

**Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi**  
**Direction Générale des Entreprises**

**Présence et stratégies**  
**des firmes chinoises et indiennes**  
**en Europe**

une perspective dynamique et comparative

Françoise Hay, Christian Milelli et Yunnan Shi

Janvier 2008

La recherche a été prise en charge par trois chercheurs :

Françoise HAY, Chercheur associé au Centre de Recherche en Economie et en Management (CNRS – Université de Rennes 1),

Yunnan SHI, Maître de Conférences à l'Université de Rennes 1 et Chercheur au Centre de Recherche en Economie et en Management,

et Christian MILELLI, Ingénieur de Recherche CNRS à *EconomiX* (CNRS – Université de Paris X Nanterre) qui a aussi assuré la coordination scientifique.

Elle a bénéficié du concours de Julie Robert, Cartographe-géomaticienne à l'Université de Paris X Nanterre.

## REMERCIEMENTS

Cette étude a pu être menée à son terme grâce au soutien de nombreuses personnes qui, à titre divers, nous ont fait bénéficier de leurs temps et de leurs connaissances. Une attention particulière à :

Mme Manju de l'Ambassade d'Inde à Paris, William Norris de l'Ambassade de Grande-Bretagne à Paris, Eva Henkel, Tilo Mandry et Yi Cao de *Invest in Germany* à Berlin, Sgivard Beck-Friis de *Invest in Sweden Agency* à Stockholm, Fabrice Hatem de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux, et M. Descamps de la Fédération Internationale des Equipementiers d'Automobile.

Nous tenons également à exprimer notre reconnaissance à tous les responsables d'entreprises en Allemagne, en France, en Italie et en Suède, qui ont accepté de nous recevoir et de nous consacrer une partie de leur temps, en particulier :

- pour la partie indienne, Elisabeth Hervier, Présidente d'IDL, Thierry Hoffmann, Président de Therabel, Josy Charbonneau, Présidente de Zydus France et Amarendra Kolipakam d'Infosys France ;

- pour la partie chinoise, M. Bertin, Directeur de Mobiltron France, M. Debernis, Responsable de production de Novel Vision, Xiaohui Liang, Directrice des Ressources Humaines de ZTE Europe, et Tik Lou, Directeur Général de JAC Anhui.

Nous remercions aussi pour l'aide précieuse toutes les personnes qui, à la Direction Générale des Entreprises, nous ont permis de réaliser cette étude. Nous tenons à remercier plus particulièrement M. Grégoire Postel-Vinay et Mme Joëlle Le Goff.

Enfin, nous remercions les participants aux colloques de Nottingham (mars 2007), Paris (UNESCO, juin 2007) et Shanghai (Université de Fudan, septembre 2007) qui nous ont permis d'améliorer des versions préliminaires.

Bien évidemment, selon l'expression consacrée, l'équipe de recherche assume l'entière responsabilité de toutes les erreurs et omissions qui pourraient être relevées dans le présent rapport.

Il est important également de préciser que les appréciations et jugements prononcés n'engagent que les auteurs de l'étude.

## PRESENTATION ET RECOMMANDATIONS

La présente recherche sur les investissements chinois et indiens en Europe s'inscrit dans la problématique émergente d'un phénomène économique récent, significatif et au cœur des relations économiques internationales, celui de l'essor de flux d'investissements directs des pays du Sud vers les pays du Nord.

Le propos ici n'est pas d'ordre théorique et académique mais principalement empirique. Il s'agit d'entreprendre une analyse systématique destinée à mieux cerner l'ampleur du phénomène et d'en identifier les principaux acteurs et leurs différents attributs. Afin de dépasser les limites inhérentes à toute approche macro-économique, trop agrégée par nature, l'accent a été mis sur une approche micro-économique plus analytique.

Les objets d'étude portent sur les motivations, les stratégies et les premiers effets de la présence des entreprises chinoises et indiennes en Europe. L'approche adoptée est résolument dynamique et comparative.

La recherche a mobilisé un certain nombre de ressources informationnelles parmi lesquelles une base de données constituée par les auteurs et une série d'entretiens menés en Europe auprès de différents experts et acteurs.

La recherche a fait ressortir les points suivants :

- L'essor des firmes chinoises et des firmes indiennes en Europe a été porté par le contexte de mondialisation, le soutien de leur Etat, la forte croissance de leur marché national, divers avantages compétitifs (notamment de faibles coûts de main-d'œuvre) et une maîtrise de processus industriels standard ;
- les investisseurs indiens et chinois en Europe affichent plus de différence que de similitude, même si les comportements des seconds convergent pour partie vers ceux des premiers ;
- les investisseurs indiens sont beaucoup plus spécialisés (IT et pharmacie) en Europe que les investisseurs chinois ;
- les investisseurs indiens ont une préférence marquée pour les acquisitions alors que pour les firmes chinoises ce sont les créations qui viennent en tête ; ceci est lié à la différence des secteurs d'activité concernés (télécommunications et transport maritime pour la Chine, pharmacie et services informatiques pour l'Inde), des fonctions remplies (plus de R-D dans

le cas des investissements chinois), et aussi une plus grande aversion au risque dans le cas de la plupart des investisseurs chinois ;

- les firmes indiennes semblent rencontrer moins de difficultés que les firmes chinoises pour absorber et dynamiser les entreprises européennes acquises ;
- la vague d'investissement indienne à venir en Europe semble plus étoffée que celle des investisseurs chinois. Il semble que les firmes informatiques indiennes soient à la veille d'acquérir des acteurs européens de premier plan, notamment dans le domaine du conseil, après avoir établi à travers l'Europe de nombreux bureaux de représentation et des centres de développement pour leurs activités plus usuelles ;
- le fond souverain chinois (China Investment Corp.) n'est pas, à notre connaissance, encore présent en Europe. La crise actuelle des *subprimes* et les conséquences à venir en Europe peuvent constituer une opportunité avec toutefois une approche graduelle, via des participations minoritaires, plutôt que des acquisitions ou encore des OPA ;
- comme l'atteste une comparaison France-Allemagne, la venue des investissements chinois et indiens renforcent les points forts des économies nationales hôtes (par exemple la mécanique et le travail des métaux en Allemagne) et en accentuent les points faibles (faiblesse de la spécialisation industrielle française). Il n'est donc pas étonnant de trouver en France un taux significatif de délocalisations (vers la Chine) d'unités productives acquises par des firmes chinoises, alors qu'en Allemagne cette éventualité est plus rare.

La recherche a ainsi permis de dégager un certain nombre de perspectives. Trois scénarios, portant sur l'évolution des investissements chinois et indiens en Europe, ont été avancés et classés ci-après selon leur degré de vraisemblance. Nous avons aussi pris en compte, pour l'année 2008, l'impact de la diffusion de la crise des *subprimes* en dehors des Etats-Unis et le ralentissement de l'économie mondiale qui en résulterait.

Scénario 1 : Poursuite de la tendance observée depuis le début du millénaire à un rythme modéré, avec une pause périodique pour les investisseurs chinois toujours en phase d'apprentissage. L'hypothèse retenue ici est celle d'une neutralité de la crise financière.

Scénario 2 : Accélération sensible des implantations soit de concert, soit 2 sous-scénarios de découplage : (2a) une plus forte dynamique indienne ; (2b) une plus forte dynamique chinoise. L'hypothèse sous-jacente est ici un ralentissement plus faible de l'économie européenne que celle de l'économie nord-américaine et l'arbitrage opéré par les investisseurs chinois et indiens vers une zone relativement plus dynamique.

Scénario 3 : Décru des implantations due à un ralentissement de la croissance économique européenne comparable à celui des Etats-Unis, ou à un ralentissement de l'économie chinoise et à un moindre degré indienne en raison du lien via les exportations avec une économie nord-américaine en récession. Une autre explication réside dans l'orientation vers d'autres zones géographiques, dont la zone asiatique encore peu ciblée par les firmes chinoises et avec qui les relations commerciales sont plus denses. Ceci s'inscrit dans le sillage de la « vision commune pour l'avenir » concrétisée par la signature entre la Chine et l'Inde d'un texte le 14 janvier 2008. Si les deux pays, qui rassemblent le tiers de l'humanité, regroupent leur dynamisme et leurs potentialités, ils sont aptes à modifier profondément l'état des relations internationales.

Enfin, nous tirons de cette recherche un certain nombre de suggestions destinées à la Direction Générale des Entreprises et aux différents acteurs publics concernés par cette problématique et les enjeux qui lui sont associés :

- poursuivre la mise à jour de la base de données avec une attention particulière à l'activité du fonds souverain chinois en Europe ;
- mener des enquêtes et entretiens auprès des sièges sociaux en Chine et en Inde des firmes présentes en Europe afin de mieux cibler la place de cette dernière dans leurs stratégies mondiales et identifier les enjeux à venir pour les tissus industriels et les économies européennes ;

- mettre en relation la présence, le positionnement sectoriel, les stratégies et les conséquences de ces entreprises en Europe avec la situation qui prévaut aux Etats-Unis ;
- poursuivre les travaux déjà réalisés permettant de suivre les investissements chinois et indiens en Afrique<sup>1</sup>. L'enjeu est ici non seulement d'ordre commercial et économique, mais aussi politique et stratégique. La Chine et l'Inde sont-elles rivales ou complémentaires en Afrique, quelles sont les conséquences prévisibles pour la présence et l'influence européenne, et plus fondamentalement pour le développement du continent africain ?

---

<sup>1</sup> Cf. La concurrence des groupes industriels chinois sur les marchés internationaux : le cas du continent africain, Etude réalisée pour le compte de la Mission prospective (ex-Observatoire des Stratégies Industrielles), DGE, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, janvier 2006.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Les investissements directs d'origine chinoise et indienne dans le monde : d'une approche macroeconomique à une approche microeconomique.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Les enseignements des données macroéconomiques .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Une approche microéconomique pour mieux identifier les acteurs et leurs stratégies .....</b>	<b>16</b>
<b>2. Les investisseurs chinois et indiens en Europe.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1. Un environnement favorable aux investissements étrangers .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2. Les acteurs en présence .....</b>	<b>52</b>
<b>3. Les stratégies des entreprises chinoises et indiennes en Europe .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Les motivations.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Les stratégies poursuivies.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3. Un usage optimum des avantages européens .....</b>	<b>81</b>
<b>3.4. Vers une convergence des stratégies des groupes chinois et indiens en Europe ? .....</b>	<b>88</b>
<b>4. Quelles conséquences pour les économies européennes ?.....</b>	<b>90</b>
<b>4.1. Le devenir des firmes européennes acquises.....</b>	<b>90</b>
<b>4.2. Les enjeux de la présence en Europe de firmes chinoises et indiennes</b>	<b>95</b>
<b>4.3. Les relations commerce-investissement.....</b>	<b>117</b>
<b>PERSPECTIVES .....</b>	<b>120</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>127</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>132</b>



## INTRODUCTION

La montée en puissance des firmes multinationales de pays du Sud durant les deux dernières décennies est un phénomène inédit qui traduit l'extension et l'approfondissement du processus de globalisation amorcé à la fin des années 1980. Il s'agit là d'une évolution structurelle, étroitement liée aux mutations des processus de production, de financement et de communication qui ont engendré de nouvelles règles du jeu pour le commerce et l'investissement à l'échelle mondiale. Désormais, les firmes originaires du Sud développent des visions de plus en plus internationales de leurs activités, et elles investissent à l'étranger lors de phases du développement de leur pays d'origine plus précoces que par le passé. Cela s'explique par l'émergence de nouvelles opportunités et perspectives, et aussi des avantages compétitifs fondés sur la maîtrise des coûts de production et une différenciation des produits et services.

L'objet de la présente étude s'inscrit dans cette problématique en se focalisant sur les investissements réalisés en Europe par les firmes chinoises et indiennes.

Encore limités, mais en forte progression depuis 2002, les flux d'investissement en provenance de Chine et d'Inde marquent un réel changement dans les équilibres économiques mondiaux mis en place et contrôlés depuis plusieurs décennies par les pays industrialisés du Nord. Certes, dans les années 1970 et 1980, les investisseurs des pays pétroliers arabes et les « dragons asiatiques » sont devenus des exportateurs nets de capitaux. Cependant, les enjeux actuels sont différents. En effet, les deux nouveaux venus — on devrait plutôt parler de retour tant ces deux pays ont occupé une place de premier plan au sein de l'économie-monde jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle — interpellent à la fois par leur taille, leur dynamique interne, leur volonté de devenir des chefs de file incontestables des pays du Sud, et aussi par leurs firmes qui n'hésitent plus à concurrencer les grandes firmes multinationales sur leur marché national, les marchés tiers et même leurs marchés d'origine.

La montée en puissance des firmes chinoises et indiennes, qu'elles soient publiques ou privées, qu'elle relève de groupes diversifiés ou spécialisés, est un phénomène récent. Si la plupart de leurs investissements en Europe sont jusqu'ici passés inaperçus, certains ont toutefois marqué les esprits et fait la une des médias à travers l'acquisition d'entreprises de renom.

# 1. LES INVESTISSEMENTS DIRECTS D'ORIGINE CHINOISE ET INDIENNE DANS LE MONDE : D'UNE APPROCHE MACROECONOMIQUE A UNE APPROCHE MICROECONOMIQUE

Les statistiques générales sur l'investissement direct à l'étranger (IDE) chinois et indiens montrent une tendance incontestable qui est celle d'un trend ascendant, notamment depuis 2002. Toutefois, elles sont difficiles à analyser et à interpréter car elles portent sur des niveaux d'investissement encore limités, fluctuants d'une année sur l'autre, et biaisés sur le plan comptable.

