclaration, le vice-président des Etats-Unis Mike Pence a averti que les pressions américaines contre la Chine resteraient en vigueur jusqu'à ce que Pékin modifie ses pratiques commerciales et que les taxes imposées par les Etats-Unis sur les biens chinois importés pourraient encore plus que doubler.

Le 23 août 2019, la Chine a déclaré son intention de relever les droits de douanes de 75 milliards de dollars, soit 68 milliards d'euros, de produits américains. Le gouvernement chinois justifie cette décision comme une « contre-mesure » à celle des Etats-Unis de taxer 300 milliards de dollars de produits chinois supplémentaires au début de l'été. Quelques heures après l'annonce de Pékin, Donald Trump a déclaré sur Twitter relever encore de cinq points de pourcentage les droits de douane sur 550 milliards de dollars de produits importés de Chine. En outre, le chef de la Maison blanche a appelé les entreprises américaines à quitter la Chine. L'escalade se poursuit dans la guerre commerciale sino-américaine.



### **1.1.2. Les avis des entreprises françaises**

Toutes les huit entreprises ont témoigné qu'il n'y a pas de protectionnisme ressenti au niveau national.

Selon EDF, il n'y a pas un rejet systématique envers les entreprises françaises, même si c'est une idée répandue en France ; Il y a des entreprises françaises qui ont des concurrents chinois mais elles gagnent toujours des marchés en Chine. Parce qu'elles sont meilleures et moins chères. Le secteur nucléaire exige notamment des spécifications très précises et donc n'intéresse pas toujours des entreprises chinoises. En effet, la fabrication des tuyaux spécifiques pour les centrales nucléaires exige la mise en place des outils particuliers et des usines particulières qui représentent des gros investissements, donc ça n'intéresse pas certains fabricants chinois qui préfèrent la production en grandes masses. Dans d'autres cas, les produits français sont meilleurs pour les électriciens chinois en raison du rapport qualité-prix.

SANDVIK est aujourd'hui un des deux fournisseurs principaux en Chine qui sont capables de fabriquer les matériaux rassurants pour les centrales nucléaires, une entreprise chinoise n'est pas capable aujourd'hui de faire les mêmes produits que SANDVIK.

BNP Paribas a témoigné qu'il y a toujours une bonne relation entre l'entreprise et les autorités. Les autorités publiques ont toujours soutenu BNP Paribas dans ses actions, à travers le fait que BNP Paribas est parmi les premières banques étrangères qui ont obtenu plusieurs licences d'autorisation en Chine. Par ailleurs, le CEO de BNP Paribas est invité par le Maire de Shanghai comme membre du conseil commercial de la municipalité de Shanghai.

Pour ENGIE, il n'y a pas de protectionnisme au niveau national même s'il y a des municipalités qui sont plus accueillantes que d'autres vis à vis des investisseurs étrangers. Pour ARDIAN, le secteur de « private equity » est un secteur ouvert à l'international, que leurs investisseurs investissent en euros ou en dollars, c'est un marché ouvert, donc il ne peut pas avoir du protectionnisme national dans ce secteur. INDIGO n'a pas senti du protectionnisme en tant que co-partenaire du marché public

pour les parkings dans les villes chinoises. MONIN, en tant qu'acteur dans le marché agroalimentaire, n'a pas ressenti de protectionnisme en Chine.

En effet, quand une entreprise française possède des technologies et des expertises qui ne sont pas répandues, ou elle fabrique des produits de qualité dont ne trouve pas des équivalents en Chine, elle est très recherchée par les grands groupes chinois et peut battre tous ses concurrents locaux. Même si on ne peut pas nier qu'il y a le protectionnisme dans certains cas, mais dans certains secteurs, même si les marchés sont soi-disant nationaux, il y a des entreprises françaises qui sont considérées comme des chinoises et qui concourent aux appels d'offres nationaux.

### **1.1.3. Certaines régions chinoises sont plus attractives que d'autres**

Selon les entreprises, certaines autorités chinoises sont plus accueillantes que d'autres vis à vis des investisseurs étrangers. Il existe aussi en Chine des zones franches pour proposer des avantages aux investisseurs étrangers.

#### **- Les autorités locales**

Certaines entreprises ont témoigné que le climat d'accueil vis-à-vis des investisseurs étrangers dépend fortement de l'attitude de chaque municipalité. En effet, il y a des autorités locales qui expriment l'envie d'avoir des investisseurs étrangers, et il y en a d'autres, qui ont une certaine préférence pour les entreprises chinoises. Certaines villes ou provinces facilitent plus les investisseurs étrangers que d'autres.

Dans les grandes villes chinoises, les municipalités mettent en place des réglementations avantageuses pour attirer les investisseurs étrangers, comme la réduction fiscale pour les taxes douanières, les locaux à prix bas, la réduction des impôts, etc. Par exemple, Indigo a pu bénéficier de locaux gratuits pour sa filiale à Shanghai en s'implantant pour la première fois en Chine.

## **- Les zones franches**

Pour conserver son attrait en tant que destination de choix pour les entreprises étrangères, le gouvernement chinois a créé depuis 2003 des zones de libre-échange (Free Trade Zone - FTZ) en tant que zones pilotes destinées aux réformes de la Chine en matière d'ouverture. Les entreprises opérant dans ces zones de libre-échange sont autorisées à fabriquer, stocker et exporter des produits en vertu de réglementations douanières sans être soumises à aucun droit de douane.

Ces zones de libre-échange se situent dans les grandes villes en Chine, majoritairement sur les zones côtières notamment du fait de la présence des ports maritimes. La première zone de libre-échange de Chine a été créée dans la ville de Shanghai. Cela était un acte stratégique pour identifier Shanghai comme centre financier de la Chine et acteur mondial. Suite à la réussite de celle-ci, d'autres zones de libres échanges ont été créées à Tianjin, dans le Fujian et dans le Guangdong. Chacune des zones franches de la Chine porte le nom de la province ou de la municipalité où elles se situent.

### **1.2. L'assouplissement de la « liste négative » pour encourager les investissements étrangers**

Selon les témoignages, il y avait des secteurs dans lesquels les entreprises chinoises dominent. Dans ces cas-là, soit c'est l'État qui souhaite préserver le développement des entreprises nationales, soit il y a des concurrents chinois qui arrivent à jouer avec des réseaux politiques.

Il existe en Chine une « liste négative nationale pour les investissements étrangers » qui définit les secteurs et les industries dans lesquels il existe des contraintes ou des interdictions pour les investissements étrangers, notamment les secteurs de l'agriculture, de l'exploitation minière, de l'infrastructure, du transport, de l'industrie du cinéma.

En juillet 2018, la Commission nationale pour le développement de la réforme (CNDR) et le Ministère du Commerce (MOFCOM) ont publié une nouvelle « liste négative » qui assouplit ou supprime les restrictions sur les investissements étrangers dans les secteurs de l'agriculture, des mines et de l'infrastructure.

Dans le même temps, les secteurs de la finance, de l'assurance et la production automobile connaissent une réforme plus progressive, en raison des libéralisations progressives qui seront effectuées selon le calendrier inclus dans la liste négative. Au 30 juillet 2018, cette liste a passé à 40 secteurs réglementés contre 48 dans l'ancienne liste, ont précisé la CNDR et le MOFCOM.

D'après un communiqué de presse de la CNDR, l'unilatéralisme et le protectionnisme ont entravé la mondialisation économique ; en même temps, les frictions commerciales ont affecté l'investissement transfrontalier. Cette décision améliore non seulement la coopération internationale, mais également le développement du pays, a indiqué le communiqué de presse.

### **1.3. Les réseaux d'affaires français et les apports d'un réseau d'affaires pour l'expansion internationale**

Les réseaux d'affaire jouent un rôle important dans la promotion des entreprises françaises en Chine. Ils sont des intermédiaires pour trouver des contacts pour le développement des affaires en Chine. Cette partie est consacrée à présenter les différents réseaux d'affaires et leur importance.

#### **1.3.1. Les principaux réseaux d'affaires France-Chine**

Il existe plusieurs réseaux d'affaires en France destinés à la promotion commerciale franco-chinoise et au soutien des entreprises françaises en Chine. J'ai listé ci-dessous quelques principaux réseaux d'affaires qui ont vocation d'aider les entreprises à se développer en Chine.

Nous pouvons constater que la plupart de ces réseaux d'affaires ont été créés sous la forme d'association. La Chambre de Commerce et d'industrie de Paris y joue

un rôle important, car parmi les cinq principaux réseaux d'affaires présentés ci-dessous, deux sont créés par la Chambre de Commerce et d'industrie de Paris.

Ces réseaux regroupent des membres qui sont intéressés par l'expansion vers la Chine. Ces membres adhérents paient un forfait pour une adhésion annuelle.

#### a) Le comité France-Chine

Le Comité France-Chine est une association de loi 1901. Il a été créé en 1979 à l'initiative du chef d'entreprise Paul Berliet (Usine de Poids Lourds Berliet), par le Conseil National du Patronat Français (CNPF), la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) et le Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE) et à la demande des autorités françaises et chinoises dans le but de susciter et favoriser les échanges économiques et commerciaux entre nos deux pays.

Il permet aux entreprises adhérentes d'accéder aux décideurs chinois et français de haut niveau (politique et économique) de la relation économique France-Chine, afin de défendre les intérêts des membres, promouvoir leur offre et valoriser la coopération franco-chinoise. Il organise également des rencontres informelles entre les CEO et les représentants opérationnels des entreprises françaises et chinoises.

#### b) Le Chinese Business Club

Le Chinese Business Club a été fondé en 2012 par Harold Parisot. C'est une plateforme de lobbying et de business matching.

Le Chinese Business Club réunit à Paris, délégations, politiques, diplomates, investisseurs, dirigeants et chefs d'entreprises chinois et français.

#### c) Le réseauXChine

Le réseauXChine a été créé en 2009 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Son activité principale est la mise en relation des chefs

d'entreprises français et chinois, des représentants du monde diplomatique et des médias, des personnalités, des experts et des sinologues reconnus.

Il a pour vocation de favoriser le partage d'expériences entre chefs d'entreprises ayant les mêmes centres d'intérêt à travers des échanges et des rencontres.

#### d) Le comité d'échanges franco-chinois

Le Comité d'échanges franco-chinois est une organisation créée en 1997 par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Il est un soutien réel et pragmatique aux entreprises françaises tournées vers la Chine et aux entreprises chinoises qui s'implantent en France et tissent des liens commerciaux.

Il dispose d'une équipe biculturelle au contact d'hommes d'affaires franco-chinois, plongée au cœur d'un réseau d'entrepreneurs et d'acteurs tournés vers les mondes des affaires chinois et français.

#### e) Le partenariat France Chine Electricité

Le Partenariat France Chine Electricité est une association de loi 1901 créée par EDF en 1997.

Il a pour mission de promouvoir le savoir-faire et la compétitivité de la production nucléaire d'électricité de la France à travers l'implication de l'industrie française, PME/ETI notamment, dans la réalisation du programme nucléaire chinois.

Il favorise l'implantation des entreprises membres en Chine et les partenariats entre les industries nucléaires françaises et chinoises dans les domaines de la conception, de la fabrication, de la construction, de la mise en service, du contrôle, de la maintenance et du démantèlement des centrales nucléaires de production d'électricité.

### 1.3.2. Les principales activités des réseaux d'affaires

#### a) Les activités principales de chaque entreprise

A partir des informations que j'ai obtenues sur les réseaux d'affaires dans mes entretiens, j'ai fait un tableau pour récapituler les principales activités de ces réseaux d'affaires.

Tableau III – 1 : Les principales activités des réseaux d'affaires

Activités	Comité France- Chine	Chinese Business Club	RéseauXChine	Comité d'échanges franco- chinois	Partenariat France- Chine Electricité
Mise en relation	×	×	×	×	×
Organisation des conférences	×	×	×	×	
Soutien pragmatique pour l'implantation				×	×
Promotion du savoir-faire français	×				×
Plateforme de lobbying et d'échanges	×	×	×	×	

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

b) La mise en relation est une des activités principales de ces réseaux d'affaires

Selon leurs activités, la mise en relation est une des missions d'enjeu de ces réseaux d'affaires. Des chefs d'entreprises, des politiques, des diplomates, des investisseurs, des experts et des médias sont tous des cibles de la mise en relation. Dans leurs présentations, ils sont tous convaincus que le réseau est un élément incontournable pour faire des affaires en Chine, c'est pourquoi beaucoup de temps est consacré aux rencontres, aux échanges entre des acteurs France-Chine dans ces réseaux d'affaires.

c) Le partage d'expérience et de bonnes pratiques est une des missions les plus importantes

Ces réseaux d'affaires organisent souvent des conférences et des réunions pour le partage d'expérience entre les membres ayant les mêmes intérêts. Par exemple, au sein du Comité France-Chine, les réunions entre les membres adhérents sont organisées régulièrement pour les échanges et le partage d'expériences. Les experts sur la Chine sont également souvent invités par le Comité France-Chine pour faire partager leurs connaissances sur la culture d'affaires et les bonnes pratiques en Chine.

### **1.3.3. Les apports d'un réseau d'affaire pour l'expansion internationale**

Cette section vise à faire connaître les apports d'un réseau d'affaire pour l'expansion internationale, notamment à travers le cas du Partenariat France Chine Electricité.

#### **– Le cas du Partenariat France Chine Electricité**

J'ai rencontré particulièrement le Secrétaire général du Partenariat France Chine Electricité (PFCE), Monsieur Pascal Belliard, pour étudier plus profondément les stratégies du Partenariat France Chine Electricité.



#### a) Les raisons de la création du Partenariat France Chine Electricité (PFCE)

EDF accompagne beaucoup d'entreprises, donc des fournisseurs d'électricité dans leur développement et leur implantation en Chine pour promouvoir l'industrie française. Dans les programmes où EDF travaille avec les partenaires chinois, EDF met en relation ces entreprises avec les partenaires chinois. Les partenaires chinois sont souvent intéressés par le contact parce que pour eux c'est une garantie de travailler avec un fournisseur français du réseau. Par exemple, des fabricants des équipements des centrales nucléaires peuvent intervenir dans les projets de construction d'une centrale nucléaire en Chine grâce à l'association PFCE. EDF a créé l'association PFCE en 1997 pour mieux accompagner ces entreprises françaises industrielles et mieux promouvoir l'industrie électrique française.

#### b) Les objectifs de cette association

L'association PFCE a pour vocation de favoriser la sûreté et la compétitivité de la production nucléaire d'électricité à travers l'implication durable de PMPE/ETI françaises dans la réalisation du vaste programme nucléaire chinois. Elle encourage les partenariats entre les industries nucléaires et chinoises par l'implantation dans la durée de l'industrie française dans le marché et le paysage industriel chinois.

#### c) Les membres adhérents et l'organisation

Les membres adhérents de l'association sont des fournisseurs qualifiés par EDF pour des projets nucléaires. Par exemple, ALYNOX, Nexans, Cathelain, SITES, etc. A la création en 1997, une dizaine d'entreprises étaient membres ; elles sont une centaine aujourd'hui et couvrent une large gamme d'activités dans les domaines de la conception, de la fabrication, de la construction, de la mise en service, du contrôle et de la surveillance, de l'exploitation et de la maintenance.

La présidence de l'association est assurée par un dirigeant proposé par EDF et assistée par un Secrétaire général.

d) Les moyens mis en place pour atteindre les objectifs

L'association organise des déplacements et des événements en Chine pour les entreprises membres pour qu'elles puissent rencontrer des grands groupes chinois. Par exemple, l'association a participé à la visite de Monsieur Macron en Chine. Elle était présente à l'Asia Nuclear Business Platform (ANBP) qui s'est tenue à Shanghai du 8 au 11 Mai en 2018.

L'association assure également la mise en relation des entreprises françaises avec des partenaires chinois. Comme la présidence de l'association est gérée par EDF, quand EDF travaille avec les partenaires chinois, EDF présente aux partenaires chinois des fournisseurs qui sont des membres d'association en assurant que leurs produits sont qualifiés.

#### ❖ **Les contacts et les réseaux**

Un des apports les plus importants d'un réseau d'affaires pour une entreprise est qu'il dispose d'un réseau large et intéressant. Il propose une sorte de « guanxi » spécialisé. En effet, ces réseaux d'affaires regroupent de très nombreux membres qui ont les mêmes intérêts ou qui peuvent s'entraider entre eux en échange de contacts. Surtout en Chine, le réseau joue un rôle extrêmement important dans la réussite des affaires. Pour faciliter le développement en Chine, ces réseaux d'affaires sont également en contact avec des entreprises chinoises et des autorités chinoises qui peuvent être des contacts très intéressants pour une entreprise française souhaitant se développer en Chine.

Par exemple, les membres de l'association PFCE sont tous du secteur d'ingénierie nucléaire et ont tous le même intérêt travailler pour les projets de l'industrie nucléaire chinoise. Le fait d'être regroupés leur permet à d'échanger des

contacts et d'être plus forts en étant ensemble afin de promouvoir l'industrie nucléaire de la France en Chine.

#### ❖ **Les connaissances sur la culture d'affaires chinoise**

Un réseau d'affaire offre une plateforme d'échanges de bonnes pratiques pour favoriser le partage d'expériences entre chefs d'entreprises qui veulent conquérir le même marché.

Il met souvent à disposition une équipe biculturelle au contact d'hommes d'affaires franco-chinois afin de soutenir l'expansion internationale des entreprises.

Il existe également des conférences organisées en invitant des experts sur la Chine afin de communiquer des informations et des actualités sur la Chine. The Chinese business club invite une fois par mois les grands experts ou des chefs d'entreprises expérimentés pour parler de la Chine afin d'enrichir les connaissances de ses membres sur le marché chinois.

#### ❖ **La promotion du savoir-faire et de la compétitivité du pays**

Un réseau d'affaires permet de promouvoir le savoir-faire d'un pays dans un pays étranger. Car, dans ces réseaux d'affaires, comme les entreprises sont regroupées, les expertises variées sont regroupées. En contact avec ce réseau, un partenaires chinois peut trouver plus facilement des fournitures ou des expertises dont il a besoin. Cela permet de mieux promouvoir un secteur du pays dans un marché étranger et augmenter la compétitivité du secteur.

A travers cette section, nous pouvons constater la volonté des entreprises françaises et des réseaux d'affaires français pour promouvoir le savoir-faire français et conquérir le marché chinois. La section suivante vise à étudier les visions des entreprises françaises sur l'avenir du marché chinois, afin de comprendre les raisons de la volonté des entreprises françaises pour se développer en Chine.

## **Section 2 – Les visions des entreprises françaises sur l’avenir du marché chinois**

Cette section vise à présenter les visions des entreprises françaises sur l’avenir du marché chinois et est composé de quatre sections : des objectifs pour dix ans, le potentiel du marché chinois, des transitions et des transformations, et les difficultés particulières du marché chinois.

### **2.1. Le potentiel du marché chinois**

Pour toutes les huit entreprises interrogées, le marché chinois est aujourd’hui et dans l’avenir le plus grand marché du monde, selon les facteurs suivants : les besoins des consommateurs chinois augmentent, les modes de consommation se modifient.

#### **2.1.1. Les besoins des consommateurs chinois augmentent**

Avec l’augmentation du niveau de vie en Chine, les consommateurs chinois sont de plus en plus exigeants. Comme indiqué par l’entreprise SANDVIK, la façon de consommation low-cost n’est plus d’actualité et les clients sont de plus en plus exigeants sur la qualité des produits.

Par exemple, en Europe, il y a très peu de croissance en demande du besoin électrique, alors en Chine, on est dans une situation complètement différente. Selon EDF, la demande du besoin électrique en Chine accroît de cinq à dix pourcents par an depuis 20 ans et continuera à s’accroître au moins encore 20 ans. La consommation d’électricité par habitant en Chine est à la moitié ou un tiers de la consommation européenne. Probablement dans quelque temps tous les Chinois vont atteindre le même volume de consommation qu’un américain. Donc en Chine il faut encore pendant de nombreuses années construire les centrales.

### **2.1.2. Les modes de consommation se modifient**

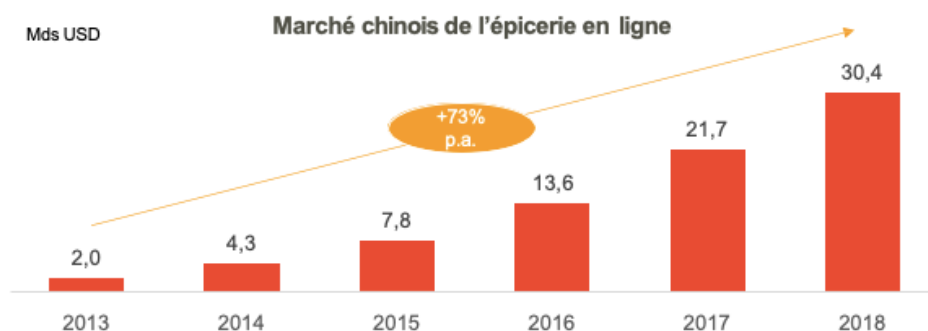
Les modes de consommation des Chinois sont sur le point de changer, offrant de nouvelles opportunités. Les principaux facteurs de cette transformation sont nombreux : l'émergence de la classe moyenne-supérieure, une nouvelle génération de consommateurs, le développement du e-commerce, etc. Selon une étude menée par BCG Boston Consulting Group et AliResearch, pour les cinq prochaines années, 81% de la croissance de la consommation chinoises proviendra de l'émergence des classes moyenne-supérieure et aisée.

La Chine rurale a connu une croissance significative avec l'émergence d'une classe moyenne de consommateurs qui se tournent vers le e-commerce en raison d'un accès limité aux magasins physiques. Étant en pleine expansion, les acteurs du e-commerce évoluent vers un modèle de plate-forme conçu pour améliorer l'expérience utilisateur. Les technologies de réalité virtuelle ont imprégné le secteur, permettant une expérience plus interactive au consommateur. Par ailleurs, avec le taux de pénétration élevé du smartphone, les achats en ligne sur terminaux mobiles connaissent une forte accélération.

Selon l'entreprise INDIGO, le secteur de la mobilité intelligente que l'entreprise envisage de développer en Chine va attirer les consommateurs chinois qui disposent de plus en plus de voitures et cherchent à se garer plus facilement dans des zones urbaines qui sont encombrées. Les paiements mobiles via QR code sont entrés dans toutes les configurations d'achat ou de consommation des Chinois en Chine ou à l'étranger.

Le graphique ci-dessous démontre comment le e-commerce remodèle le supermarché en Chine.

Graphique III – 1 : Marché chinois de l'épicerie en ligne



Source : Abacus

Cette expansion du commerce en ligne permet le développement des secteurs adjacents : logistique, crédit à la consommation, assurances ou sécurité. Les alliances entre acteurs du e-commerce et les moteurs de recherche, les médias sociaux et les chaînes de distribution se multiplient. Par exemple, Alibaba a investi 2.9 milliards USD dans le plus grand distributeur offline, Sun Art.

## 2.2. Des transitions et des transformations

Le marché chinois est face à des transitions et des transformations, notamment la transition énergétique, la robotisation à venir dans les secteurs industriels et le développement des smart cities.

### 2.2.1. La transition énergétique

Lors de la COP21, la Chine s'est engagée à réduire l'émission de CO<sub>2</sub>. L'écologie est devenue une des politiques prioritaires de l'État en Chine face aux problèmes environnementaux. Le gouvernement chinois a procédé à la fermeture des usines polluantes situées près des villes et a interdit le chauffage au charbon dans 28 villes du nord du pays. Une taxe anti-pollution a été mise en place par le pays. Les entreprises et institutions doivent payer pour leurs émissions polluantes dans l'air, l'eau et la terre.

Pour y arriver, les autorités chinoises consacrent leurs efforts à favoriser la transition des énergies fossiles aux énergies renouvelables en développant les secteurs comme l'hydraulique, l'éolien et les photovoltaïques. Selon ENGIE, l'ambition de l'entreprise en Chine est d'accompagner ce mouvement et de devenir le chef de file de la transition énergétique en Chine.

Les deux graphiques ci-dessous démontrent un mix énergétique en pleine transformation en Chine au profit du renouvelable.

Graphique III – 2 : Capacité installée en Chine



Source : World Energy Outlook 2017, IEA

## 2.2.2. La robotisation à venir dans les secteurs industriels

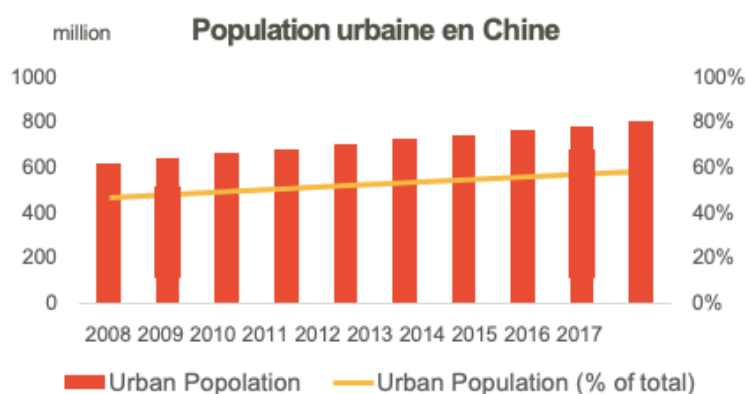
Les usines industrielles chinoises font encore trop confiance à la main d'œuvre, même si l'implication des machines dans des usines chinoises est de plus en plus courante. Pour l'entreprise SANDVIK, la raison de ce phénomène est que, comme la main d'œuvre n'est pas chère en Chine, les usines n'installent pas de robots qui coûtent plus chers que la main d'œuvre.

Par contre, le passage de la main d'œuvre au robot se fera quand la main d'œuvre devient plus chère et les usines doivent mettre les robots à la place pour fabriquer au plus vite. Selon SANDVIK, la prochaine étape sera la robotisation dans l'industrie.

### 2.2.3. Le développement des smart cities

Ces dernières années, la Chine prend les devants pour la création de « smart cities ». En effet, à cause du grand nombre de population, la Chine favorise le développement des smart cities pour mieux gérer l'urbanisation et mieux la contrôler.

Graphique III – 3 : Population urbaine en Chine



Source : Daxue Consulting, International Telecommunications Union, Zhiyan Consulting Group, World Bank

Le tableau ci-dessus montre qu'il y a plus en plus de population chinoise dans des zones urbaines. C'est la raison pour laquelle l'État chinois doit non seulement gérer la population actuelle qui est déjà nombreuse dans les villes, mais doit aussi optimiser l'espace pour le nombre potentiel de population à venir.



Graphique III – 4 : Prévisions d'investissements dans les smart cities en Chine



Source : Daxue Consulting, International Telecommunications Union, Zhiyan Consulting Group, World Bank

Nous pouvons constater à travers ce tableau que les prévisions d'investissement par l'État dans les smart cities augmentent chaque année. Cela favorise le développement des marchés des secteurs liés à la construction des smart cities, comme les équipements informatiques, les objets connectés et le commerce en ligne. La mobilité intelligente qu'Indigo souhaite développer en Chine va participer à l'évolution des villes chinoises vers les smart cities.

## 2.3. Les difficultés particulières du marché chinois

Les entreprises ont exprimé qu'elles ont rencontré diverses difficultés pendant leur développement en Chine. Ci-joint j'ai établi un tableau qui récapitule les principales difficultés rencontrées par des entreprises transnationales en Chine.

Tableau III – 1 : Les principales difficultés des entreprises en Chine

Type de difficulté	Entreprise	Nb d'entreprises
Règles non définies	EDF, ARDIAN, INDIGO, BNP PARIBAS	4
Interculturalité	INDIGO, ARDIAN	2
Risques politiques	EDF, ENGIE	2
Recrutement des talents	SANDVIK, INDIGO	2
Difficulté de fidéliser les salariés	ARDIAN, SANDVIK	2
Contraintes réglementaires du secteur	INDIGO, BNP PARIBAS	2
Contraintes administratives de la mobilité de l'emploi	SITES	1

*Source : Entretiens conduits pour la thèse*

### 2.3.1. La façon de travailler est très différente du monde occidental

#### 1) Les règles ne sont pas définies en avance

Les règles d'affaires en Chine sont très différentes de celles en France, elles ne sont jamais figées. Selon EDF, la façon comment développer des projets en Chine n'a rien à voir avec le mode occidental, par exemple, pour la centrale nucléaire, en occident, il est indispensable de définir toutes les règles avant de signer des contrats.

En Chine, les règles ne sont pas définies d'avance, il est possible de d'abord construire une centrale et ensuite demander le permis, et puis le constructeur aura ce permis car le fait que le constructeur a démarré la construction prouve qu'il est engagé dans le projet. Donc le processus est un peu à l'inverse de ce qui se passe en France.

C'est très difficile pour les entreprises françaises d'appréhender les méthodes du travail de leurs collaborateurs chinois, surtout quand il s'agit de travailler en partenariat.

## **2) L'interculturalité**

Selon les témoignages, il existe des problèmes liés à l'interculturalité. Comme la Chine est loin de la France, il y a beaucoup d'images de France sur la Chine qui ne sont pas la réalité, et cela a causé des préjugés. Au final, beaucoup de managers occidentaux manquent de connaissances sur la Chine et ont des difficultés à diriger une équipe interculturelle. Un manager a témoigné qu'il a été très étonné de découvrir que ses salariés chinois font une courte sieste collective et systématiquement après le déjeuner du midi. Même si l'interculturalité est une richesse, il faut éviter que cela crée des problèmes et de l'incompréhension.

## **3) Les risques politiques généraux**

Une des premières difficultés pour ces entreprises françaises est l'imprévisibilité du marché chinois qui cause une crainte. En effet, en Occident, beaucoup d'entreprises s'inquiètent de l'incertitude du marché en Chine. La Chine est non seulement un pays lointain et dispose d'une culture très différente, mais aussi un pays où l'Etat joue un rôle décisif dans le système économique et commercial. Par exemple, la Commission nationale chinoise du développement et réforme peut décider les tarifs d'électricité en Chine, cela fait peur à une entreprise française comme EDF, qui ne connaît pas les décisions à venir qui peuvent impacter leurs activités en Chine.

Il y a en effet des risques politiques généraux qui échappent complètement à certains secteurs. Si politiquement, la Chine et la France ne s'entendent pas dans leurs visions vis-à-vis d'un secteur, le risque majeur sera le mauvais impact sur ces entreprises du secteur.

### **2.3.2. La difficulté de recruter des talents et des compétences**

#### **1) Des profils internationaux sont minoritaires dans le bassin d'emplois chinois**

Bien que le bassin d'emplois soit large grâce au nombre de la population, il est parfois difficile pour ces entreprises françaises de trouver des compétences pour leurs filiales en Chine. En effet, les profils biculturels sont ceux qui leur conviennent. Comme nous avons analysé précédemment, les entreprises françaises préfèrent embaucher des salariés chinois qui ont étudié en Occident et bilingues car cela assure l'efficacité du travail d'équipe. Mais les salariés de ce profil restent malgré minoritaires dans le bassin d'emplois chinois.

#### **2) La difficulté de fidéliser les salariés**

En Chine, de plus en plus d'entreprises internationales s'y implantent et veulent embaucher des salariés compétents ; les élites cherchent des employeurs qui leur offrent les meilleurs salaires et opportunités. Pour certaines entreprises, il est difficile de fidéliser ses salariés lorsqu'une autre entreprise leur offre des conditions meilleures.