L'approche microéconomique permet de mieux identifier les acteurs de cette dynamique, que sont les entreprises chinoises et indiennes, et de caractériser leurs motivations et stratégies internationales.

## 1.1. Les enseignements des données macroéconomiques

La principale source statistique de référence sur les IDE mondiaux est le « Rapport sur l'investissement mondial » publié annuellement par la Conférence des Nations unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)<sup>2</sup>. Il prend en compte les données rapportées par les différents pays dans leur Balance des paiements, ce qui n'est pas à l'abri d'imperfections, notamment pour les pays en développement.

### ***1.1.1. Des investissements directs d'origine chinoise et indienne encore limités mais en hausse***

Les émissions d'IDE en provenance de Chine et d'Inde sont encore relativement faibles par rapport à la taille de leurs économies nationales.

A la fin de l'année 2006, l'Inde, la Chine et Hongkong détenaient respectivement 0,1%, 0,6% et 5,5% des stocks mondiaux d'IDE, et 0,8%, 4,6% et 43% des stocks émis par les pays en développement. L'importance de Hongkong comme source d'investissement est frappante même si cette vision doit être nuancée en raison de réserves sur l'identité réelle des investisseurs.

La prise en compte des montants d'IDE par rapport au PNB et à l'investissement intérieur (FBCF) conforte les tendances observées (**tab. 1**).

---

<sup>2</sup> UNCTAD en anglais.

**Tableau 1.** Importance des IDE émis dans l'économie nationale (Chine, Inde et Hongkong) en 2006

	<b>Stocks d'IDE / PNB</b>	<b>Flux d'IDE / FBCF</b>
Chine	2,8 %	1,9 %
Hongkong	363,5 %	105,3 %
Inde	1,5 %	5 %

Source : CNUCED

Les chiffres bruts font apparaître une première différence entre les deux pays (**tab. 2**). En effet, la Chine détient un encours supérieur à l'Inde (75 milliards de dollars *versus* 13 en 2006), surtout si est réintégrée une partie des investissements originaires de Hongkong (689 milliards de dollars en 2006) qui voit aussi transiter des capitaux provenant de Chine continentale. Toutefois, en 2006, 35% du stock d'investissement direct en provenance de Hongkong prenait le chemin de la Chine continentale alors que 42% était à destination des paradis fiscaux.

**Tableau 2.** Evolution des stocks d'IDE originaires de Chine, Hongkong et d'Inde, 1990-2006 (en milliards de dollars)

<b>Années</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Monde	1 763	2 901	6 148	6 319	6 866	8 197	9 732	10 672	12 474
Pays en développement	133	311	817	807	849	859	1 036	1 274	1 600
Chine continentale	2,5	16	28	33	35	37	39	46	75
Hongkong	12	79	388	352	370	336	406	470	689
Inde	0,3	0,5	1,9	2,1	2,5	5	6,6	9,6	13

Source : CNUCED

Dans les pays en développement en général et dans le cas de la Chine et de l'Inde en particulier, plus de la moitié des stocks d'IDE ont été réalisés depuis 2002. La Chine a ainsi doublé la Corée du Sud en Asie mais est toujours devancée par Hongkong bien sûr, mais aussi Singapour et Taiwan.

En 2006, les flux d'IDE de la Chine continentale ont été multipliés par 6 par rapport à l'année 2002 pour culminer à plus de 16 milliards de dollars (**tab. 3**). Dans le cas de l'Inde, si les montants d'IDE sortant sont restés plus modestes jusqu'en 2003, ils ont

connu aussi une forte progression depuis, notamment en 2006 avec un montant multiplié par près de 4 par rapport à l'année précédente.

Cette tendance générale devrait se poursuivre : le Ministère chinois du Commerce estime que les flux d'IDE chinois à l'étranger pourraient être de l'ordre de 60 milliards de dollars en 2010.

**Tableau 3.** Montants de flux d'IDE émis par la Chine, Hongkong et l'Inde depuis 2000 (en milliards de dollars)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Chine continentale	1	6,9	2,7	2,9	5,5	12,3	16,1
Hongkong	59,4	11,3	17,7	5,5	45,7	27,2	43,5
Inde	0,3	0,8	0,4	0,9	2,2	2,5	9,7

Source : CNUCED, années diverses

Une seconde différence entre la Chine et l'Inde est que la première présente un solde nettement déséquilibré au profit des flux entrants, alors que la seconde affiche un profil relativement équilibré entre flux entrants et flux sortants.

Ces disparités entre les deux pays s'expliquent pour une large part par un processus de développement et d'ouverture de nature différente, tant dans son contenu que dans son historique. D'un côté, la Chine a amorcé son ouverture dès 1978 puis l'a confirmée en 1992, en favorisant la venue de capitaux étrangers. De l'autre, l'Inde est restée fermée jusqu'au milieu des années 1980 quand ont été mises en œuvre les premières mesures de libéralisation et d'ouverture de son économie, lesquelles ont été amplifiées et élargies en 1990-91 suite à une crise financière. L'insertion de l'économie indienne dans l'économie mondiale a été, d'une certaine façon, plus rapide et plus large en raison de son statut de « dernier venu », conjointement à la présence d'entreprises nationales dynamiques.

### ***1.1.2. Les principales zones de destination : l'Europe plus prisée par les investisseurs indiens que chinois***

La répartition géographique des IDE chinois et indiens montre que les derniers ont une propension supérieure à s'orienter vers les pays développés (**tab. 4**).

**Tableau 4.** Stocks d'IDE d'origine chinoise (fin 2006) et indienne (04/1996-08/2006) par grandes régions de destination (*en milliards de dollars*)

Zones/Pays	Chine		Inde	
	Montants investis	En %	Montants investis	En %
Afrique	2,6	3,4	2,1	17,5
Amérique latine	19,7	26,2	1,6	12,7
Amérique du Nord	1,6	2,1	2,3	19
Asie	48	64	1,4	11,7
Europe	2,3	3	4,1	33,3

Sources : Ministère chinois du Commerce, *Reserve Bank of India* et estimations des auteurs

En effet, les IDE chinois apparaissent fortement polarisés sur les pays en développement : l'Asie arrive très largement en tête (près de 2/3) devant l'Amérique latine (plus du quart). Toutefois, la place de l'Asie s'explique par le rôle clé joué par Hongkong comme destination privilégiée (88% du stock fin 2006), tandis que l'importance de l'Amérique latine s'explique par l'attrait des paradis fiscaux des Caraïbes (Iles Caïmans, Iles Vierges et Bermudes). L'Europe accueille moins de 3% des investissements chinois, soit moins que l'Afrique, avec plus de 40% de l'encours qui concerne la Fédération de Russie.

Les IDE indiens affichent une répartition géographique plus équilibrée, avec toutefois une préférence marquée — plus de la moitié du total — pour les pays développés. L'Europe est ainsi la première destination mais cette place est due à la prise en compte de la Fédération de Russie qui accueille près de 70% des investissements indiens du continent européen, loin devant le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Allemagne. L'Amérique du Nord est la deuxième destination des investissements indiens et précède, dans l'ordre, l'Afrique, l'Amérique latine et l'Asie.

La comparaison de la destination géographique des IDE chinois et des IDE indiens met en évidence une situation assez similaire une fois corrigés les forts biais en faveur de Hongkong, des paradis fiscaux des Caraïbes et e la Fédération de Russie, avec toutefois un penchant plus prononcé vers l'Asie et l'Amérique latine pour les premiers alors qu'en Afrique le niveau d'engagement est semblable.

Il faut souligner qu'au sein de la zone Europe la Fédération de Russie occupe une place de premier ordre tant pour les investisseurs chinois que pour les investisseurs indiens.

### 1.1.3. La place des pays développés : Europe versus Etats-Unis

Aux Etats-Unis, l'IDE d'origine chinoise et indienne est encore faible avec toutefois une poussée en 2004 et 2005 plus nette pour les investissements indiens — avant 2002 il n'y avait pas de ventilation Chine, Inde (**tab. 5a**). L'Inde est ainsi devenu en 2005 le dixième pays d'origine pour les acquisitions de firmes nationales aux Etats-Unis<sup>3</sup>. L'investissement d'origine européenne, avec le Royaume-Uni en tête, y demeure prépondérant, et, au sein de la zone Asie-Pacifique, le Japon occupe encore la part du lion.

**Tableau 5a.** Flux d'IDE chinois et indiens aux Etats-Unis 2003-2006  
(en millions de dollars)

	2003	2004	2005	2006	Stock 2006
Chine continentale	-101	151	272	-153	554
Hongkong	-21	760	914	-134	3 524
Inde	125	277	868	505	2 002
Part de l'Asie-Pacifique					2,3 %

Source : U.S. Bureau of Economic Analysis

L'essor de l'investissement indien aux Etats-Unis est dû au développement des services professionnels (externalisation de traitements informatiques), tandis que celui des deux Chine s'explique à la fois par un positionnement dans le secteur manufacturier (travail des métaux, chimie et industrie électronique) et le commerce de gros. Le repli des investissements chinois en 2006 s'explique en partie par l'abandon forcé du projet d'acquisition d'Unocal par la China National Offshore Oil Corp. en 2005.

La situation européenne est quelque peu différente de la situation nord-américaine, avec la présence de flux importants et prépondérants d'investissements directs au niveau intra-européen (**tab. 5b**). Un point commun est toutefois la première place accordée aux flux en provenance de Hongkong, même si le trend sur la période observée est différent. Par contre, les Etats-Unis montrent une évolution plus chaotique des flux chinois, alors que les flux d'origine indienne progressent régulièrement jusqu'en 2005. Enfin, la lecture de la situation européenne est quelque

<sup>3</sup> Mergers & Acquisitions, February 2006.

peu perturbée par la rupture que constitue l'année 2004 pour les investisseurs indiens et chinois (hors Hongkong).

**Tableau 5b.** Flux d'IDE chinois et indiens dans l'UE, 2002-2005  
(en millions d'euros)

	2002	2003	2004	2005	2006
Chine continentale	241	290	-147	400	2 100
Hongkong	2 925	1 436	4 748	1 400	- 1 100
Inde	133	615	1	600	100
Part de l'Inde et des 2 Chines dans l'extra-UE	2,5 %	2 %	8,5 %	2 %	1 %

Source : Eurostat (Balance des paiements)

#### **1.1.4. Les insuffisances des statistiques officielles**

DE manière générale, les émissions chinoises et indiennes d'IDE sont particulièrement délicates à interpréter.

D'un côté, les investissements chinois et indiens sont surestimés par de nombreux investissements circulaires dont les motivations sont fiscales ou spéculatives. Ces émissions empruntent pour l'une le circuit « Chine – Hongkong – Chine » et, pour l'autre, le circuit « Inde – Ile Maurice – Inde ». A cela s'ajoutent des flux transitant par les paradis fiscaux, notamment ceux des Caraïbes (Iles Caïmans, Iles Vierges ou Bermudes), ce qui est particulièrement net dans le cas chinois.

Officiellement, l'île Maurice reçoit 19% des IDE indiens, tandis que près du tiers des IDE reçus par l'Inde pour la période 1991-1995 provenait de l'île Maurice.

De même, près de la totalité des IDE chinois en 2006 avaient deux grandes destinations officielles : les Iles Caïmans (48%) et Hongkong (43%)<sup>4</sup> ; une partie de ces flux revenant en Chine continentale.

De l'autre côté, les émissions chinoises et indiennes sont sous-estimées pour de multiples raisons. Tout d'abord, les investissements financés à partir de fonds levés à l'étranger ne sont en général pas comptabilisés dans les Balances des paiements indiennes et chinoises : c'est le cas des investissements financés à partir des filiales étrangères, des prêts bancaires étrangers, ou des capitaux levés sur les places

<sup>4</sup> Cf. Revue financière Grande Chine n°331, 15/02/1998

boursières<sup>5</sup>.

A titre d'illustration, on peut rappeler que :

- en 2007, le rachat de l'aéroport de Schwerin en Allemagne par LinkGlobal Logistic (pour plus de 100 millions d'euros) a été financé par un prêt d'une banque localisée au Nigeria ;
- la même année, le rachat par Haitian Ningbo de la firme allemande Zhafir Plastics Machinery a été effectué par la filiale Sunnew Investments basée aux Iles Vierges.

Le même constat peut-être fait pour les firmes indiennes qui se développent en Europe : c'est ainsi qu'un certain nombre d'opérations d'investissement en Allemagne proviennent du Royaume-Uni, qui demeure la première entrée et la première base d'implantation des firmes indiennes en Europe.

Les firmes chinoises et indiennes ont également tendance à sous-estimer les montants qu'elles déclarent investir à l'étranger pour éviter les contrôles de change (jusqu'en mars 2006 en Chine), des taxes sur les revenus d'investissement ou d'éventuelles polémiques sur la « concurrence » entre investissement national et investissement étranger dans les pays en développement. En outre, dans le cas de la Chine, les investissements d'un montant inférieur à 350 000 dollars relèvent du niveau provincial et échappent donc aux statistiques nationales<sup>6</sup>.

## **1.2. Une approche microéconomique pour mieux identifier les acteurs et leurs stratégies**

L'approche macroéconomique ne permet pas d'identifier l'essor des entreprises chinoises et indiennes que reflète l'accroissement du nombre de firmes multinationales originaires de ces deux pays ainsi que leur progression dans les classements mondiaux.

Le dernier rapport de la CNUCED montre ainsi que la Chine et l'Inde figurent parmi les pays dont le nombre de maisons mères a connu la croissance la plus forte au cours des dernières années (**tab. 6**).

---

<sup>5</sup> Le rapport des Nations unies sur l'investissement mondial de 2006, consacré aux IDE des pays du Sud, met spécifiquement en avant le fait que la plupart des grandes opérations de fusions et acquisitions conduites par les firmes chinoises à l'étranger sont financées hors de Chine et échappent donc aux statistiques officielles de la Balance des paiements chinoise.

<sup>6</sup> L'impact est d'autant plus grand dans la sous-estimation des IDE que la plupart des firmes chinoises sont de taille modeste.



**Tableau 6.** Nombre de maisons mères des pays en développement les plus représentatifs

<b>Pays / Années</b>	<b>Années 1990 (A)</b>	<b>Années 2000 (B)</b>	<b>(B/A)</b>
Chine continentale	379 (1993)	3 429 (2005)	805 %
Inde	187 (1991)	587 (2003)	310 %
Hongkong	500 (1991)	1 167 (2005)	233 %
Brésil	566 (1992)	1 225 (2005)	116 %

Source: CNUCED, 2007

Le nombre important de filiales chinoises est en relation avec le grand nombre de firmes chinoises de petite taille investissant à l'étranger et le niveau relativement limité des engagements financiers qui s'y rapportent (**tab. 7**).

**Tableau 7.** Nombre de filiales étrangères des firmes chinoises et indiennes en 2005

<b>Pays d'origine</b>	<b>Nombre de filiales</b>
Chine continentale	280 000
Hongkong	9 075
Inde	1 796
<i>Monde</i>	<i>777 647</i>

Source : CNUCED, 2007

Parallèlement, un nombre croissant de firmes chinoises et indiennes prend place dans le classement *Global 500* de la revue Fortune. A ce jour, encore peu de firmes originaires des pays du Sud sont présentes. Le dernier classement de juillet 2007 montre que les plus nombreuses d'entre elles sont originaires de Chine (24) et d'Inde (6) : elles progressent chaque année en nombre et en rang parallèlement à l'ouverture et la croissance de leurs économies. La plupart de ces firmes relèvent des secteurs de l'énergie et de la finance.

### **1.2.1. Les bases d'observation**

#### *1.2.1.1. La collecte de l'information*

Les données utilisées couvrent les créations d'entreprises, les extensions, les rachats et les *joint-ventures* des firmes chinoises et indiennes observés en Europe, en dehors de la Fédération de Russie, entre le début des années 1980 et le milieu de l'année 2007. Elles émanent de plusieurs sources d'information comme les agences de promotion de l'investissement étranger (Agence Française des Investissements Internationaux, *Invest in Germany* et *Invest in Sweden Agency*), *Thomson Financial*, les Ambassades de la République Populaire de Chine et d'Inde ou encore d'articles de la presse spécialisée.

La compilation l'harmonisation et la confrontation de ces sources n'ont pas toujours été des plus simples. De fait, la nationalité des firmes multinationales est de plus en plus délicate à cerner : l'identité nationale de leurs sièges sociaux n'est pas toujours pertinente quand l'activité principale en est délocalisée, quand des sociétés écrans biaisent les orientations des flux d'investissements ou quand les différentes fonctions des firmes sont dispersées dans l'espace mondial à la recherche de l'avantage compétitif optimum.

Les critères de sélection quant à la nature des opérations retenues ont dû être explicités.

Le choix a été fait de retenir les implantations relatives à l'ensemble des filiales de production et de recherche-développement, ainsi que celles concernant les principales filiales commerciales et de services, ainsi que les sièges régionaux.

Des seuils d'investissement ont également été fixés pour retenir les opérations les plus marquantes par les montants financiers engagés ou le nombre d'emplois créés (plus de 10 salariés), ce qui exclut de fait les activités à caractère familial ou individuel (notamment dans la restauration-hôtellerie, le petit commerce — y compris les mini structures de vente — et les micro-ateliers).

Dans certains secteurs de service et de commerce, seules ont été retenues les implantations les plus significatives. A titre d'exemple, la prise en compte de l'ensemble des filiales et des bureaux commerciaux créés par les entreprises chinoises de transport maritime se serait traduite par une augmentation de la taille de

l'échantillon des implantations chinoises de près de 50%<sup>7</sup>. De même, il n'aurait pas été pertinent de comptabiliser la totalité des magasins et boutiques relevant de firmes chinoises (tels, par exemple, ceux de la chaîne Esprit, des bijouteries Agatha ou du réseau de parfumeries Marionnaud après son acquisition par le groupe Hutchison Whampoa).

Lors de la constitution de cette base de données, le cas de la Chine s'est avéré plus problématique que celui de l'Inde compte tenu de la place de Hongkong. Il a été convenu de retenir à la fois les firmes originaires de la République Populaire de Chine et celles de Hongkong car les deux espaces, administrativement rattachés depuis la rétrocession de 1997, sont devenus de plus en plus indissociables au plan économique. En effet, d'un côté, la quasi-intégralité de la production des firmes hongkongaises est effectuée en Chine continentale, notamment dans les provinces voisines, comme le Guandong, alors que de l'autre, beaucoup de firmes du continent sont cotées à la bourse de Hongkong où il est plus facile de lever des capitaux<sup>8</sup>, tandis que d'autres firmes chinoises opèrent à l'étranger par le truchement de filiales hongkongaises pour des raisons financières<sup>9</sup>, fiscales ou encore logistiques.

#### *1.2.1.2. La base de données*

La base de données mise en place inclut un échantillon de plus de 1 000 implantations chinoises et indiennes en Europe, parmi les plus significatives d'entre elles.

Cette base contient :

- près de 190 groupes indiens disposant de 497 implantations en Europe ; les quatre cinquièmes d'entre elles ont été effectuées depuis l'année 2002 ;
- et 313 groupes chinois ayant effectué 530 implantations en Europe. Parmi eux, 162 sont de Hongkong et disposent de 286 implantations (antérieurs à 2002 dans 57% des cas), et 151 sont originaires de Chine continentale avec 244 implantations

---

<sup>7</sup> En effet, chaque grande compagnie a souvent plusieurs implantations dans les pays européens disposant d'une façade maritime : par exemple, COSCO, China Shipping, et OOCL ont chacun une quarantaine de bureaux en Europe.

<sup>8</sup> Par exemple, en mai 2006, la Banque de Chine a levé 9,6 milliards de dollars pour son introduction à la bourse de Hongkong, ce qui marquait l'un des plus importants montants enregistré au niveau mondial au cours des six précédentes années.

<sup>9</sup> Il est avéré que certaines filiales hongkongaises qui présentent souvent des bilans plus honorables que leur maison mère aux prises à des créances douteuses, disposent de plus de facilités pour effectuer des emprunts ou des rachats à l'étranger, l'autorisation de ces derniers étant conditionnée à la présentation de « bons bilans ».

(postérieures à 2002 dans 90% des cas).

Plusieurs recoupements ont été opérés avec les données d'observation détenues par les agences nationales d'investissement (notamment en Allemagne et en Suède), ce qui a permis de valider la bonne couverture de la base.

#### *1.2.1.3. Les entretiens*

Afin de mieux cerner les stratégies des investisseurs chinois et indiens en Europe, il a été procédé à une trentaine d'entretiens. Pour des raisons de proximité, la majorité a été effectuée en France dans différents secteurs d'activité (chimie, équipement automobile, pharmacie, etc.) et fonctions (services commerciaux, R-D, production). Le choix des entreprises hors de France a été guidé par les attraits pour les investisseurs chinois et indiens des pays en question : mécanique pour l'Allemagne, construction automobile en Italie, télécommunications en Suède.... Le réseau européen des agences nationales pour les investisseurs étrangers a également été sollicité : un certain nombre d'entre elles nous ont donné des renseignements par retour de courrier (Danemark, Slovaquie, Suisse) alors que pour l'AFII, *Invest in Germany* et *Invest in Sweden Agency* il a été procédé à un entretien approfondi. Ceci nous a permis d'avoir une vision plus complète de la situation dans ces pays.

#### *1.2.1.4. La méthodologie*

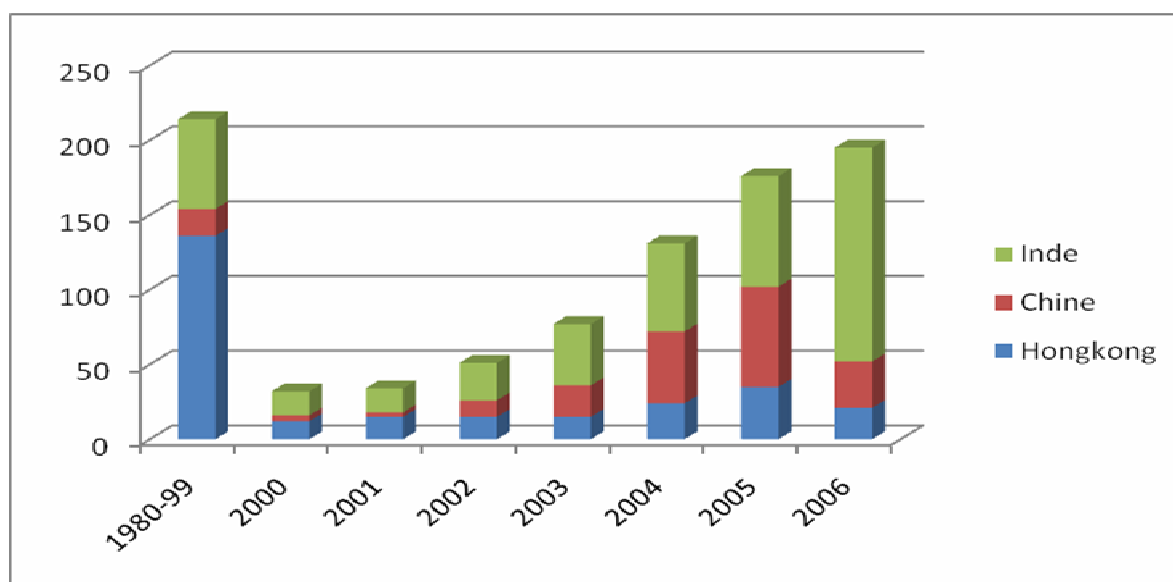
L'approche utilisée est principalement descriptive, avec un accent particulier mis sur la dimension comparative et dynamique des investissements réalisés en Europe par des firmes chinoises et indiennes. Les données utilisées sont d'abord une base de données longitudinale constituée par les auteurs pour les besoins de l'étude. Elle s'appuie également sur différents entretiens sélectifs auprès de représentants des filiales des firmes chinoises et indiennes en Europe, ainsi que de personnes disposant de connaissances actualisées et inédites sur cette thématique (notamment le réseau des agences nationales d'attractivité des investisseurs étrangers).

L'exploitation de la base de données a permis de produire des résultats en termes de fréquence et de distribution statistique pour les variables pertinentes. Des projections cartographiques ont également été utilisées comme étape de l'étude ou pour la présentation finale, afin de mieux visualiser les résultats.

### 1.2.2. Historique

Si les premiers investissements chinois et indiens en Europe remontent aux années 1980, leur véritable essor s'est opéré au début du millénaire : dans 93% des cas pour les firmes du continent chinois, 52% pour les firmes hongkongaises, et 88% pour les firmes indiennes (**fig. 1**).

**Figure 1.** Nombre d'implantations d'entreprises de Hongkong, Chine continentale et Inde en Europe, 1980-2006



Source : Base de données des auteurs

#### 1.2.2.1. Les firmes chinoises en Europe

Dirigées pour la plupart par des familles chinoises de la diaspora, les firmes hongkongaises se sont lancées les premières à la conquête de l'Europe dans les années 1980 — à une époque où les ambitions internationales des firmes de Chine continentale n'étaient pas à l'ordre du jour — pour y créer des bureaux de vente et des filiales commerciales, mais aussi et surtout pour y acquérir des entreprises européennes. Leurs atouts résidaient dans leur « nationalité britannique », le niveau de développement et l'ouverture de la cité-état de Hongkong.

Sur plus de 200 acquisitions menées par des entreprises hongkongaises durant la période 1990-milieu 2007, 55% ont été réalisées avant la rétrocession de 1997 et

20% après 2002.

A l'origine de ces opérations on trouve des compagnies financières et des holdings, des sociétés commerciales, des compagnies de transport, des sociétés de télécommunication ou encore des entreprises de textile. La moitié de ces acquisitions a eu comme cible le Royaume-Uni, et parmi eux, plus des deux tiers sont antérieurs à 1997.

Ces dernières années, les implantations hongkongaises en Europe se sont poursuivies tandis que celles en provenance du continent se sont intensifiées en nombre et en taille.

Pour les IDE en provenance du continent chinois, ce sont les firmes publiques qui en ont été les pionnières à partir des années 1980 dans des activités relevant des secteurs des ressources naturelles, des services et de la finance, avant que des firmes industrielles prennent le relais à la fin des années 1990, notamment dans le secteur de l'équipement et des TIC.

#### *1.2.2.2. Les firmes indiennes en Europe*

L'arrivée d'investisseurs indiens dans les pays développés, dont l'Europe, est un phénomène plus ancien. La présence d'entreprises indiennes en Europe remonte au milieu des années 1970 avec l'ouverture à Londres par Tata Consultancy Services<sup>10</sup>, filiale du plus ancien groupe indien Tata, d'un bureau de représentation en 1975, suivi, dix ans après, d'un deuxième bureau en Suisse (Nyon) en partenariat avec une firme locale, Teknosoft. Dans la deuxième moitié des années 1980, le mouvement a pris la forme d'acquisitions qui, soumises à l'autorisation des pouvoirs publics indiens dans le cadre de l'économie administrée, ont porté sur des secteurs jugés stratégiques comme le raffinage de pétrole et la distribution de produits pétroliers (Burmah Oil) en Pologne et au Royaume-Uni à la fin des années 1980. Cette tendance s'est poursuivie au début des années 1990 avec l'acquisition d'unités de production par de grandes entreprises indiennes, dans le cadre des politiques de privatisation conduites en Europe centrale. Certaines firmes indiennes ont acquis des actifs publics à prix cassés auprès de la *Treuhandanstalt*, agence publique ayant en charge la privatisation des entreprises de l'ex-RDA après la réunification de 1990.