Selon ARDIAN, il est important d'offrir un environnement convivial à ses salariés, pour cela, ARDIAN a embauché des personnels destinés au service quotidien dans sa filiale à Pékin pour servir ses salariés pendant les pauses café ou déjeuner. ARDIAN a ainsi accordé le souhait de certains salariés de préférer de vivre à Shanghai qu'à Pékin et donc d'effectuer un travail 2 jours par semaine en distance. SANDVIK a mis en place des règles avantageuses pour la retraite pour fidéliser ses salariés.

### **2.3.3. Les contraintes administratives**

#### **1) Les contraintes réglementaires liées à son secteur d'activité**

Il existe des réglementations spécifiques pour chaque secteur d'activité en Chine. En effet, tous les secteurs n'ont pas le même poids selon le gouvernement chinois.

Par exemple, il existe en Chine sept secteurs stratégiques où l'association avec un partenaire local ou le transfert de technologies est systématiquement exigé pour percer ces marchés en Chine : nouveaux matériaux, technologies de l'information, équipements industriels avancés, véhicules à énergie renouvelable, biotechnologies, énergies alternatives et environnement.

L'État chinois, qui est omniprésent, régule systématiquement les investissements étrangers. C'est pour cela, avant de s'y implanter, qu'il est fondamental de vérifier si son activité est approuvée par les autorités chinoises. Il existe des activités qui sont interdites pour les investissements étrangers, telles que la vente de tabac, la production de programmes télévisés et les jeux d'argent.

## **2) Les contraintes administratives liées à la mobilité des salariés**

Il y a des contraintes administratives en Chine qui sont liées à la mobilité des ressources humaines. Par exemple, lorsque la filiale chinoise de l'entreprise Sites change de ville d'implantation, le manager a du mal à placer sa fille à l'école dans la nouvelle ville d'implantation. Cela démontre une grande contrainte dans l'administration chinoise pour la mobilité des salariés et de leurs familles.

### **2.3.4. La protection de la propriété intellectuelle**

Une grande inquiétude pour les entreprises étrangères implantées en Chine est le piratage de la propriété intellectuelle ou la transgression du droit d'auteur. Les exemples de transgression de ces droits et violation de la propriété intellectuelle sont nombreux sur le territoire de la Chine. En 2017, les tribunaux chinois ont traité au total 213 480 cas de vols de propriété intellectuelle, soit 40% de plus qu'en 2016, selon le journal national Xinhua. Bien que les nouvelles lois chinoises soient mises en place pour protéger la propriété intellectuelle, la notion de propriété intellectuelle reste mal assimilée par le plus grand nombre.

Au cœur de la guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis, la Commission européenne et les Etats-Unis se sont accordés en 2018 pour contester

devant l'OMC la protection de la propriété intellectuelle en Chine. Suite à ces contestations, un projet de loi de la Chine sur les investissements étrangers a été déposé au Parlement chinois. Cette loi « stipule clairement que l'État protège les droits de propriété intellectuelle des investisseurs étrangers et des entreprises à capitaux étrangers », a défendu Ning Jizhe, vice-président de la puissante agence de planification chinoise (NDRC). Il a ajouté que cette loi « interdit le recours à des moyens administratifs pour forcer les firmes étrangères à transférer des technologies à des partenaires chinois ».

Pour beaucoup d'entreprises françaises, la violation de la propriété intellectuelle est toujours un risque en Chine, même si les solutions pour éviter ce risque sont multiples : dépôt et enregistrement des droits, mise en place d'une cellule de veille pour détecter les contrefaçons, etc.

La Commission européenne a publié en Janvier 2020 le dernier rapport<sup>44</sup> sur la protection et le respect des droits de propriété intellectuelle dans les pays tiers. Ce rapport identifie trois groupes de pays sur lesquels l'Union Européenne concentrera son action : 1) la Chine ; 2) l'Inde, l'Indonésie, la Russie, la Turquie et l'Ukraine ; 3) l'Argentine, le Brésil, l'Équateur, la Malaisie, le Nigeria, l'Arabie Saoudite et la Thaïland. La Chine est selon la Commission Européenne le premier pays prioritaire sur lequel l'attention et les efforts doivent être portés pour la protection intellectuelle. En effet, selon la Commission Européenne, « La Chine est à l'origine d'une part prépondérante des produits contrefaits et piratés arrivant dans l'UE, tant en valeur qu'en volume. Plus de 80% des marchandises contrefaits et piratés saisies par les autorités douanières de l'UE proviennent de Chine et de Hongkong. »

### **2.3.5. Les mesures d'ouvertures sont jugées limitées par les entreprises européennes**

Selon « Enquête annuelle de la Chambre de commerce de l'Union européenne en Chine sur la confiance des entreprises » (Annexe 8) publiée le 8 juillet 2019, même si l'année 2018 a été présentée par les autorités chinoises comme un moment charnière

---

<sup>44</sup> [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2020/january/tradoc\\_158561.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2020/january/tradoc_158561.pdf)

dans la politique d'ouverture chinoise, seule une très faible minorité (9%) des 585 entreprises européennes implantées en Chine jugent « significatives » ces ouvertures. Les entreprises dans les secteurs concernés par le raccourcissement de la liste négative (automobile, cosmétique, services financiers) sont plus favorables à reconnaître un certain degré d'ouverture.

Selon les résultats de l'enquête, 45% des entreprises témoignent de restrictions à l'accès au marché chinois, et pour la plupart d'entre elles, les principaux obstacles sont indirects, à savoir, difficultés d'accès aux licences et aux certifications, imprévisibilité du cadre juridique chinois, mise en œuvre discrétionnaire des réglementations. Par ailleurs, selon l'enquête, 39% des entreprises estiment que les facteurs réglementaires ont eu des impacts négatifs sur leurs marges en 2018.

L'enquête a également dévoilé que 45% des entreprises sont les victimes d'un traitement défavorable de la part des autorités chinoises, accentué pour près de deux tiers de ces entreprises, par une innovation des entreprises chinoises plus importantes.

De plus malgré ces mesures récentes des autorités chinoises pour lever les restrictions aux investisseurs étrangers, 20% des entreprises interrogées déclarent avoir subi des transferts forcés de technologie.

Cependant, malgré ces difficultés, selon l'enquête, les entreprises européennes implantées en Chine restent profitables. En effet, 39% des entreprises enquêtées (4% de plus que l'année 2018) disent qu'elles réalisent davantage de profits sur le marché chinois que dans le reste du monde, et 62% des entreprises continuent de placer la Chine parmi leurs trois premières destinations pour leurs investissements futurs.

Les difficultés mises en avant dans cette enquête sont cohérentes avec celles des huit entreprises étudiées dans le cadre de ma thèse.

Lors de mes entretiens avec ces huit entreprises, un point supplémentaire a été mis en avant par certaines : la situation particulière des SOE (State-Owned Enterprise), c'est à dire des entreprises publiques chinoises. Ces entreprises ont, ou ont eu, parfois un mode de développement que l'on peut considérer comme ne respectant pas les règles de l'OMC. En effet, ces entreprises utilisent des subventions d'Etat et souvent l'expertise d'entreprises non chinoises au travers de joint-ventures pour se développer sur leur marché intérieur puis aller conquérir le monde.

Le problème vient du non-respect de la concurrence sur le marché intérieur (subvention d'Etat) et parfois du fait que les règles de gouvernance au sein de la joint-venture ne sont pas respectées, sans que le partenaire étranger puisse se défendre, ce qui conduit alors à une appropriation des technologies et à la dissolution de la JV sans dédommagement.

Le paradoxe est que l'entreprise étrangère qui a aidé la SOE à se développer, sans contrepartie, peut se retrouver concurrencée à la fin sur son propre marché.

## **2.4. Les objectifs pour dix ans**

Parmi les huit entreprises, cinq entreprises ont exprimé leurs objectifs précis sur le marché chinois dans dix ans, j'ai fait un résumé des objectifs pour chacune de ces cinq entreprises.

### **2.4.1. EDF**

- Devenir un acteur indispensable en Chine dans le développement des énergies dé-carbonées ;
- Trouver la manière d'utiliser des énergies plus efficacement possibles pour les utilisateurs ;
- Continuer à participer à la construction des toutes les centrales nucléaires chinoises.

### **2.4.2. SANDVIK**

- Se robotiser dans ses usines chinoises ;
- Doubler le chiffre d'affaires de la vente des matériaux de haute qualité pour le marché chinois.

### **2.4.3. ENGIE**

- Devenir le chef de file de la transition énergétique en Chine.



#### **2.4.4. ARDIAN**

- Création des bureaux supplémentaires à Canton, à Shanghai et à Hongkong ;
- Continuer à lever des fonds en Chine pour investir en Europe ou aux Etats-Unis ;
- Développer l'investissement direct en Chine ;
- 10 milliards de fonds levés en Chine, et 2 milliards de fonds investis.

#### **2.4.5. INDIGO**

- Un chiffre d'affaires en Chine équivalent au chiffre d'affaires qu'Indigo fait dans dix-sept pays.

## ❖ Conclusion

Comme déjà souligné dans l'introduction, avant le XIX<sup>ème</sup> siècle, la Chine était un grand pays qui disposait non seulement d'un territoire vaste et de précieuses ressources, mais aussi d'une significative réalité culturelle et intellectuelle. Depuis la fin de la dynastie Qing au XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'au début de la création de la République Populaire de Chine, la Chine s'est repliée sur elle-même pendant près de deux cent ans. Le pays a commencé à s'ouvrir depuis la politique « *Réforme et Ouverture* » lancée en 1978 par Deng Xiaoping si bien que pendant 40 ans, la Chine se développera à une vitesse étonnante pour devenir non seulement un des plus grands marchés, mais aussi un des pays le plus conquérant, grâce à l'initiative « *Nouvelles routes de la soie* » visant à promouvoir le commerce de la Chine par les routes terrestres et maritimes vers l'Ouest et le Sud.

Dans ce contexte, les entreprises européennes cherchent à exporter leur savoir-faire et à s'installer en Chine car elles considèrent que ce pays est un marché stratégique et que le développement sur ce marché pourrait représenter une étape importante dans la conquête du marché mondial.

Ma thèse a ciblé une catégorie de ces entreprises - les *entreprises transnationales françaises* - afin de pouvoir étudier leurs stratégies d'expansion vers la Chine. En effet, j'ai pu constater la présence et le dynamisme d'un grand nombre des entreprises transnationales françaises qui sont présentes dans divers domaines d'activités. Avec cette recherche j'ai pu me documenter sur les stratégies adoptées par ces entreprises aussi bien du point de vue théorique que du point de vue pratique, et repérer la manière dont elles se structurent en s'adaptant à l'environnement local qui représente un grand nombre de spécificités économiques, sociétales, culturelles, administratives et surtout législatives.

La **première partie de la thèse** a apporté des connaissances théoriques concernant les stratégies d'expansion des entreprises transnationales. On a tout d'abord évoqué les notions de stratégie en sciences de gestion et les notions d'internationalisation, ainsi que les différentes formes de développement international.

Ensuite, on a étudié la typologie des structures organisationnelles d'internationalisation (locale, multinational, internationale et transnationale) et éclairci les différents modes d'accès au marché étranger et les caractéristiques du processus du développement international d'une entreprise ainsi que son organisation interne. A la fin de cette première partie, nous avons pu réfléchir sur l'historique et l'évolution des implantations françaises en Chine et sur le cadre législatif auquel doivent s'adapter les activités des entreprises étrangères dans ce pays.

La **deuxième partie de la thèse** a apporté des connaissances pratiques sur les stratégies d'expansion des entreprises transnationales françaises en Chine. Pour avoir des informations pertinentes, j'ai pu interviewer huit entreprises transnationales renommées pour leur présence sur le marché chinois. Les personnes avec qui j'ai eu des entretiens étaient des PDG ou des Directeurs du développement international. Pendant quatre ans, j'ai eu la possibilité de profiter, pour chaque entreprise, de plusieurs entretiens pour étudier en profondeur leurs stratégies d'expansion et pour suivre l'évolution de chacune entre elles. A partir des informations recueillies en entretiens de terrain, j'ai pu vérifier pour chaque entreprise les différents aspects des stratégies d'expansion en Chine, ainsi que leurs similitudes et leurs divergences tout en introduisant des connaissances théoriques et des repères statistiques quand nécessaire. On s'est aussi intéressé à vérifier les secteurs d'activités et les domaines d'intervention de ces entreprises en Chine afin de connaître quelles ont été leurs stratégies d'adaptation aux besoins locaux, les raisons et les modalités de leurs implantations en Chine. Non moins important a été de réfléchir sur la structure internationale de chaque entreprise transnationale française et les spécificités du management local ; nous avons également pu démontrer quelles sont les relations des entreprises interviewées avec les acteurs locaux chinois, notamment au sujet de la collaboration dans le domaine de la recherche et de la coopération. Le problème qui préoccupe beaucoup les entreprises françaises - le protectionnisme du marché chinois – a été également étudié. On a pu également interviewer quelques réseaux d'affaires français qui ont des activités en Chine, afin de pouvoir éclaircir les intérêts d'un réseau d'affaires pour les échanges commerciaux franco-chinois. Cette deuxième partie se termine par la description de la vision des entreprises françaises sur le marché chinois. Par ailleurs, un cas concret sur

les stratégies d'expansion internationale de l'entreprise INDIGO est décrit dans l'Annexe 1.

La thèse a également apporté des connaissances sur les stratégies spécifiques adoptées par ces entreprises pour s'adapter à la réalité du pays en fonction des spécificités de son environnement socio-économique, de ses réglementations administratives et sectorielles, de ses règles d'affaires, de sa culture et de la mentalité de ses citoyens. A ce titre, ma recherche a également étudié les difficultés rencontrées par les entreprises françaises au moment de leur installation en Chine, surtout les contraintes administratives et la réglementation législative qui compliquent la possibilité de se développer et se pérenniser sur le marché chinois, et conséquemment décrire comment les entreprises arrivent à y faire face.

A travers cette thèse, on peut s'apercevoir que, pour les huit entreprises interrogées, le marché chinois au-delà d'être un des plus importants est aussi le plus prometteur malgré la complexité et l'imprévisibilité qu'il représente. En effet, la Chine dispose d'un territoire immense d'une population de 1,4 milliard d'habitants dont le poids économique a augmenté de 117% en 20 ans (PIB/habitant = 828,58\$ en 1998 ; 9770,847\$ en 2018<sup>45</sup>), en plus également d'une position dominante dans plusieurs domaines<sup>46</sup>, ce qui en fait un des marchés les plus importants de la planète.

On soulignera ici :

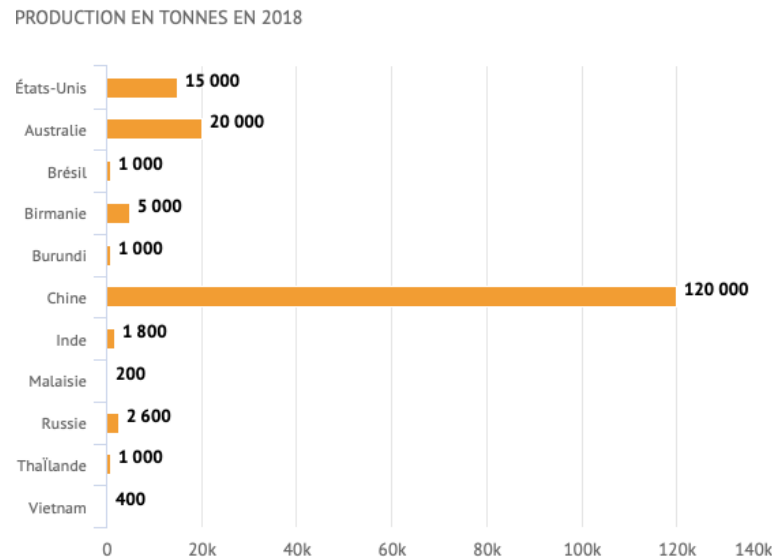
#### *a) Les terres rares*

Les terres rares sont très utiles pour toutes les chaînes de production. Elles sont un groupement de dix-sept métaux utilisés dans les produits de haute technologie. La Chine maîtrise la quasi-totalité de ce marché parce qu'elle fournit près de 80% de la production mondiale de terres rares. Selon le graphique ci-dessous, sur les 170 000 tonnes produites en 2018, 120 000 tonnes l'ont été par la Chine. Dans la guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine, Pékin a laissé entendre qu'il pourrait limiter ses exportations en représailles aux hausses de tarifs douaniers américains.

---

<sup>45</sup> Données sur les comptes nationaux de la Banque Mondiale et fichiers de données sur les comptes nationaux de l'OCDE.

<sup>46</sup> Ces conclusions sont notamment issues des informations fournies par les médias économiques français : *Les Echos*, 04/10/2019



**Fig.5 : La production de terres rares en Chine** (US Geological Survey, 2018)

#### *b) Les batteries Lithium-ion*

Selon les estimations du Gouvernement chinois en 2017, les réserves chinoises de lithium, situées sur le plateau tibétain, représentent plus du 60% des réserves mondiales. La Chine est aujourd'hui le Leader mondial pour la production de batteries lithium-ion qui équipent les véhicules électriques. La demande mondiale de batteries Lithium-ion est de 1 200 GW par an et la Chine représente environ 60% de la capacité de production mondiale.

#### *c) Les énergies renouvelables*

Selon la *World Wind Energy Association*, la Chine a installé en 2018 21GW d'éoliennes pour atteindre une capacité de 200GW, un tiers du total mondial. Depuis ces dernières années, la Chine a développé rapidement et énormément sa production des énergies renouvelables, en investissant notamment dans les domaines du photovoltaïque et de l'éolien.

#### *d) Les supercalculateurs et l'informatique*

La Chine est devenue une des plus grandes puissances informatiques au monde. Dans le nouveau classement *Top500* des supercalculateurs les plus puissants au monde, la Chine dispose du plus grand nombre de supercalculateurs classés (228) et aussi une significative part du marché mondial (45,6%) ; sa place est devant celle des Etats-Unis qui en dispose 117 et qui représente 23,4% du marché global.

#### *e) La course à l'espace*

La Chine a lancé en décembre 2019 une fusée *Longue Marche-5*, un des lanceurs les plus puissants au monde. Cet événement a été une étape cruciale pour le pays pour réaliser son *programme spatial 2020*. En janvier 2019, la Chine est devenue le premier pays à poser un engin spatial sur la face cachée de la lune. Il faut souligner que dans les deux dernières années, la Chine a lancé plus de fusée que tout autre pays au monde.

#### *f) Les brevets*

Selon *l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle* (OMPI), pour ce qui concerne les dépôts de brevets, la Chine occupe une place de *leadership* avec 1,54 millions de dossiers déposés en 2018, c'est-à-dire la moitié du nombre total de brevets déposés cette année-là dans le monde. On pourrait surement dire que la Chine n'est pas seulement l'*usine* du monde mais une *vraie force* d'innovation.

#### *g) L'intelligence artificielle*

En Chine l'intelligence artificielle est vue comme un instrument de puissance Géopolitique et de contrôle sociale et pour cette raison c'est un domaine dans lequel l'Etat Chinois investit et développe un important système d'innovation. En Chine l'intelligence artificielle est considérée comme une priorité nationale et pour ça le Conseil des Affaires de l'Etat chinois a rédigé en 2017 le « *Plan de développement de la prochaine génération d'intelligence artificielle* » qui prévoit que d'ici 2030, la Chine constituera le premier centre d'innovation en intelligence artificielle existant au monde. Mais déjà aujourd'hui on peut dire que la Chine dispose de six des onze

licornes d'intelligence artificielle présentes dans le monde. Selon les experts et les chercheurs, l'intelligence artificielle est un enjeu Géopolitique et représente l'opportunité la plus indispensable pour contrôler un pays et demain de diriger le monde. Les médias font entendre que la Chine s'appuiera sur l'intelligence artificielle pour devenir la première puissance mondiale en 2049.

La mise en évidence de ces sept domaines stratégiques nous a montré que la Chine n'est plus seulement « *l'usine du monde* »<sup>47</sup> comme on la désignait dans les années 1990 et les années 2000, mais une *vraie force d'innovation* comme déjà souligné. Etre devenue une puissance mondiale est sûrement dû à sa capacité de savoir innover sans cesse mais aussi à son savoir-faire acquis durant ces dernières décennies.

Si on considère un peu d'histoire, on pourrait dire que la Chine *antique* a inventé – la boussole, l'imprimerie, le papier et la poudre - inventions qui ont été diffusées dans le monde d'entier, et que la Chine moderne a contribué à l'avancement de la technologie de l'humanité. Il faut quand même souligner qu'après une période sombre entre la fin de la dynastie Qing et le début de la fondation de la République populaire de Chine le Pays, depuis « *la Réforme et l'Ouverture* » initiée en 1978 par Deng Xiaoping, est rentré dans une nouvelle ère en ouvrant partiellement ses portes aux entreprises étrangères et en encourageant aussi les entreprises chinoises à s'implanter à l'étranger. Pour rattraper son retard, elle est allée chercher des technologies ailleurs surtout en France, où se trouvent des majeurs acteurs technologiques comme ALSTOM pour la technologie de TGV, ALCATEL pour la technologie de télécom, VEOLIA pour le traitement de l'eau, EDF pour les centrales nucléaires. Nous avons pu constater à travers les témoignages des entreprises françaises que lorsqu'une entreprise étrangère apporte sa technologie sur le marché chinois (souvent sous forme de co-entreprise), le marché n'est pas limité par la demande ou la main d'œuvre mais souvent par l'offre.

Aujourd'hui, la Chine, avec ses technologies innovantes dans les domaines cités est entrée dans une nouvelle ère mais les échanges technologiques doivent mieux s'équilibrer, car les entreprises européennes ont en effet besoin de coopérer avec les

---

<sup>47</sup> On retrouve cette expression dans certains médias français comme Le Monde, RTL etc.

entreprises chinoises en termes de technologie et de compréhension du marché.

D'ailleurs, selon l'initiative « *Belt and Road* », les entreprises chinoises cherchent à coopérer avec de nouveaux acteurs extérieurs. A ce moment on peut se poser la question si dans le futur la stratégie gagnante devrait inclure une coopération avec des entreprises européennes pour conquérir ensemble d'autres marchés extérieurs (en Afrique notamment).

Ainsi ma thèse a étudié les stratégies des entreprises transnationales françaises en Chine ; bien que l'étude ait porté sur un nombre limité d'entreprises françaises, elle a permis de mettre en évidence les grands axes de leur développement. Ces axes pourraient être davantage précisés par une enquête plus systématique qui pourra être réalisée sous la forme d'articles où d'autres chercheurs pourraient mieux approfondir les analyses élaborées dans cette thèse. Il serait aussi pertinent de s'intéresser aux stratégies des co-entreprises franco- chinoises dans leur conquête du marché mondial, comme Indigo qui pour le moment ne travaille que sur le marché chinois mais qui envisage un développement en Asie et en Afrique avec son partenaire chinois Sunsea.

结束



## **Annexes**

Annexe 1 : La stratégie d'expansion internationale de l'entreprise INDIGO

Annexe 2 : EDF - Information financière trimestrielle au 30 septembre 2018

Annexe 3 : EDF en Chine

Annexe 4 : Engie – Leader de la transition énergétique dans le monde

Annexe 5 : Engie – Communiqué de presse : Informations financières ENGIE au 30 septembre 2019

Annexe 6 : Sandvik – Les résultats financier au 1er trimestre 2019

Annexe 7 : BNP Paribas - Communiqué de presse : Résultats au 30 septembre 2019

Annexe 8 : Enquête annuelle de la Chambre de commerce de l'Union européenne en Chine sur la confiance des entreprises

## Annexe 1

### Cas pratique - La stratégie d'expansion internationale de l'entreprise INDIGO

## **La stratégie d'expansion internationale de l'entreprise INDIGO**

L'entreprise INDIGO est le leader mondial du marché de stationnement. Indigo est présent dans plus de 750 villes sur onze pays, et gère au total plus de 5050 parkings dans le monde qui représentent plus de 2,3 millions de places de stationnement, y compris plus de 3 000km de voirie urbaine. L'entreprise compte aujourd'hui plus de 20 000 collaborateurs dans le monde.

En 2019, INDIGO est en pleine expansion vers la Chine. Dans le cadre de ma thèse, j'ai pu rencontrer le PDG du groupe INDIGO monsieur Serge Clemente et son équipe à plusieurs fois pour suivre en temps réel leur processus de développement vers la Chine et étudier en détail les stratégies d'expansion internationale d'INDIGO, sachant qu'il s'agit d'un cas précis et donc a un intérêt réel pour comprendre les stratégies d'une entreprise transnationale en cours d'expansion vers la Chine. Cette partie du document est sensible et donc confidentielle.

En effet, Indigo a mis en place un processus structuré afin de limiter son risque, notamment dans le cadre de son développement dans des pays lointains en termes de culture, d'économie et de géographie. Ce processus est décrit ci-après en 6 sections.

### **Section 1 – Le choix d'un pays destinataire**

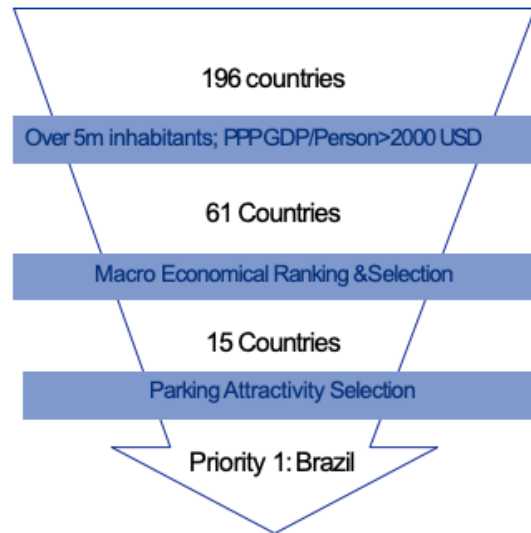
#### **§1 – L'analyse de l'attractivité internationale du stationnement**

Avant d'aller se développer dans des pays étrangers, Indigo analyse tout d'abord l'attractivité du pays et celle du secteur du stationnement dans chaque pays.

Selon Indigo, Les principales forces qui expliquent l'attractivité attendue de l'industrie du stationnement pour un pays sont les suivantes :

- Les tendances macroéconomiques ;
- Les réglementations et l'acceptabilité du paiement pour stationner ;
- Environnement concurrentiel.

Graphique : 1 - La sélection des pays destinataires



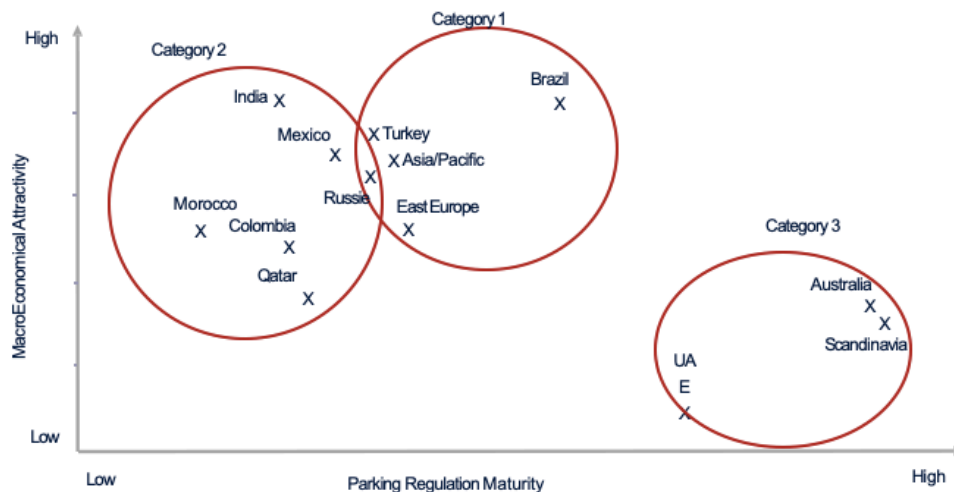
*Source : Indigo Groupe, 2012*

Illustré par le graphique ci-dessous, élaboré en 2012 pour la sélection d'un pays d'implantation, INDIGO a tout d'abord sélectionné 61 pays dans chacun desquels la population est plus de 5 millions et le GDP par personne est supérieur à 2000 dollars, ensuite a étudié et classé l'attractivité macroéconomique potentielle de ces pays pour l'industrie du stationnement. Une analyse plus en détail a été effectuée sur les 15 pays classés en appelant plus de 250 parties prenantes afin d'évaluer la maturité du stationnement en matière de règlements de stationnement et de donner un premier aperçu du secteur du stationnement dans chaque pays. C'est par ce processus INDIGO a choisi de s'implanter au Brésil en 2012.

## §2 – La sélection des pays selon la maturité de règlements et l'attractivité macroéconomique

En 2012, INDIGO a pu cibler le Brésil comme le pays d'implantation. En effet, comme illustré par le graphique ci-dessous, indigo positionne les différents pays dans une carte selon la maturité des règlements et l'attractivité macro-économique.

Graphique 2 – Le positionnement des pays selon la maturité des règlements de stationnement et l'attractivité macro-économique



Source : INDIGO Groupe, 2012

Les pays sont classés en trois catégories : la catégorie 1 regroupe les pays qui ont une attractivité macro-économique plutôt forte et disposent d'une maturité assez élevée dans les règlements de stationnement (cible prioritaire); la catégorie 2 regroupe les pays qui disposent des règlements de stationnement à une faible maturité (cible intéressante pour le futur); la catégorie 3 regroupe les pays qui a une maturité élevée dans les règlements de stationnement, mais ont une faible attractivité macro-économique (cible non intéressante). Selon le positionnement du pays, Brésil est sélectionné car il a une attractivité macro-économique supérieure que d'autres pays et un niveau de maturité supérieur que la moyenne.

### §3 – Le marché du stationnement en Chine

En 2017, lorsqu'INDIGO a envisagé son entrée dans le marché chinois, une analyse complète a été effectuée sur l'attractivité macroéconomique et la maturité des règlements du stationnement en Chine.

Dans cette analyse, Indigo a tout d'abord conclu que la Chine a un niveau d'attractivité très élevé selon trois caractéristiques :

- la macroéconomie

La Chine a une croissance soutenue du PIB et des augmentations exponentielles de la classe moyenne et du taux de motorisation. Le taux d'urbanisation en Chine croît sans cesse, en 2017, plus de 180 villes avaient plus d'un million d'habitants.

- les particularités du stationnement

Selon la recherche d'Indigo, Il y a une augmentation rapide des tarifs du stationnement depuis 2012. De plus, le marché chinois du stationnement immature évolue rapidement avec de nombreux parkings qui sont passés d'opérations informelles à un stationnement intelligent au cours des dix-huit derniers mois. Il y a également en Chine une concurrence féroce dans l'écosystème de stationnement mais elle est très fragmentée (sans leader fort).

- L'environnement des affaires

Depuis l'entrée de la Chine à l'OMC, les politiques du commerce sont plutôt stables. Le gouvernement chinois a proposé des nouvelles orientations politiques pour passer de l'économie industrielle aux services. De plus, depuis quelques années, la Chine a mise en place des nouvelles réformes pour attirer les IDE.

Sur le niveau de la maturité des règlements de stationnement, Indigo a conclu :

- les politiques du gouvernement central

Les politiques chinoises encouragent les investissements dans la construction de nouveaux parkings et le développement des technologies pour les parkings intelligents.