---

<sup>10</sup> L'entreprise continue à jouer ce rôle de pionnier pour l'industrie informatique indienne comme l'atteste la première implantation d'une grand firme informatique indienne en Chine, avec l'ouverture en 2002 à Shanghai d'une filiale à 100%.

Partant de là, des groupes comme Orkay, Usha Rectifier ou Dalmia ont bénéficié de bases productives en Europe dans les industries textile, chimique et électronique. D'autres entreprises indiennes ont acquis des unités de production auprès du gouvernement russe à la faveur de la privatisation de certains secteurs de l'économie nationale. Au-delà de ces opportunités, l'entrée des firmes indiennes en Europe relevait plus d'une certaine familiarité avec le management des *kombinats* est-allemands ou russes, et d'une culture bureaucratique, que d'une véritable recherche de synergie entre les deux parties. Ce penchant est d'ailleurs toujours présent comme l'illustre la volonté du premier constructeur indien de tracteurs, Mahindra & Mahindra, de se porter acquéreur, au début de l'année 2006, d'un fabricant roumain de tracteurs en voie de privatisation.

Enfin, si tout au long de la décennie 1990 les créations et les acquisitions opérées par les firmes indiennes en Europe ont été relativement modestes, l'année 2001 a vu un infléchissement qui s'est accéléré à partir de 2004 en faveur des créations.

### **1.2.3. Les modes d'entrée**

De manière générale, les créations d'entreprises (*greenfield*) impliquent plutôt des activités de nature commerciale et des services, alors que les acquisitions concernent plus des activités de production, voire de R-D. Cette différenciation n'est pas systématique car des unités de production et de R-D peuvent être créées *ex-nihilo*, comme dans le secteur de l'assemblage de téléviseurs ou la téléphonie.

Une étude du Boston Consulting Group (2007) a montré qu'au cours de la période 1997-2006 la quasi-totalité des fusions et acquisitions recensées dans le monde ne concernait encore que des entreprises des pays développés. Il est vrai que les acquisitions menées par les firmes chinoises et indiennes à l'étranger sont un phénomène qui a commencé à prendre une relative importance à partir de 2002<sup>11</sup>.

Certaines firmes européennes rachetées par des investisseurs chinois et indiens étaient en faillite tandis que d'autres avaient des difficultés récurrentes de trésorerie, ou étaient fragilisées par la concurrence de firmes produisant des produits à des coûts plus faibles ou par une direction vieillissante. Ainsi, les dirigeants de la firme allemande Zimmerman (production et recherche dans les fraiseuses à portique) reconnaissent que leur reprise par la firme chinoise Dalian Machine a non seulement

---

<sup>11</sup> Avec un rythme annuel de progression rapide (plus de 20%).

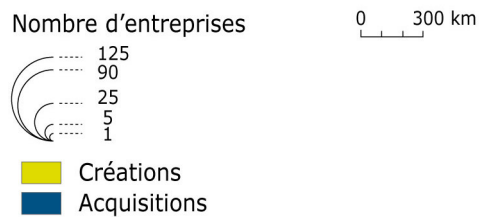
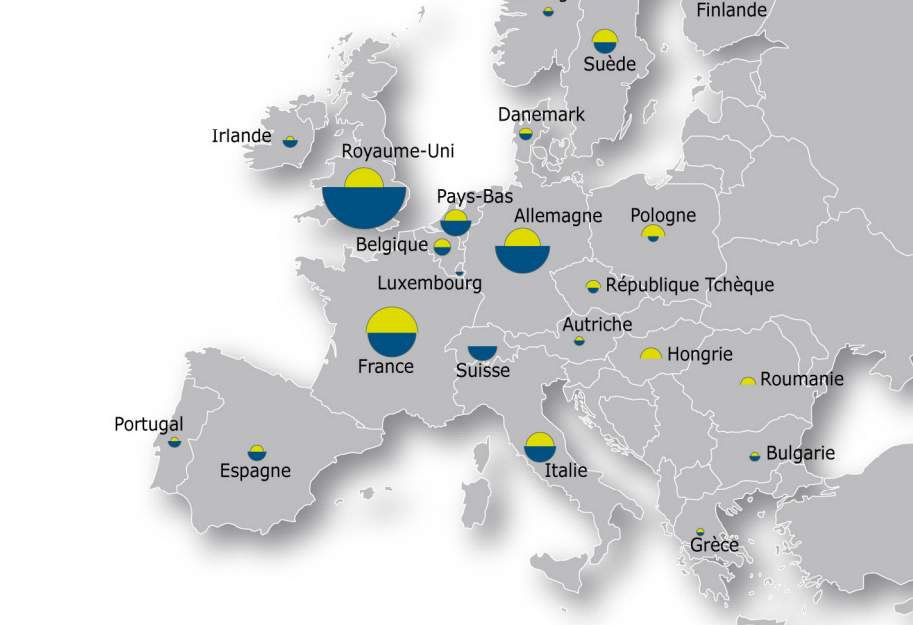
permis de tripler leur capital mais aussi favorisé le développement de nouveaux produits et permis la création d'une filiale aux Etats-Unis. Ce constat vaut pour l'essentiel des rachats chinois effectués en Allemagne dans le secteur de la mécanique.

La fragilité des entreprises rachetées n'est pas nécessairement perçue comme un handicap insurmontable pour les investisseurs chinois et indiens qui mettent en avant l'obtention de technologies et de savoir-faire qui les font monter en gamme, l'accès à des marques et à des circuits de distribution, ou encore l'accès au statut de société locale qui « rassure » leurs clients potentiels et donne un gage de qualité et de sérieux à leurs produits (Loesekrug-Pietri 2007).

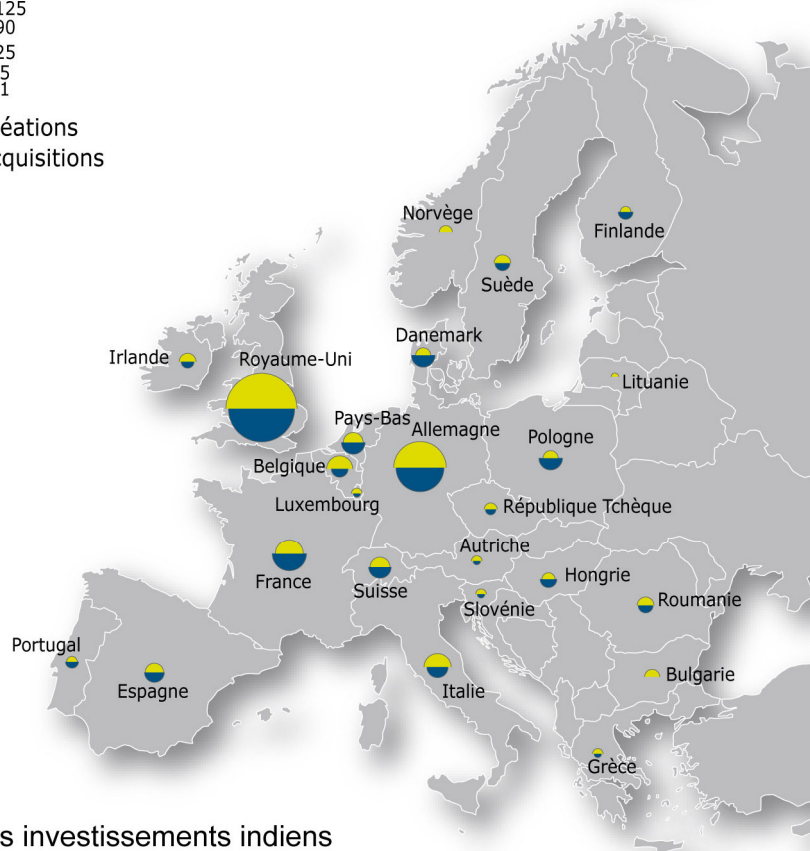


# Les investissements selon les principaux modes d'entrée

**Carte 1a - Les investissements chinois**



**Carte 1b - Les investissements indiens**



Source : F. Hay, C. Mielelli, Y. Shi  
Cartographie : J. Robert, UPX - réalisé avec Philcarto

### 1.2.3.1. Les firmes chinoises

Un premier constat ressort : les modes d'entrée des firmes chinoises sur le territoire européen diffèrent selon qu'elles sont du continent ou de Hongkong (**tab. 8a**).

**Tableau 8a.** Modes d'entrée des firmes chinoises en Europe pour la période 1980-2007  
(en nombre d'opérations)

	<b>Création</b>	<b>Rachat</b>	<b>Joint-Venture</b>	<b>Extension</b>	<b>Total</b>
Chine continentale	148	78	14	4	244
Hongkong	34	246	5	1	286
<i>Total</i>	<i>182</i>	<i>324</i>	<i>19</i>	<i>5</i>	<i>530</i>

Source : Calcul des auteurs

Sur l'ensemble de la période d'observation, les acquisitions arrivent en tête pour le nombre d'opérations : elles surviennent dans 60% des cas, mais la fréquence dépasse 85% pour les firmes hongkongaises, il est vrai, plus matures et plus expérimentées. Les créations d'entreprises, qui représentent un peu plus du tiers des opérations réalisées, relèvent dans 60% des cas de firmes originaires du continent. Ces dernières ont en effet plus de facilités pour les mettre en oeuvre car les engagements financiers requis sont réduits. Ces investissements, relativement diversifiés et en général menés avec succès sont en augmentation. Ils concernent principalement des activités commerciales et de services avec la mise en place de filiales et de bureaux (Huawei, ZTE, Aigo, BBKA, etc.), de concessions commerciales (COSCO, China Shipping, Air China, Eximbank, etc.), ou encore de centres commerciaux (tel celui du groupe Fanerdun en Suède). Certains d'entre eux se rapportent aussi à des activités de R-D : sur la cinquantaine d'unités de R-D ou de conception de nouveaux produits mis en place par les groupes chinois en Europe (principalement en France, Italie, Royaume-Uni, Allemagne et Suède), plus des trois quarts résultent de créations d'activité : 95% sont postérieures à 2002, et 50% sont postérieures à 2004.

Les *joint-ventures* représentent, pour leur part, moins de 4% des cas recensés et impliquent, pour plus de 74% des opérations réalisées, des firmes du continent.

Quant aux extensions qui reflètent le succès des opérations menées, elles sont

essentiellement le fait de firmes du continent et, pour la plupart, postérieures à 2002. Depuis 2002, les investissements chinois en Europe se sont multipliés et diversifiés (**tab. 8b**) ; les firmes du continent se sont montrées particulièrement actives en se positionnant loin devant leurs homologues de Hongkong par le nombre de leurs implantations.

Ainsi, sur un total de 342 opérations recensées entre 2002 et 2007, les firmes du continent sont à l'origine de près des deux tiers.

**Tableau 8b.** Modes d'entrée des firmes chinoises en Europe depuis 2002  
(en nombre d'opérations)

	<b>Création</b>	<b>Rachat</b>	<b>Joint-Venture</b>	<b>Extension</b>	<b>Total</b>
Chine continentale	136	67	13	3	219
Hongkong	31	90	2	0	123
<i>Total</i>	<i>167</i>	<i>157</i>	<i>15</i>	<i>3</i>	<i>342</i>

Source : Calcul des auteurs

En outre, les investissements chinois ont pris une nouvelle dimension depuis 2002 avec le rachat d'entreprises européennes disposant de marques de prestige comme Adisseo, Rhodia, Schneider Electronics, MG Rover, Leyland, Zimmermann, Kelch, Benelli, et autres (**tab. 9**).

Les acquisitions sont, dans la quasi-totalité des cas, des opérations de type amical. Il arrive toutefois qu'elles se fassent via des OPA comme celle lancée, en 2005, par Johnson Electric sur Saia Burgess qui entretenait des liens commerciaux avec l'entreprise hongkongaise depuis déjà quelques années. Un certain nombre d'acquisitions ont été initiées par des fonds d'investissement souhaitant se désengager d'entreprises européennes. L'essentiel de ces opérations est financé en numéraire, rarement en titres, provenant soit des maisons mères, soit de banques.

**Tableau 9.** Exemples d'acquisitions réalisées par des firmes chinoises en Europe depuis 2002

Date	Compagnie cible	Secteur	Pays d'origine	Acquéreur
2002	Kruidvat Holding	Parfums	Pays-Bas	AS Watson (Hutchison Whampoa)
2002	Terraillon	Electroménager	France	Fook Tin
2003	ECT- Europe Container Terminals	Gestion portuaire	Pays-Bas	Hutchison Port Holdings (Hutchison Whampoa)
2004	Lutz	Mécanique	Allemagne	ZhongQiang
2004	Ryobi Europe	Equipement électrique	France	TechTronic
2004	Gate	Equipement auto	Italie	Johnson Electric
2005	Rhodia silicone	Elastomères	France	China National BlueStar
2005	Parfums Marionnaud	Parfums	France	AS Watson (Hutchison Whampoa)
2005	Saia Burgess	Equipement auto	Suisse	Johnson Electric
2005	Kelch	Mécanique	Allemagne	Harbin Measuring
2005	Zimmerman	Mécanique	Allemagne	Dalian Machines
2005	Duerkopp Adler	Machine à coudre	Allemagne	Shanggong
2005	MG Rover	Automobile	Royaume-Uni	Nanjing Automobile
2005	Benelli	Vélocoteur	Italie	Qianjiang
2005	Philips Monitor	Ordinateurs	Pays Bas	TPV Technology
2006	Adisseo	Chimie	France	China National BlueStar
2007	Fibres Worldwide	Chimie	Royaume-Uni	China National BlueStar

Source : Base de données

### 1.2.3.2. Les firmes indiennes

Tout au long de la période d'observation, les acquisitions, avec une part de 51%, constituent le premier mode d'entrée des investisseurs indiens en Europe, le second revenant aux créations (46%).

Les firmes indiennes ont, comme les firmes chinoises, poursuivi des stratégies de croissance externe leur permettant d'acquérir des unités de production en Europe, notamment dans les secteurs de la chimie et du travail des métaux, ou alors de tirer avantage d'une fenêtre d'opportunité, ainsi que l'illustre le cas des médicaments

génériques.

**Tableau 10a.** Modes d'entrée des firmes indiennes en Europe pour la période 1980-2001  
(en nombre d'opérations)

	<b>Création</b>	<b>Rachat</b>	<b>Joint-Venture</b>	<b>Extension</b>	<b>Total</b>
Firmes indiennes	38	54	1	1	94

Source : Calculs des auteurs

**Tableau 10b.** Modes d'entrée des firmes indiennes en Europe depuis 2002  
(en nombre d'opérations)

	<b>Création</b>	<b>Rachat</b>	<b>Joint-Venture</b>	<b>Extension</b>	<b>Total</b>
Firmes indiennes	191	191	5	16	403

Source : Calculs des auteurs

**Tableau 11.** Exemples d'acquisitions récentes réalisées par des firmes indiennes en Europe depuis 2002

Date	Compagnie cible	Secteur	Pays d'origine	Acquéreur
2002	Procter & Gamble-Veratide Bran	Pharmacie	Allemagne	Ranbaxy Labs
2003	Rexor SA	Chimie	France	Jindal Polyester
2003	GWK Group Ltd	Equipement auto	Royaume-Uni	Amtek Auto
2003	SPP Pumps Ltd	Mécanique	Royaume-Uni	Kirloskar Brothers
2004	Temmler Pharma	Pharmacie	Allemagne	Wockhardt
2004	Arexera Info Tech	Logiciels	Allemagne	Aftek Infosys
2004	Rhodia Organique-Global (Rhodia)	Chimie	Royaume-Uni	Nicholas Piramal India
2005	Docpharma NV	Pharmacie	Belgique	Matrix Labs
2005	Wündsch Weidinger	Equipement auto	Allemagne	Tata AutoComp Systems
2005	Efarmes SA-Generic Drug	Pharmacie	Espagne	Ranbaxy Labs
2006	TKS-Teknosoft	Logiciels	Suisse	TCS
2006	Bouvet-Ladubay SA	Agro-alimentaire	France	United Breweries
2007	Bukh-Farymann Diesel	Equipement auto	Allemagne	Greaves Cotton
2007	Rubicon Group	Services aux entreprises	Royaume-Uni	EMR Technology Ventures

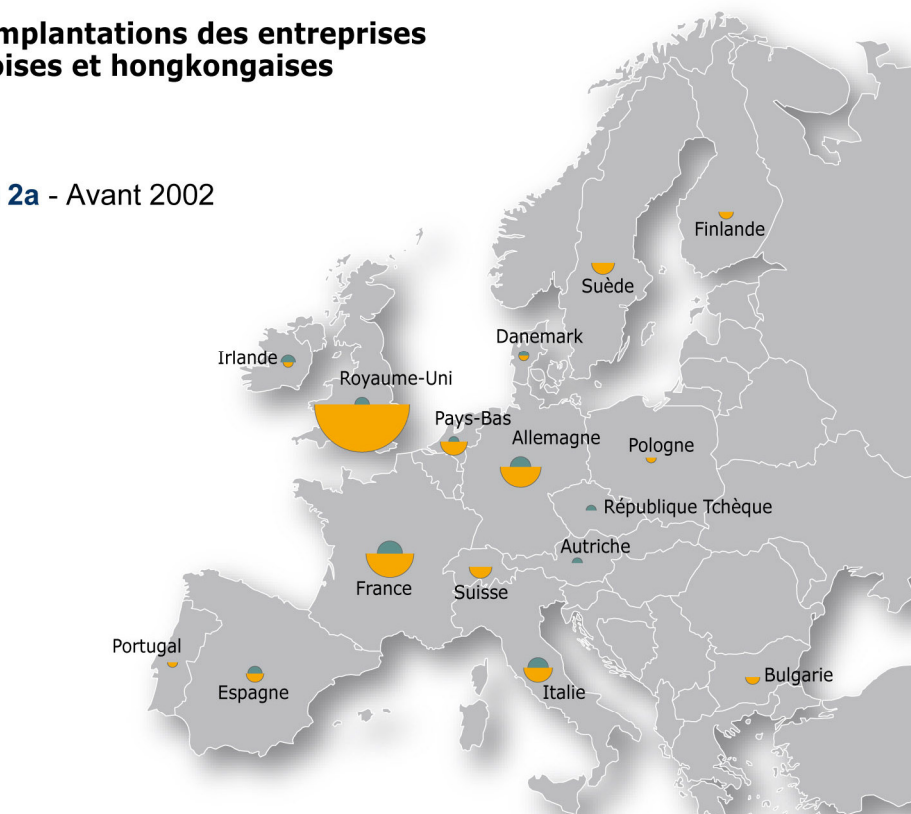
Source : Base de données

#### **1.2.4. Les pays d'implantation**

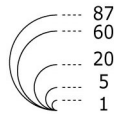
Les firmes chinoises et indiennes sont actuellement implantées dans pratiquement tous les pays européens, avec toutefois une concentration marquée en Europe occidentale. Les cinq pays les plus investis (Royaume-Uni, Allemagne, France, Italie et Pays-Bas) totalisent près des trois-quarts des opérations (**cartes 2a, 2b, 3a et 3b**).

# Les implantations des entreprises chinoises et hongkongaises

Carte 2a - Avant 2002

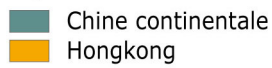


Nombre d'entreprises

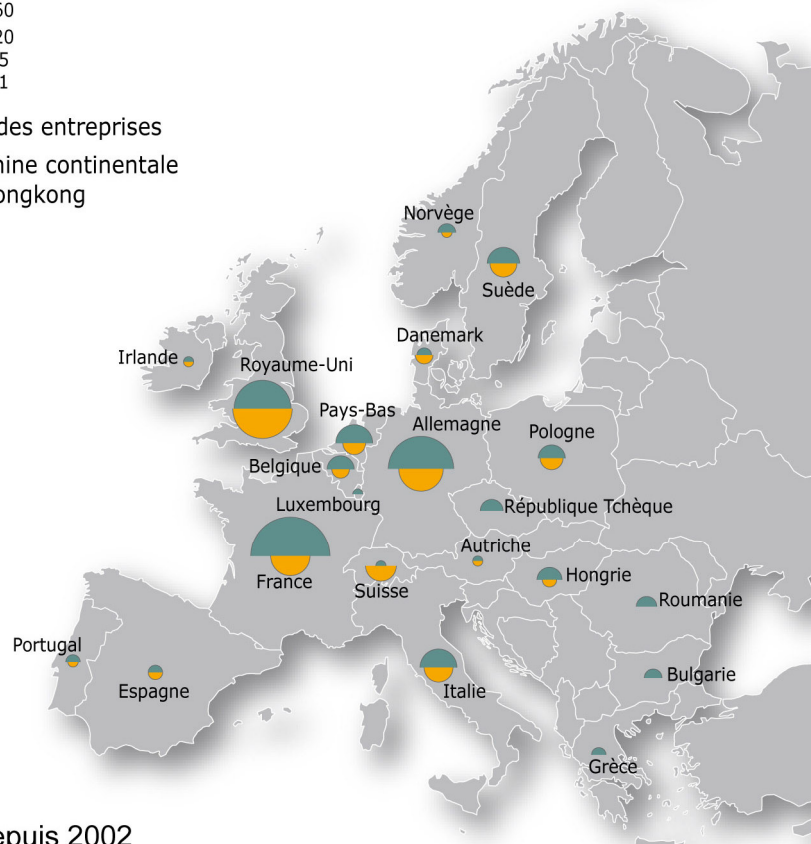


0 300 km

Origine des entreprises



Carte 2b - Depuis 2002



Source : F. Hay, C. Milelli, Y. Shi  
Cartographie : J. Robert, UPX - réalisé avec Philcarto

#### 1.2.4.1. Les firmes chinoises

Le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne sont, de loin, les destinations privilégiées des investisseurs chinois en Europe. Ceci est dû à leur taille, l'attractivité de leur marché ainsi que l'ouverture qu'ils offrent sur d'autres pays de l'Union européenne. Sur la durée, le Royaume-Uni apparaît le plus attractif, compte tenu des nombreuses implantations de groupes hongkongais, effectuées pour l'essentiel avant la rétrocession de 1997. Par contre, si l'attention est portée sur les seuls investisseurs de Chine continentale, le sommet de la hiérarchie se trouve bousculé avec, selon les cas, la France ou l'Allemagne devant le Royaume-Uni, qui arrive en troisième position. Pour les investissements de type *greenfield*, la France arrive en tête : elle en accueille plus de 30%, effectués pour la plupart à partir de 2004, contre 13,5% pour le Royaume-Uni et autant pour l'Allemagne. Par contre, en matière de rachats d'entreprises l'Allemagne supplante la France, avec, respectivement, 31% et 18%, devant le Royaume-Uni (14%).

Derrière ces trois pays qui incluent 57% des créations et 63% des rachats d'entreprises chinoises en Europe, deux groupes de pays se trouvent à égalité : l'un intègre différents pays d'Europe occidentale comme l'Italie, les Pays-Bas, la Suède, et la Belgique et l'autre comprend des pays d'Europe orientale (Pologne, Hongrie, République Tchèque et Roumanie). L'importance de ce dernier groupe pourrait s'accroître dans les années qui viennent car les coûts de main-d'œuvre y sont beaucoup plus faibles qu'en Europe occidentale.

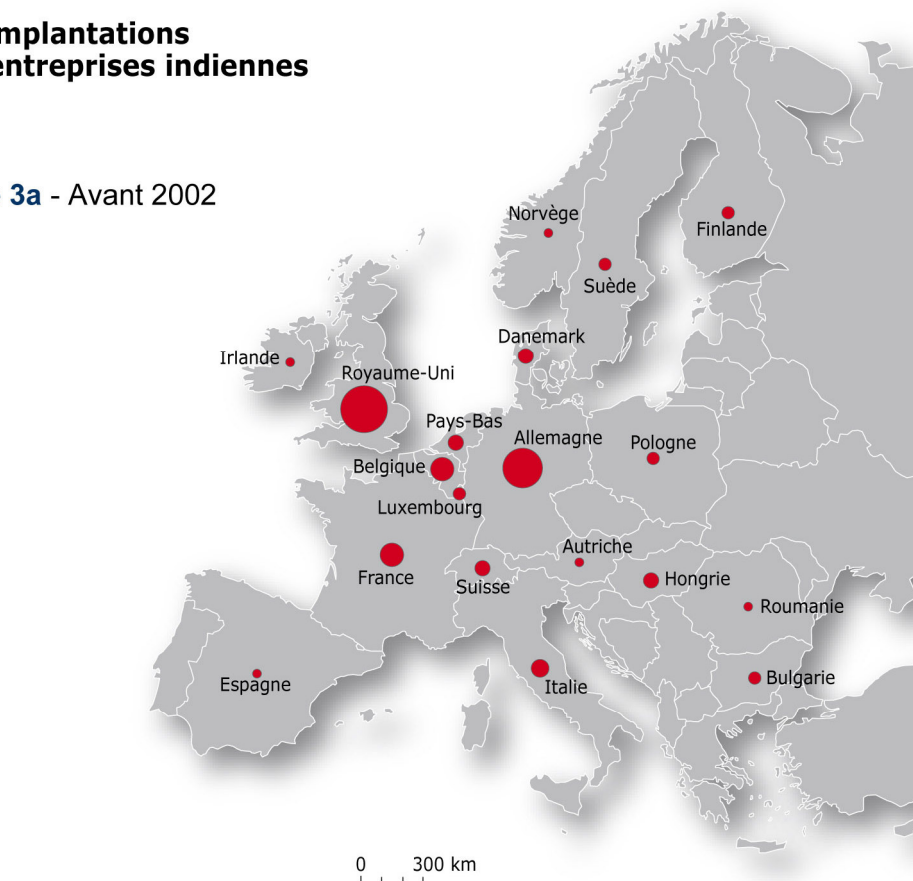
Les firmes hongkongaises ont, de leur côté, une propension plus grande à se diriger vers le Royaume-Uni (42% du total).

Au total, l'Europe occidentale représente près de 90% de leurs implantations, tandis que l'Europe du Nord (7%) et surtout l'Europe centrale (4%) sont peu représentées, même si on observe une certaine réorientation géographique au profit de ces deux dernières zones depuis 2002.