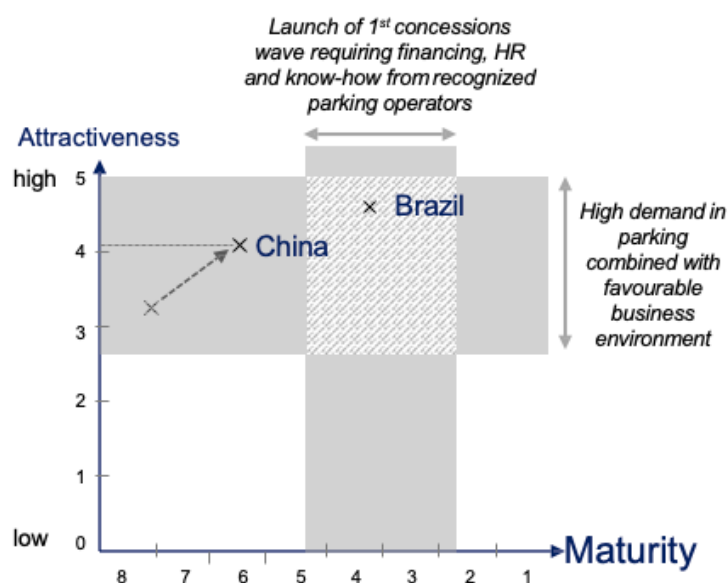
- la libéralisation des tarifs de stationnement

Il y a une tendance de la libéralisation des tarifs de stationnement qui remplace les tarifs administrés.

- le lancement des appels d'offres

En 2017, la Chine a lancé le premier appel d'offres municipal pour des concessions de stationnement.

Graphique 3 - Les niveaux de l'attractivité macroéconomique et de la maturité des règlements du secteur du stationnement



Source : Indigo Groupe, Présentation CIIF, 01/02/2017

Selon tous ces éléments, INDIGO a réalisé le graphique ci-dessus qui montre que la Chine a une grande attractivité macroéconomique, mais les réglementations du secteur du stationnement ne sont pas encore assez maturées, en concluant que le marché chinois du stationnement est en passe de devenir l'un des plus importants marchés du stationnement au cours des deux prochaines décennies.

## Section 2 – L'analyse sur l'industrie de stationnement du pays

Une fois qu'Indigo a choisi son pays d'implantation, la deuxième étape est d'analyser l'industrie du stationnement du pays de manière plus micro. Cette analyse s'effectue en plusieurs parties : fondamentaux macroéconomiques, urbanisation et principales régions métropolitaines, attractivité industrielle.

## **§1 – Les fondamentaux macroéconomiques**

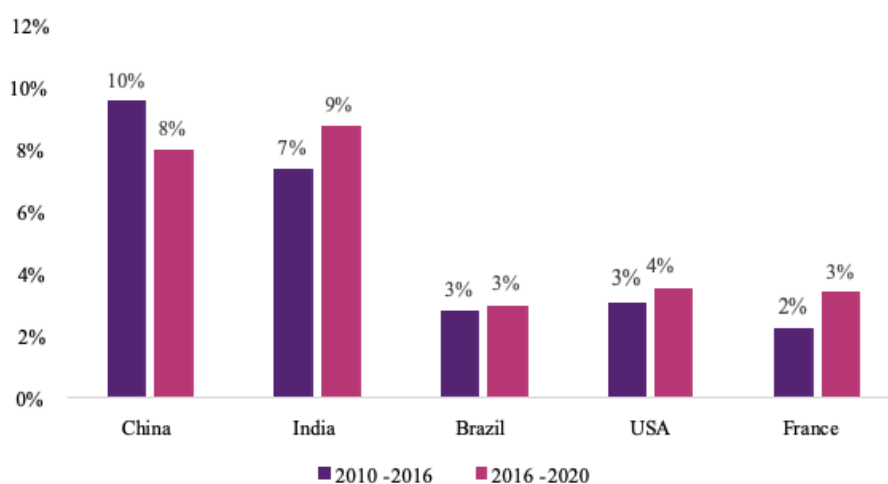
Comme c'est évoqué dans la deuxième partie, l'environnement macroéconomique du pays d'implantation impacte l'entreprise dans ses stratégies. Pour Indigo, il est indispensable d'analyser le contexte macro-économique d'un pays avant de s'y implanter.

Selon Indigo, les principaux éléments macroéconomiques à prendre en considération pour l'impact sur le secteur du stationnement sont : PIB actuel et prévu par habitant dans les années à venir, PIB en monnaie locale, taux de chômage, tendances de l'inflation et taux d'intérêt réels, dépense de consommation finale des ménages

En 2019, Indigo a concrétisé un projet de création d'une Joint-venture avec l'entreprise Sunsea qui est une entreprise chinoise du secteur du stationnement. En amont de ce projet d'implantation, Indigo a effectué une analyse sur la macroéconomie chinoise à travers les graphiques ci-dessous afin de résumer que la Chine est un pays en constante croissance et le marché chinois a une grande attractivité économique.



Graphique 4 – La comparaison de la croissance du PIB par habitant



Source : FMI, 2016

Par la comparaison des différents pays concernant l'augmentation du PIB par habitant, la Chine est classée en tête de l'année 2010 à l'année 2016 et en seconde de l'année 2016 à l'année 2020. La Chine est donc le pays qui a plus de potentiel au niveau de la croissance économique.

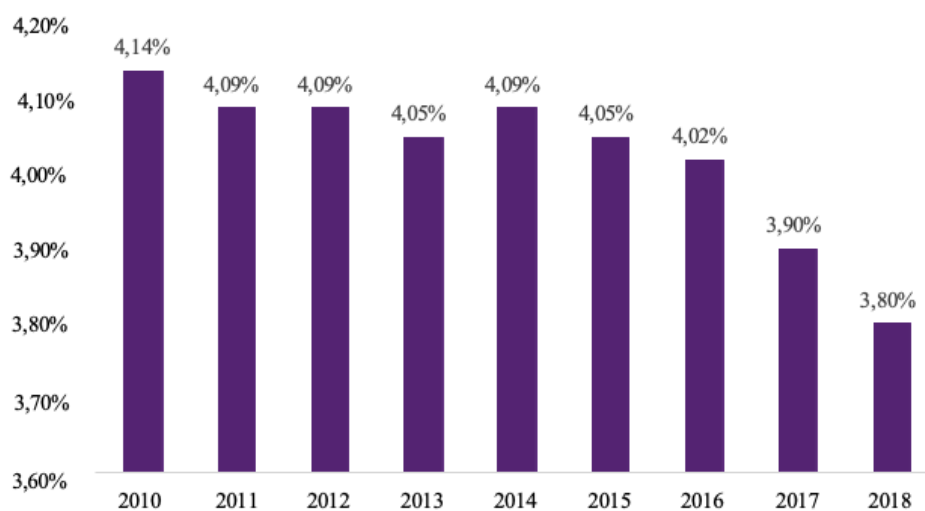
Graphique 5 – PIB en monnaie locale, en milliards de RMB



Source : FMI, 2016

Selon le graphique ci-dessus, le PIB en monnaie locale en Chine est en croissance constante.

Graphique 6 – Le taux de chômage

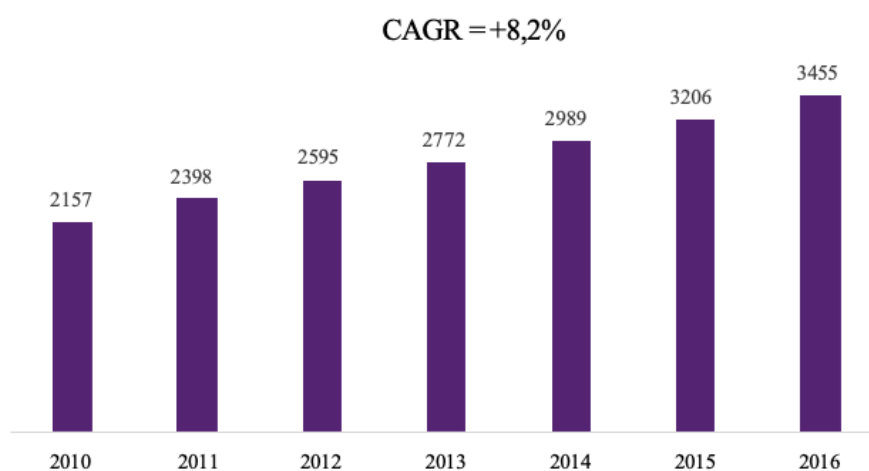


Source : Ministère des Ressources Humaines : RPC, 2018

Selon le graphique ci-dessus, le taux de chômage est en décroissance constante. En 2018, le taux de chômage en Chine n'est que 3,8%.

Graphique 7 – Les dépenses de consommation finale des ménages

(en million de USD)



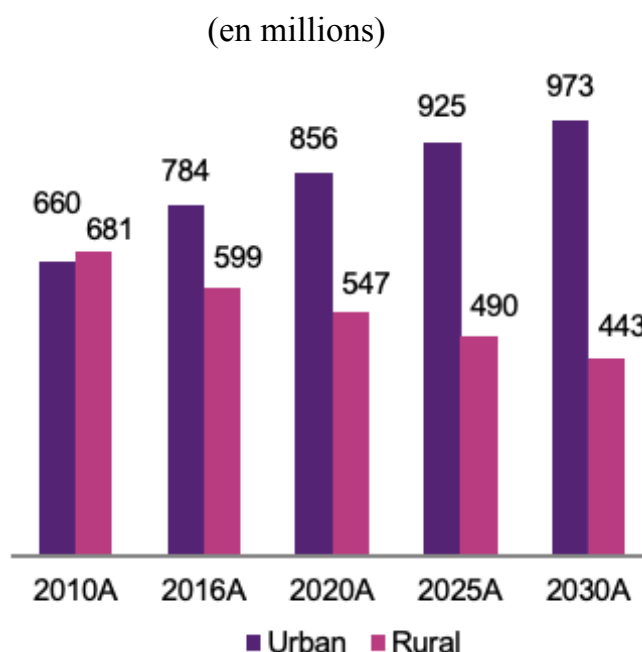
Source : Banque mondiale, 2016

Selon la Banque mondiale, les dépenses de consommation des ménages sont en croissance moyenne de 8,2% chaque année de 2010 à 2016.

## §2 – L’urbanisation du pays

L’urbanisation du pays est un aspect incontournable du secteur du stationnement car les parkings se trouvent en général dans des zones urbaines. A travers le graphique ci-dessous, on constate que la population urbaine est en croissance depuis ces dernières années et cette croissance sera constante et forte dans des prochaines années. En effet, l’immigration de la population chinoise rurale vers les villes est un phénomène pérenne en Chine.

Graphique 8- La croissance de la population urbaine Chinoise



Source : Indigo Groupe, Présentation CIIF, 13/03/2019

Avec la croissance de la population et l’immigration de la population vers les villes, les zones métropolitaines se développent en Chine. Ci-dessous une carte de la Chine dans laquelle les mégalofoles qui ont plus de 10 millions d’habitants sont indiquées.

Carte 1 – Les mégapoles se développent en Chine



Mégapole > 10 millions d'habitants

*Source : Indigo Groupe, Présentation CIIF, 13/03/2019*

La carte nous indique qu'il y a une dizaine de mégapoles qui ont plus de 10 millions d'habitants en Chine.

Selon les recherches d'Indigo, plus de 200 millions de citoyens s'installeront dans les zones urbaines dans les dix ans. De 2010 à 2050, la population urbaine augmentera de 45% à 75%. En 2025, les villes de plus d'un million d'habitants en Chine passeront de 221 au lieu de 180 en 2010, contre 51 aux Etats-Unis, 21 en Europe et 23 au Brésil.

Avec un âge moyen de 36 ans en Chine, la population active jeune a un pouvoir d'achat croissant, multiplié par quatre au cours des douze dernières années.

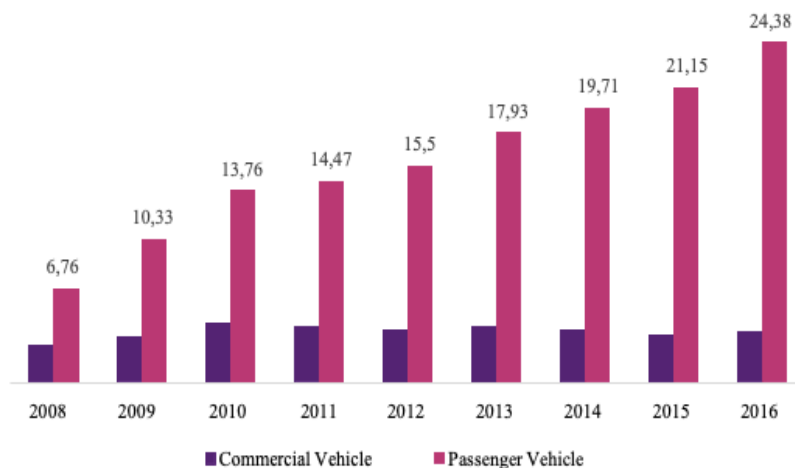
### §3 – L’attractivité du secteur

Indigo a étudié l’attractivité du secteur du stationnement à travers le taux de motorisation en Chine, l’attention accordée au secteur par le gouvernement et les nouvelles technologies appliquées dans ce secteur.

- Le taux de motorisation en Chine

Le marché d’automobile en Chine est en pleine expansion. En effet, avec la croissance de niveau de vie et de pouvoir d’achat, les Chinois s’équipent de plus en plus de voitures. Le graphique ci-dessous montre la vente d’automobiles en Chine est en croissance constante pendant ces dernières années. En 2016, 24 millions de voitures particulières ont été vendues, qui représente 17% de plus par rapport à l’année 2015.

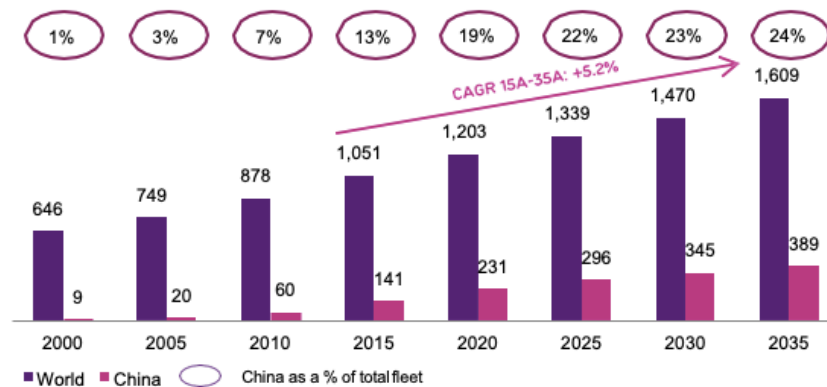
Graphique 9 – La vente de voitures en Chine (million de véhicules)



Source : Statista

Selon les recherches d’INDIGO, le taux de motorisation en Chine était estimé à 102/1000 en 2014 et estimé à 217/1000 en 2018. Selon les statistiques ci-dessous, la Chine compte aujourd’hui 200 millions de voitures particulières qui occupent à peu près 20% du marché automobile mondial.

Graphique 10 – Parc automobile chinois vs. Monde (million de véhicules)



Source : Statista

Avec la croissance du nombre de voitures utilisées en Chine, le besoin de stationnement est devenu un élément de plus en plus important pour la gestion de l'urbanisation. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire pour la Chine de développer le secteur du stationnement.

- L'attention accordée au secteur par le gouvernement

En Chine, le stationnement est identifié comme une priorité nationale stratégique. Au 11 août 2015, le gouvernement chinois a mis en place une nouvelle politique qui encourage la construction et le développement de parcs de stationnement, l'amélioration des normes d'exploitation et le développement de plateformes intelligentes de stationnement afin de décongestionner les centres ville.

Dès lors, le secteur du stationnement bénéficie d'investissement important de sociétés de technologie, d'opérateur de stationnement et de sponsors de private equity.

Par les stimulations fiscales et financières, le gouvernement chinois a émis 34 obligations spéciales émises en 2017 (environ 7,3 milliards USD) pour la construction et l'investissement de nouveaux parkings.

- Les nouvelles technologies

Depuis 2011, plusieurs start-up numériques sont entrées sur le marché du stationnement en Chine. La nouvelle politique lancée en 2015 encourageant le développement de plateformes intelligentes du stationnement a entraîné une explosion des financements dans ce secteur et une guerre pour gagner des parts de marché. Les fonds de private equity, les acteurs industriels (WANDA, FOSUN) et les géants de l'internet (ANT FINANCIAL et TENCENT) ont investi dans les deux principales sociétés de stationnement : ETCP et Easy Parking (filiale de SUNSEA).

### **Section 3 – Les stratégies d’entrée du marché**

#### **§1 – L’analyse de la structure du marché**

Pour préparer l’entrée sur le marché chinois, INDIGO a tout d’abord analysé la structure du marché du stationnement en Chine afin de savoir de quelle manière l’entreprise peut pénétrer le marché. A travers ses recherches, Indigo a pu comprendre que le marché du stationnement en Chine s’est structuré en trois segment : le marché des opérateurs traditionnels privés, le marché du parking intelligent et le marché du partenariat avec les villes. Les caractéristiques de ces trois marchés sont indiquées dans le schéma ci-dessous :

## Schéma 1 - La structure du marché du stationnement en Chine

Opérateurs traditionnels	Parking intelligent	Partenariat au niveau des villes
<input type="checkbox"/> Marché très fragmenté <input type="checkbox"/> Opérant principalement sur contrat de gestion <input type="checkbox"/> De nombreux acteurs opèrent de manière non professionnelle comme une extension de leur cœur de métier <input type="checkbox"/> Cela a tendance à changer grâce à l'évolution de la technologie et à l'augmentation des tarifs de stationnement	<input type="checkbox"/> Marché créé en 2014, encourageant l'utilisation de la technologie pour connecter le parking à l'utilisateur final <input type="checkbox"/> L'argent a afflué vers ce type d'entreprise qui a connu une croissance rapide et a transformé le paysage de l'industrie du stationnement <input type="checkbox"/> L'absence de business modèle de telles entreprises limite leur croissance et remet en question leur viabilité	<input type="checkbox"/> Pour répondre à la demande croissante de places de stationnement, le gouvernement local et les villes sont poussés à construire de nouvelles infrastructures <input type="checkbox"/> Modèle réussi pour la ville de Shenyang <input type="checkbox"/> L'opérateur Shougang s'est positionné sur ce marché

Source : Indigo Groupe, Présentation CIIF, 13/03/2019

## §2 – Le choix du segment du marché

À travers la structure du marché, INDIGO a choisi le marché des villes comme mode de pénétration du marché chinois. Les raisons de ce choix sont :

1. Il y a une croissance constante de la population dans les villes en Chine, donc c'est nécessaire pour celles d'avoir plus de places de stationnement. Pour INDIGO, ce besoin représente un marché gigantesque pour le stationnement.

2. Le marché des villes vient de s'ouvrir et a commencé par l'exemple de la ville de Shenyang qui a lancé un appel d'offres pour la construction et l'extension de 20 parkings publics avec environs 4000 places de stationnement. Les autres villes chinoises pourront prendre le modèle de Shenyang.

3. INDIGO dispose de la compétence pour la construction des parkings et la gestion des stationnements sur les voiries, comme pour la ville de Paris. De plus, INDIGO s'équipe de nouvelles technologies pour les parkings intelligents et la mobilité intelligente.



4. Sur ce segment du marché, il n'y a pas de concurrents en Chine qui ont déjà développé cette expertise.

### §3 – Le choix du mode d'entrée du marché

INDIGO a choisi la création d'une joint-venture avec un partenaire chinois come mode d'entrée du marché. Les raisons sont :

1. En Chine, sur des marchés dans lesquels les donneurs d'ordres sont des autorités publiques qui gèrent les données sensibles (plaques d'immatriculation, flux de voitures, etc.), il est indispensable d'avoir un partenaire chinois.

2. INDIGO a besoin d'un partenaire qui a des réseaux nécessaires avec les villes chinoises.

Pour trouver le bon partenaire, INDIGO a analysé les principaux opérateurs traditionnels par une comparaison de leur présence en Chine (nombre de parkings, chiffre d'affaires, business modèle, forces...), comme illustré par le tableau ci-dessous.

Tableau 1 - Principaux opérateurs de stationnement en Chine

						
Company	KINGDY	SUNSEA	YIBO	FORWELL	JIEANBO	FOSUN
Shareholding	Mr Liu Ju and family	Founders + Warburg Pincus	Mr Kang, founder and CEO 75% ,Mr Dong 25%	100% SFP, FM Company	100% Mr Liu	Listed
Overview	Oldest operator in China,	Most dynamic player	Ex employee from city of Beijing	Biggest private operator in Shanghai	Ex Kingy, created local operator in ShenYang	Investor in Properties, health care, and other services
Car Parks	120	200	35	21	105	100 expected 2020
Turnover (RMB Million)	200 (2016)	700 (2017)	21 (2015)	48	80	N.A.
City	Beijing	Beijing	Beijing	Shanghai Province and Chengdu	Shenyang	Shanghai based, china wide pipeline
Business Model	Management Contract	Management Contract	Lease and Management contract	Lease Contracts and Management	PPP and managaement contract	JV to operate Fosun's contracts and the market
Strength	Historical player	Marketing, cover 4 Tier 1 cities.	Flagship contracts	Diversified contract portfolio : airport, hospitals,	Excellent local connections	Cash available, ambition
Comments	Visited by VP in 2001.	Fastest developping operator, using funds of its investor to develop parking assets	6 Month negotiations to understand the deal was not feasible: 2014	Dynamic valuation of their company, blinded by O2O Business	No possiblility to align interest with intenational partner	Limited current size, minority investors to manage, difficulty to access to third party assets

Source : Indigo Groupe, présentation CIIF, 13/03/2019

En 2015, INDIGO et SUNSEA ont pu se rencontrer, chacune des parties avait identifié l'autre comme meilleur partenaire potentiel (SUNSEA étant un opérateur traditionnel puissant mais ne possédant pas l'expertise ville et n'ayant pas suffisamment de moyens financiers). Mais ce partenariat n'a pas pu se faire car SUNSEA venait de signer un partenariat avec LIMETREE Capital (HK).

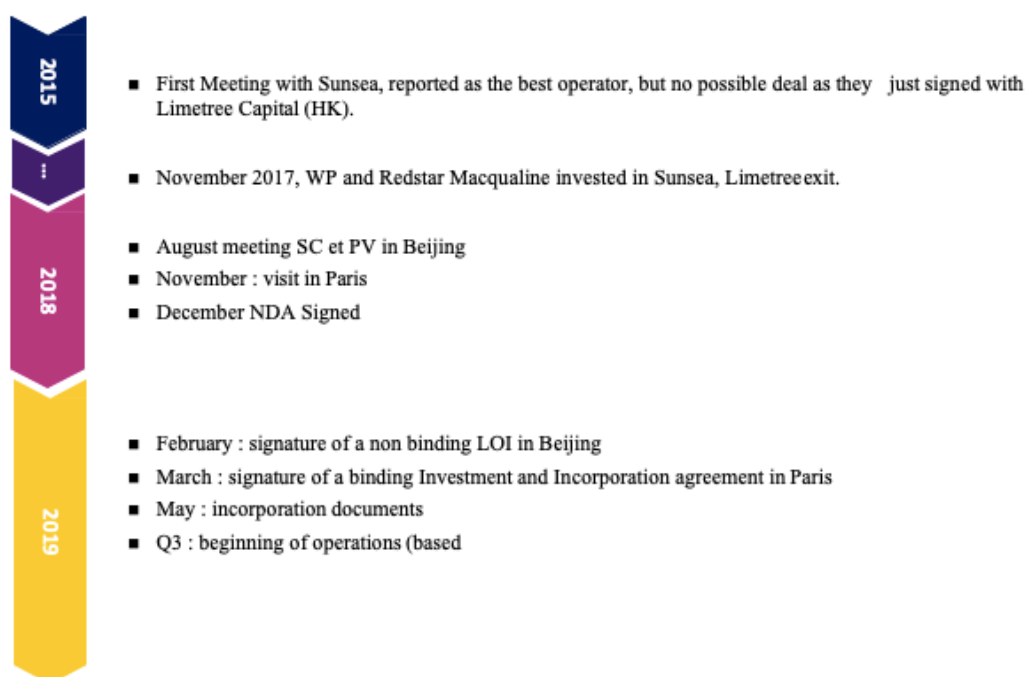
En Novembre 2017, la société américaine WARBUG et REDSTAR Macqualine ont investi dans SUNSEA et LIMETREE est sorti.

En 2018, INDIGO et SUNSEA se sont revus à Pékin et Paris, ont repris les discussions et ont signé un accord provisoire de partenariat.

En Février 2019, INDIGO et SUNSEA ont signé le projet de création de Joint-venture à Pékin et ensuite ont signé en Mars ce document devant les ministres des deux pays lors de la visite du Président chinois Xi Jinping à Paris.

Depuis Mai 2019, la société de joint-venture se crée et les opérations commencent en Chine. Le schéma ci-dessous résume les principaux événements de la création de ce partenariat. INDIGO et SUNSEA ont fait la première rencontre en 2015, chaque partie considère l'autre comme le meilleur partenaire potentiel mais il n'était pas possible pour cette coopération car SUNSEA venait de signer avec LIMETREE Capital. En Novembre 2017, WARBUG et REDSTAR Macqualine investissaient dans SUNSEA, alors LIMETREE est sorti. En Août 2018, les deux parties se sont revues à Pékin. En Novembre 2018, une délégation de SUNSEA venait à Paris et s'est rendue à INDIGO pour une visite du terrain. En Décembre, un accord de non-divulgence a été signé entre les deux parties. En Mars 2019, les deux parties ont signé à Paris un accord exclusif d'investissement et de constitution. En Mai, les documents de la constitution d'une joint-venture sont signés entre les deux groupes. Depuis Juin, les opérations de la joint-venture ont démarré.

## Schéma 2 - La chronologie du partenariat

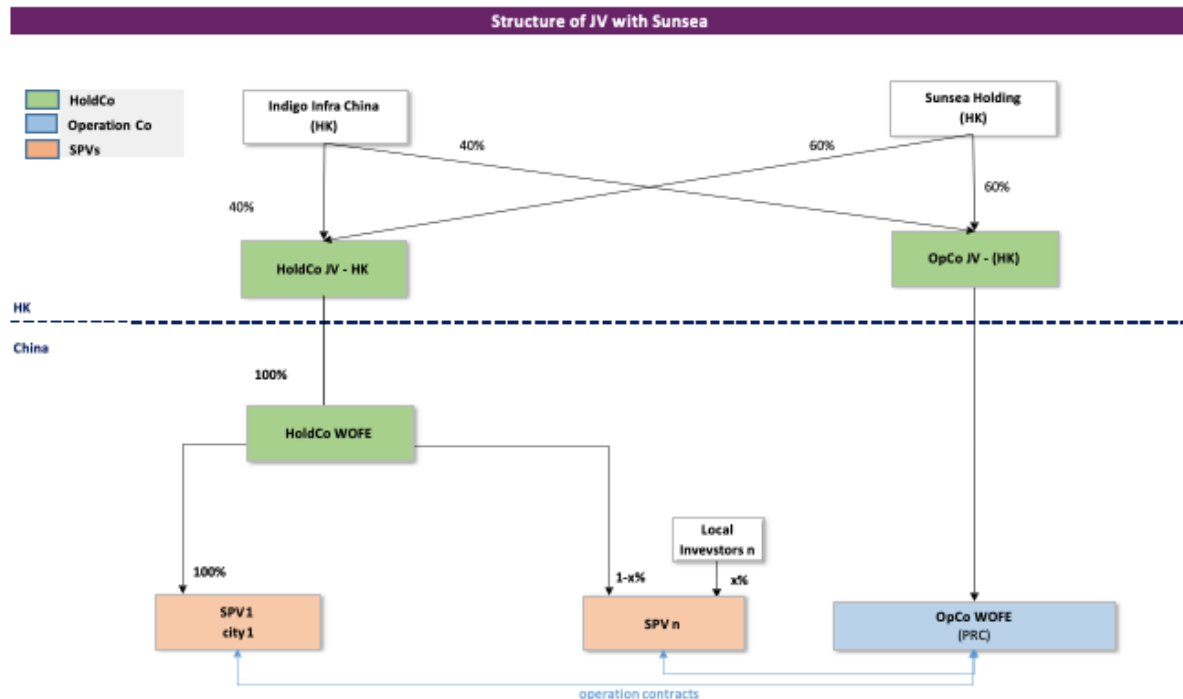


*Source : Indigo Groupe, présentation CIIF, 13/03/2019*

## Section 4 – La structure de la société

### §1 – La structure

Schéma 3 - Structure de la joint-venture



Source : Indigo Groupe, Présentation CIIF, 13/03/2019

Comme illustré par le schéma ci-dessus, la joint-venture est financée par les deux parties : la société de portefeuille (Holding<sup>48</sup>) – INDIGO Infra China et la société de portefeuille (Holding) – SUNSEA Holding. Ces deux parties créent deux entités à Hongkong : HoldCo JV à Hongkong et OpCo JV à Hongkong, pour financer au démarrage à 100% les deux entités présentes sur la Chine continentales qui sont : HoldCo WOFE et OpCo WOFE, en sachant que les holdings feront par la suite appel aux financements bancaires pour créer du levier et diminuer les risques de change.

<sup>48</sup> Une holding (« to hold » : détenir) est un terme anglo-saxon pour désigner une « société-mère » qui détient des droits sociaux dans diverses sociétés dans le but de constituer un groupe qu'elle va piloter. La holding est utilisée pour structurer le patrimoine d'une entreprise avec d'une part des sociétés dédiées à la gestion d'activités opérationnelles, et d'autre part des sociétés vouées à gérer des biens, immobiliers ou autres (brevet, portefeuille de titres...). La holding permet notamment d'optimiser la fiscalité d'un groupe de sociétés, et de faciliter sa transmission.

Source selon le blog du dirigeant : <https://www.leblogdudirigeant.com/quest-quune-holding/>

La société HoldCo WOFE finance les investissements pour les parkings dans les villes qui peuvent être les constructions, les équipements, etc. Pour chaque ville il sera créée une holding dédiée dans laquelle la ville pourra être actionnaire minoritaire.

La société Opco WOFE gère essentiellement les opérations qui comprennent notamment les personnels exploitants.

En effet, la création d'une holding à Hongkong peut rendre fiscalement avantageuse et flexible la structuration des investissements directs étrangers en République populaire de Chine, même si le gouvernement chinois continue de réformer sa réglementation sur les investissements étrangers. Hongkong, un territoire chinois au statut spécial applique une économie libérale ouverte sur les échanges extérieurs où le gouvernement intervient peu. Pourtant, Hongkong n'est pas considérée comme un paradis fiscal mais un centre économique et financier de renommée mondiale avec un droit des sociétés calqué sur celui du Royaume Uni.

Une holding à Hongkong permet à un actionnaire d'augmenter ou réduire le capital bien plus facilement qu'en Chine et de céder ou acheter les actions de son entreprise et de remonter des dividendes. Par ailleurs, en cas de litige avec un partenaire local, il sera beaucoup plus aisé de saisir une cour de justice à Hongkong qu'en Chine.

Cette structure de la joint-venture permet à INDIGO et à SUNSEA de gérer plus facilement leurs investissements et de minimiser les risques.

## **§2 – L'équipe du management**

L'équipe du management de la joint-venture est composée principalement par quatre personnes proposées par INDIGO et SUNSEA. Le CEO et le directeur des ressources humaines sont proposés par SUNSEA ; le CFO et le directeur des opérations sont proposés par INDIGO.

Le conseil d'administration est composé par trois personnes de SUNSEA et deux personnes d'INDIGO.