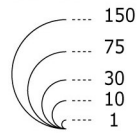


# Les implantations des entreprises indiennes

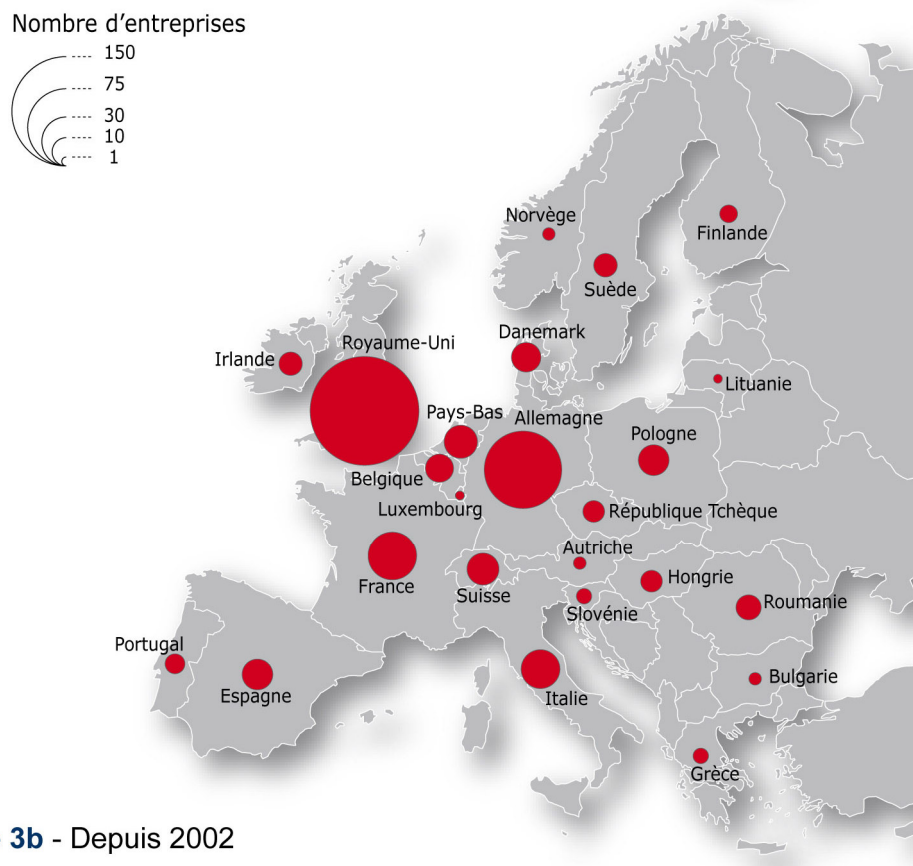
Carte 3a - Avant 2002



Nombre d'entreprises



Carte 3b - Depuis 2002



Source : F. Hay, C. Milelli, Y. Shi  
Cartographie : J. Robert, UPX - réalisé avec Philcarto

#### *1.2.4.2. Les firmes indiennes*

Le Royaume-Uni est le premier pays destinataire de l'investissement indien en Europe — les données macroéconomiques en valeur recoupant les données microéconomiques en nombre d'opérations. Cette position privilégiée, qui a été confortée ces dernières années, s'explique d'abord par des liens linguistiques et historiques, mais aussi par le rôle joué par le Royaume-Uni comme base d'appui pour des activités de commandement et de coordination, et comme tremplin de desserte et d'extension sur l'espace européen continental. Derrière, se trouve l'Allemagne qui tire avantage de la centralité de son territoire dans une Europe comptant désormais 27 membres et aussi de la densité et la qualité de son tissu industriel (Mittelstand)<sup>12</sup> ; puis vient la France.

L'extension, à partir de 2004, de l'espace de l'Union européenne à des pays comme la Hongrie, la Pologne ou la République Tchèque, constitue un nouvel attrait pour les firmes indiennes même si la dynamique d'implantation y est antérieure. Le facteur déterminant est ici le coût de la main-d'œuvre et les qualifications de cette dernière pour les fonctions de développement de logiciels et l'offre de services informatiques. La spécialisation sectorielle de ces investissements conduit à une géographie spécifique. En effet, il peut-être observé une polarisation des investissements indiens sur des zones densément peuplées disposant d'un large bassin d'emploi. C'est donc bien une logique de métropolisation s'accompagnant de la recherche d'effets d'agglomération et d'économies d'échelle qui caractérise ces unités. Partant de là, les choix de localisation vont vers la région francilienne en France, Munich et la Ruhr en Allemagne et le Grand Londres au Royaume-Uni.

#### **1.2.5. Les fonctions**

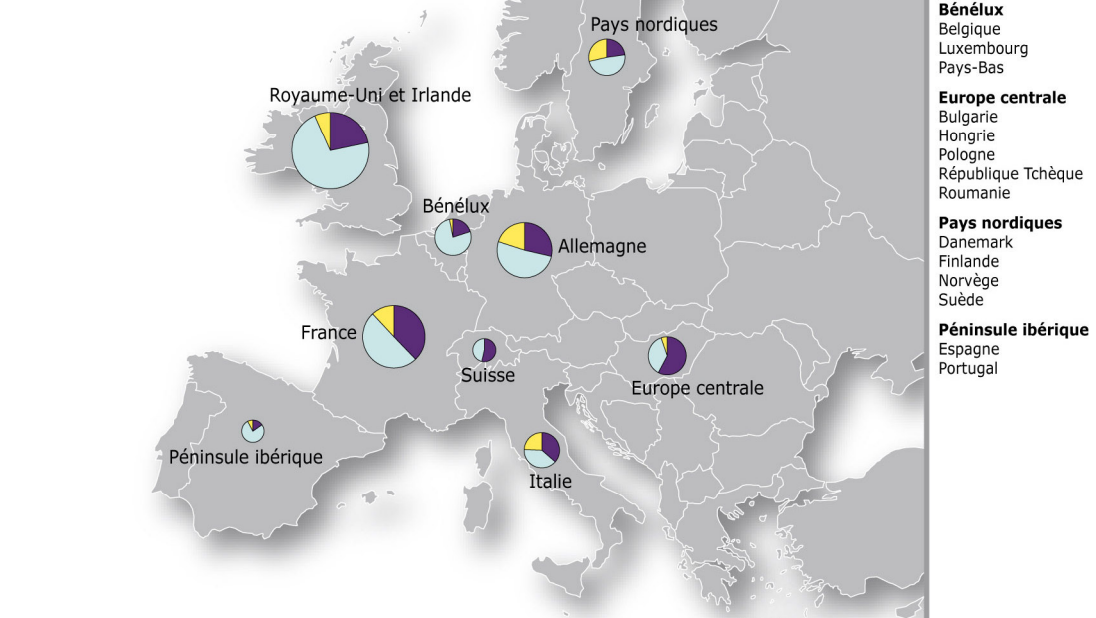
Il a été distingué trois fonctions principales correspondant aux différentes implantations : services, production et R-D. Certaines opérations remplissent plusieurs fonctions — par exemple, production / R-D, ou même production / R-D / services — ce qui est relativement usuel lors des premiers stades de l'internationalisation des entreprises.

---

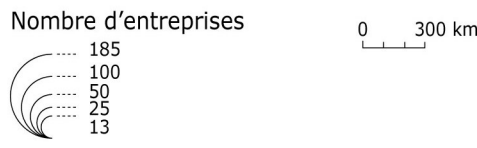
<sup>12</sup> L'Allemagne est aussi le principal pays ciblé pour l'acquisition de firmes pharmaceutiques spécialisées dans les génériques.

# Les principales fonctions assurées par les firmes

**Carte 4a - Les firmes chinoises**

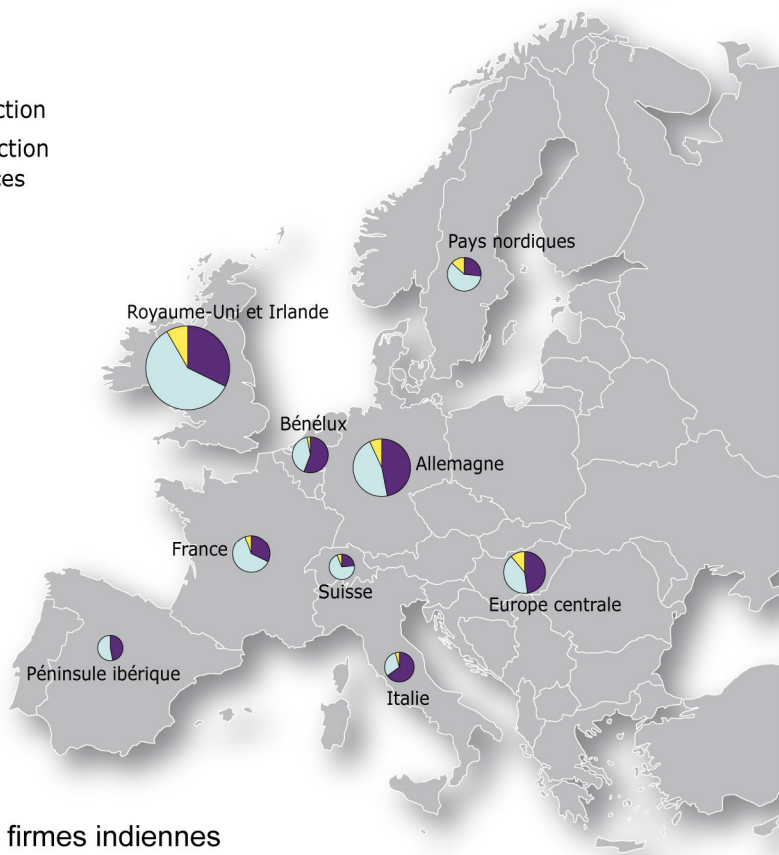


- Bénélux**  
Belgique  
Luxembourg  
Pays-Bas
- Europe centrale**  
Bulgarie  
Hongrie  
Pologne  
République Tchèque  
Roumanie
- Pays nordiques**  
Danemark  
Finlande  
Norvège  
Suède
- Péninsule ibérique**  
Espagne  
Portugal



- Type de fonction
- Production
  - Services
  - R & D

**Carte 4b - Les firmes indiennes**



Source : F. Hay, C. Milelli, Y. Shi Cartographie : Julie Robert, UPX - réalisé avec Philcarto

### 1.2.5.1. Les firmes chinoises

Les principales fonctions assurées par les investissements réalisés en Europe par les firmes chinoises sont, dans l'ordre d'importance : les services, la production et la R-D (développement le plus souvent) (**tab. 12**).

Les services arrivent en tête. Il s'agit le plus souvent de structures de soutien au commerce ou d'activités commerciales proprement dites (bureaux commerciaux, filiales de vente, avec éventuellement *customisation*, services administratifs), les deux étant d'ailleurs souvent associés, impliquant des engagements financiers relativement limités. Ces activités sont quelque peu sous-estimées dans la base de données car de nombreuses structures n'ont pas été retenues en raison de leur faible taille (moins de 10 emplois). Ces créations proviennent d'investisseurs très variés. Certaines implantations sont destinées à la desserte des consommateurs du pays d'implantation et/ou du marché européen et doivent favoriser localement une meilleure évaluation des besoins, une satisfaction plus rapide de la demande et un service après-vente de qualité. Elles permettent aussi ponctuellement de réduire les frais de desserte ou de contourner certains quotas d'exportations. Dans certains cas, les implantations ont un simple objectif « prospectif », en ce sens qu'elles constituent un support pour tester un marché, pour vendre ses produits et connaître les standards locaux. Parmi de tels investissements d'avant-poste, on peut évoquer l'implantation de BBKA à Torcy qui n'a sans doute pas répondu à toutes les attentes de ses dirigeants dans la mesure où l'entreprise dessert toujours la plupart de ses clients européens à partir de Chine. Cela a néanmoins permis aux dirigeants de tester le marché et de mettre les connaissances acquises depuis 2004 au service d'autres entreprises chinoises<sup>13</sup>. Dans la même veine, il peut être fait état de projets de *hubs* commerciaux par des firmes chinoises comme celui d'un marché de gros international pour des produits fabriqués en Chine pour des acheteurs européens, qui devrait rassembler plus d'un millier de producteurs chinois à Kalmar (Suède)<sup>14</sup>.

La part des fonctions de siège est relativement importante dans le cas des firmes de Chine continentale alors qu'elle n'est pas significative dans le cas des firmes hongkongaises. L'explication pourrait résider dans la place des firmes familiales dans

---

<sup>13</sup> Actuellement, ces dirigeants développent des activités de promotion immobilière pour leurs homologues chinois souhaitant faire leurs premiers pas en France ou en Europe.

<sup>14</sup> Source : Etude de cas : Sweden Chinese Commodity Wholesale Market (Un centre commercial sino-suédois créé en Suède par des fonds chinois), 11/05/2007.

le cas de ces dernières dont la prise de décision est généralement plus centralisée. Cette remarque vaut également pour les firmes indiennes. Par ailleurs, les firmes originaires de Hongkong ont une plus grande présence en Europe dans les activités de transport et la logistique, ce qui est le reflet d'avantages historiques.

Les activités de production, dont l'assemblage, arrivent en deuxième place non seulement pour les investissements en provenance de Chine continentale mais aussi pour ceux de Hongkong. Ceci va à l'encontre de l'idée reçue selon laquelle les firmes chinoises n'ont aucun avantage à produire en Europe. Il faut souligner que, selon plusieurs responsables rencontrés, les coûts de transport pour les produits pondéreux ou encombrants<sup>15</sup> tendent à devenir un facteur déterminant.

Il faut enfin noter la relative importance des investissements qui ont une fonction de développement, beaucoup plus rarement de recherche (von Zedtwitz 2005), fonction qui est majoritairement complémentaire d'une activité de production. Il s'agit soit de s'adapter aux besoins du marché local, première finalité de ces centres, soit d'acquérir des informations techniques ou des technologies qui sont adressées au siège social en Chine pour être mises au service de l'ensemble du groupe.