Nous pouvons constater ici que le pouvoir de SUNSEA est légèrement plus grand que le pouvoir d'Indigo au sein de la joint-venture, ce qui correspond à la proportion des actions détenues dans les deux holdings – Sunsea 60% et Indigo 40%.

## **Section 5 – Les stratégies du développement**

Selon l'accord de la coopération, les stratégies du développement de cette joint-venture tiennent compte de plusieurs caractéristiques.

### **§1 – L'orientation géographique**

Tout d'abord, le marché se concentra sur les villes de niveau 2 (30 villes) et de niveau 3 (70 villes), où un plan majeur peut être élaboré au niveau de la ville. Secondairement, le marché peut être élargi sur les villes de niveau 1 (19 villes principalement).

Cette orientation géographique vise à prouver la pertinence du modèle dans les villes moyennes avant d'aller sur les grandes villes.

Le siège de la joint-venture est situé à Shanghai, qui est une ville de renommée mondiale.

### **§2 – Le segment du marché et le type du contrat**

La cible de marché du stationnement de la joint-venture est une clientèle publique tel qu'une ville, une province ou le gouvernement central, pour les stationnements dans la rue et hors rue (parking sous-terrain, stationnement dans la rue).

Le marché comprend trois sous-segments :

- Construction/financement/exploitation d'un nouveau parking sous forme de PPP (partenariat public privé) =GREENFIELD project
- Gestion des parkings existants avec utilisation des flux de trésorerie générés pour construire et financer de nouveaux parkings=YELLOWFIELD project

- Gestion des parkings existants avec paiement d'une redevance à la ville=BROWNFIELD project

Il est aussi défini dans les segments du marché, que les hôpitaux publics et les aéroports publics doivent être exclus de la cible du marché car Sunsea a déjà développé ce secteur et l'entreprise commune ne doit pas faire la concurrence avec l'un de ses actionnaires. En effet, la clause de non concurrence aux actionnaires est indispensable pour la création d'une joint-venture commune.

Concernant le type du contrat, tous les types de contrats peuvent être développés par les coentreprises (construction, concession, location, gestion) pour optimiser les compétences.

### **§3 – L'objectif commercial**

L'objectif commercial est sur deux éléments principaux :

- La joint-venture va commencer avec un projet pilote identifié. En effet, avant la signature de l'accord, SUNSEA a débuté sa prospection dans les villes chinoises et a commencé la discussion avec la ville de Zhaoqing pour l'aménagement du stationnement dans la ville. Il est important de commencer la coopération avec un projet concret afin de tester le partenaire, le modèle et la gouvernance.
- La mise en place concomitante d'une forte équipe commerciale pour alimenter un pipe commercial important et gagner la course de vitesse avec les potentiels compétiteurs.

### **§4 – L'exclusivité**

INDIGO et SUNSEA ont signé une clause d'exclusivité qui indique que aucun des deux partenaires ne peut conclure un autre partenariat avec un tiers en ce qui concerne les activités de la coentreprise qui sont précisément définies.

En effet, l'objectif de cette clause est de conserver l'exclusivité de ce partenariat et d'éviter toute concurrence entre les partenaires.

## **§5 – La non dilution et l'impasse**

INDIGO et SUNSEA ont discuté sur les solutions en cas de désaccords et d'impasse, car une réussite de la coopération n'est jamais garantie à 100%.

Chacun des deux parties a un droit de non dilution dans la société Holdco (société d'investissement dans les villes). Dans le cas où un projet est rejeté par une partie, l'autre partie est libre d'investir dans le projet dans les mêmes conditions que celle offerte à l'autre partie sans enfreindre l'exclusivité.

Dans ce cas, les opérations resteront exécutées par l'Opco dans les mêmes conditions.

En cas d'impasse dans un conflit, le conseil d'administration est convoqué dans un délai de 30 jours. Les PDG ont alors 60 jours pour trouver un accord.

En cas d'échec un médiateur doit être nommé pour formuler des recommandations au plus tard 120 jours après l'impasse. Si désaccord persistant une juste valeur marchande doit être proposée pendant un délai de 180 jours. Cette juste valeur marchande est établie par un évaluateur choisi par INDIGO sur une liste proposée par SUNSEA. L'évaluateur évalue la société par la méthode de la valeur marchande (par opposition à la valeur nette comptable). Ensuite pendant un délai de 240 jours Indigo a un droit de vendre ses actions à SUNSEA, et SUNSEA n'a pas le droit de refuser (put option). Si INDIGO n'exerce pas son Put Option, SUNSEA a droit d'acheter les actions d'INDIGO pendant un délai 300 jours, INDIGO n'a pas le droit de refuser (call option).

De plus une période de verrouillage de cinq ans empêche chacune des parties de vendre ses parts sans accord de l'autre partie.

Si SUNSEA procède à un IPO (vente des actions en bourse), un échange d'actions sur une juste valeur marchande sera effectué, en attribuant des actions cotées de SUNSEA à INDIGO.



Au cas où l'actionnaire actuel de SUNSEA cesserait d'exercer un contrôle sur SUNSEA, INDIGO aura une option de vente à sa juste valeur marchande.

En cas de conflit ou de litige entre les actionnaires, l'arbitrage aura lieu à Hongkong International Arbitration Centre (HKIAC) en appliquant les lois de Hongkong, l'arbitrage se déroulera en anglais.

## **Section 5 – La finance**

### **§1 – La provenance des fonds**

Les fonds propres initiaux pour la joint-venture seront 25 millions d'euros, dont 20% seront utilisés pour l'exploitation (OPCO) et 80% seront utilisés pour le développement (HOLCO). Ces fonds seront progressivement injectés par les sociétés de Holding à Hongkong – INDIGO Infra holding et SUNSEA Holding. Il sera aussi possible de créer des Fonds commun de créances - appelés aussi Special purpose vehicle (SPV)<sup>49</sup> - avec des tiers qui peuvent être des partenaires locaux.

### **§2 - Répartition des actions**

Les 60% de fonds sont investis par SUNSEA, les 40% de fonds sont investis par INDIGO. En cas de coentreprise avec des tiers, les deux parties conservent la même participation relative (60/40).

---

<sup>49</sup> **Fonds commun de créances (FCC)**, également connu sous le nom de special purpose vehicle (SPV) ou special purpose entities (SPE) sont des entités légales créées par une autre entité le "Sponsor" ou l'"Initiateur" en transférant un ou plusieurs actifs dans le SPV. Le special purpose vehicle est établi afin d'exécuter un ou plusieurs objectif(s) précis et/ou restreint(s). Ces entités n'existent que pour accomplir la finalité pour laquelle elles ont été créées.

### **§3 – Les dividendes**

Après la période de blocage, pendant laquelle les flux de trésorerie sont entièrement investis dans le développement de l'entreprise, il sera distribué 50% des bénéfices distribuables à chacun des deux actionnaires.

## **Section 6 – Les facteurs clés du succès d'indigo dans son expansion internationale**

### **§1 - Une analyse précise sur le marché du secteur du pays destinataire**

Pour Indigo, le choix d'un pays d'implantation n'est jamais immédiat, mais nécessite un travail d'analyse précis du marché international du secteur.

Avant de choisir le pays d'implantation, INDIGO a bien analysé l'attractivité internationale du stationnement. En fonction des tendances macroéconomiques et des règlements de stationnement de chaque pays, INDIGO a pu identifier et classer l'attractivité macroéconomique de chaque pays pour l'industrie du stationnement. Une analyse plus en détail est effectuée pour les pays qui sont classés en premiers. C'est l'approche macro-économique.

Lorsqu'INDIGO a envisagé l'entrée dans le marché chinois, une analyse complète a été effectuée sur l'attractivité et la maturité des règlements du stationnement en Chine. Dans cette analyse, des éléments essentiels ont été étudiés en détail, comme par exemple : l'économie de la Chine et de ses provinces, La croissance de consommation des habitants, l'urbanisation du pays, l'environnement d'affaires du secteur du stationnement en Chine, les politiques du gouvernement central sur ce secteur qui impactent beaucoup le secteur, la libéralisation des tarifs de stationnement pour connaître les prix du marché, les nouvelles technologies liées au secteur, etc. C'est l'approche micro économique.

## **§2 – Un choix judicieux du segment du marché**

Pour INDIGO, une entreprise doit d'abord cibler précisément son segment avant de pénétrer un marché étranger, un choix judicieux du segment du marché peut optimiser sa chance de réussite.

Pour préparer l'entrée sur le marché chinois, INDIGO a analysé la structure du marché du stationnement en Chine afin de savoir avec quelle manière l'entreprise peut pénétrer le marché. INDIGO compare les différents segments du marché par leurs principales caractéristiques afin de choisir un segment qui lui convient le mieux et qui lui permet de réussir. Dans cette analyse, INDIGO a pris en compte plusieurs éléments essentiels, tels que le volume du marché, la compétence exigée et les concurrents de chaque segment.

## **§3 – Un choix mesuré du mode d'entrée au marché**

Il existe de nombreux modes d'entrée d'un marché étranger. Selon INDIGO, il est nécessaire de prendre en considération les particularités d'un pays pour son mode d'entrée au marché, qui peut varier.

Pour pénétrer le marché chinois, INDIGO a choisi de créer une joint-venture avec un partenaire chinois, car il est indispensable d'avoir un partenaire chinois pour travailler sur le marché du stationnement en Chine dans lequel les donneurs d'ordres sont principalement des autorités publiques. En effet, INDIGO a besoin d'un partenaire qui dispose des réseaux nécessaires avec les villes chinoises. Nous pouvons constater ici qu'INDIGO a pris en considération les particularités du secteur du pays pour choisir son mode d'entrée au marché chinois.

## **§4 – Un choix de partenaire prudent**

La prospection du marché chinois et des partenaires a commencé en 2015 pour INDIGO. Entre temps, INDIGO a pu rencontrer de nombreux acteurs majeurs du marché du stationnement en Chine, tels que l'entreprise chinoise SHOUGANG et

l'entreprise chinoise ETCP. Cependant, INDIGO a pris du temps dans sa démarche en entamant les négociations avec les différents acteurs. Le PDG d'INDIGO Monsieur Clément m'a expliqué que, les différentes discussions avec les différents acteurs servent non seulement à comparer les propositions, mais aussi à mettre tous ces acteurs en concurrence pour développer un partenariat avec INDIGO. Le choix d'un partenaire doit être prudent et nombreux éléments doivent être pris en considération, tels que sa réputation, les réseaux dont qu'il dispose, ses compétences, sa façon de travailler et sa capacité financière.

### **§5 – Une structure prudente de la joint-venture pour diminuer les risques**

Pour diminuer les risques, INDIGO a convenu avec son partenaire de créer la holding (« société mère ») de la joint-venture à Hongkong. Différente du territoire continental de la Chine, Hongkong dispose d'un statut spécial et applique un système des lois internationales sur les échanges extérieurs où le gouvernement intervient peu. En cas de conflit avec son partenaire, INDIGO aura la possibilité de se défendre plus facilement en saisissant une cour de justice à Hongkong.

### **§6 – Une composition d'équipe bien réfléchie**

La proportion du capital dans la joint-venture est de 60% (SUNSEA) / 40% (INDIGO) et donc permet à SUNSEA d'être majoritaire. Cependant, le CFO (directeur financier) et le directeur des opérations sont proposés par Indigo. En effet, le CFO gère toutes les actions financières de l'entreprise et donc un poste extrêmement important ; le directeur des opérations gère toutes les opérations des projets et les technologies appliquées. Le fait qu'Indigo détient le pouvoir sur ces deux postes, même s'il est minoritaire en détention des actions, cela lui permet tout de même d'avoir une position très importante dans la joint-venture.

## **§7 – Un développement par étapes**

Comme décrit précédemment, la joint-venture va tout d’abord se concentrer sur les villes de niveau 2 qui sont des villes moyennes qui ont 1-5 millions d’habitants. Cette planification est très stratégique car elle vise à valider le modèle d’abord des villes moyennes avant d’aller sur les grandes villes. En effet, le stationnement est plus facile à concevoir et à gérer dans une ville moyenne, la joint-venture doit optimiser sa chance de réussite dans sa première expérience pour en faire le modèle.

## **§8 – Des plans de solution en cas de conflit ou de litige pour diminuer les risques**

Pour INDIGO, il est indispensable d’établir un plan de solutions graduel quand il s’agit d’une création d’une joint-venture avec un ou plusieurs partenaires. En effet, rien ne garantit un alignement jusqu’au bout du des intérêts des partenaires. Dans les affaires, les conflits peuvent arriver très rapidement.

Annexe 2  
EDF - Information financière trimestrielle  
au 30 septembre 2018

**Information financière trimestrielle au 30 septembre 2018**
**Chiffre d'affaires en progression de 5,3 %<sup>1</sup>**
**Objectifs 2018 confirmés**
**Chiffres clés**

<b>Chiffre d'affaires Groupe</b>	49,6 Mds€	+5,3 % org. <sup>1</sup>
<b>Production électrique</b>		
Nucléaire France :	290,0 TWh	+2,4 %
Nucléaire Royaume-Uni :	45,9 TWh	-5,7 %
Renouvelables Groupe :	54,8 TWh	+28,9 %
dont Hydraulique France <sup>2</sup> :	38,0 TWh	+32,9 %

**Faits marquants et déploiement de CAP 2030**
**• Nouveaux développements dans les énergies renouvelables**

- Mise en service de cinq centrales solaires photovoltaïques en Israël (100 MWc)
- Signature de deux contrats d'achat d'électricité pour un projet solaire de 128 MWac avec stockage en Californie
- Gain par EDF Renouvelables de :
  - un projet éolien en Inde de 300 MW
  - deux projets éoliens au Brésil de 276 MW
  - deux projets solaires en France de 20 MWc
- Signature d'accords engageants pour la construction du barrage hydroélectrique de Nachtigal au Cameroun : projet de 420 MW

**• Innovation au service des clients**

- « Vert Électrique » : 100 000 offres souscrites 1 an après le lancement
- Digiwatt : lancement de la première offre 100 % digitale de fourniture d'électricité en France
- Plan lumière 4.0 : le consortium mené par Citelum et EDF Luminus est retenu comme soumissionnaire privilégié du projet d'éclairage intelligent des grands axes (auto)routiers wallons
- Plan Mobilité électrique : objectif de devenir le leader européen du secteur d'ici à 2022

**• Renforcement de la structure financière**

- Plan de cessions réalisé à hauteur de 9,6 Mds€ : finalisation de la cession de Dunkerque LNG
- Refinancement de souches d'obligations hybrides à hauteur de 1,25 Md€
- Émissions obligataires *senior* de 3,75 Mds\$ en trois tranches de 10 à 30 ans de maturité et de 1 Md€ sur 12 ans

**Objectifs  
2018  
confirmés**

Charges opérationnelles <sup>3</sup> :	-0,8 Md€ par rapport à 2015
EBITDA <sup>4</sup> :	14,8 - 15,3 Mds€
Cash flow <sup>4,5</sup> hors Linky <sup>6</sup> , nouveaux développements et plan de cession d'actifs 2015-20 :	~0
Cessions <sup>7</sup> d'actifs depuis 2015 :	~10 Mds€
Investissements nets totaux hors acquisitions et hors plan de cession d'actifs 2015-20 :	≤ 15 Mds€
dont Investissements nets hors Linky <sup>6</sup> , nouveaux développements et plan de cession d'actifs 2015-20 :	~11 Mds€
Endettement financier net/EBITDA <sup>4</sup> :	≤ 2,5x
Taux de distribution cible du résultat net courant <sup>8</sup> :	50 %

<sup>1</sup> Variation organique à périmètre et change comparables.

<sup>2</sup> Production hydraulique hors activités insulaires.

<sup>3</sup> Somme des charges de personnel et des autres consommations externes. À périmètre et taux de change comparables. À taux d'actualisation retraites constants. Hors variation des charges opérationnelles des activités de services.

<sup>4</sup> À taux de change comparable et climat « normal », sur la base d'une hypothèse de production nucléaire en France comprise entre 393-396 TWh. À taux d'actualisation retraites constants.

<sup>5</sup> Hors éventuel acompte sur dividende au titre de l'année fiscale 2018.

<sup>6</sup> Linky est un projet porté par Enedis, filiale indépendante d'EDF au sens des dispositions du Code de l'énergie.

<sup>7</sup> Cessions signées ou réalisées.

<sup>8</sup> Ajusté de la rémunération des emprunts hybrides comptabilisée en fonds propres.

**Évolution du chiffre d'affaires du groupe EDF**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>9M 2017 retraité<sup>9</sup></b>	<b>9M 2018</b>	<b>%</b>	<b>% organique</b>
France - Activités de production et commercialisation	17 871	18 942	+6,0	+6,0
France - Activités régulées	11 292	11 571	+2,5	+2,5
EDF Renouvelables	898	1 090	+21,4	+13,1
Dalkia	2 472	2 760	+11,7	+7,3
Framatome	-	2 290	-	-
Royaume-Uni	6 189	6 466	+4,5	+4,9
Italie	5 548	6 052	+9,1	+5,7
Autre international	2 400	1 667	-30,5	+1,0
Autres métiers	1 713	2 055	+20,0	+20,1
Éliminations inter-segments	(2 138)	(3 301)	+54,4	+8,8
<b>Total Groupe</b>	<b>46 245</b>	<b>49 592</b>	<b>+7,2</b>	<b>+5,3</b>

Le chiffre d'affaires du Groupe sur les neuf premiers mois 2018 s'élève à 49,6 milliards d'euros, en hausse organique de 5,3 % par rapport aux neuf premiers mois 2017.

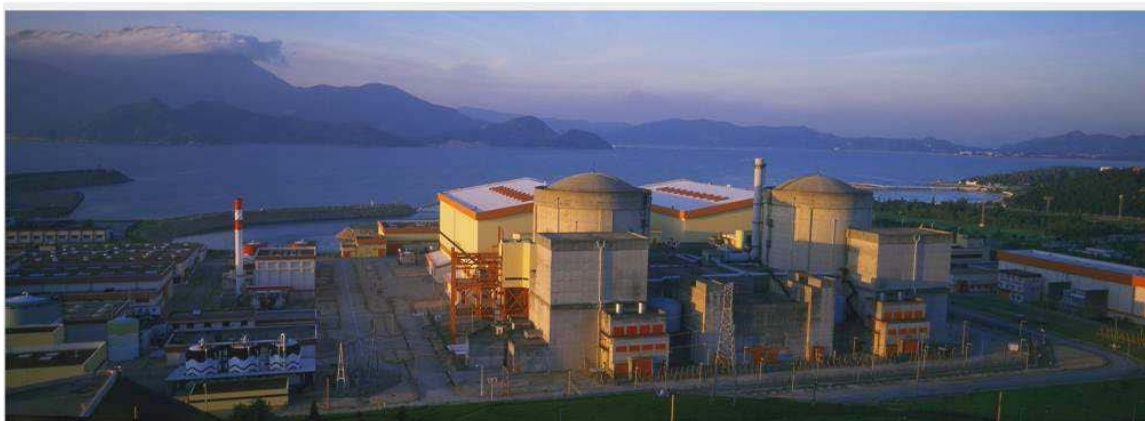
Tous les segments contribuent à la croissance organique du chiffre d'affaires. Le segment France - Activités de production et commercialisation a la plus forte contribution en valeur absolue.

<sup>9</sup> Données 9M 2017 retraitées de l'impact lié à l'application de la norme IFRS 15 portant sur le chiffre d'affaires et de l'évolution de l'information sectorielle (IFRS 8).



Annexe 3  
EDF en Chine

## EDF EN CHINE



1983 : Centrale de Daya Bay, première centrale nucléaire de Chine construite en partenariat avec EDF

N'imprimez ce message que si vous en avez l'utilité.

EDF SA  
22-30, avenue de Wagram  
75382 Paris cedex 08  
Capital de 924 433 331 euros  
552 081 317 R.C.S. Paris  
[www.edf.fr](http://www.edf.fr)

### CONTACT

#### Presse

[service-de-presse@edf.fr](mailto:service-de-presse@edf.fr) // Tél. : 01 40 42 46 37

---

## SOMMAIRE

<b>1. LA CHINE, CENTRE DE GRAVITE DE L'INDUSTRIE ENERGETIQUE MONDIALE</b>	<b>3</b>
<b>2. PLUS DE 30 ANS DE COOPERATION FRANCO-CHINOISE DANS LE NUCLEAIRE</b>	<b>6</b>
<b>3. UNE PRESENCE ELARGIES A L'ENSEMBLE DES METIERS</b>	<b>11</b>
<b>4. CARTOGRAPHIE D'EDF EN CHINE</b>	<b>15</b>

## 1. LA CHINE, CENTRE DE GRAVITE DE L'INDUSTRIE ENERGETIQUE MONDIALE

### Le marché énergétique chinois : une croissance exponentielle

A l'instar de nombreux domaines, le développement du marché énergétique chinois connaît une forte croissance du fait de l'augmentation de la consommation électrique<sup>1</sup> (+ 7,5% en 2013), liée au développement économique du pays. Celui-ci doit accroître ses capacités de production d'électricité pour répondre à la demande. Le parc de production électrique a augmenté de 9,5% au cours de l'année 2013, portant la capacité de la Chine à 1247 GW.

### Le plus grand marché nucléaire mondial

En Chine, 70 à 80 GW de nouvelles capacités de production sont installés chaque année en moyenne. A titre de comparaison, la capacité installée de la France s'élève à près de 100 GW pour l'ensemble du parc EDF. D'ici 2020, 350 GW de charbon, 140 GW d'hydraulique, 100 GW d'éolien et 40 GW de nucléaire y seront construits, ainsi que l'équivalent de dix fois le réseau de transport et de distribution de l'hexagone. Le nucléaire aura ainsi toute sa place dans la politique énergétique nationale et le pays s'est engagé dans la construction de ce qui représente aujourd'hui le plus grand programme nucléaire en développement au monde. La moitié des centrales nucléaires en construction dans le monde sont actuellement en Chine. Fin 2014, on y compte 22 réacteurs nucléaires en exploitation et 28 en construction, en ligne avec un objectif de 58 GW nucléaires installés en 2020, et au moins 10 nouveaux réacteurs par an dans les années suivantes.

**La moitié des centrales nucléaires en construction dans le monde sont actuellement en Chine**

22 réacteurs en exploitation	28 réacteurs en construction
4 réacteurs REP 1000MW (filiale française)	17 réacteurs CPR1000 (réacteurs chinois issus de la filiale française)
9 réacteurs CPR 1000 (réacteurs chinois issus de la filiale française)	4 réacteurs AP1000 (réacteurs américains)
4 réacteurs REP 650MW (filiale Française)	2 réacteurs VVER (réacteurs russes)
2 réacteurs CANDU (canadiens)	2 réacteurs EPR (réacteurs français)
2 réacteurs VVER (russes)	2 réacteurs REP 650 (filiale française)
1 réacteur 300MW (chinois)	1 réacteur 200 MW haute température

Dans ce contexte, la Chine est devenue un pôle scientifique mondial majeur. Centre de gravité industriel de l'électricité, elle est le creuset du développement des technologies, de leur industrialisation et de l'accumulation du retour d'expérience, dans tous les domaines, de la production à la distribution.

<sup>1</sup> D'après The national electric power industry statistics by CEC

## Les autres ressources exploitables

Le **charbon** reste largement dominant dans le mix de production électrique chinois : en 2013, il représentait encore 69% de la capacité installée, contre 75% en 2012. La Chine compte désormais pour plus de la moitié de la consommation mondiale de charbon.

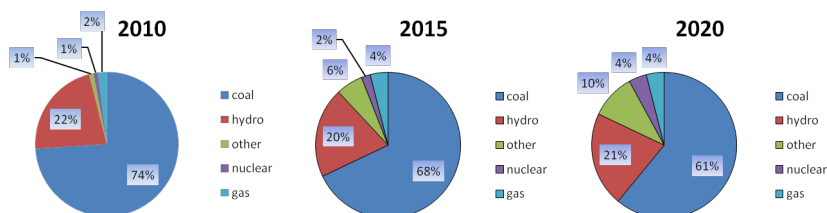
Par ailleurs, la Chine possède un potentiel **hydraulique** énorme. Actuellement sa puissance installée totalise 260 GW. La Chine est le premier producteur mondial d'hydroélectricité. Selon les statistiques officielles, les ressources hydro économiquement exploitables s'élèvent à 420GW.

Dans l'**éolien** et le **solaire**, les capacités sont également importantes. La Chine détient la première place mondiale en capacité éolienne installée devant les USA, avec un total de 100 GW installés fin 2014. Le solaire n'est pas en reste : la Chine est le premier producteur mondial de panneaux photovoltaïques, et avait 20 GW installés en 2014. Le gouvernement a relevé à plusieurs reprises ses objectifs pour 2015 afin de soutenir l'industrie photovoltaïque domestique frappée par la crise mondiale : la Chine vise désormais un total de 35 GW installés fin 2015.

**La Chine détient la première place mondiale en capacité éolienne installée devant les USA**

Le pays doit donc aujourd'hui résoudre l'équation que pose une croissance forte, un mix énergétique basé sur des énergies fossiles, et une nécessaire amélioration de son bilan environnemental.

## Le mix énergétique chinois d'ici 2020



Source : NEA et bureau des Statistiques chinois

---

## Des engagements en faveur de l'environnement – Le marché de l'efficacité énergétique en Chine

La Chine est le premier émetteur de CO<sub>2</sub> (25% des émissions mondiales depuis 2010) et de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) au monde mais s'implique dans la lutte contre la pollution de l'air et le changement climatique. Ainsi, en juillet 2014, sont entrées en vigueur les **nouvelles normes d'émissions pour les centrales thermiques**. Ces règles sont encore plus strictes que les normes européennes ou américaines (100 mg/Nm<sup>3</sup> pour les NO<sub>x</sub>, 50 mg/Nm<sup>3</sup> pour les SO<sub>2</sub>, et 30 mg/Nm<sup>3</sup> pour les poussières) et seront progressivement renforcées d'ici 2020 de telle sorte que les centrales charbon et gaz auront des niveaux comparables.

Par ailleurs, la Chine s'est engagée à **limiter ses émissions de CO<sub>2</sub>**. En 2009, le gouvernement avait déjà indiqué un objectif de réduction de 40 à 45% de ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2020. En novembre 2014, le Président Xi Jinping a annoncé que les émissions de CO<sub>2</sub> de son pays devraient cesser de croître aux alentours de 2030. **La Chine prépare donc un mix énergétique moins carboné** et développe des technologies avancées de « charbon propre », pour lesquelles elle a déjà une avance mondiale. Le XII<sup>ème</sup> plan quinquennal vise à favoriser les technologies innovantes, notamment en orientant les investissements étrangers vers les nouvelles technologies. Pour restructurer son mix énergétique, augmenter la part des énergies renouvelables (objectif : 15% du mix énergétique primaire d'ici 2020) et engager une amélioration de l'efficacité énergétique de son économie, la Chine investit massivement et il est à prévoir que de nombreux progrès technologiques dans ces secteurs verront le jour dans le pays.

***En juillet 2014, sont entrées en vigueur les nouvelles normes d'émissions pour les centrales thermiques***

## 2. PLUS DE 30 ANS DE COOPERATION FRANCO-CHINOISE DANS LE NUCLEAIRE

En 2013, le groupe EDF, premier électricien intégré mondial, a célébré 30 ans de présence en Chine.

### EDF, un partenaire historique du nucléaire en Chine

#### Premier pas d'EDF en Chine, à travers le projet de construction de la centrale nucléaire de Daya Bay

En 1983, EDF signe avec ce qui deviendra China General Nuclear Power Group (CGN) un contrat pour la conception et la maîtrise d'œuvre de la première centrale nucléaire de Chine, construite à **Daya Bay** dans le Guangdong, province « pilote » de la réforme économique voulue par Deng Xiaoping. C'est la centrale française de Gravelines (Nord) qui sert de référence aux deux tranches de 985 MW chacune. Daya Bay fut mise en service en 1994.

En 1995, EDF est chargée par CGN de l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les deux tranches de la seconde centrale nucléaire chinoise construite à **Ling Ao** (Guangdong). La maîtrise d'ouvrage et l'ensemble de l'ingénierie de « Ling Ao Phase I » (2 x 985 MW) sont assurés par CGN.

#### EDF : un pionnier français dans un paysage nucléaire chinois en plein expansion

En 2005, la Signature d'un *Long-term cooperation Agreement* entre EDF et CGN entérine la poursuite de la coopération sur Ling Ao. EDF devient assistant à maîtrise d'ouvrage auprès de CGN pour la construction de deux nouvelles tranches sur la centrale de Ling Ao (2 x 1080 MW).

La plupart des modèles actuellement en service et en construction en Chine sont des **CPR 1000** issu de la filière française.

Fin 2006, l'implantation de la filière nucléaire française se renforce à travers l'autorisation, par le gouvernement chinois, de la construction par CGN de deux tranches de technologie française « EPR » à **Taishan** (Guangdong).

A la suite de cette décision, afin de formaliser l'engagement pérenne d'EDF dans le programme nucléaire chinois, EDF et CGN s'engagent en 2007 dans un **partenariat équilibré** entre exploitants, dans le cadre d'un accord global (Global Partnership Agreement - GPA). La signature de cet accord intervient à l'occasion de la visite du Président de la République Française en Chine, et confirme le partenariat historique entre EDF et CGN.

L'accord entérine la création d'une joint-venture entre EDF et CGN pour construire et exploiter les deux EPR de Taishan, et a été finalisé en 2008, par la création de la « Taishan Nuclear Power Joint Venture Company »

**Le Groupe EDF est ainsi devenu le premier et, à ce jour, le seul investisseur étranger dans le domaine de l'exploitation nucléaire en Chine**

| 6

---

(TNPJVC), détenue à 51% par CGN, à 30% par EDF et, depuis 2012, à 19% par l'électricien du Guangdong Yuedian. Le Groupe EDF est ainsi devenu le premier et, à ce jour, le seul investisseur étranger dans le domaine de l'exploitation nucléaire en Chine.

La coopération avec l'ensemble de l'industrie nucléaire chinoise est très importante pour EDF et pour l'ensemble de l'industrie nucléaire française. Le 29 avril 2010 EDF a signé avec la *China National Nuclear Corporation* (CNNC), qui opère onze unités et en construit dix, un accord cadre de coopération dans les domaines de la conception et de l'ingénierie, de la R&D.

### **Les partenaires français historiques de la filière nucléaire chinoise s'engagent dans la conception d'un réacteur franco-chinois de 1000 MW**

En octobre 2012, EDF, CGN et AREVA signent un accord (Memorandum of Understanding) pour la conception d'un réacteur franco-chinois « New reactor (ACE 1000) ». Cet accord de coopération porte sur la phase préliminaire du développement d'un réacteur de 1 000 MW. Il cadre aussi la négociation d'accords entre les différents partenaires pour réaliser le « basic design » de ce nouveau réacteur.

### **Entre 2013 et 2014, EDF, AREVA, CGN et CNNC renforcent leur coopération dans les domaines de l'exploitation et de la maintenance.**

Dans le cadre de la visite du Chef de l'Etat français en Chine en avril 2013, EDF, Areva et CGN ont signé une déclaration commune réaffirmant leur volonté d'achever avec succès la construction des deux premiers réacteurs de Taishan et de mener à bien le démarrage de leur exploitation commerciale, ceci afin d'envisager dans les meilleures conditions le lancement de futurs réacteurs.

Cette coopération renforcée prévoit également la contribution d'EDF et d'AREVA, dans leur domaine de compétences respectif, à l'amélioration de la sûreté, de la maintenance et de la performance du parc de réacteurs de CGN en activité et à son évolution. Dans ce cadre et à partir de leurs expériences industrielles nucléaires respectives, les trois partenaires ont également mentionné la possibilité de coopération dans de futurs projets internationaux.

En mars 2014 et à l'occasion de la visite en France de Xi Jinping, Président de la République populaire de Chine, EDF a signé une série d'accords avec ses partenaires chinois CGN et CNNC afin de poursuivre leur coopération sur l'ensemble de leurs domaines de compétences (exploitation et maintenance, ingénierie) avec l'objectif commun de **garantir le meilleur niveau de sûreté**.

EDF et CGN ont également signé un protocole pour favoriser la coopération industrielle entre EDF et ses partenaires chinois sur le marché nucléaire britannique.



## Focus sur le chantier de construction de 2 réacteurs EPR à Taishan

Taishan bénéficie aujourd'hui du retour d'expérience à la fois du chantier EPR de Flamanville 3 conduit par EDF, de celui d'Olkiluoto 3 conduit par Areva et de la dynamique de construction en Chine où CGN construit actuellement 13 réacteurs de type CPR1000.

Les premiers bétons de Taishan 1 et 2 ont été coulés respectivement en novembre 2009 et avril 2010. La pose du dôme sur le bâtiment réacteur de la tranche 1 de l'EPR a ensuite été réalisée le 23 octobre 2011.

Une nouvelle étape importante dans la construction de l'îlot nucléaire de la tranche 1 de Taishan a été franchie le 6 mai 2012 avec l'introduction de la cuve dans le bâtiment réacteur. Préalablement et pour permettre la réussite de cette opération, TNPJVC, la société propriétaire et futur exploitant du site dans laquelle EDF détient 30%, a coordonné un ensemble de travaux (génie civil, essais de mise en service du pont polaire,...) en collaboration avec ses partenaires.

Le 12 septembre 2012, moins d'un an après la pose du dôme du réacteur n°1, TNPJVC a procédé à l'installation du dôme du bâtiment réacteur de l'unité 2. Comme lors de la pose du dôme de l'unité 1 en octobre 2011, ces manœuvres d'envergure ont nécessité la mobilisation de l'une des plus puissantes grues au monde. Coiffé de son dôme, le bâtiment réacteur est prêt à accueillir les composants lourds de la chaudière nucléaire (générateurs de vapeur, cuve, pressuriseur, etc.).

Fin 2014, la construction des bâtiments, la fabrication et la fourniture des principaux équipements ont été achevées pour les deux unités. Les montages électromécaniques se poursuivent à un rythme soutenu.



Pose du dôme de l'unité 2, 12 septembre 2012

## Le projet EPR d'Hinkley Point C en Grande-Bretagne : nouvelle étape d'un partenariat franco-chinois de long terme

La collaboration existante de longue date entre la Chine et la France dans le domaine du nucléaire civil a été renforcée par l'annonce le 21 octobre 2013, d'un partenariat stratégique et industriel entre EDF et des entreprises chinoises pour le projet de centrale nucléaire d'Hinkley Point C en Grande-Bretagne (2 unités EPR de 1650 MW).



Des lettres d'intention ont été signées dans ce sens par EDF, Areva, et CGN et CNNC. Une nouvelle étape a été franchie en octobre 2014 avec le feu vert de la Commission européenne, autorisant le projet.

Les deux partenaires chinois CGN et CNNC bénéficient d'une forte expertise dans le développement, la construction et l'exploitation de centrales nucléaires. Le projet d'Hinkley Point C pourra en particulier bénéficier du retour d'expérience de CGN liée à la construction des 2 EPR à Taishan.

La structure actionnariale anticipée et qui doit encore être confirmée d'ici la décision finale d'investissement d'EDF se présente comme suit :

- Groupe EDF 45-50%
- AREVA 10%
- China General Nuclear Corporation (CGN) } 30 – 40%
- China National Nuclear Corporation (CNNC)
- Des discussions ont également lieu avec une sélection d'investisseurs intéressés par le projet dont la participation pourrait aller jusqu'à 15%

Le projet d'Hinkley Point C, qui constitue une opportunité majeure pour le Groupe EDF, est également une chance pour l'ensemble de l'industrie nucléaire française. Celle-ci bénéficiera largement des retombées engendrées par cet investissement, qui se traduira en milliers d'emplois créés ou confortés dans les années à venir et renforcera encore davantage, après Taishan, la reconnaissance mondiale de la filiale.



### Focus

## Le marché nucléaire en Chine : une opportunité pour l'ensemble de la filière française

EDF est devenue un partenaire reconnu et privilégié de la Chine, et y bénéficie d'une solide réputation.

La coopération franco-chinoise dans le nucléaire concerne les grands groupes, EDF, AREVA et ALSTOM, mais également tout un tissu d'entreprises françaises, comme les 90 membres de l'association Partenariat France Chine Electricité (PFCE). Créée à l'initiative d'EDF en 1996, PFCE a pour objectif de promouvoir l'implication durable de PME/PMI françaises dans la réalisation du programme nucléaire chinois, en particulier à travers l'implantation d'unités en Chine et la création de partenariats entre entreprises françaises et chinoises dans les domaines de la conception, de la fabrication, de la construction, de la mise en service, et de la maintenance des centrales nucléaires.

Grâce à l'utilisation par CGN de normes et spécifications techniques françaises, les entreprises membres ont déjà réalisé plus d'un milliard et demi d'euros de contrats en Chine. En 2012 une seconde association, PFME (Partenariat France Monde Electricité), a été créée.

Poursuivant le même objectif de promotion de la sûreté et de la compétitivité en matière de production nucléaire, PFME permettra aux PME et PMI françaises d'être partenaires des pays souhaitant initier et mettre en œuvre une politique industrielle nucléaire.

Aujourd'hui, la Chine représente pour EDF et l'ensemble de la filière nucléaire française une opportunité unique de conforter et pérenniser son expertise en matière d'énergie nucléaire.



Les membres de l'association Partenariat France Chine Electricité

---

### 3. UNE PRESENCE ELARGIE A L'ENSEMBLE DES METIERS

Initiée en 1983 dans le domaine du nucléaire, cette coopération a été progressivement renforcée et le Groupe a diversifié ses activités dans l'hydraulique, le thermique, la R&D et les services énergétiques. Des années 1980 au début des années 2000, EDF apporte son expertise aux projets chinois et signe une vingtaine d'accords de coopération dans le nucléaire, mais aussi dans les domaines du thermique, de l'hydraulique et de la R&D.

#### Hydraulique

Dans l'hydraulique, le groupe participe notamment à la conception et à la mise en service des grandes STEP (Station de Transfert d'Energie par Pompage - centrale hydraulique) de Cong Hua, Tian Huang Ping et Zhang He Wan.

#### Thermique

Par ailleurs, EDF est présent dans la production d'électricité thermique à partir de charbon en Chine depuis 1997, année de signature et d'approbation par le gouvernement du Guangxi du contrat de concession de la centrale de Laibin B. Mise en service en 2000, dans le cadre d'un projet BOT (Build, Operate, and Transfer), EDF détient 100% du projet qui devra être contractuellement transféré au gouvernement du Guangxi en 2015. Le Groupe a également pris une participation (19,6%) dans des centrales à charbon dans la province du Shandong (3060MW)

En 2009, les activités dans le thermique se développent, grâce à l'entrée d'EDF dans le capital de la centrale à charbon supercritique de 2 x 600 MW de Sanmenxia, à hauteur de 35 % et aux côtés de l'un des principaux électriciens chinois China Datang Corporation (60%) et de la municipalité de Sanmenxia (5%).

En 2014, la collaboration entre EDF et Datang s'intensifie : les deux partenaires signent un accord pour la participation d'EDF à hauteur de 49% dans la société Datang International Fuzhou Power Generation Company Ltd (FPC). Cette co-entreprise construit et exploitera une centrale ultra-supercritique au charbon de deux unités de 1 000 MW chacune, située sur le site de Fuzhou, dans la province du Jiangxi, au Sud-Est de la Chine.



Chantier de Fuzhou

Avec une mise en service prévue en 2016, Fuzhou sera la première centrale charbon de type ultra-supercritique exploitée par EDF. Cette technologie garantit un rendement élevé ainsi qu'un impact moindre sur l'environnement. Par ailleurs, pour le groupe EDF, participer à ce projet est l'occasion d'enrichir son savoir-faire et son retour d'expérience.

## R&D

En outre, afin d'accompagner l'internationalisation du Groupe EDF, et de soutenir des projets de développement innovants, un centre de R&D a été inauguré à Pékin en 2011. Ce centre est un atout pour participer aux projets chinois lancés sur les réseaux intelligents, les villes durables, l'efficacité énergétique, la concentration solaire, la capture et le stockage du CO2. Il apporte également son soutien à la R&D du groupe dans son ensemble par un partage d'expérience sur les innovations en Chine et en Asie. Il accueille des chercheurs issus des laboratoires français, de l'institut EIFER en Allemagne et des « thésards » français et chinois. Il travaille en collaboration avec les universités parmi lesquelles notamment Tsinghua University, l'Ecole centrale à Pékin, l'Ecole des Mines de Paris.

**La R&D sera aussi un axe de développement pour les activités du Groupe en Chine**

La R&D sera aussi un axe de développement pour les activités du Groupe en Chine, appuyé par le centre de R&D basé à Pékin. Le gouvernement chinois ayant à cœur d'améliorer ses performances environnementales, la R&D a un rôle important à jouer, et les opportunités sont nombreuses. Les concepts de ville durable bas carbone et d'efficacité énergétique prennent désormais une place prépondérante dans les objectifs de développement des autorités chinoises. Etant donné la taille et le potentiel du marché, certaines normes et standards chinois pourront s'imposer dans le futur au niveau mondial, particulièrement sur le marché des véhicules électriques. Le centre R&D d'EDF à Pékin s'inscrit dans cette perspective, et a déjà conclu plusieurs accords de collaboration avec des universités et instituts chinois prestigieux.

EDF et l'Académie des Sciences Chinoises collaborent dans le projet pilote de centrale solaire à concentration de Badaling, près de Pékin, qui, avec une capacité de 1,5 MW, est le premier démonstrateur de cette échelle en Asie. Les travaux qui vont se poursuivent au moins jusqu'en 2016, visent à optimiser grâce notamment aux outils de



La tour du concentrateur de Badaling, entourée de ses 100 miroirs réfléchissants.

simulations numérique du groupe EDF, la production d'électricité à partir de miroirs réfléchissants et de stockage de l'énergie sous forme d'huile et de vapeur. Ce dispositif innovant permet de lisser la production d'électricité et de répondre aux problèmes d'intermittence de l'énergie solaire.

### Le Saviez-vous ?

EDF a participé en Chine à la première épreuve du championnat du monde de Formule E, en accord avec la Fédération Internationale Automobile. L'équipe composée d'experts\* des centres de recherche des Renardières (France) et d'EDF R&D Chine (Pékin) a procédé à un audit sur l'alimentation électrique, les systèmes de charge utilisés, ainsi que sur les procédures de sécurité relatives à cette compétition innovante.



---

## Services énergétiques

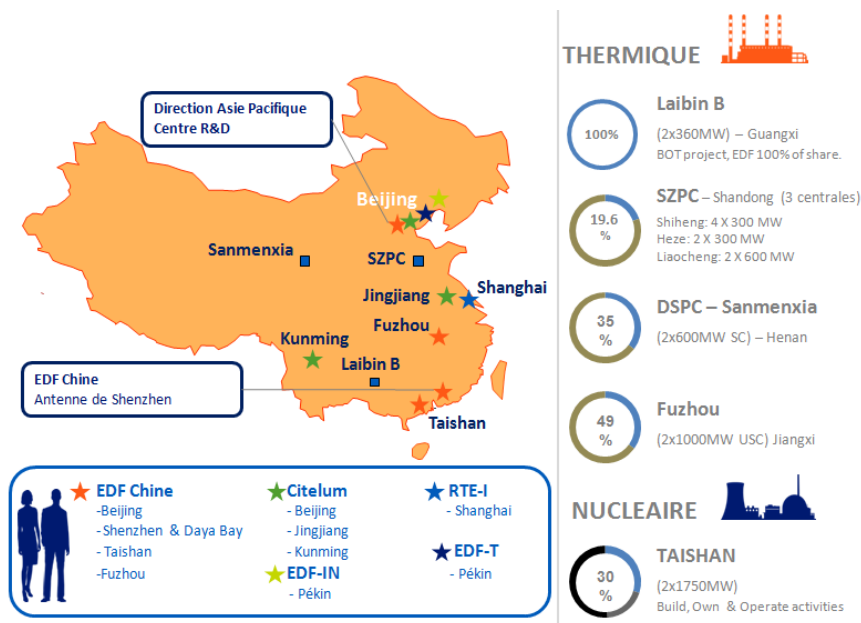
Le Groupe se développe dans le domaine des services énergétiques. Le Groupe souhaite apporter des solutions innovantes aux industriels et éco-quartiers en s'appuyant sur les compétences d'EDF en Europe, notamment dans le domaine de la cogénération gaz, la récupération de chaleur perdue et les énergies renouvelables décentralisées (pompe à chaleur, solaire urbain, biomasse, géothermie).

***Le Groupe souhaite  
apporter des solutions  
innovantes aux industriels  
et aux éco-quartiers***

Dans le cadre d'un accord de coopération sur l'efficacité énergétique avec Dongfeng Peugeot Citroën (DPCA), EDF a rénové en 2013 et 2014 plus de 70 000 points lumineux d'une usine à Wuhan. Les outils de pilotage intelligents (capteurs) associés à des équipements lumineux basse consommation (LED) permettent au client de réduire de 50% sa consommation d'électricité, soit une économie de 9 Gwh/an, soit encore 9000 T de CO2 évitées. EDF est rémunérée avec les économies d'électricité réalisées par le client. D'autres projets d'efficacité énergétique sont en développement.

Enfin, en conformité avec la politique du Groupe, **EDF International Networks (EDF-IN)** a également la volonté de développer son activité en Chine. Depuis septembre 2011, la filiale de distribution est présente à Pékin avec la volonté d'apporter son expertise, ses méthodes et ses outils les plus performants au service du management et de la performance du réseau. En 2014, EDF-IN a signé plusieurs contrats d'assistance technique portant sur l'amélioration de la performance du réseau de distribution de provinces chinoises.

### 3. CARTOGRAPHIE D'EDF EN CHINE



### Chiffres clés

**517** salariés et  
de nombreux métiers  
du groupe

Plus de **30** années  
de coopération

Un total de  
**10420** MW  
de capacité brute installée

**1** centrale charbon  
nouvelle génération  
en construction

**2** réacteurs EPR  
en construction



## Annexe 4

Engie – Leader de la transition énergétique dans le monde



## Notre vision du marché La révolution énergétique s'intensifie et devient mondiale

*Une véritable révolution se dessine, animée par de multiples enjeux conduisant à une évolution en profondeur des modalités de production et de consommation de l'énergie.*

### Une mobilisation sans précédent pour le climat

La relation à l'énergie évolue en profondeur avec une prise de conscience mondiale des enjeux environnementaux et sociétaux. La **lutte contre le réchauffement climatique** est devenue un enjeu majeur pour l'humanité, en témoigne l'accord historique conclu le 12 décembre 2015 à Paris par 196 pays lors de la COP21 et ratifié notamment par la Chine et les États-Unis qui représentent 50% des émissions de CO<sub>2</sub> de la planète. Cet accord est un véritable défi pour les gouvernements et les acteurs du secteur de l'énergie, puisqu'il s'agit de limiter le réchauffement climatique à 2°C et de réinventer le monde de l'énergie en ayant

davantage recours aux énergies renouvelables (EnR) et à des modes de transport moins émetteurs de CO<sub>2</sub>.

Derrière la transition énergétique se dessine une véritable révolution énergétique, animée par une transition vers un système plus décarboné, plus décentralisé et plus digitalisé, où l'intensité de la demande diminue grâce aux services d'efficacité énergétique. Il s'agit d'une **évolution en profondeur des modalités de production et de consommation de l'énergie**.

#### Trois tendances qui structurent la révolution énergétique



### Un nouveau monde de l'énergie

Les évolutions du contexte énergétique mondial préfigurent **un monde mixte**, plus rapide et technologique, associant de grandes infrastructures énergétiques à des structures de petite taille, locales, mêlant les énergies renouvelables, le stockage d'énergie et les micro-réseaux.

La mondialisation de la transition énergétique pourrait conduire à une nouvelle donne géopolitique, les ressources renouvelables étant mieux réparties sur la planète que les énergies fossiles. Elle s'incarne différemment selon les contextes géographiques et économiques : consommation d'énergie stable, voire en baisse, surcapacités de production énergétique et forte prise de

conscience des enjeux climatiques dans les pays de l'OCDE<sup>(1)</sup> ; consommations en hausse, besoin d'infrastructures, forts enjeux d'utilisation des ressources locales et d'accès à l'énergie hors OCDE.

L'accélération de la transition énergétique **déplace la valeur du secteur** vers des activités plus respectueuses de l'environnement et des services plus proches du client final. Elle induit, en outre, la nécessité d'apporter des **réponses adaptées à chaque territoire**, intégrant la bonne compréhension des situations et des ressources locales.

(1) OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.



### Décarbonisation du mix énergétique

#### Le contexte

La dynamique des investissements s'est inversée en faveur des actifs à faible émission de CO<sub>2</sub>. En 2016, plus de 90% des nouvelles capacités électriques installées en Europe étaient d'origine renouvelable. L'évolution de la technologie et le renforcement des investissements permettent de rendre les **coûts de production de plus en plus compétitifs**. Ainsi, les coûts d'installation du solaire et de l'éolien ont fortement diminué – ils ont même été divisés par dix en dix ans pour le solaire.

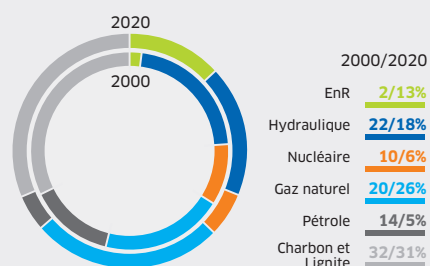
#### Les relais de croissance pour ENGIE

L'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) prévoit un **accroissement encore soutenu** des capacités renouvelables dans le monde entre 2014 et 2020 (+5,8% par an).

Le gaz qui deviendra de plus en plus vert avec le développement des biogaz et de l'hydrogène, jouera un rôle clé en permettant de gérer efficacement le problème de l'intermittence de la production renouvelable tout en émettant sensiblement moins de CO<sub>2</sub> et de particules que les énergies concurrentes.

#### Les chiffres

##### Évolution du mix énergétique dans les capacités mondiales de production entre 2000 et 2020 (source : Enerdata, 2015)



### Décentralisation de la production d'énergie

#### Le contexte

Depuis ces dernières décennies, le fonctionnement des systèmes énergétiques repose sur de grandes centrales de production d'électricité et des réseaux de transport et de distribution. Désormais, une partie des besoins énergétiques sera aussi couverte par une **production sur les sites de consommation** (habitats individuels, entreprises, sites industriels, collectivités).

#### Les relais de croissance pour ENGIE

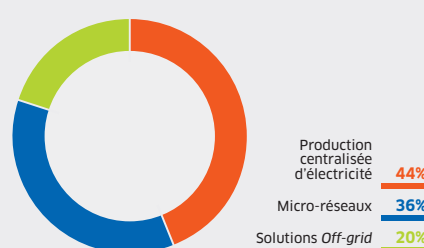
La révolution des technologies de stockage et de production des énergies renouvelables favorise l'émergence d'une nouvelle génération d'infrastructures plus petites, compétitives et décentralisées à l'instar des panneaux photovoltaïques ou des piles à combustible. Ces ruptures technologiques changent les **modèles économiques** et nécessitent d'adapter les infrastructures et les offres à la coexistence de systèmes de production centralisés et décentralisés.

Les consommateurs individuels, particuliers comme industriels, peuvent devenir producteurs d'énergie. Dans ce cadre, le stockage d'électricité est également appelé à être développé, afin de lisser les intermittences de la production à partir d'EnR.

L'émergence de **plateformes de gestion de l'énergie** permettra de se fournir en énergie à une échelle locale. Des investissements dans des réseaux locaux intelligents seront nécessaires pour y parvenir.

#### Les chiffres

##### Répartition entre production centralisée et décentralisée d'énergie supplémentaire dans le scénario "Accès à l'électricité pour tous en 2030" (source : AIE-WEO 2011)





#### Le contexte

Avec la généralisation du numérique, le secteur énergétique est confronté à **une révolution technologique sans précédent**. Les technologies digitales bouleversent les usages, notamment en matière énergétique. Elles renouvellent les interactions entre les personnes ainsi que leurs rapports avec les objets.

#### Les relais de croissance pour ENGIE

Le recours au digital est un accélérateur de solutions. Il permettra **l'élaboration de nouvelles offres** proposant toute une palette de services énergétiques, via un guichet unique : diagnostic et installation d'équipements, production d'énergies renouvelables et stockage, voire financement, pilotage de la consommation.

Le digital sera vecteur d'**excellence opérationnelle** grâce au pilotage et à l'optimisation à distance d'équipements et la maintenance prédictive, à l'Internet des objets qui permet de capter en temps réel l'ensemble des données relatives à ces systèmes.

#### Les chiffres

**Le marché mondial des objets connectés en 2020**  
(source : Usine Digitale, janvier 2015)

**50 milliards**  
d'objets seront connectés,  
soit 15% de tous les objets

Un marché qui devrait atteindre

**7 100 Mds\$**

La croissance des dépenses sera

**3 fois plus rapide**  
que pour les technologies de l'information

Voir aussi

[engie.com](http://engie.com)

Rubrique "Un monde d'Énergie 2016"



## Les attentes de nos clients et parties prenantes

### Une transition énergétique co-construite avec les territoires

*Le monde change et le rapport à l'énergie évolue. Nos clients – particuliers, professionnels, entreprises, collectivités locales – modifient leurs usages. Ils prennent conscience de l'urgence et l'importance des enjeux environnementaux et sociétaux. "Consomm'acteurs", voire "prosumers", ils ont une approche de plus en plus responsable, proactive – et parfois même professionnelle – quant à leur consommation d'énergie. ENGIE renforce son ancrage local afin de proposer des solutions adaptées aux besoins des territoires et ainsi mener à bien la transition énergétique.*

### S'engager avec nos parties prenantes

ENGIE s'est fixé comme objectif de couvrir 100% de ses activités industrielles par un processus de dialogue avec les parties prenantes à l'horizon 2020. Cette résolution s'inscrit plus globalement dans un **nécessaire processus de transition sociétale** au sein des grandes entreprises. Cette transition est appuyée par l'évolution progressive des recommandations internationales (ISO 26 000, AA 1000, etc.) en réglementations de plus en plus contraignantes, telles la directive européenne de 2014 relative à la publication de données non financières par les grandes entreprises, ou encore en France, la loi sur le devoir de vigilance des entreprises entrée en vigueur en mars 2017.

Le dialogue apporte une réelle plus-value à l'entreprise et crée de nouvelles opportunités commerciales qui répondent aux objectifs *business* et de développement durable de l'entreprise tout en les croisant avec les attentes des clients.

Sur la base des démarches existantes, le Groupe a enclenché l'**accompagnement de ses entités opérationnelles** dans l'approfondissement et la structuration de leurs pratiques depuis la mise en place de stratégies de dialogue jusqu'à leur déploiement opérationnel. L'objectif est d'optimiser la performance et d'augmenter la création de valeur en améliorant

l'engagement avec les parties intéressées dans tout le cycle des activités du Groupe. Les moyens mis en œuvre concernent :

- la **sensibilisation** des décideurs aux concepts et aux bénéfices que le dialogue apporte au *business* ;
- des **ateliers de travail** pour tous les collaborateurs sur le *Stakeholder Engagement* adaptés au contexte et aux besoins et contraintes du terrain pour professionnaliser l'engagement avec leurs parties prenantes dans l'ensemble de leurs métiers et processus ;
- l'élaboration de **plans d'action de dialogue** sur la base de cartographies et d'analyses des parties prenantes pour un métier spécifique ou un projet centré sur son territoire d'implantation (notamment pour les réponses aux appels d'offres) ;
- l'appui à l'élaboration d'**analyses de faisabilité sociétales et environnementales** prenant en compte les divers critères extra-financiers internationaux dans les processus de *due diligence* ;
- l'amélioration des **relations et transferts de connaissance** entre les opérationnels des différentes entités du Groupe par la mise en place de communautés de pratiques permettant d'identifier et de capitaliser sur les bonnes pratiques.

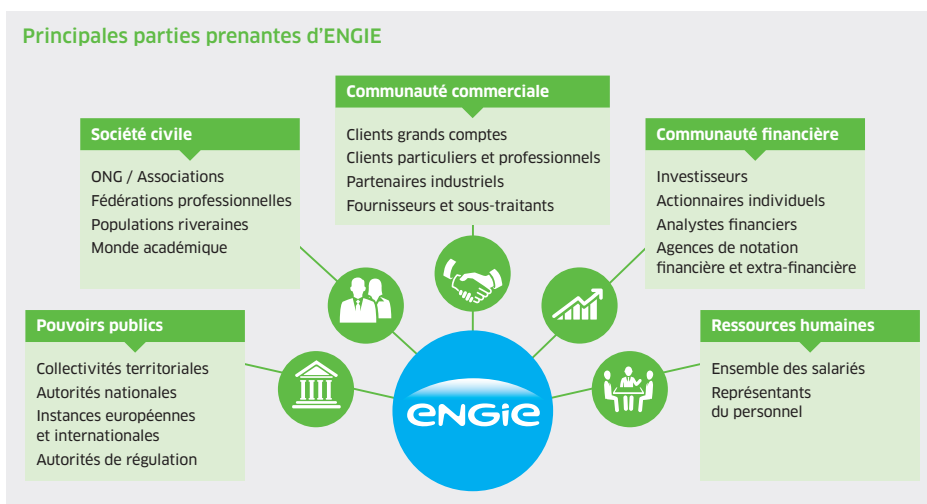
### Les clients au cœur d'un nouveau modèle économique

Le profil et les attentes des consommateurs – et donc la relation aux clients – sont en mutation profonde, dans tous les secteurs de l'économie. **Les clients s'impliquent, en attente de personnalisation et d'innovation**, souhaitant maîtriser leur avenir et leurs consommations dans une logique participative. Face au dérèglement climatique et à la raréfaction des ressources, le **"consomm'acteur"** est à la recherche d'économies et attend des solutions personnalisées pour réduire son empreinte environnementale, devenant parfois lui-même producteur d'énergie verte. Il recherche aujourd'hui des produits et services énergétiques en phase avec son style de vie et ses valeurs.

Avec la répartition progressive des investissements entre infrastructures centralisées (encadrées fortement par les états) et infrastructures décentralisées (gérées par les collectivités, les industriels voire les particuliers), ENGIE s'engage à **impliquer**

**ses clients** en les sensibilisant et en co-construisant avec eux la transition énergétique.

Alors que de nouveaux acteurs issus du digital veulent entrer sur le marché, il est impératif pour ENGIE de placer les clients au cœur de son modèle économique, à travers un repositionnement stratégique : passer du statut historique de fournisseur d'énergie à celui de **fournisseur de solutions intégrées** et plus largement de services innovants dans les domaines du confort et de la gestion/production d'énergie. Plus que la sécurité d'approvisionnement, ce sont aujourd'hui l'expérience client, la capacité d'ENGIE à aider ses clients à maîtriser leur consommation d'énergie et la compétitivité des prix qui structurent la valeur ajoutée de son offre. ENGIE se doit également d'aider ses clients à faire face aux enjeux de la croissance et de la complexification du phénomène urbain.

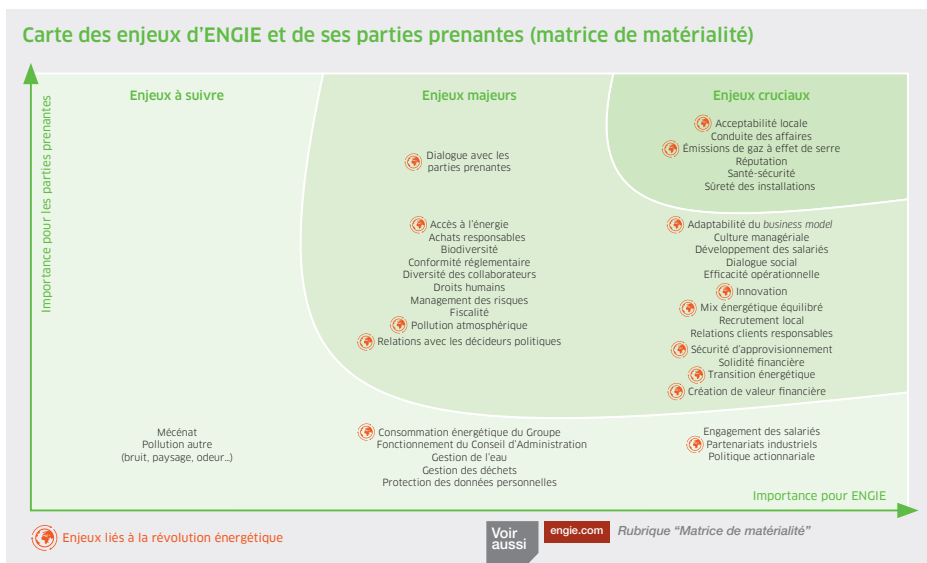


## Ancrage local

La capacité de l'entreprise à se **connecter à son écosystème local** sur tous ses territoires d'implantation est un avantage compétitif fondamental. Levier d'acceptabilité des activités du Groupe, **l'engagement de long terme avec les parties prenantes** est essentiel pour accompagner la transition énergétique. Cet engagement passe par une écoute attentive des partenaires de l'entreprise dans toute leur diversité et la co-construction de solutions répondant à leurs attentes. En effet, l'entreprise n'a pas seulement la responsabilité de fournir une réponse

technique à ses clients, mais aussi d'assurer l'appropriation et l'acceptation par les bénéficiaires et l'ensemble des parties prenantes des services proposés.

La **carte des enjeux** (matrice de matérialité) recense les enjeux jugés prioritaires par ENGIE et ses parties prenantes. Elle a fait apparaître des attentes fortes et convergentes concernant les ambitions d'ENGIE et leur mise en œuvre en matière de transition énergétique.



## Des partenariats sociétaux et environnementaux durables

Afin de renforcer constamment le dialogue avec ses parties prenantes, ENGIE entretient des **relations soutenues avec les acteurs de la société civile**.

Le Groupe s'appuie ainsi sur ses différents partenariats, notamment avec le GRET – qui s'est concrétisé par le projet FARIM (Foyers de cuisson améliorés en Mauritanie) – Emmaüs ou encore la Fondation ONE (Océan Nature et Environnement) dans le cadre de l'**élaboration de nouvelles méthodes de dialogue** avec les acteurs de la société civile, en particulier en matière d'énergies marines renouvelables.

Dans le cadre de sa démarche de **protection de la biodiversité**, le Groupe s'appuie depuis 2008 sur ses partenariats avec France Nature Environnement – fédération rassemblant 3 000 associations de protection de la nature et de l'environnement – et le Comité Français de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature).

ENGIE encourage également les ONG – internes et externes au Groupe – œuvrant en faveur de l'**accès à l'énergie**, en particulier le programme "ENGIE Volunteers Program". De même, le Groupe définit et met en œuvre des actions liées à la lutte contre la précarité énergétique, en témoigne son partenariat avec l'Observatoire National de la Précarité Énergétique.