**Tableau 12.** Principales fonctions des investissements chinois et hongkongais en Europe

	<b>Chine</b>	<b>Hongkong</b>
Production	36 %	33 %
R-D	23 %	4 %
Services, dont :	62 %	57 %
- Commerce	22 %	23 %
- Sièges régionaux	11 %	2 %
- Transport-Logistique	5 %	18 %
- Services divers	24 %	14 %

Source : Calcul des auteurs

Note : le total supérieur à 100% dans le cas de la Chine s'explique par le multi codage des opérations

Dans cette perspective, les firmes chinoises ont ainsi recherché des sites ou *clusters* d'excellence. Ce n'est pas un hasard si les implantations européennes de R-D des

<sup>15</sup> Par exemple, la taille de plus en plus grande des téléviseurs fait qu'on en met de moins en moins dans un container.

deux premiers groupes chinois de télécommunication, Huawei et ZTE, ont été localisées en Suède, plus précisément dans le *cluster* de téléphonie mobile de Kista — là où Ericsson a son siège social et mène ses activités de recherche — si les constructeurs automobiles Jac Anhui et Chang An Automotive ont choisi d'implanter leur centre de design à Turin — le creuset du groupe Fiat — ou encore si le laboratoire biotechnologique Beijing ROSE s'est implantée en Allemagne, près de Francfort, dans le parc industriel Höchst rassemblant des entreprises pharmaceutiques de renom pour y mener ses recherches.

Partant de là, la création de centres de développement se rapporte à des activités impliquant des technologies pointues et évolutives et/ou impliquant un savoir-faire dans le design et la créativité<sup>16</sup>. Les activités axées sur le design sont nombreuses en Italie, notamment dans le secteur textile et de la chaussure. Par exemple, Wenzhou Aokang (chaussures) a créé un centre de design employant des designers locaux en 1999, Fapai (vêtements) a établi en 2002 un centre de recherche à Florence, Zhuangji a créé à Milan un studio de conception de « vêtement et ornement », Hazan (chaussures) a créé un centre de développement-design en 2006 en Italie suite au rachat de Wilson. De même, on peut souligner la mise en place en Espagne d'un centre de recherche-design par Eastex (chaussures, bagages, vêtements), et, au Royaume-Uni, l'alliance nouée en 2001 entre le groupe Kangnai (chaussures) et Shoe and Allied Traders Research Association.

Dans certains cas, les firmes chinoises tirent avantage des difficultés des bassins d'emplois concernés et d'une disponibilité en ressources humaines hautement qualifiées. Par exemple, Huawei a investi à Kista en 2001 alors qu'Ericsson était en restructuration — avec une réduction drastique des effectifs de 120 000 à 60 000 entre 2000 et 2005 — et aussi à Lannion en 2007 alors qu'Alcatel venait d'y fermer son usine.

Enfin, les fonctions remplies par ces nouveaux investissements sont souvent en rapport avec les modes d'entrée sur le marché européen (**tab. 13**). Ainsi, pour les fonctions productives, la modalité privilégiée est l'acquisition dans 75% des cas,

---

<sup>16</sup> Elles sont nombreuses dans les secteurs liés aux NTIC et l'électronique avec Huawei (Suède, France, Royaume-Uni, Pays-Bas, République Tchèque), ZTE (Suède et France), Telco (Suède), Advanced Wireless Design (Danemark) et aussi aux équipements électroniques avec Haier (Allemagne), Hisense (Pays-Bas), Lenovo (Pologne), Feidiao Electric (Italie). On en trouve aussi dans le secteur automobile avec Leader Automotive International en Suède, Jac Anhui et Chang An Automotive en Italie, dans les biotechnologies avec Beijing ROSE en Allemagne ou dans les énergies renouvelables avec State Grid en Suède, etc.

tandis que les créations *ex-nihilo* se retrouvent dans moins de 20% des cas. A contrario, la fonction fourniture de services est associée dans plus de 80% des cas aux créations contre 16% de cas pour les acquisitions. Enfin, pour la fonction R-D, la création est également la modalité privilégiée, mais dans une moindre mesure.

**Tableau 13.** Liens fonctions-modes d'entrée des investissements de Chine continentale en Europe

	<b>Création</b>	<b>Rachat</b>
Production	18 %	75 %
R-D	57 %	37 %
Services	81 %	16 %

Source : Calcul des auteurs

Note : le total inférieur à 100 % pour les trois lignes (production, R-D et services) s'explique par la présence d'autres opérations (*joint-venture* et extension)

#### 1.2.5.2. Les firmes indiennes

La première fonction remplie par les investissements réalisés par les firmes indiennes en Europe est aussi une fonction de services dans 55% des cas, tandis que la fonction productive vient juste derrière avec près de 40% des investissements réalisés. A l'instar des firmes originaires de Chine continentale, l'offre de services est constituée de services spécialisés et commerciaux qui sont souvent liés. Par contre, la part des sièges régionaux est paradoxalement faible dans l'absolu et en comparaison de celle des firmes originaires de Chine continentale. La forte présence d'entreprises familiales dans les firmes indiennes implantées en Europe a une grande part d'explication dans cette différence.

Les fonctions de R-D sont plus faibles que dans le cas des firmes chinoises (**tab. 14**). Ceci est révélateur des modes d'organisation interne bien différenciés et la tendance des firmes indiennes à développer en Europe des activités de production de biens et de services pour la desserte des marchés locaux, alors que les fonctions de R-D restent encore confinées en Inde. Elle suggère aussi que les firmes indiennes qui investissent en Europe n'ont pas comme priorité l'accès aux technologies locales.

Par ailleurs, la place importante des activités productives découle des stratégies de croissance externe menée par des groupes indiens en Europe. Par exemple, l'acquisition du producteur allemand Trevira en 2004 a permis au groupe Reliance de devenir le premier producteur mondial de fibre polyester.

**Tableau 14.** Principales fonctions assurées par les investissements indiens en Europe

Production	38 %
R-D	2 %
Services, dont :	55 %
- Commerce	25 %
- Sièges régionaux	3 %
- Transport-Logistique	2 %
- Services divers	24 %

Source : Calcul des auteurs

Les fonctions remplies par les nouveaux investissements indiens sont aussi en rapport avec les modes d'entrée en Europe (**tab. 15**). Les liens fonctions-modes d'entrée sont encore plus étroits dans le cas de l'Inde que dans celui de la Chine pour la fonction productive et la fonction R-D : la première est étroitement associée aux acquisitions (plus de 85% des cas), tandis que la seconde l'est aux créations ; pour la fourniture de services, les créations constituent également la modalité privilégiée (dans deux cas sur trois).

**Tableau 15.** Liens fonctions-modes d'entrée des investissements indiens

	Création	Rachat
Production	10 %	87 %
Services	67 %	29 %
R-D	80 %	10 %

Source : Calcul des auteurs

Note : le total inférieur à 100 % pour les trois lignes (production, R-D et services) s'explique par la présence d'autres opérations (*joint-venture* et extension)



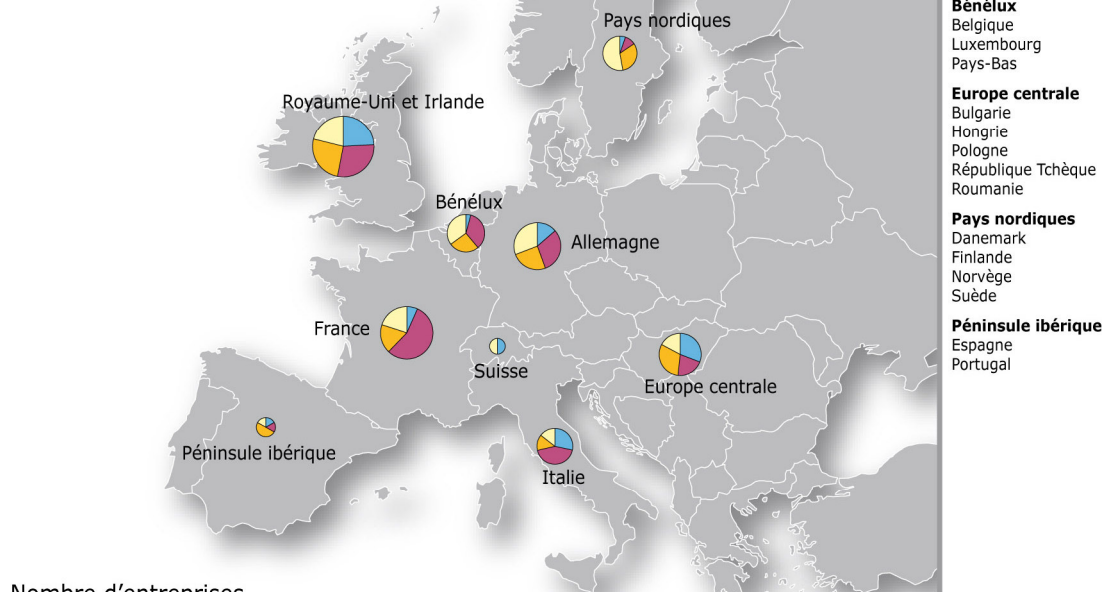
## **1.2.6. Les secteurs d'activité**

### *1.2.6.1. Les firmes chinoises*

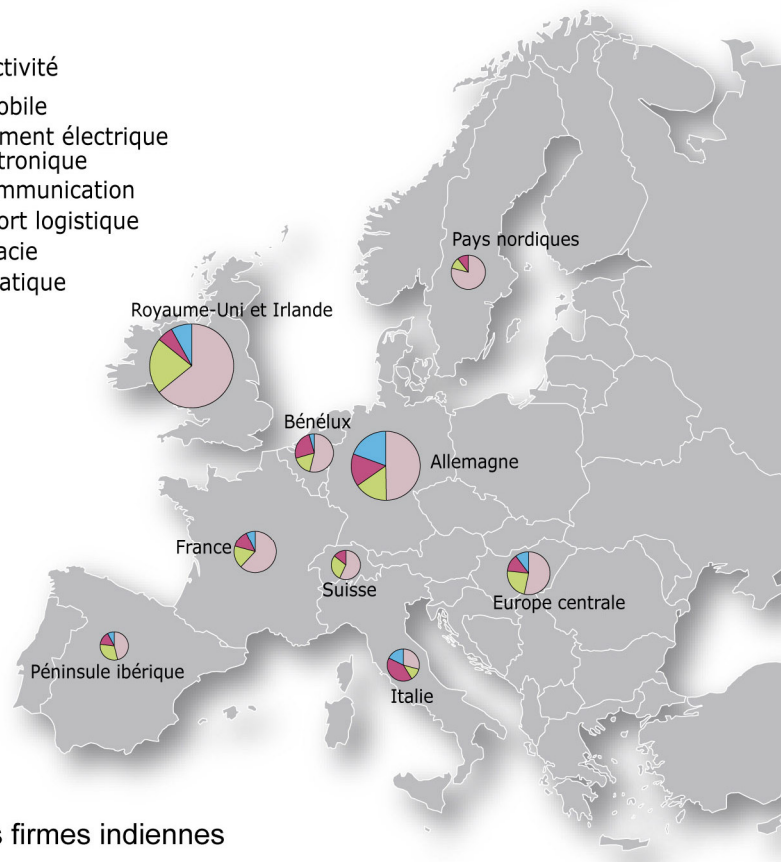
Les implantations chinoises dans le secteur primaire sont relativement limitées. La recherche de matières premières en Europe est relativement rare, mais il arrive cependant que des entreprises chinoises s'y aventurent, notamment dans des créneaux que les investisseurs occidentaux négligent car estimés pas rentables à court terme. C'est le cas de l'entreprise ERI qui s'est lancée en 2004, dans le sud de la France, dans le recyclage de plastique pour le marché chinois, anticipant à bien des égards la pénurie actuelle de matières premières. Ce créneau n'intéressait pas les entreprises françaises du fait de la grande irrégularité des cours d'achat et de vente du plastique recyclé. On trouve également quelques investissements dans le secteur agricole relatifs à la production de denrées périssables comme Shanghai Agriculture qui produit en Suède des légumes asiatiques pour satisfaire la demande locale et favoriser l'obtention de produits de qualité, ou encore Zhenchang-Champfa qui produit des champignons et des bambous en région parisienne.

## Les principaux secteurs d'activité des firmes

Carte 5a - Les firmes chinoises



Carte 5b - Les firmes indiennes



Source : F. Hay, C. Milelli, Y. Shi  
Cartographie : Julie Robert, UPX - réalisé avec Philcarto

Il n'en reste pas moins que les activités des firmes chinoises en Europe sont relativement diversifiées (**tab. 16a**). Les implantations relevant du secteur de l'équipement pris au sens large sont les plus nombreuses (46%) et en progression sur la période récente, suivies loin derrière de la construction automobile (10%). Le secteur transport-logistique, à égalité avec la chimie-biologie, arrive en troisième position avec une part en léger recul pour le premier et en progression pour le second sur l'ensemble de la période d'observation. La progression récente de ce dernier s'explique par des acquisitions d'entreprises européennes notamment par le groupe China National BlueStar (cf. 3.2.3.4). Les parts des autres secteurs d'activité sont plus modestes et, dans l'ensemble, tendent à diminuer depuis 2002 : l'électroménager, la banque-assurance et plus encore le textile et l'habillement.