### "S'appuyer sur la RSE pour gagner des clients et des marchés"

La brochure "S'appuyer sur la RSE pour gagner des clients et des marchés" est mise à disposition des équipes d'ENGIE et montre que la RSE peut être à la fois un facteur différenciant et un facteur de performance.

### 230 projets accompagnés par la Fondation ENGIE

La Fondation ENGIE finance des projets portés par des associations d'intérêt général dans les domaines de :

- l'insertion de l'enfance et de la jeunesse par l'éducation, l'emploi, le sport, la culture et l'environnement ;
- l'accès à l'énergie pour tous et l'aide d'urgence.

Ainsi le programme "Schools, Lights & Rights" – qui distribue notamment des lampes solaires – a donné l'accès à l'énergie, à l'éducation et à l'insertion à 5 000 enfants démunis dans 7 pays.

## Des solutions adaptées à chaque type de clients

Alors que le monde de l'énergie se transforme, de nouveaux besoins émergent chaque jour pour les clients d'ENGIE, qu'ils soient particuliers ou professionnels, entreprises, villes ou territoires. De plus en plus **sensibilisés aux enjeux majeurs de la transition énergétique**, ils veulent participer, co-définir, co-concevoir et souvent co-gérer les solutions développées.

Pour répondre au mieux à leurs attentes et anticiper leurs besoins spécifiques, ENGIE a développé **trois approches clients**, dont l'**objectif** consiste à proposer – pour chacune d'elles – des solutions adaptées, innovantes, sur-mesure et intégrées s'appuyant sur ses quatre cœurs d'activité : les services techniques, les services énergétiques, le *facility management* et la fourniture d'énergie.

### Digitaliser l'approche client

Véritable catalyseur de changement, ENGIE a placé **le numérique au cœur de son plan de transformation**. De la conception des solutions à leur déploiement, il s'agit ainsi de repenser l'**expérience client** grâce aux nouvelles possibilités offertes par le digital et de créer des offres et des services innovants.

Le Groupe a ainsi mis en place un plan d'action, avec le support de Fjord, studio de design et d'innovation d'Accenture, dans l'objectif de créer des services digitaux en rupture, susceptibles de révolutionner le marché de l'énergie. Cette collaboration accélère la transformation des services traditionnels de commercialisation (comme la fourniture de gaz et d'électricité) et le design de nouveaux services pour permettre à l'entreprise de se différencier et de saisir de nouvelles opportunités d'expansion géographique.

### Des solutions pour les entreprises

Dans plus de trente pays à travers le monde, les **entités d'ENGIE dédiées au B to B (Business to Business)** accompagnent leurs clients dans l'optimisation de leurs choix énergétiques, en co-construisant avec eux des solutions sur mesure de services intégrés dans un souci d'efficacité énergétique. Les activités B to B couvrent la vente d'énergie, les études d'ingénierie et travaux d'installation, les services d'efficacité énergétique et les services intégrés, en réponse aux attentes spécifiques des clients industriels et grandes infrastructures, des entreprises du secteur tertiaire public et privé et des bailleurs sociaux.

Les axes majeurs de la stratégie d'ENGIE en direction des clients B to B portent sur :

- un confortement de ses **positions de leadership** en Europe ;
- un **déploiement renforcé à l'international** reposant sur l'expertise de ses marchés historiques européens ;
- un programme accéléré de développement d'**offres innovantes, notamment de solutions digitales**, dans le contexte de transformation numérique des entreprises ;
- la mise en œuvre de **partenariats étroits et durables** avec plus de 80 grands comptes clés d'envergure mondiale, mais aussi avec des acteurs locaux.

Ainsi, en 2016, de nombreuses concrétisations de cette ambition ont été enregistrées comme le Contrat de Performance Énergétique (CPE) signé avec 140 écoles de la Ville de Paris en partenariat avec Artelia Bâtiment & Industrie, la création du premier Contrat de Performance des Usages CPU Building®, ou encore la prise de participation d'ENGIE dans la société nord-américaine Green Charge Networks.

#### Un contrat phare de *facility management* : le centre culturel d'Athènes

Dans l'objectif d'améliorer la performance et l'efficacité des bâtiments, ENGIE Hellas – filiale détenue à 100% par ENGIE – a remporté en janvier 2017 un contrat de *facility management* pour le nouveau centre culturel d'Athènes, le Stavros Niarchos Foundation Cultural Center. Le contrat comprend un large éventail de prestations : maintenance technique, services énergétiques, sécurité, nettoyage ou encore gestion des déchets et aménagement paysager. Ce partenariat garantira les normes les plus élevées en matière d'efficacité énergétique pour le centre culturel dont les bâtiments sont certifiés LEED Platine, le niveau de certification le plus élevé pouvant être accordé à des bâtiments écologiques et durables. À travers ce contrat – qui devrait contribuer à la création de plus de 250 nouveaux emplois, y compris pour des sous-traitants – ENGIE apportera au centre culturel grec sa longue expérience mondiale du *facility management* de centres culturels d'exception comme La Scala di Milano en Italie, l'Opéra de Paris en France ou l'Opéra de Sydney en Australie.

80

grands comptes suivis  
par les instances  
dirigeantes du Groupe

#### Des solutions pour les particuliers et les professionnels

Dans une douzaine de pays, les entités d'ENGIE dédiées au B to C (*Business to Consumers*) accompagnent leurs clients, particuliers et professionnels, pour mieux consommer et économiser l'énergie. Elles répondent ainsi à leurs principales attentes : la réduction de la facture, l'amélioration du confort et la réduction de l'impact environnemental. Les axes majeurs de la stratégie d'ENGIE se déclinent autour :

- de la **croissance des activités B to C**, en développant le portefeuille de clients et en s'implantant sur de nouveaux territoires, notamment dans les pays émergents ;
- du développement, en étroite lien avec les *Business Units*, de **solutions intégrées et innovantes** autour de la fourniture d'énergie (gaz / électricité) mais aussi de services, en s'appuyant sur les évolutions digitales ;
- du soutien à l'**amélioration de la performance commerciale et opérationnelle** des *Business Units*, tout en garantissant l'excellence de la relation client et l'adaptation au contexte local.

ENGIE propose une **large palette de solutions** autour d'un écosystème global. À côté des solutions "traditionnelles" développées depuis longtemps autour de l'énergie (maintenance, travaux d'efficacité énergétique, etc.), le Groupe accélère le développement de **services innovants**, en s'appuyant sur des partenariats avec des acteurs technologiques reconnus (Nest, Netatmo, Tesla, etc.) dans les domaines de la production d'énergie locale et décentralisée (solutions photovoltaïques, batteries, communauté solaire) ; des **services intelligents** autour de la maison connectée pour améliorer son confort (offres couplées énergie/thermostat connecté pour piloter et maîtriser sa consommation d'énergie, services de maintenance prédictive, de gestion de la production photovoltaïque, de pilotage des objets connectés) ; et des expériences digitales (plateformes de e-commerce et de e-services, manuellechaudière.fr, etc.).

#### Déploiement des énergies renouvelables B to C dans les pays d'implantation d'ENGIE

Les offres déployées par ENGIE partout où le Groupe est présent sont le reflet des attentes exprimées par nos clients pour limiter leur impact sur l'environnement : dans de nombreux pays, des offres d'électricité verte sont proposées aux clients (Allemagne, Italie, Belgique, États-Unis, etc.) ; en France, c'est l'offre "Elec Verte" commercialisée depuis 2016 qui est proposée à tout nouveau client particulier ou professionnel ; aux Pays-Bas, l'offre "Opgewekt" permet aux clients de choisir leur source d'énergie (vent, eau, soleil) et l'endroit où elle est produite (local/non local). En parallèle, des solutions individuelles de production décentralisée sont peu à peu déployées : offre panneaux photovoltaïques/batterie en Australie, communauté solaire aux États-Unis, offre d'autoconsommation "MyPower" en France ou bien encore l'installation de mini-réseaux et de kits solaires dans certains pays d'Afrique.

81%

de taux de satisfaction  
des clients en 2016

23

millions de contrats  
dans le portefeuille

#### Renouvellement en 2016 pour 3 ans du label RSE des Directions Marchés Particuliers et Marchés Professionnels de la BU France B to C

Ce label<sup>(1)</sup> récompense l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale auprès de leurs prestataires et de leurs salariés et souligne leur ambition d'excellence dans les relations avec leurs clients.

(1) Sous l'égide du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion Sociale, de l'Association Française de la Relation Client (AFRC) et du Syndicat des Professionnels des Centres de Contacts (SP2C), en partenariat avec les principales organisations syndicales nationales et la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.



### Des solutions décentralisées pour les villes et les territoires

La transition énergétique est résolument locale. Les villes – 2% de la surface terrestre, mais 75% des consommations énergétiques mondiales – font face à des problématiques différentes de celles des îles, campus ou autres territoires. Mais les enjeux de fond sont les mêmes : comment répondre aux besoins complexes par des solutions intégrées, intelligentes et de proximité ?

Pour ENGIE, le B to T (*Business to Territories*) recouvre quatre profils d'offres :

- les **réseaux urbains de chaleur et de froid** : nous exploitons déjà plus de 250 réseaux urbains de chaleur et de froid à bas carbone dans le monde. Il s'agit d'un levier majeur pour décarboniser les villes et améliorer la qualité de l'air ;
- les **solutions décentralisées** : nous concevons, installons et exploitons des solutions locales et décentralisées de production d'électricité renouvelable, aussi bien pour les îles que pour les villages de pays en développement ;
- la **mobilité** : acteur engagé, nous concevons et réalisons des infrastructures de transport équipées des technologies les plus avancées, en connectant les modes de transport entre eux, en proposant des outils simples et pratiques pour faciliter les déplacements, et en encourageant le déploiement de carburants plus respectueux de l'environnement ;
- enfin, nos **partenariats structurants avec des villes** à travers le monde – au Royaume-Uni, en France, au Brésil, etc. – nous permettent d'améliorer l'éclairage public, d'aider les territoires à optimiser leurs ressources en pilotant leur "back office", ou en mettant en œuvre des programmes d'efficacité énergétique ambitieux.

Dans toutes ces activités, de la planification urbaine à la construction et la maintenance des infrastructures, nous cherchons sans cesse à innover pour **rendre la ville plus intelligente**.

250

réseaux de chaleur et de froid gérés par ENGIE

Pour ENGIE, les villes et les territoires sont "intelligents" lorsqu'ils utilisent le numérique pour devenir plus efficaces, plus sûrs, plus durables et plus attractifs. C'est pourquoi, nous intégrons la généralisation, l'analyse et la visualisation de données dans nos activités d'infrastructures et de services, ainsi que dans les nouveaux services digitaux qu'ENGIE développe.

#### Installation de 3 000 bornes de recharge

Pour faciliter le chargement des véhicules électriques et développer leurs usages en ville, Rotterdam a confié à ENGIE et EV-Box, spécialiste des infrastructures de recharge pour véhicules électriques (et acquisition récente du Groupe), l'installation d'un réseau de près de 3 000 bornes. Les deux entreprises assurent également la gestion, la maintenance et l'exploitation de ces bornes. Cette installation est réalisée en deux temps. Un premier réseau de 1 000 bornes a déjà été déployé depuis 2014. S'y ajoutent aujourd'hui 1 800 bornes supplémentaires qui vont être progressivement installées jusqu'en 2020. Toutes ces bornes sont des modèles EV-Box, reconnaissables aux LED entourant la prise en charge.

#### Acquisition de SIRADEL

SIRADEL, acteur français de référence internationale dans le domaine de la modélisation 3D des villes, et éditeur de logiciels pour le déploiement des réseaux de télécommunications et des *Smart Cities*, optimise la connectivité radio entre habitants, objets et infrastructures, et apporte des solutions de planification urbaine au service de villes plus collaboratives et durables. Ces outils permettent d'éclairer la prise de décision dans de nombreux domaines : mobilité, production d'énergie renouvelable, sécurité, etc. SIRADEL a constitué des modèles 3D avec des données géospatialisées pour plusieurs milliers de villes.

#### Renforcement stratégique des activités d'ENGIE aux États-Unis

ENGIE a fait l'acquisition d'OpTerra Energy Services, dont le siège se situe à Oakland en Californie, et qui accompagne des milliers de clients dans la maîtrise de leur consommation d'énergie. OpTerra Energy Services optimise la performance énergétique d'écoles, de collèges, d'universités, de municipalités, d'entreprises commerciales, industrielles, du secteur de la santé et des télécommunications en leur proposant des solutions technologiques allant de l'efficacité énergétique aux énergies renouvelables, en passant par des systèmes de préservation de l'eau jusqu'aux *micro-grids*. Cette acquisition renforce l'objectif d'ENGIE d'offrir à ses clients aux États-Unis des services énergétiques innovants et différenciants.

Voir aussi

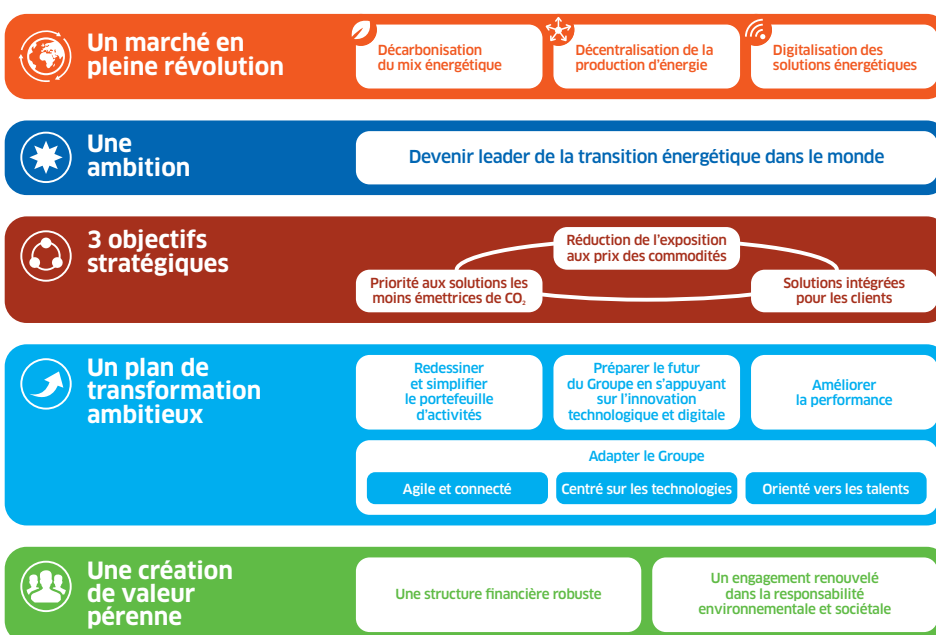
engie.com

Rubrique "100 innovations : Cahier de l'innovation 2016"

## 3 Notre stratégie ENGIE leader de la transition énergétique dans le monde

ENGIE a fait le choix de répondre au défi climatique, aux grandes mutations et aux tensions qui perturbent le système énergétique en étant moteur de cette révolution pour en tirer le meilleur parti. Le Groupe a lancé un plan de transformation sur 3 ans, de 2016 à 2018, qui est à présent bien avancé.

La stratégie d'ENGIE pour devenir leader de la transition énergétique dans le monde



Ce pictogramme représentant les ambitions stratégiques du Groupe est rappelé tout au long de ce rapport afin de visualiser le lien entre les informations présentées et les composantes de la stratégie d'ENGIE.

## Une ambition

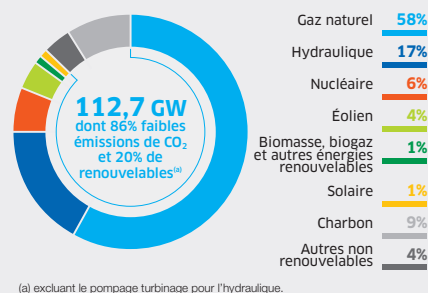
Face à un marché de l'énergie en pleine mutation, orienté vers un modèle de production plus respectueux de l'environnement, ENGIE a pour ambition d'être **leader de la transition énergétique dans le monde**. Pour atteindre cette ambition, le Groupe a mis en place un plan de transformation sur trois ans qui est aujourd'hui en bonne voie d'exécution.

## 3 objectifs stratégiques

Le Groupe concentre ses nouveaux développements sur **trois moteurs de croissance**, autour desquels il a défini ses objectifs stratégiques : les activités peu émettrices de CO<sub>2</sub>, les solutions intégrées pour ses clients, les activités non exposées aux prix des commodités.

D'ici fin 2018, les **activités peu émettrices de CO<sub>2</sub>** représenteront plus de 90% de l'EBITDA du Groupe.

### Répartition fin 2016 des capacités électriques (à 100%)



Dans un monde de plus en plus décentralisé, le Groupe souhaite renforcer ses activités à l'aval de la chaîne de valeur. La contribution **des solutions pour les clients** à l'EBITDA augmentera de plus de +50% d'ici fin 2018.

Enfin, dans un contexte où la volatilité va continuer à être forte, le Groupe va se tourner **vers des activités qui ne sont plus autant exposées aux prix des marchés de gros**, pour favoriser la régularité de ses performances. D'ici fin 2018, la part des activités régulées ou sous contrat dans l'EBITDA représentera plus de 85%.

Voir aussi

Ri 2017

Objectifs et indicateurs de suivi des 3 objectifs stratégiques : p. 19

Actions et résultats 2016 : p. 20 et 21

## Un plan de transformation ambitieux

Pour accélérer son virage stratégique, adapter son portefeuille d'activités à sa vision de long terme et déployer ses axes de développement, ENGIE a lancé en 2016 un plan de transformation ambitieux sur trois ans.

Le **premier pilier** de ce plan de transformation vise à redessiner et simplifier le portefeuille d'activités. Il repose sur :

- un **programme de rotation de portefeuille** de 15 Md€ en trois ans, pour réduire l'exposition des activités aux prix des commodités par le biais de cessions et/ou de fermetures de sites ;
- un **programme d'investissements de croissance** (hors maintenance) de 16 Md€ sur 3 ans, dont 1 Md€ d'investissement dans l'innovation et le digital.

Ce programme d'investissement permettra le développement des trois métiers auxquels la priorité est donnée pour la croissance du Groupe : la production d'électricité peu émettrice de CO<sub>2</sub>, notamment à partir de gaz et d'EnR, les infrastructures globales, notamment gazières, et les solutions intégrées pour les clients.

### De solides expertises et des positions de leader sur nos moteurs de croissance

La production d'électricité peu émettrice de CO<sub>2</sub>

Les infrastructures globales

Les solutions clients

Le **deuxième pilier** consiste à investir dans une nouvelle génération de solutions afin d'améliorer le potentiel de croissance du Groupe au delà de 2018. Il s'agira ainsi de préparer le futur selon trois leviers : investissements dans l'innovation, structuration d'un écosystème interne favorable, construction d'un portefeuille de partenariats stratégiques avec les principaux acteurs technologiques dans le monde. ENGIE prévoit d'investir 1 Md€ d'ici à 2018 dans les technologies émergentes – notamment décentralisées – et les technologies digitales.

L'efficacité opérationnelle et la compétitivité d'ENGIE sont au cœur du **troisième pilier** du plan de transformation. Le nouveau programme de performance – "Lean 2018" – a pour objectif de réaliser des économies récurrentes sur les coûts opérationnels, avec un impact cumulé net sur l'EBITDA d'1,2 Md€ à fin 2018.

Globalement, ce plan repose sur une transformation interne profonde du Groupe, de sa technologie, de sa culture et de ses modes opératoires. C'est l'objet du **quatrième et dernier pilier** du plan de transformation. Pour faire d'ENGIE un Groupe plus agile et plus connecté, il s'agit d'attirer les talents de demain et de créer un environnement favorable pour le développement des collaborateurs dans ce nouveau contexte.

Voir  
aussi

R1 2017

Objectifs et indicateurs de suivi  
du plan de transformation : p. 19  
Actions et résultats 2016 : p. 22 à 27



Avec son plan de transformation, ENGIE cible **trois leviers de création de valeur**. Dans un premier temps, ENGIE va reconcevoir et simplifier son portefeuille d'activités et donc améliorer son profil de risque. Le Groupe va en parallèle améliorer sa rentabilité et son retour sur capital investi. Grâce à des investissements dans les technologies émergentes et numériques, il va optimiser son potentiel de croissance.

Malgré un contexte de marché contraint du gaz et de l'électricité – qui continuera de peser sur ses résultats – ENGIE prévoit pour 2017 **un résultat net récurrent part du Groupe résilient** par rapport à 2016 compris entre 2,4 et 2,6 Md€<sup>(1)</sup>. Pour la période 2017-2018, le Groupe prévoit également un ratio dette nette/EBITDA inférieur ou égal à 2,5 et le maintien d'une notation de catégorie "A".

Durant la phase de transformation 2016-2018, ENGIE souhaite donner de la visibilité aux actionnaires avec **une politique de dividende claire**. Le Groupe a ainsi confirmé la distribution d'un dividende de 1 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2016. Il s'est engagé à verser un dividende de 0,70 € par action et par an en numéraire au titre des résultats 2017 et 2018.

Voir  
aussi

R1 2017

Objectifs et indicateurs de suivi financier : p. 19  
Actions et résultats 2016 : p. 27 à 28

## Une ambition renouvelée en matière de RSE

La transformation du Groupe repose sur **une ambition renouvelée en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**, afin de partager la valeur créée avec les parties prenantes. ENGIE s'est fixé six objectifs RSE à l'horizon 2020, en lien étroit avec la stratégie et le plan de transformation du Groupe. La filière RSE s'est structurée pour s'adapter à la réorganisation mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et piloter l'atteinte des objectifs impactant directement la réputation du Groupe et la confiance des parties prenantes.

La gouvernance de la RSE associe trois directions : la Direction de la Responsabilité Environnementale et Sociétale qui anime un réseau de 24 Directeurs RSE en BUs et le fonds à impact environnemental et sociétal Rassembleurs d'Énergies, la Direction Éthique et Compliance et la Direction des Ressources Humaines pour les volets Santé-sécurité et Responsabilité Sociale.

Le Groupe doit maîtriser sa RSE de la même manière que ses performances techniques ou financières. La RSE est passée d'un formalisme juridique de maîtrise des risques à une prise en compte de la durabilité dans ses activités. ENGIE s'efforce d'intégrer la RSE en matière de compétitivité pour se différencier de ses concurrents et maximiser la valeur globale de l'entreprise.

La RSE du Groupe a pour missions de contribuer activement :

- au développement d'**offres responsables** en lien avec les attentes de ses clients ;
- à l'amélioration des **relations avec ses parties prenantes** pour livrer des projets durables et renforcer son intégration dans les territoires ;
- à la **maîtrise des risques** opérationnels, environnementaux, réglementaires, juridiques, de réputation sur l'ensemble de sa chaîne de valeur dont l'approvisionnement ;
- à **donner du sens** à travers l'engagement de ses salariés et à attirer de nouveaux talents ;
- à l'amélioration de ses **processus** et l'optimisation des coûts globaux ; et
- à faciliter l'accès au **financement** en informant régulièrement ses parties prenantes (dont clients, fournisseurs, ONG, investisseurs et banques).

Voir  
aussi

R1 2017

Objectifs et indicateurs de suivi de la responsabilité  
environnementale et sociétale : p. 19  
Actions et résultats 2016 : p. 29 à 34

(1) Cet objectif repose sur des hypothèses de température moyenne en France, de répercussion complète des coûts d'approvisionnement sur les tarifs régulés du gaz en France, d'absence de changement substantiel de réglementation et de l'environnement macro-économique, d'hypothèses de prix des commodités basées sur les conditions de marché à fin décembre 2016 pour la partie non couverte de la production et de cours de change moyens suivants pour 2017 : €/£ : 1,07 ; €/BRL : 3,54.

## Annexe 5

Engie – Communiqué de presse

Informations financières ENGIE au 30 septembre 2019



Communiqué de presse  
07 novembre 2019

## Informations financières ENGIE au 30 septembre 2019

### Croissance soutenue au Q3 et sur 9 mois

### Confirmation des objectifs annuels 2019

- Résultats financiers du Groupe au 30 septembre 2019 en accélération, en ligne avec les attentes : résultat opérationnel courant<sup>1</sup> de 3,8 milliards d'euros en hausse de 9 % en brut et de 14 % en organique<sup>2</sup>, avec un Ebitda de 7,1 milliards d'euros en hausse de 5 % en brut et de 7 % en organique<sup>2</sup>.
- Bonne performance au troisième trimestre, en particulier avec l'amélioration attendue de la disponibilité des unités de production Nucléaires ainsi qu'une dynamique porteuse pour les activités Renouvelables.
- Croissance organique<sup>2</sup> solide du résultat opérationnel courant<sup>1</sup>, en hausse de 14 % sur neuf mois (+ 12 % en excluant le *one-off* positif de SUEZ lié au règlement du litige en Argentine en 2019), portée par les activités Nucléaires, Thermiques et Autres (en particulier celles de gestion d'énergie), partiellement compensée par les Infrastructures.
- Des Solutions Clients caractérisées par une croissance soutenue des revenus (+ 10 %) ainsi que par une bonne performance du résultat opérationnel courant<sup>1</sup> des activités de production d'énergie décentralisée.
- ENGIE confirme ses objectifs financiers pour 2019<sup>3</sup> en matière de résultat net récurrent part du Groupe (dans une fourchette de 2,5 à 2,7 milliards d'euros) et de ratio dette financière nette / Ebitda (inférieur ou égal à 2,5x hors acquisition de TAG).

### Chiffres-clés au 30 septembre 2019<sup>4</sup>

En milliards d'euros	30/09/2019	30/09/2018 <sup>5</sup>	Δ 2019/18 brute	Δ 2019/18 organique <sup>2</sup>
Chiffres d'affaires	46,8	43,0	+ 8,8 %	+ 7,9 %
Ebitda	7,1	6,8	+ 4,9 %	+ 7,1 %
Résultat Opérationnel Courant <sup>1</sup>	3,8	3,5	+ 9,0 %	+ 13,6 %
Cash Flow From Operations <sup>6</sup>	4,0	5,0	- 1,0 Md €	
Dette financière nette	26,7	+ 3,4 Md € vs. 31/12/2018 <sup>5</sup>		

A l'occasion de la présentation des résultats au 30 septembre 2019, Isabelle Kocher, Directrice Générale d'ENGIE, a déclaré : "Nos résultats des neuf derniers mois confirment la capacité d'ENGIE à croître après la période de profonde transformation de ces trois dernières années. Ce trimestre, l'augmentation de nos capacités installées éoliennes et solaires ainsi que le contrat long-terme de vente d'électricité signé avec Microsoft illustrent nos progrès pour accélérer le développement de notre portefeuille d'énergies Renouvelables. L'acquisition de Conti aux États-Unis et le lancement d'ENGIE Impact sont deux autres étapes importantes pour le Groupe dans les Solutions Clients, visant à rendre possible la transition zéro carbone de nos clients. La performance organique sous-jacente d'ENGIE dans le secteur thermique est également solide,

-----  
N.B. Les notes se trouvent en page 7.

SIEGE SOCIAL D'ENGIE  
Tour T1 – 1 place Samuel de Champlain – Faubourg de l'Arche – 92930 Paris La Défense cedex – France  
ENGIE – SA AU CAPITAL DE 2 435 285 011 – RCS NANTERRE 542 107 651 – Tél. : +33 (0)1 44 22 00 00

[engie.com](http://engie.com)



*dans plusieurs régions et à la fois pour les activités merchant et contractées, alors que nous continuons d'optimiser nos activités de réseaux et d'intégrer l'acquisition prometteuse de TAG au Brésil. Enfin, nous confirmons nos objectifs financiers pour 2019."*

- Le **Nucléaire** a été porté par l'amélioration de la disponibilité des unités de production belges et par l'augmentation des prix captés ;
- Les **Infrastructures** ont été impactées par plusieurs facteurs négatifs en ligne avec nos attentes et, pour une grande part, temporaires, notamment dans le transport de gaz en France avec la linéarisation tarifaire ainsi que dans les activités de stockage de gaz avec des pénalités pour clients en France du fait d'une dégradation temporaire des performances opérationnelles. Les Infrastructures ont aussi bénéficié de la première contribution de TAG au Brésil, acquis plus tôt cette année ;
- Au sein des activités **Autres**, les activités de gestion d'énergie ont fortement contribué, portées par les renégociations de contrats gaz et les activités internationales ;
- Les activités **Supply** ont continué à être affectées par un contexte de marché difficile, principalement de la contraction des marges pour les particuliers en France ;
- Les résultats des **Solutions Clients** ont bénéficié d'un niveau d'activité croissant notamment tiré par la performance des activités décentralisées. En outre, ces résultats ont bénéficié de *one-offs* de SUEZ ;
- Le **Thermique** a bénéficié d'indemnités compensatoires et des effets positifs des contrats long-terme de vente d'électricité en Amérique latine ainsi que de la contribution positive des centrales à gaz en Australie. Néanmoins, ces activités ont été affectées principalement par la cession de Glow ;
- Les **Renouvelables** ont bénéficié de la forte accélération des mises en service et du développement de capacités éoliennes et solaires avec 1,8 GW installées au cours des neuf premiers mois de l'année et 8,8 GW désormais sécurisées sur l'objectif de 9 GW à installer d'ici 2021. En ce qui concerne la production hydroélectrique, la baisse des volumes en France a un impact négatif significatif d'une année sur l'autre.

## Analyse des données financières au 30 septembre 2019

### Chiffre d'affaires de 46,8 milliards d'euros

Le **chiffre d'affaires** sur les 9 mois s'élève à 46,8 milliards d'euros, en hausse de 8,8 % en brut et de 7,9 % en organique<sup>2</sup>.

La **croissance brute du chiffre d'affaires** intègre un effet de change légèrement positif, principalement dû à l'appréciation du dollar américain, partiellement compensée par les dépréciations du peso argentin et du real brésilien par rapport à l'euro, et des effets de périmètre globalement positifs. Ces variations de périmètre comprennent diverses acquisitions dans les Solutions Clients (principalement aux Etats-Unis, en Amérique Latine et en France) et dans la vente d'énergie aux professionnels aux Etats-Unis, partiellement compensées par les cessions de la participation de Glow en Thaïlande en mars 2019 et des activités de vente d'énergie aux professionnels en Allemagne fin 2018.

La **croissance organique<sup>2</sup> du chiffre d'affaires** est principalement liée à la performance des services de gestion de l'énergie et aux conditions favorables de marché des activités de Global Energy Management (GEM), aux activités Thermiques en Europe avec des volumes vendus en hausse, à la croissance des Solutions Clients en France et en Belgique, à une dynamique porteuse en Amérique latine (hausse des tarifs dans les activités de distribution de gaz au Mexique et en Argentine, croissance du portefeuille de contrats long-terme d'achat d'électricité au Chili et politique d'allocation d'électricité dynamique ainsi que mise en service de nouveaux parcs éoliens au Brésil) et aux activités de vente d'énergie (qui bénéficient d'un contexte de marché favorable pour les professionnels en France, d'une augmentation des ventes d'électricité aux



professionnels et aux particuliers en France et d'effets prix positifs en Belgique, en Roumanie et aux États-Unis). Cette croissance a été partiellement compensée par la baisse des revenus des activités de stockage de gaz avec moins d'opérations d'achat/vente en France et au Royaume-Uni.

Le chiffre d'affaires des Solutions Clients a connu une croissance de 10 % en brut et de 3 % en organique<sup>2</sup>.

### Ebitda de 7,1 milliards d'euros

L'Ebitda de la période s'élève à 7,1 milliards d'euros, en hausse de 4,9 % en brut et de 7,1 % en organique<sup>2</sup>. Ces variations brute et organique<sup>2</sup> sont globalement en ligne avec la croissance du résultat opérationnel courant<sup>1</sup>, à l'exclusion des *one-offs* positifs de SUEZ (principalement liés au règlement du litige en Argentine en 2019) qui ne sont pas intégrés dans l'Ebitda.

### Résultat opérationnel courant<sup>1</sup> de 3,8 milliards d'euros

Le résultat opérationnel courant après quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence (ROC), s'élève à 3,8 milliards d'euros, en hausse de 9,0 % en brut et de 13,6 % en organique<sup>2</sup>.

L'augmentation brute du ROC<sup>1</sup> comprend un effet de change positif, principalement dû à l'appréciation du dollar américain, partiellement compensé par la dépréciation du peso argentin et du réal brésilien par rapport à l'euro, et des effets de périmètre globalement négatifs. Ces effets de périmètre proviennent principalement de la vente de Glow, partiellement compensée par diverses acquisitions notamment dans les Infrastructures (TAG), les Solutions Clients et les Renouvelables.

Sur la base des segments reportables, l'augmentation organique<sup>2</sup> du ROC<sup>1</sup> s'explique par les bons résultats de l'**Amérique latine** (notamment liés à l'impact favorable des indemnités compensatoires reçues pour les activités Thermiques en 2019, à une meilleure production hydroélectrique et aux mises en service de nouveaux parcs éoliens et solaires au Brésil ainsi qu'à la croissance du portefeuille de contrats long-terme d'achat d'électricité au Chili), par les activités du **Reste de l'Europe** (principalement portées par la très bonne performance des activités Nucléaires bénéficiant d'une hausse du taux de disponibilité et des prix captés ; partiellement compensées par des ventes d'énergie en baisse au Benelux et en Roumanie), par le segment **Autres** (majoritairement grâce à la bonne performance des activités de marché de GEM, de *one-offs* positif chez SUEZ, de marges plus élevées pour les ventes d'énergie aux professionnels en France ; en dépit de quelques difficultés rencontrées par Tractebel) et par le segment **Moyen-Orient, Afrique & Asie** (bénéficiant de marges et de volumes de production plus élevés dans les activités Thermiques en Australie ; malgré l'effet température négatif pour les activités de vente d'énergie en Australie).

Ces effets positifs ont été partiellement compensés par une décroissance organique<sup>2</sup> du ROC<sup>1</sup> en **France** (pour les activités France hors Infrastructures, effets de la baisse de la production hydroélectrique et des marges des activités de ventes d'énergie en partie compensés par des contributions éoliennes et solaires en hausse ainsi que par une meilleure performance des activités de production d'énergie décentralisée ; pour les activités France Infrastructures, effets négatifs dans les activités de transport de gaz et, dans une moindre mesure, de stockage de gaz) et les activités aux **Etats-Unis et Canada** (principalement du fait des Solutions Clients, en particulier à cause de *one-offs* négatifs en 2019, de la moindre contribution des activités Thermiques du fait de coûts d'approvisionnement en GNL à Porto Rico plus élevés et de la pression temporaire sur les marges des activités de vente d'énergie ; ces effets étant partiellement compensés par la contribution de cessions partielles DBSO<sup>7</sup> dans les activités Renouvelables).





La performance organique<sup>2</sup> du ROC<sup>1</sup> a également varié en fonction des activités avec une croissance pour l'ensemble des activités à l'exception des Infrastructures et du Supply :

En millions d'euros	30/09/2019	30/09/2018 <sup>5</sup>	Δ 2019/18 brute	Δ 2019/18 organique <sup>2</sup>	Perspectives 2019
<b>Solutions Clients</b>	574	508	+ 13 %	+ 6 %	croissance <i>mid-single digit</i> *
<b>Infrastructures</b>	1 600	1 747	- 8 %	- 9 %	baisse <i>low single digit</i>
<b>Renouvelables</b>	754	726	+ 4 %	+ 3 %	baisse <i>low to mid-single digit</i>
<b>Thermique</b>	1 040	998	+ 4 %	+ 25 %	baisse de c. 15 %
<b>Nucléaire</b>	(239)	(539)	+ 56 %	+56 %	pertes 2018 réduites de c. 70 %
<b>Supply</b>	186	277	- 33 %	- 27 %	baisse de c. 15 %
<b>Autres</b>	(66)	(186)	+ 65 %	+ 65 %	pertes 2018 réduites de c. 35 %
<b>Total ENGIE</b>	<b>3 848</b>	<b>3 531</b>	<b>+ 9 %</b>	<b>+ 14 %</b>	

\* hors one-off positif de SUEZ lié au règlement du litige en Argentine en 2019 (env. 50 millions d'euros).

- Le ROC<sup>1</sup> des **Solutions Clients** est en croissance organique<sup>2</sup> de 6 %, bénéficiant d'une bonne performance commerciale, d'une contribution accrue des activités de production d'énergie décentralisée et du one-off positif de SUEZ lié au règlement du litige en Argentine. Par ailleurs des actions de restructuration sont en cours dans certaines entités, notamment au Canada.
- Le ROC<sup>1</sup> des **Infrastructures** est en décroissance organique<sup>2</sup> de 9 %. Cette baisse est principalement due aux activités de transport en France avec les effets de la fusion des zones (fin des souscriptions sur le transit Nord-Sud, principalement en raison du mécanisme de linéarisation des tarifs et des coûts de congestion plus élevés que prévu. Dans une moindre mesure, l'activité de stockage a souffert des pénalités pour clients en France du fait d'une dégradation temporaire des performances opérationnelles et des effets prix négatifs en Allemagne. Enfin, un one-off positif a été enregistré en 2018 en Amérique Latine. Les hausses tarifaires des activités de distribution de gaz au Mexique et en Argentine n'ont que partiellement compensé ces effets négatifs.
- Le ROC<sup>1</sup> des **Renouvelables** est en croissance organique<sup>2</sup> de 3 %. Cette hausse est principalement due à la mise en service de nouveaux parcs éoliens et solaires depuis début 2019, principalement au Brésil (0,5 GW) et aux Etats-Unis (0,5 GW), et à une meilleure production hydroélectrique au Brésil. Ces effets positifs ont été en partie compensés par la baisse de la production hydroélectrique en France.
- Le ROC<sup>1</sup> du **Thermique** est en croissance organique<sup>2</sup> significative de 25 %. Cette augmentation est principalement attribuable à l'impact favorable d'indemnités compensatoires reçues en Amérique Latine en 2019, à la croissance du portefeuille de contrats long-terme d'achat d'électricité au Chili et aux marges et volumes plus élevés réalisée dans la production Thermique en Australie. Ces effets positifs ont été partiellement compensés par la suspension des revenus du marché de capacités au Royaume-Uni, et par la contribution plus faible aux États-Unis en raison des coûts plus élevés de l'approvisionnement en GNL plus élevés à Porto Rico, ainsi que des *spreads* réduits dans le nord-est des États-Unis au premier semestre 2019.
- Le ROC<sup>1</sup> du **Nucléaire** est en croissance organique<sup>2</sup> significative de 56 %, bénéficiant de taux de disponibilité plus élevés en Belgique (+ 2 220 points de base et + 25 % de volumes produits) et de meilleurs prix captés (+ 2 €/MWh).
- Le ROC<sup>1</sup> du **Supply** affiche une baisse organique<sup>2</sup> significative de 27 %, en raison principalement des pressions sur les marges de commercialisation aux particuliers en France (sur les offres de marché électricité et gaz), d'un effet température négatif en Australie, ainsi que des résultats plus faibles des activités de vente d'énergie aux professionnels au Benelux et aux États-Unis. Ces effets sont partiellement compensés par des marges plus élevées dans les activités de vente d'énergie aux professionnels en France.

SIEGE SOCIAL D'ENGIE  
Tour T1 – 1 place Samuel de Champlain – Faubourg de l'Arche – 92930 Paris La Défense cedex – France  
ENGIE – SA AU CAPITAL DE 2 435 285 011 EUROS – RCS NANTERRE 542 107 651 – Tél. : +33 (0)1 44 22 00 00

[engie.com](http://engie.com)



- Le ROC<sup>1</sup> des activités **Autres** a enregistré une croissance organique<sup>2</sup> significative de 65 %, reflétant principalement la bonne performance de GEM sur les activités de marché, notamment avec des effets positifs importants sur les renégociations de contrats de gaz et d'effets temporaires positifs significatifs, et la baisse des coûts du *Corporate*.

### Dettes financières nettes de 26,7 milliards d'euros

A fin septembre 2019, la **dettes financières nettes** s'établissent à 26,7 milliards d'euros, en hausse de 3,4 milliards d'euros par rapport à fin décembre 2018<sup>5</sup>. Cette hausse est principalement due (i) aux investissements de la période (7,0 milliards d'euros<sup>6</sup>, incluant notamment 1,5 milliard d'euros au titre de l'acquisition de TAG au Brésil), (ii) aux versements de dividendes aux actionnaires d'ENGIE SA (1,8 milliard d'euros) et aux participations ne donnant pas le contrôle (0,7 milliard d'euros) et (iii) à d'autres éléments (0,5 milliard d'euros), principalement liés aux effets de change, aux nouveaux droits d'utilisation de biens pris en location et aux variations de valeur de marché des instruments financiers dérivés. Ces éléments sont partiellement compensés (i) par la génération de cash-flow des opérations<sup>7</sup> (4,0 milliards d'euros) et (ii) par les effets du programme de rotation de portefeuille (2,6 milliards d'euros, principalement liés à la finalisation de la cession de la participation dans Glow). En particulier, ENGIE a également versé un dividende plus élevé que d'habitude au cours des trois premiers trimestres 2019 (0,75 euro par action, sans acompte versé en octobre).

Le **cash flow from operations**<sup>7</sup> s'établissent à 4,0 milliards d'euros, en recul de 1,0 milliard d'euros. Cette évolution s'explique principalement par la variation temporaire du besoin en fonds de roulement (- 1,6 milliard d'euros) liée aux appels de marge sur produits dérivés et à la variation de la valeur de marché des instruments financiers dérivés. Ces éléments sont partiellement compensés par l'augmentation des flux de trésorerie opérationnels (0,4 milliard d'euros) et par de moindres décaissements d'impôts (0,1 milliard d'euros).

A fin septembre 2019, le **ratio dettes financières nettes / Ebitda** s'élève à 2,7x. Hors effets de l'acquisition de TAG, dont la contribution au niveau de l'Ebitda n'est pas encore matérielle, ce ratio s'élève à 2,5x, en légère augmentation par rapport à fin décembre 2018<sup>5</sup> et en ligne avec l'objectif d'un ratio inférieur ou égal à 2,5x. Le coût moyen de la dette brute est de 2,73 %, en légère hausse par rapport au 31 décembre 2018, notamment en raison de nouveaux emprunts au Brésil.

A fin septembre 2019, le ratio dette économique nette<sup>9</sup> / Ebitda s'élève à 4,0x. Hors effets de l'acquisition de TAG, ce ratio s'élève à 3,8x, en légère augmentation par rapport à fin décembre 2018<sup>5</sup>.

La structure financière solide du Groupe a été confirmée par S&P, qui a réitéré sa notation A- en avril, et par Fitch, qui a réitéré sa notation A en juin, les deux agences maintenant leur perspective à stable. En juin, comme annoncé, Moody's a revu sa notation à la baisse de A2 à A3 à la suite de la promulgation de la loi PACTE en France qui a entraîné la suppression du rehaussement d'un cran pour soutien de l'Etat français.

### Objectifs financiers 2019<sup>3</sup>

ENGIE confirme ses objectifs financiers pour 2019<sup>3</sup> :

- un **résultat net récurrent part du Groupe (RNRpg) compris entre 2,5 et 2,7 milliards d'euros**. Cet objectif repose sur une fourchette indicative d'Ebitda de 9,9 à 10,3 milliards d'euros,
- un ratio de dettes financières nettes / Ebitda inférieur ou égal à 2,5x (hors acquisition de TAG),
- une notation de catégorie "A".



## Progrès opérationnels : vers une transition zéro carbone

### ENGIE a poursuivi sa stratégie axée sur le leadership de la transition zéro carbone depuis début 2019.

Dans les **Solutions Clients**, ENGIE et ses partenaires ont remporté un contrat d'efficacité énergétique de 35 ans à Ottawa (Canada) pour le déploiement de systèmes de chaud et de froid et la rénovation énergétique des bâtiments du gouvernement fédéral. En outre, ENGIE a acquis Conti en Amérique du Nord, une société fournissant des services dans le domaine du bâtiment, en conception, ingénierie et réalisation. Enfin, GE Renewable Energy a choisi ENGIE Impact, notre entité de conseil récemment lancée, pour l'aider à atteindre son ambitieux objectif zéro carbone d'ici 2020.

Dans les **Infrastructures**, ENGIE a annoncé le 13 juin 2019 que le consortium dans lequel le Groupe détient une participation majoritaire a finalisé l'acquisition d'une participation de 90 % dans TAG, le plus grand propriétaire de réseau de transport de gaz au Brésil. TAG dispose d'un portefeuille de contrats à long terme assurant une contribution aux résultats attractive et permettant à ENGIE de rééquilibrer son exposition géographique au sein de ses activités Infrastructures.

Dans les **Renouvelables**, 1,8 GW de capacités éolienne et solaire a été mis en service depuis le début de l'année, confirmant une nette accélération après la mise en service de 1,1 GW pour l'année 2018, et 8,8 GW sont maintenant installés, en construction ou sécurisés pour atteindre l'objectif de 9 GW de mise en service sur 2019-21. La nouvelle *joint-venture* au Mexique avec Tokyo Gas et les contrats long-terme de vente d'électricité solaire et éolienne annoncés avec Microsoft et Walmart aux Etats-Unis démontrent notre capacité à déployer notre modèle DBSO<sup>7</sup> et à attirer des partenaires solides pour accélérer le développement de notre portefeuille de capacités installées et de contrats de vente long-terme. Dans le domaine de l'éolien offshore, la signature d'un protocole d'accord stratégique avec EDP vise à créer un acteur mondial majeur.

Pour le **Thermique**, ENGIE a continué de mettre en œuvre sa stratégie de réduction de son empreinte carbone. ENGIE a finalisé la cession de sa participation de 69,1 % dans Glow en Thaïlande (3,2 GW de capacité de production, dont 1,0 GW à base de charbon), lui permettant de ne plus avoir d'actifs au charbon en Asie-Pacifique. ENGIE a également annoncé la cession de ses centrales à charbon en Allemagne et aux Pays-Bas d'une capacité installée de 2,3 GW, réduisant la part du charbon à environ 4 % de ses capacités de production d'électricité au niveau mondiale après finalisation de cette transaction.



\*\*\*\*\*

La présentation de la conférence téléphonique investisseurs sur les informations financières au 30 septembre 2019 est disponible sur le site internet du Groupe :

<https://www.engie.com/investisseurs/resultats-3/resultats-2019/>

## PROCHAINS EVENEMENTS

**27 février 2020 :** Publication des résultats annuels 2019.

**14 mai 2020 :** Assemblée générale des actionnaires.

### Notes de bas de page

<sup>1</sup> Y compris quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence.

<sup>2</sup> Variation organique = variation brute hors effets change et périmètre.

<sup>3</sup> Ces objectifs et cette indication reposent sur des hypothèses de température moyenne en France, de répercussion complète des coûts d'approvisionnement sur les tarifs régulés du gaz en France, d'absence de changements comptables significatifs autres que liés à IFRS 16, d'absence de changement substantiel de réglementation et de l'environnement macro-économique, d'hypothèses de prix des commodités basées sur les conditions de marché à fin décembre 2018 pour la partie non couverte de la production, de cours de change moyens suivants pour 2019 : €/£: 1,16; €/BRL: 4,42, et ne tiennent pas compte d'impacts significatifs des cessions non encore annoncées au 28 février 2019.

<sup>4</sup> Variations vs. 9M 2018.

<sup>5</sup> Données 2018 ajustées à la suite de l'application de la nouvelle norme IFRS 16.

<sup>6</sup> *Cash flow from operations* = *Free Cash Flow* avant Capex de maintenance.

<sup>7</sup> DBSO = *Develop, Build, Share & Operate*.

<sup>8</sup> Net des cessions partielles dans le cadre du schéma DBSO.

<sup>9</sup> La dette économique nette s'établit à 39,9 milliards d'euros à fin septembre 2019 (vs. 35,7 milliards d'euros à fin décembre 2018) ; elle intègre notamment les provisions nucléaires et les avantages postérieurs à l'emploi.

SIEGE SOCIAL D'ENGIE

Tour T1 – 1 place Samuel de Champlain – Faubourg de l'Arche – 92930 Paris La Défense cedex – France

ENGIE – SA AU CAPITAL DE 2 435 285 011 EUROS – RCS NANTERRE 542 107 651 – Tél. : +33 (0)1 44 22 00 00

[engie.com](https://www.engie.com)

7



\*\*\*\*\*

### **Avertissement important**

*Les agrégats présentés sont ceux habituellement utilisés et communiqués aux marchés par ENGIE. La présente communication contient des informations et des déclarations prospectives. Ces déclarations comprennent des projections financières et des estimations ainsi que les hypothèses sur lesquelles celles-ci reposent, des déclarations portant sur des projets, des objectifs et des attentes concernant des opérations, des produits ou des services futurs ou les performances futures. Bien que la direction d'ENGIE estime que ces déclarations prospectives sont raisonnables, les investisseurs et les porteurs de titres ENGIE sont alertés sur le fait que ces informations et déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle d'ENGIE qui peuvent impliquer que les résultats et développements attendus diffèrent significativement de ceux qui sont exprimés, induits ou prévus dans les déclarations et informations prospectives. Ces risques comprennent ceux qui sont développés ou identifiés dans les documents publics déposés par ENGIE auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), y compris ceux énumérés sous la section « Facteurs de Risque » du document de référence d'ENGIE (ex GDF SUEZ) enregistré auprès de l'AMF le 20 mars 2019 (sous le numéro D.19-0177). L'attention des investisseurs et des porteurs de titres ENGIE est attirée sur le fait que la réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur ENGIE.*

### **A propos d'ENGIE**

Nous sommes un Groupe mondial de référence dans l'énergie bas carbone et les services. Pour répondre à l'urgence climatique, notre ambition est de devenir le leader mondial de la transition zéro carbone « as a service » pour nos clients, notamment les entreprises et les collectivités territoriales. Nous nous appuyons sur nos métiers clés (énergies renouvelables, gaz, services) pour proposer des solutions compétitives et sur-mesure.

Avec nos 160 000 collaborateurs, nos clients, nos partenaires et nos parties prenantes, nous formons une communauté d'Imaginative Builders, engagés chaque jour pour un progrès plus harmonieux.

Chiffre d'affaires en 2018 : 60,6 milliards d'euros. Coté à Paris et Bruxelles (ENGI), le Groupe est représenté dans les principaux indices financiers (CAC 40, DJ Euro Stoxx 50, Euronext 100, FTSE Eurotop 100, MSCI Europe) et extra-financiers (DJSI World, DJSI Europe et Euronext Vigeo Eiris - World 120, Eurozone 120, Europe 120, France 20, CAC 40 Governance).

#### **Contact presse :**

Tél. : +33 (0)1 44 22 24 35

Courriel électronique : [engiepress@engie.com](mailto:engiepress@engie.com)

#### **Contact relations investisseurs :**

Tél. : +33 (0)1 44 22 66 29

Courriel électronique : [ir@engie.com](mailto:ir@engie.com)





## ANNEXE : CHIFFRE D'AFFAIRES CONTRIBUTIF PAR SEGMENT REPORTABLE ET PAR ACTIVITE

- Chiffre d'affaires contributif par segment reportable :

Chiffre d'affaires <i>En million d'euros</i>	30 septembre 2019	30 septembre 2018 <sup>5</sup>	Variation brute	Variation organique <sup>2</sup>
<b>France</b>	15 292	14 667	+ 4,3 %	+ 2,8 %
<i>France hors Infrastructures</i>	11 160	10 535	+ 5,9 %	+ 5,0 %
<i>France Infrastructures</i>	4 132	4 133	- 0,0 %	- 2,7 %
<b>Reste de l'Europe</b>	13 745	12 324	+ 11,5 %	+ 12,6 %
<b>Amérique Latine</b>	3 951	3 438	+ 14,9 %	+ 11,7 %
<b>Etats-Unis &amp; Canada</b>	3 271	2 451	+ 33,5 %	+ 8,5 %
<b>Moyen-Orient, Afrique &amp; Asie</b>	2 301	2 984	- 22,9 %	- 3,8 %
<b>Autres</b>	8 271	7 178	+ 15,2 %	+ 11,9 %
<b>Groupe ENGIE</b>	<b>46 831</b>	<b>43 043</b>	<b>+ 8,8 %</b>	<b>+ 7,9 %</b>

Le chiffre d'affaires du segment **France** est en hausse de 4,3 % en brut et de 2,8 % en organique<sup>2</sup>.

Pour la France hors Infrastructures, le chiffre d'affaires a augmenté de 5,9 % en brut et de 5,0 % en organique<sup>2</sup>. La hausse brute plus élevée que la hausse organique<sup>2</sup> s'explique par l'acquisition de plusieurs sociétés dans les activités Solutions Clients. La hausse organique<sup>2</sup> est principalement attribuable à une augmentation des activités Solutions clients (installations, construction et efficacité énergétique) et des ventes d'électricité aux particuliers. Cette hausse organique<sup>2</sup> est en partie compensée par la baisse de la production hydroélectrique et par la baisse des volumes de ventes de gaz (due à une réduction de la base de clients particuliers de gaz et à un effet de température négatif).

Pour les activités France Infrastructures, le chiffre d'affaires a été stable en brut et a diminué de 2,7 % en organique<sup>2</sup>. Le stockage de gaz a moins contribué du fait de la réduction des opérations d'achats/ventes au premier trimestre 2019 en raison du nouveau cadre réglementaire mis en œuvre en 2018 et du fait de revenus en baisse au Royaume-Uni. Ces effets ont été partiellement compensés par les hausses des tarifs de distribution de gaz au 1<sup>er</sup> juillet 2018 (+ 2,0 %) et au 1<sup>er</sup> juillet 2019 (+ 0,5 %). En brut, cette baisse organique<sup>2</sup> a été compensée par l'*outsourcing* d'activités GNL.

Le chiffre d'affaires du segment **Reste de l'Europe** est en hausse de 11,5 % en brut et de 12,6 % en organique<sup>2</sup>.

La croissance du chiffre d'affaires est principalement tirée par les activités Thermiques (bénéficiant d'effets prix et volumes favorables, partiellement compensés par la suspension du mécanisme de rémunération des capacités au Royaume-Uni depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2018, entraînant la non reconnaissance des revenus correspondants), par les activités Solutions Clients en Belgique (notamment en installation et efficacité énergétique) et en Espagne (principalement en installation), par les effets volumes et prix positifs du Nucléaire et par les activités Supply au Benelux (portées par des effets prix positifs) et en Roumanie. En brut, cette croissance organique<sup>2</sup> est en partie compensée par la cession des activités BtoB Supply en Allemagne fin 2018 malgré la contribution des acquisitions *tuck-in* en Europe Centrale (notamment OTTO en Allemagne).

Le chiffre d'affaires du segment **Amérique Latine** est en hausse de 14,9 % en brut et de 11,7 % en organique<sup>2</sup>.



La croissance brute intègre l'impact positif de l'intégration d'une société de services (CAM) acquise fin 2018 et un effet de change globalement défavorable, la dépréciation du peso argentin (- 53 %) et du real brésilien (- 2 %) n'étant que partiellement compensée par l'appréciation du dollar américain (+ 6 %), du peso mexicain (+ 5 %) et du sol péruvien (+ 4 %). Au Brésil, la croissance organique<sup>2</sup> est principalement due à une politique d'allocation d'électricité dynamique et à la mise en service commerciale de nouveaux parcs éoliens et solaires. Au Chili, l'activité a bénéficié de la montée en puissance des contrats long terme de vente d'électricité.

Le chiffre d'affaires du segment **Etats-Unis & Canada** est en hausse de 33,5 % en brut et de 8,5 % en organique<sup>2</sup>.

Il bénéficie d'un effet de change positif lié à l'appréciation du dollar américain et d'effets de périmètre positifs liés à l'apport d'acquisitions dans les Solutions Clients (Donnelly, Unity, Systecon) et le Supply (Plymouth Rock) aux Etats-Unis. La croissance organique<sup>2</sup> est principalement due à un effet prix positif sur les activités Supply d'électricité aux professionnels aux Etats-Unis.

Le chiffre d'affaires du segment **Moyen-Orient, Afrique & Asie** est en baisse de 22,9 % en brut et de 3,8 % en organique<sup>2</sup>.

Cette baisse brute plus importante s'explique principalement par l'effet de périmètre négatif de la cession de Glow (Thaïlande) en mars 2019, compensé par des acquisitions dans les Solutions Clients au Moyen-Orient (Cofely BESIX) et en Asie ainsi que par des effets de change positifs principalement liés à l'appréciation du dollar américain. En organique<sup>2</sup>, la performance des activités Supply est en baisse (principalement en Australie) et les activités de Solutions Clients ont moins contribué en Afrique et en Australie.

Le chiffre d'affaires du segment **Autres** est en hausse de 15,2 % en brut et de 11,9 % en organique<sup>2</sup>.

Cette augmentation est principalement due aux activités de GEM, portées par la croissance des activités internationales et la renégociation de contrats gaziers, ainsi qu'aux activités de Supply bénéficiant d'un contexte de marché favorable pour les clients professionnels en France.

• Chiffre d'affaires contributif par activité :

Chiffre d'affaires <i>En million d'euros</i>	30 septembre 2019	30 septembre 2018 <sup>5</sup>	Variation brute	Variation organique <sup>2</sup>
<b>Solutions Clients</b>	14 849	13 519	+ 9,8 %	+ 3,3 %
<b>Infrastructures</b>	4 850	4 829	+ 0,4 %	+ 0,2 %
<b>Renouvelables</b>	2 031	1 871	+ 8,5 %	+ 9,7 %
<b>Thermique</b>	4 004	3 924	+ 2,1 %	+ 21,6 %
<b>Nucléaire</b>	372	162	+ 130 %	+ 130 %
<b>Supply</b>	15 541	15 290	+ 1,6 %	+ 1,0 %
<b>Autres</b>	5 183	3 449	+ 50,3 %	+ 45,5 %
<b>Groupe ENGIE</b>	<b>46 831</b>	<b>43 043</b>	<b>+ 8,8 %</b>	<b>+ 7,9 %</b>

SIEGE SOCIAL D'ENGIE

Tour T1 – 1 place Samuel de Champlain – Faubourg de l'Arche – 92930 Paris La Défense cedex – France

ENGIE – SA AU CAPITAL DE 2 435 285 011 EUROS – RCS NANTERRE 542 107 651 – Tél. : +33 (0)1 44 22 00 00

[engie.com](http://engie.com)



## ANNEXE : ANALYSE DE LA CROISSANCE ORGANIQUE<sup>2</sup> EN BASE COMPARABLE

<i>En millions d'euros</i>	30 septembre 2019	30 septembre 2018 <sup>5</sup>	Variation brute/organique <sup>2</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>46 831</b>	<b>43 043</b>	<b>+ 8,8 %</b>
Effet périmètre	- 1 182	- 864	
Effet change		+ 142	
<b>Données comparables</b>	<b>45 649</b>	<b>42 321</b>	<b>+ 7,9 %</b>

<i>En millions d'euros</i>	30 septembre 2019	30 septembre 2018 <sup>5</sup>	Variation brute/organique <sup>2</sup>
<b>Ebitda</b>	<b>7 145</b>	<b>6 813</b>	<b>+ 4,9 %</b>
Effet périmètre	- 105	- 268	
Effet change		+ 31	
<b>Données comparables</b>	<b>7 040</b>	<b>6 576</b>	<b>+ 7,1 %</b>

<i>En millions d'euros</i>	30 septembre 2019	30 septembre 2018 <sup>5</sup>	Variation brute/organique <sup>2</sup>
<b>Résultat opérationnel courant<sup>1</sup></b>	<b>3 848</b>	<b>3 531</b>	<b>+ 9,0 %</b>
Effet périmètre	- 62	- 216	
Effet change		+ 17	
<b>Données comparables</b>	<b>3 786</b>	<b>3 332</b>	<b>+ 13,6 %</b>

Le calcul de la croissance organique<sup>2</sup> vise à présenter des données comparables tant en termes de taux de change utilisé pour la conversion des états financiers de sociétés étrangères qu'en terme d'entités contributives (méthode de consolidation et contribution en termes de nombre de mois comparable). La croissance organique<sup>2</sup> en pourcentage représente le rapport entre les données de l'année en cours (N) et de l'année précédente (N-1) retraitées comme suit :

- Les données N-1 sont corrigées en supprimant les contributions des entités cédées au cours de la période N-1 ou *prorata temporis* pour le nombre de mois postérieurs à la cession en N.
- Les données N-1 sont converties au taux de change de la période N.
- Les données N sont corrigées des données des acquisitions N ou *prorata temporis* pour le nombre de mois antérieurs à l'acquisition en N-1.

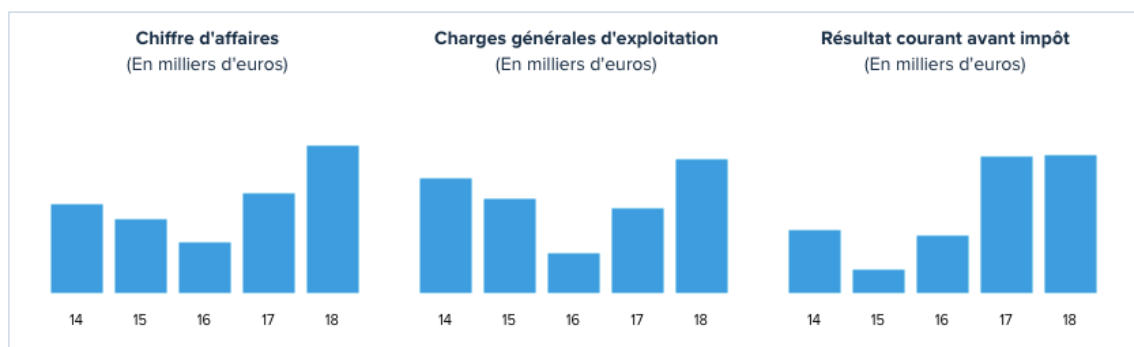


## Annexe 6

Sandvik – Les résultats financier au 1<sup>er</sup> trimestre 2019

## COMPTE DE RÉSULTAT

MILLIERS EUR	12.15	12.16	12.17	12.18
Chiffre d'affaires	8 375 122	7 956 390	8 868 780	9 763 122
Coût des ventes	5 389 170	4 866 536	5 295 512	5 761 951
Frais de personnel	2 524 878	2 464 585	0	0
Résultat opérationnel	709 365	1 073 365	1 760 195	1 823 317
Impôts	181 951	246 634	369 073	453 170
Résultat net	214 048	533 463	1 286 146	1 292 585
RN part du groupe	219 219	537 365	1 287 512	1 292 585

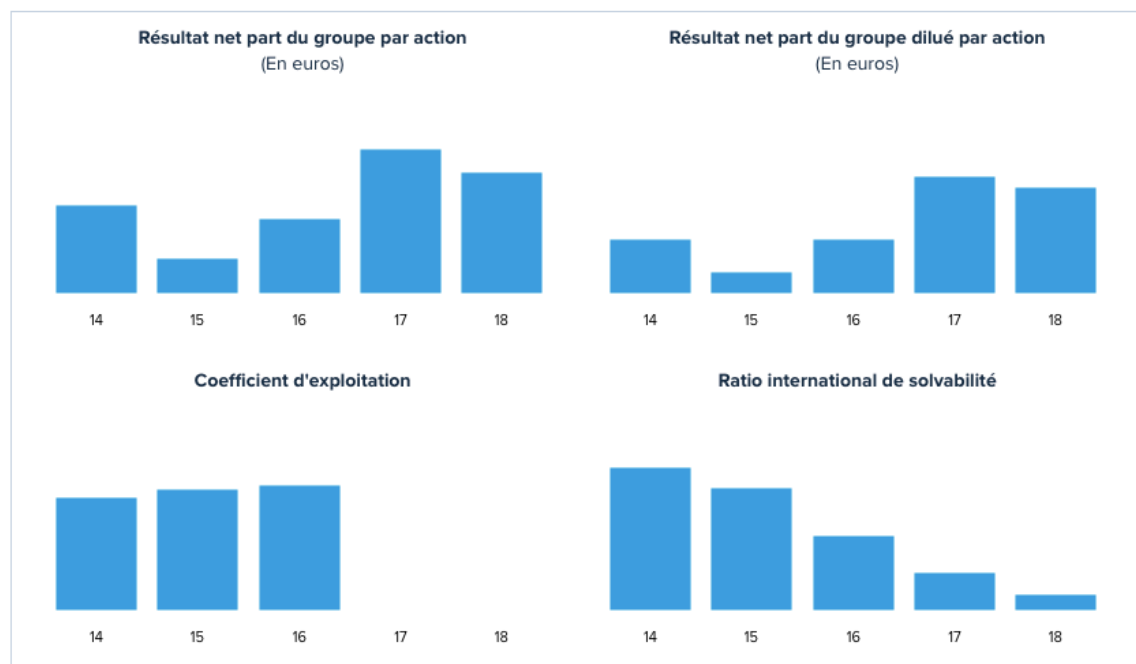


## BILAN

MILLIERS EUR	12.14	12.15	12.16	12.17	12.18
Immobilisations	5 288 878	5 117 853	5 266 829	4 735 512	5 197 658
dont survalueur	1 243 219	1 234 829	1 300 780	1 162 048	1 522 439
Actif circulant	5 083 707	4 759 414	4 830 731	5 684 390	6 348 780
dont disponibilités	617 268	622 048	860 292	1 241 365	1 764 780
Total de bilan	10 372 585	9 877 268	10 097 561	10 419 902	11 546 439
Capitaux propres	3 577 756	3 322 926	3 833 170	4 758 146	5 709 073
Dettes financières	3 616 487	3 370 536	3 065 170	2 323 805	2 334 536
Autres passifs	3 178 341	3 183 805	3 199 219	3 337 951	3 502 829

## RATIOS FINANCIERS

	12.14	12.15	12.16	12.17	12.18
RN/Capitaux propres (e...	16.34	6.44	13.92	27.03	22.64
RN/CA (en €)	6.75	2.56	6.7	14.5	13.24
Frais de pers./CA (en %)	28.11	30.15	30.98	0	0
Effectif (en %)	47 328	46 563	44 769	43 376	42 540



## CHIFFRES D'AFFAIRES

MILLIERS EUR	2015	2016	2017	2018	2019
Revenu 1er Trimestre	2 276 487	1 921 951	2 123 609	2 310 731	2 441 463
Revenu 2è Trimestre	2 282 731	1 982 536	2 297 853	2 549 853	0
Revenu 3è Trimestre	2 155 317	1 923 317	2 112 097	2 369 073	0
Revenu 4è Trimestre	2 146 146	2 409 268	2 335 219	2 533 463	0
Revenu 1er Semestre	4 559 219	3 904 487	4 421 463	4 860 585	0
Revenu Second Semes...	4 301 463	4 332 585	4 447 317	4 902 536	0
Revenu Annuel	8 860 683	8 237 073	8 868 780	9 763 122	0

Source Cofisem - Dernière mise à jour : 11/12/2019 23:00:18

## ANNEXE 7

BNP Paribas - Communiqué de presse

Résultats au 30 septembre 2019

# RÉSULTATS AU 30 SEPTEMBRE 2019

COMMUNIQUÉ DE PRESSE  
Paris, le 31 octobre 2019



## BONNE CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ

ENCOURS DE CRÉDITS : +5,5% / 3T18

## NETTE PROGRESSION DES REVENUS

PNB : +5,3% / 3T18  
(+4,0% à périmètre et change constants)

## EFFET DE CISEAU POSITIF DANS LES TROIS PÔLES OPÉRATIONNELS

FRAIS DE GESTION : +2,0% / 3T18  
(+0,4% à périmètre et change constants)

## COÛT DU RISQUE BAS

41 pb\* des encours de crédit

## HAUSSE DU RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS

(RAPPEL : PLUS-VALUE DE CESSION DE 30,3% DE FIRST HAWAIIAN BANK AU 3ÈME TRIMESTRE 2018\*\*)

RESULTAT NET\*\*\* : 1 938 M€  
(-8,8% / 3T18 ; +3,4% hors exceptionnels)

## POURSUITE DE LA HAUSSE DU RATIO CET1

RATIO CET1 : 12,0% (+10 pb / 30.06.19)

## EFFET DE CISEAU POSITIF

RATIO CET1 À 12,0%

\* COÛT DU RISQUE / ENCOURS DE CRÉDIT À LA CLIENTÈLE DÉBUT DE PÉRIODE (EN PB) ; \*\* PLUS-VALUE DE 286 M€ ; \*\*\* RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



**BNP PARIBAS**

La banque  
d'un monde  
qui change

## ANNEXE 8

Enquête annuelle de la Chambre de commerce de l'Union européenne en Chine sur la  
confiance des entreprises



Ambassade de France en Chine  
Service économique de Pékin

Pékin, le 8 juillet 2019

## Enquête annuelle de la Chambre de commerce de l'Union européenne en Chine sur la confiance des entreprises

Résumé : La Chambre de commerce de l'Union européenne a présenté, lundi 20 mai, les résultats de son Enquête annuelle de confiance. Conduite auprès de 585 entreprises européennes implantées en Chine, l'enquête s'est étirée entre janvier et février, en période de désescalade de la guerre commerciale. L'année 2018 a été présentée par les autorités chinoises comme un moment charnière dans la politique d'ouverture chinoise. En règle générale, les entreprises de certains secteurs concernés par les ouvertures de marché (automobile, cosmétiques) se réjouissent des mesures de libéralisation, mais seule une très faible minorité des entreprises (9%) jugent « significatives » ces ouvertures. Plus globalement, les obstacles à l'accès au marché stricto sensu (i.e. restrictions/interdictions inscrites dans la liste négative) revêtent un caractère secondaire pour les entreprises européennes, qui mettent plutôt en avant des obstacles d'ordre réglementaire/administratif. L'absence de level-playing field et la persistance de pratiques telles que les transferts de technologie forcés constituent une source majeure de frustrations. La crainte d'un ralentissement économique se traduit également par un pessimisme accru des entreprises européennes. L'impact des tarifs américains sur les exportations chinoises était, déjà au début de l'année, jugé négatif par 38% des entreprises européennes installées en Chine. Malgré ces défis, la Chambre martèle que les entreprises européennes n'envisagent pas de « se découpler » du marché chinois.

L'intérêt des mesures d'ouverture « post-Bo'ao » est jugé limité par les entreprises européennes

Alors que l'année 2018 a été présentée par les autorités chinoises comme un moment charnière dans la politique d'ouverture chinoise, dans la foulée des annonces du Président Xi Jinping au Forum de Bo'ao au mois d'avril, deux entreprises européennes sur cinq notent des ouvertures de marché dans leur secteur. Les entreprises concernées par le raccourcissement de la liste négative pour les investissements étrangers (automobile, services financiers) sont les plus enclines à reconnaître un certain degré d'ouverture. C'est dans le secteur des **cosmétiques** que l'on trouve le plus grand nombre d'entreprises (82%) soulignant une amélioration des conditions d'accès au marché – conséquence des mesures de simplification du système d'approbation des cosmétiques importées.

Une très faible minorité des entreprises – 9% – jugent « significatives » ces ouvertures intervenues en 2018. Le cas du **secteur financier** est particulièrement emblématique : alors que les deux tiers des entreprises du secteur notent un allègement des conditions d'accès au

marché, seules 9% estiment que ces mesures auront un impact important. Pour la Chambre, ces chiffres s'expliquent par le caractère trop tardif des mesures: « *state-owned banks have been protected from international competition for so long that they already have a well-established foothold, making it difficult for foreign banks to expand their market share of 1,32%*<sup>1</sup> ».

La Chambre de commerce de l'Union européenne cite également l'exemple de secteurs – à l'instar de la **construction et l'entretien des réseaux électriques** - dont l'ouverture théorique dans le cadre de la liste négative pour l'investissement étranger est contredite par d'autres réglementations chinoises (liste négative nationale pour l'accès au marché). Enfin d'autres secteurs (**services juridiques, TIC**) connaissent une trajectoire de fermeture que la Chambre juge « inquiétante ».

De manière générale, les obstacles directs à l'accès au marché (sous forme de restrictions/interdictions inscrites dans la liste négative) revêtent un caractère secondaire pour les entreprises. 45% des opérateurs déplorent des restrictions à l'accès au marché en Chine mais, pour les deux tiers d'entre eux, ces obstacles sont indirects: difficultés d'accès aux licences et aux certifications, ambiguïté et imprévisibilité du cadre juridique chinois, mise en œuvre discrétionnaire des réglementations, etc. L'enquête de confiance insiste cette année sur le **surcoût induit par ces obstacles**: 39% des entreprises estiment que les « facteurs réglementaires » ont négativement impacté leurs marges de profit en 2018.

#### Les discriminations restent une source majeure de frustrations

L'absence de level-playing field constitue une autre source majeure de frustrations. **45% des entreprises interrogées témoignent être les victimes d'un traitement défavorable de la part des autorités chinoises.** Ce chiffre est certes en baisse de six points par rapport à l'année dernière, mais la Chambre juge difficilement compréhensible la persistance de telles discriminations, alors que les entreprises chinoises, du fait de leur taille, de leur capacité d'innovation et de leur internationalisation, sont aujourd'hui jugées suffisamment fortes pour prospérer sans le soutien du gouvernement : « *it is time for China to remove the training wheels for domestic business* ». En outre, les entreprises chinoises sont perçues dans l'enquête comme « aussi ou plus innovantes » que les entreprises européennes par près des deux tiers des répondants.

L'enquête de cette année confirme en particulier un fort sentiment de discrimination des entreprises étrangères au bénéfice des concurrents chinois dans le cadre du plan China Manufacturing 2025, malgré une augmentation notable du nombre d'entreprises européennes déclarant pouvoir y participer (53% contre 42% l'année dernière). S'agissant de la *Belt and Road Initiative*, 88% estiment ne pas être en mesure d'accéder aux programmes de financement. Ces entreprises déplorent en particulier l'absence de projets concrets (42% des cas) ou d'informations disponibles (37%) sur BRI.

---

<sup>1</sup> Chiffres fin 2017



Par ailleurs, malgré les récentes promesses chinoises, à haut niveau, d'y mettre un terme, 20% des entreprises interrogées (deux fois plus qu'en 2017) déclarent avoir subi des transferts forcés de technologie. Dans 63% des cas, il s'agit de transferts forcés intervenus au cours des deux dernières années (et même, pour 24% des cas, de transferts en cours). Les secteurs les plus touchés sont ceux de la chimie et de la pétrochimie (30%), des équipements médicaux (28%), de la pharmacie (27%) et de l'automobile (21%).

Les entreprises européennes sont tout aussi pessimistes s'agissant de la réforme des entreprises d'État : seules 19% d'entre elles estiment que la « **competitive neutrality** »<sup>2</sup> pourra être atteinte dans les deux prochaines années, quand près d'un tiers estime que cette réforme n'interviendra jamais. Or, les entreprises d'État sont à la fois perçues comme omniprésentes – 70% des entreprises européennes notent la présence d'entreprises d'État dans leur secteur – et comme bénéficiant de multiples avantages : facilité d'accès à des contacts gouvernementaux, capacité d'influence sur la conduite des politiques, accès aux financements ou aux licences, etc.

Enfin, deux ans après l'entrée en vigueur de la Loi chinoise sur la Cybersécurité, les inquiétudes des entreprises européennes ne sont pas dissipées, faute de publication de règles d'application précises. **35% des entreprises anticipent un impact négatif sur leurs activités**. En particulier, 24% s'inquiètent des risques en matière de sécurité de leurs données, et 21% de l'augmentation des coûts résultant de cette réglementation. Ces préoccupations – très largement partagées – sont particulièrement prononcées dans les secteurs de la pharmacie, de l'automobile et des TIC.

Malgré des inquiétudes quant au contexte économique, les entreprises européennes se disent très engagées sur le marché chinois

Les entreprises européennes implantées en Chine restent, en moyenne, profitables : 39% d'entre elles – contre 35% l'année dernière – disent réaliser davantage de profits sur le marché chinois que dans le reste du monde. Toutefois, **celles-ci sont fortement préoccupées par le contexte économique chinois et international** : parmi les quatre premiers défis mentionnés par les entreprises, le 1<sup>er</sup> concerne le ralentissement de l'économie chinoise, le 2<sup>ème</sup> le ralentissement de l'économie mondiale, le 4<sup>ème</sup> la guerre commerciale [NB : le 3<sup>ème</sup> défi étant la hausse du coût du travail]. La crainte du ralentissement économique se traduit par un pessimisme accru des entreprises européennes : **45% sont optimistes quant aux perspectives de croissance dans leur secteur contre 62% en 2018**.

La guerre commerciale aggrave la perception des risques : l'impact des tarifs américains sur les exportations chinoises est jugé négatif par **38% des entreprises européennes**

<sup>2</sup> Le questionnaire communiqué aux entreprises ne définit pas le concept de « *competitive neutrality* », mais la Chambre se réfère au sein de son rapport à la définition consacrée par l'OCDE : « *competitive neutrality can be understood as a regulatory framework within which public and private enterprises face the same set of rules, and where contact with the state does not bring a competitive advantage to any market participant* ».

installées en Chine et positif pour 4% d'entre elles [NB : cette enquête a été menée avant le rehaussement des tarifs (de 10 à 25%) sur 200 Mds USD d'exportations chinoises].

[Malgré ces défis, la plupart des entreprises disent ne pas envisager se « découpler » du marché chinois](#) : seuls 6% des opérateurs déclaraient au moment de l'enquête avoir décidé de déplacer leur production hors de Chine du fait de la guerre commerciale. En outre, **62% des répondants continuent de placer la Chine parmi leurs trois premières destinations d'investissements futurs**, un chiffre constant depuis 2014. La Chambre veille toutefois à insister sur le fait que ces investissements seraient d'autant plus conséquents si la Chine s'engageait plus résolument sur la voie de l'ouverture : **les deux tiers des entreprises européennes augmenteraient leurs investissements en cas de diminution des obstacles à l'accès au marché.**

#### ***La Chambre de commerce de l'Union européenne***

Fondée par 51 entreprises membres en 2000 pour répondre au besoin du monde des affaires européen en Chine d'établir un discours commun, la Chambre de commerce de l'Union européenne (EUCCC) est une organisation indépendante à but non-lucratif, représentant les intérêts d'environ 1600 entreprises européennes. La Chambre est reconnue par la Commission européenne et par les autorités chinoises comme la voix officielle des entreprises européennes en Chine (elle se présente comme *"la voix indépendante du monde des affaires européen en Chine"*). Elle est divisée en 7 chapitres locaux, basés dans 9 villes, chacun géré par un comité local qui rapporte directement au Comité Exécutif. Ses recommandations et stratégies de lobbying sont élaborées à travers 31 groupes de travail et forums.

**Camille BORTOLINI, Estelle JACQUES**

## Bibliographie

### Ouvrages :

**ANSOFF Harry Igor.** *Stratégie du développement de l'entreprise.* Paris, Éditions Hommes et techniques, 1976, 165p.

**ANSOFF Harry Igor.** *Corporate strategy.* New York, McGraw-Hill, 1965, 241p.

**ASCENCIO Chloé, REY Dominique.** *Travailler avec les Chinois – 8 clés opérationnelles pour réussir.* Paris, Dunod, 2016, 288p.

**AVENEL Jean David.** *L'essentiel de la stratégie des organisations.* Paris, Gualino, 2011, 152p.

**BARRÉ Geneviève.** *Quand les entreprises chinoises se mondialisent.* Paris, Cnrs, 2016, 378p.

**BARABEL Michel, MEIER Olivier, TEBOUL Thierry.** *Les fondamentaux du management.* Paris, Dunod, 2013, 228p.

**BARTLETT Christopher, GHOSHAL Sumantra.** *Managing Across Borders: The Transnational Solution.* Cambridge, Harvard Business Review Press, 1998, 391p.

**BELLALAH Mondher, ABDEL RAHMAN Kamal.** *Gestion des risques dans un cadre international : réflexions théoriques et tests empiriques.* Paris, Economica, 2000, 200p.

**BOISSEAU DU ROCHER Sophie, DUBOIS DE PRISQUE Emmanuel.** *La Chine e(s)t le monde : Essai sur la sino-mondialisation.* Paris, Odile Jacob, 2019, 300p.

**BOSCHE Marc.** *Le management interculturel.* Paris, Nathan, 1993, 301p.

**BOUQUEREL Fernand.** *“Management”. Politique – Stratégie – Tactique.* Paris, Dunod, 1969, 201p.

**BRUN Patricia.** *Stratégies internationales. Enjeux et valeurs de la transformation digitale et nouveaux modèles.* Paris, Ellipses, 2019, 240p.

**CARTON Malo.** *Et la Chine s'est éveillée : La montée en gamme de l'industrie chinoise.* Paris, Transvalor, 2015, 104p.

**CHANDLER Alfred-Dupont.** *Stratégies et structures de l'entreprise.* Paris, Editions d'Organisation, 1989, 543p.

**CHEVRIER Sylvie.** *Le management des équipes interculturelles.* Paris, PUF, 2000, 216p.

**CLAUSEWITZ Carl Von.** *De la guerre,* Paris, Éditions de Minuit, 1955, 760p.

**CLAUSEWITZ Carl Von.** *Principes fondamentaux de stratégie militaire,* Paris, Mille et une Nuits, « La petite collection », 2006, 93p.

**DUNNING John Harry.** *Multinational Enterprise and Economic Analysis,* Cambridge, Cambridge University Press, 2008, 402p.

**DUPRIEZ Pierre, SIMONS Solange.** *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel.* Bruxelles, De Boeck Université, 2000. 356p.

**FIEVET Gil.** *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise,* Paris, InterEditions, 1992, 272p.

**GAO Hongye.** *L'économie occidentale.* Pékin, Presse de l'Université de Renmin de Chine, 2018, 375p.

**HELPER Jean-Pierre.** *Stratégie – Le manuel du management stratégique.* Paris, Vuibert, 11<sup>e</sup> édition, 2019, 504p.

**HIRSCH Georges, CHEVALIER Alain.** *S'implanter à l'étranger : pour maîtriser le développement international de l'entreprise,* Paris, ESF Editeur, 1982, 230p.

**HUANG Jiuli, LI Kunwang.** *L'exportation et l'ouverture, la taille du marché régional et la croissance économique.* Pékin, La Recherche Économique, 2006, 400p.

**HYMER Stephen.** *The Multinational Corporation: A Radical Approach,* Cambridge, Cambridge University Press, 1979, 368p.

**IRIBARNE Philippe d'.** *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales.* Paris, Seuil, 1989. 279p.

**IZAMBARD Antoine.** *France Chine, les liaisons dangereuses.* Paris, Stock, 2019, 250p.

**JACQUEMOT Pierre.** *La firme multinationale : une introduction économique.* Paris, Economica, 1990. 284p.

**JOFFRE Patrick.** *Comprendre la mondialisation de l'entreprise.* Paris, Economica, 1994, 112p.

**JOLLY Dominique.** *Ces entreprises qui font la Chine.* Paris, Editions d'Organisation, 2011, 260p.

**JOMINI Antoine-Henri.** *Précis de l'art de la guerre.* Paris, Tempus Perrin, 2008, 320p.

**LAFONT Bruno.** *Ces grandes entreprises au cœur des transformations du monde.* Paris, Tallandier, 2016, 208p.

**LAKEHAL Mokhtar.** *Entreprise et enjeux de la mondialisation.* Paris, Ellipses, 2007, 190p.

**LARÇON Jean-Paul.** *Les multinationals chinoises.* Paris, Editions Eska, 2009, 312p.

**LEHMANN-ORTEGA Laurence.** *Strategor – Toute la stratégie d'entreprise.* Paris, Dunod, 2016, 736p.

**LEROY Frederic.** *Les stratégies de l'entreprise.* Paris, Dunod, 2017, 128p.

**LOROT Pascal.** *Histoire de la géopolitique.* Paris, Economica, 1995, 111p.

**MA Shuzhong.** *Les affaires internationales.* Pékin, Presse de l'Éducation Supérieure, 2011, 425p.

**MEIER Olivier.** *Management interculturel.* Paris, Dunod, 2016, 336p.

**MINTZBERG Henry.** *Grandeur et décadence de la planification stratégique.* Paris, Dunod, 2004, 456p.

**MOALLA Emna, RAÏS Maha.** *I. Jan Johanson et Jan-Erik Vahlne. L'approche processuelle de l'internationalisation.* Paris, Éditions EMS, 2014, 18p.

**NOËL Guy.** *Accompagner le développement international.* Paris, Editions L'Harmattan, 2015, 620p.

**PEYRARD Josette, PEYRARD Max.** *Dictionnaire de Finance.* Paris, Vuibert, 2<sup>e</sup> éd, 2001, 300p.

**PORTER Michael.** *Choix stratégique et concurrence.* Paris, Economica, 1999, 426p.

**QUINQUEREZ Alexandre.** *Stratégies internationales et propriété intellectuelle.* Bruxelles, Larcier, 2019, 494p.

**RUGMAN Alan M., VERBEKE Alain.** *The limits to Globalization and the Regional Strategies of Multinational Enterprises,* Journal of International Business Vol XLV, Springer Fachmedien Wiesbaden, Gabler, 2005, 170p.

**SALONER Garth, SHEPARD Andrea, PODOLNY JOEL.** *Strategic Management,* New York, John Wiley, 2001, 464p.

**SHI Yunnan, HAY Françoise.** *La Chine : forces et faiblesses d'une économie en expansion.* Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2006, 416p.

**SPYKMAN Nicolas.** *Geography of The Peace*. Harcourt, Brace and Company, 1944, 66p.

**UZUNIDIS Dimitri.** *Dynamiques internationales des entreprises*. Paris, L'Harmattan, 2017, 262p.

**VAÏSSE Maurice.** *Les relations internationales depuis 1945*. Paris, Armand Colin, Collection Université, 16e édition, 2019, 352p.

**VERNON Raymon.** *Storm Over Multinationals – Real Issues*, Cambridge, Harvard University Press, 1977, 288p.

**VON NEUMANN John, MORGENSTERN Oskar.** *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University Press, 1947, 776p.

**WANG Yaozhong, ZHANG Yabin.** *Théorie et pratique du commerce international*. Pékin, Presse de l'Université du Sud-Centre, 2003, 280p.

#### **Revues:**

**ABDELLATIF Mahamat.** *L'impact du risqué pays perçu sur le contrôle des filiales à l'étranger. Une étude qualitative sur le cas des multinationales françaises*. Management&Avenir, 2013/4, n°62, p 14-31

**ANDIGINE Charles Henri d'.** *Management interculturel : s'adapter pour mieux s'imposer*. Le Moniteur du Commerce International, 2001, n°1508-1509, p 50-58.



**BREU Karin.** *The Role and Relevance of Management Cultures in the Organizational Transformation Process.* International Studies of Management and Organization, 2001, Vol 31, n°2, 28p.

**BUIGUES Pierre-André, LACOSTE Denis.** *Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés.* Annales des mines – Gérer et Comprendre, 2016/2, n°124, p 52-61.

**CALORI Roland, STEELE Murray, YONEYAMA Estuo.** *Management in Europe: learning from different perspectives.* European Management Journal, 1995, Vol 13, n°1, p 58-66.

**CAO Jianping, ZHANG Miao, ZHOU Xinsheng.** *L'impact des flux transfrontaliers sur le commerce international – une étude sur l'exemple de certains pays le long de « la ceinture et la route ».* La Coopération Économique Internationale, 2018, Vol 2, n°2, p 9-14.

**DAVIS Julia.** *Multicultural Management: New Skills for Global Success.* International Journal of Manpower, 1995, Vol 16, n°8, p 77.

**EOZENBLAT Céline.** *Les entreprises multinationales : un processus urbain dans un environnement international et transnational.* L'information Géographique, 2007, Vol 71, n°2, p 43-66.

**FOULKES Rowland A.** *Multicultural Management: New Skills for Global Success.* Columbia Journal of World Business, 1994, Vol 29, n°4, p 90.

**GANCEL Charles, HILLS Chilina.** *Managing the pitfalls and challenges of intercultural communication.* Communication World, 1997, Vol 15, n°1, p 24-27.

**GAO Huiyi.** *Pratiques stratégiques des multinationales françaises en Chine : analyse des facteurs culturels.* Management&Avenir, 2015/8, n°82, p 37-55.

**GOULARD Sébastien.** *Les routes de la Soie, un projet pour le monde.* OUTRE-TERRE, 2017/1, n°50, p 349-368.

**HADJIKHANI Amjad, GHURI Pervez N.** *The behaviour of international firms in socio-political environments in the European Union.* Journal of Business Research, 2001, Vol 52, Issue 3, p 263-275.

**HARVEY Michael G., SPEIER Cheri, NOVICEVIC Milorad M.** *The role of inpatriates in a globalisation strategy and challenges associated with the inpatriation process.* Human Resource Planning, 1999, Vol 22, p 38.

**HÉBERT Louis.** *Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial.* Gestion, 2002/1, Vol 27, p 78-85.

**JIANG Guoliang.** *Analyse des risques du commerce international et des contre-mesures.* Le Marché de l'Économie de la Science, 2018, n°1, p 69-71.

**KNIGHT Gary A.** *Entrepreneurship and strategy in the international SME.* Journal of International Management, 2001, Vol 7, Issue 3, p 155-171.

**KOGUT Bruce, ZANDER Udo.** *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology.* USA, Organization Science, 1992, Vol 3, n°3, p 383-397.

**LI Nan, HUANG Weiping.** *L'impact de la protection de la propriété intellectuelle sur le commerce international – revue de recherche.* Sciences de la Gestion Moderne, 2018, Vol 1, n°3, p 6-8.

**LIN Faqin, FENG Fan, FU Dahan.** *Le commerce international et la croissance économique sont-ils une relation linéaire: une ré estimation des effets de causalité selon les données du panel provincial de la Chine .* La Problématique du Commerce International, 2018, n°1, p 11-23.

**LIU Zejun.** *Recherche sur les problèmes et les contre-mesures du financement du commerce international pour les petites et moyennes entreprises.* Marketing Moderne, 2018, n°1, p 12-13.

**MAKINDER Halford John.** *The Geographical Pivot of History.* The Geographical Journal, 1904, Vol 23, p 421-437.

**MÉRIADE Laurent.** *Le role de l'État dans les strategies d'internationalisation des entreprises chinoises ? Une approche géoéconomique.* Management&Avenir, 2015, Vol 5, n°79, p 51-74.

**MILLIOT Éric.** *Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter.* Management & Avenir, 2005/1, Vol 1, n°3, p 43-60.

**RIAH-BELKAOU Ahmed.** *The effects of the degree of internationalization on firm performance.* International Business Review, 1998, Vol 7, Issue 3, p 315-321.

**SEGAL Jean-Pierre.** *Les pièges du management interculturel.* Gestion, 1991, n°1, p 17-25.

**TALLMAN Stephen, LI Jiatao.** *Effets of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms.* Academy of Management Journal, 1996, n°39, p 179-196.

**WANG Elen Rozay, KARJALAINEN Héléna.** *La dynamique des guanxi dans l'internationalisation des entreprises chinoises en France : l'exemple de l'intermédiation.* Management&Avenir, 2016, Vol 3, n°85, p 57-78.

**WANG Yan.** *L'impact des frictions commerciales sino-américaines sur l'exportation internationale de la Chine.* La Science de la Province de Henlongjiang, 2018, Vol 1, n°2, p 159-160.

**WANG Yong.** *Dynamique des industries, commerce international et croissance économique.* L'Étude de l'Économie, 2018, n°2, p 753-780.

**YAN Shaojun.** *Les caractéristiques de développement du E-commerce de la prochaine génération).* China Economic and Trade Herald (Edition théorique), 2018, Vol 1, n°2, p 19-22.

## Sites web :

<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CN>

<https://weekend.lesechos.fr/business-story/liste/0601979553138-8-domaines-technologiques-ou-la-chine-domine-2296870.php>

<https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/automobile-pourquoi-le-marasme-du-marche-chinois-est-la-pour-durer-1037578>

<https://www.senat.fr/rap/r17-520/r17-5206.html>

[https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/restauration-hotellerie-sports-loisirs/chine-le-defi-des-entreprises-francaises\\_3687175.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/restauration-hotellerie-sports-loisirs/chine-le-defi-des-entreprises-francaises_3687175.html)

<https://cn.ambafrance.org/Proteger-la-propriete-intellectuelle-des-entreprises-27956>

[https://www.lepoint.fr/economie/chine-la-cour-supreme-va-se-saisir-des-recours-concernant-la-propriete-intellectuelle-30-12-2018-2282482\\_28.php](https://www.lepoint.fr/economie/chine-la-cour-supreme-va-se-saisir-des-recours-concernant-la-propriete-intellectuelle-30-12-2018-2282482_28.php)

<https://www.usinenouvelle.com/editorial/et-si-pour-votre-entreprise-francaise-vous-faisiez-des-plans-a-la-chinoise.N897859>

<https://chroniques-de-chine.com/entreprise-francaise-en-chine-comment-reussir-son-activite/>

<https://www.cci-france-international.org/le-reseau/les-cci-fi/asie-oceanie/exporter-s-implanter-chine.html>

[https://www.ihest.fr/IMG/pdf/11\\_les\\_entreprises\\_francaises\\_en\\_chine\\_-\\_quels\\_enjeux\\_.pdf](https://www.ihest.fr/IMG/pdf/11_les_entreprises_francaises_en_chine_-_quels_enjeux_.pdf)

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02021588/document>

<https://www.lesechos.fr/monde/chine/les-entreprises-francaises-veulent-faire-leur-marche-sur-les-routes-de-la-soie-chinoises-1158346>

<https://www.euractiv.fr/section/l-europe-dans-le-monde/opinion/routes-de-la-soie-et-entreprises-francaises-entrer-dans-une-logique-de-coopetition/>

<https://www.france24.com/fr/20191105-macron-chine-xi-jinping-ouvrir-davantage-porte-entreprises-etrangeres>

<https://www.optionfinance.fr/services/lettres-professionnelles/la-lettre-du-risque-clients-avec-euler-hermes/quattendre-en-2019-2020-pour-les-exportateurs-francais/quattendre-en-2019-2020-pour-les-exportateurs-francais-septembre-2019.html>

[http://ebci.eu/medias/pp-routes\\_de\\_la\\_soie.pdf](http://ebci.eu/medias/pp-routes_de_la_soie.pdf)