**Tableau 16a.** Principaux secteurs d'activité des investissements chinois en Europe (1980-2007)

Principaux secteurs	Période 1980-2007		Période 2002-07	
Equipement, dont :	46 %		49 %	
- Télécommunication		22 %		24 %
- Electrique-Electronique		17,5 %		18,5 %
- Mécanique		6,5 %		6,5 %
Construction automobile	10 %		11 %	
Transport-Logistique	6,5 %		5,5 %	
Chimie-Biologie	6,5 %		7,5 %	
Electroménager	6 %		5,5 %	
Textile-Habillement	5,5 %		4 %	
Banque-Assurance	1,5 %		1,5 %	

Source : Calcul des auteurs

Dans le cas des firmes hongkongaises (**tab. 16b**), si l'équipement reste le premier secteur d'investissement, son importance est plus de deux fois plus faible que dans le cas des firmes originaires de Chine continentale, et surtout il perd la première place pour la période 2002-2007 au profit du secteur du transport et de la logistique. L'essor de ce dernier est relayé par celui de la construction automobile, qui connaît la

plus forte progression sur la période récente<sup>17</sup>, et du secteur des produits de luxe (montres, briquets, parfums et bijoux) qui connaissent une vive progression sur la période récente. A contrario, les activités de services spécialisées (banques, assurance et hôtellerie) et l'immobilier s'affaissent lors de la période récente.

**Tableau 16b.** Principaux secteurs d'activité des investissements hongkongais en Europe (1980-2007)

Principaux secteurs	Période 1980-2007		Période 2002-07	
Equipement, dont :	20,5 %		18,5 %	
- Télécommunications		8,5 %		7 %
- Electrique-Electronique		8 %		8 %
- Mécanique		4 %		3,5 %
Transport-Logistique	16,5 %		24,5 %	
Commerce	9,5 %		5,5 %	
Banque-Assurance	8,5 %		2,5 %	
Textile-Habillement	7,5 %		7,5 %	
Construction automobile	7,5 %		14,5 %	
Produits de luxe	6,5 %		9,5 %	
Hôtel-Immobilier	6,5 %		1 %	

Source : Calcul des auteurs

#### 1.2.6.2. Les firmes indiennes

Le trait caractéristique des implantations des firmes indiennes en Europe consiste dans leur spécialisation relativement importante — très supérieure à celles des firmes chinoises — dans des activités à forte valeur ajoutée (**tab. 17**). Deux secteurs s'y démarquent nettement : d'abord, celui du développement de logiciels, et de conseils informatiques et d'ingénierie rendus aux entreprises, ensuite, celui de l'industrie pharmaceutique, principalement pour le développement et la commercialisation de médicaments génériques. Cette double spécialisation repose principalement sur des créations en raison de la prééminence du premier secteur avec près des deux tiers du total des créations d'établissements indiens répertoriées. Sont ainsi présentes non seulement les premières entreprises indiennes du secteur comme TCS, Infosys, Wipro ou Satyam, mais aussi des entreprises de taille

<sup>17</sup> S'explique notamment par la stratégie d'acquisitions menée en Europe par Johnson Electric (cf. 3.2.3.6)

moyenne (Polaris Software, Aftak Infosys notamment). La place de premier plan qu'occupe ce secteur passe par une large dissémination de bureaux commerciaux, tandis que les centres de développement sont encore peu nombreux. Cette présence est perçue comme vitale par les groupes indiens afin de développer leurs parts de marchés en Europe, renforcer leurs liens avec leurs clients, nouer des partenariats avec des entreprises locales, tout en défiant sur leurs marchés leurs concurrents occidentaux comme Cap Gemini, Ernst & Young ou SAP. Pour autant, les entreprises indiennes de ce secteur d'activité ne se limitent pas à la création de filiales, mais sont aussi actives dans les prises de participation ou les acquisitions d'entreprises européennes. Il n'est donc pas étonnant que ce secteur voit sa part relative progresser dans la dernière période (2002-2006) pour atteindre 43% du nombre total des projets d'investissements réalisés par des firmes indiennes en Europe.

Le secteur de la chimie-biologie, qui vient en deuxième position, tous modes d'entrée confondus, occupe même la première place pour les acquisitions, alors qu'il est loin derrière pour le nombre de créations. A l'intérieur de ce secteur la pharmacie accroît sa prédominance au détriment de la chimie : il est en effet le secteur qui progresse le plus depuis 2002. Les investisseurs impliqués ici relèvent aussi bien d'entreprises de grande taille à l'image de Ranbaxy Laboratories, leader sur le marché indien, que d'entreprises de taille moyenne comme Wockhardt ou encore d'entreprises nouvelles comme Strides Arcolab dont l'essor a été tiré par les marchés extérieurs.

La troisième place prise par l'équipement électronique-électrique et mécanique s'explique par des stratégies de croissance externe, ainsi que l'illustre, par exemple, le rachat de la division de tubes cathodiques de Thomson par Videocon en 2005.

La quatrième place prise par la construction automobile dont la part s'accroît à partir de 2002 traduit la reprise d'équipementiers automobiles en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne par des groupes indiens (Tata Motors ou Mahindra & Mahindra) ou d'entreprises plus spécialisées (Amtek Auto, Bharat Forge ou Sudram Fasteners). Ces entreprises ont ainsi acquis des bases productives en Europe leur permettant notamment de s'insérer dans les réseaux régionaux de sous-traitance automobile.

Vient ensuite le secteur de l'agro-alimentaire qui voit sa part décroître sur la période récente. Il est vrai les opérations d'envergure comme le rachat du britannique Tetley (thé) par le groupe Tata sont antérieures à 2002.

Enfin, le textile-habillement voit sa part s'effondrer après 2002, ce qui souligne que,

contrairement aux firmes chinoises de ce secteur d'activité, leurs homologues indiennes ne semblent pas avoir été incitées à accroître leurs investissements en Europe à la veille de l'expiration de l'accord multifibres.

**Tableau 17.** Principaux secteurs d'activité des investissements indiens en Europe (1975-2007)

Principaux secteurs	Période 1980-2007	Période 2002-07
Développement logiciel, conseil informatique, services informatiques aux entreprises	42 %	43 %
Chimie-Biologie, dont :	19,3 %	18,9 %
- Pharmacie	12,8 %	14,3 %
- Chimie, Cosmétiques	6,5 %	4,6 %
Equipement, dont :	7,5 %	7 %
- Electrique-Electronique	4,5 %	4,5 %
- Mécanique	3 %	2,5 %
Construction automobile	3,5 %	4,5 %
Agro-alimentaire	3,5 %	2,5 %
Textile-Habillement	3 %	1,5 %

Source : Calcul des auteurs

## **2. LES INVESTISSEURS CHINOIS ET INDIENS EN EUROPE**

Qui sont les investisseurs chinois et indiens en Europe ? Comment ont-ils opéré leur entrée ? Dans quels contextes ont-ils pris leurs décisions et réalisé leurs investissements ? Ont-ils reçu le soutien politique de leurs pays respectifs ?

Cette deuxième partie tente de répondre à ces questions.

### **2.1. Un environnement favorable aux investissements étrangers**

L'ascension des firmes chinoises et indiennes au niveau mondial n'est en rien redevable au hasard, mais la résultante d'un contexte porteur et d'une forte volonté de réussite de la part de leurs dirigeants. En Chine et en Inde les firmes nationales ont bénéficié à la fois du soutien de leur Etat<sup>18</sup> et de l'accélération de la croissance économique, dans les pays européens de la recherche de nouveaux investisseurs par les autorités nationales ou locales, et au niveau international de la poursuite de la globalisation.

#### **2.1.1. Globalisation et libéralisation**

A partir des années 1990, les firmes chinoises et indiennes ont pu tirer avantage de la dynamique de la globalisation via la poursuite de la libération des échanges commerciaux, des politiques de déréglementation interne, de la réduction des coûts de transport et de l'essor d'Internet. Elles se sont trouvées de plus en plus impliquées dans la production de biens et de services pour les marchés mondiaux du fait de la fragmentation des firmes multinationales sur la base d'un approfondissement de la division du travail en raison des stratégies d'*outsourcing* et d'*offshoring*. Certaines acquisitions ont été facilitées par la vulnérabilité de firmes européennes souvent éclatées en plusieurs divisions ou dépourvues de stratégies de croissance de moyen-long terme. Dans d'autres cas, les acquisitions ont fait suite à des recentrages d'activité de la part de groupes européens sur leur cœur de métier<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Cette bienveillance n'a pas toujours été le cas dans les deux pays.

<sup>19</sup> Cas du rachat de Rhodia par China National BlueStar, de Gate par Johnson Electric ou encore du département génériques d'Aventis par Ranbaxy.

ou sur certains réseaux de commercialisation<sup>20</sup>. Dans d'autres cas encore, elles ont concerné des firmes qui, du fait de la vigueur de la concurrence notamment des entreprises chinoises ont été acculées à la faillite pour être revendues à certaines de ces dernières<sup>21</sup>.

### **2.1.2. Un contexte national porteur : une conjonction de facteurs économiques et institutionnels**

Les facteurs relevant du contexte économique, politique et social de leurs pays d'origine ont été déterminants pour le développement des firmes multinationales indiennes et chinoises, tandis que le statut de « développement tardif » des deux économies concernées a favorisé une certaine convergence.

#### *2.1.2.1. Déréglementation et ouverture*

La libéralisation des économies chinoises et indiennes et de leurs échanges commerciaux durant les années 1990 a incontestablement soutenu l'expansion de leurs firmes à l'étranger : ouverture de nouveaux secteurs d'activité aux IDE, accroissement des seuils de participation étrangère autorisés, poursuite de la libéralisation du commerce international avec l'abaissement des quotas d'importation et d'exportation, et, pour la Chine, entrée dans l'OMC en 2001. Dans le cas de l'Inde, l'assouplissement, au début des années 2000, de la réglementation en matière de sortie des capitaux a incontestablement favorisé les stratégies de croissance externe à l'international.

Les firmes chinoises et indiennes ont aussi bénéficié de l'affirmation politique des pays du Sud dans de nombreuses enceintes multilatérales, d'une implication croissante de leurs pays dans les structures régionales (ASEAN, APEC...), de la signature de traités bilatéraux de commerce et d'investissement, ainsi que d'accords commerciaux préférentiels avec de nombreux pays<sup>22</sup>.

#### *2.1.2.2. Une croissance forte et durable*

La Chine comme l'Inde ont bénéficié, ces dernières années, d'une forte croissance

---

<sup>20</sup> Rachat de Ryobi Europe, par exemple.

<sup>21</sup> Acquisition par des firmes chinoises de Guy Laroche, de Pantos Perret, de Jil ou encore de Chalkis.

<sup>22</sup> La Chine et l'Inde peuvent toutes les deux se prévaloir du statut de pays de développement pour l'OMC, ce qui leur permet de conclure au titre de l'*Enabling Clause* des arrangements commerciaux avec d'autres pays en développement qui sont dérogoires aux prescriptions de l'OMC.



économique. En Chine, le taux de croissance a été supérieur à 10% en 2006 tandis que son PIB atteignait 2 688 milliards de dollars<sup>23</sup>. A ce rythme, la 4<sup>ème</sup> économie mondiale pourrait ravir rapidement la 3<sup>ème</sup> place à l'Allemagne. En Inde, la vigueur de la croissance est plus récente : 5% en moyenne pour la première moitié des années 1990 et 8% par la suite.

Ces forts taux de croissance ont donné aux firmes chinoises et indiennes des opportunités pour se développer sur leur marché national. Ils ont aussi accéléré l'émergence d'une classe moyenne et son adoption de modes de consommation consumériste, ce qui a permis aux firmes nationales d'accroître leur volume de production et de faire jouer les économies d'échelle. Dans le cas de la Chine, une part importante de cette dynamique interne a été tirée par l'essor des exportations de produits manufacturés.

### *2.1.2.3. Le soutien de l'Etat*

Les investissements des firmes chinoises et indiennes à l'étranger ont été, ces dernières années, largement soutenus par leurs Etats respectifs qui y voient de plus en plus un moyen d'assurer la sécurité de leurs approvisionnements en matières premières, de s'approprier de nouvelles technologies, tout en confortant le prestige et la fierté nationale au plan interne et externe. Par exemple, la mobilisation en France contre la reprise d'Arcelor par Mittal Steel (dont les dirigeants sont de nationalité indienne) et du projet de rachat d'une maison de champagne par un groupe indien ont été perçus en Inde comme une atteinte à la fierté nationale.

En Chine, l'amorce de ce volontarisme public remonte à 1985 avec le lancement de la politique dite *go outside* et sa réactivation au début du millénaire en parallèle avec d'importants besoins en matières premières. Les IDE sont actuellement perçus comme un moyen — parmi d'autres, comme l'achat de bons du Trésor américain — de recycler les énormes réserves de change<sup>24</sup>. Par ailleurs, la *State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council (SASAC)*, créée en

---

<sup>23</sup> A un taux moyen de 7,8 yuans pour un dollar en 2006.

<sup>24</sup> Depuis la fin de l'exercice 2005, les réserves de change officielles chinoises sont les premières du monde, devançant celles du Japon. A la fin décembre 2007, elles culminaient à 1 529 milliards de dollars, auxquelles il convient d'ajouter 205 milliards transférés à la China Investment Corp., 160 milliards de dépôts bancaires en devises, les recapitalisations successives des grandes banques publiques, ainsi que les levées de fonds sur les places de Hongkong et de New York. Ceci confère aux autorités chinoises une réserve de près de 2 000 milliards de dollars (Revue financière Grande Chine 15/02/2008).

2003, pour appuyer la politique du Parti en faveur des réformes et de l'internationalisation des grandes entreprises chinoises, a été très active pour accompagner la croissance à l'étranger des firmes publiques chinoises. Le gouvernement chinois intervient aussi, au cas par cas, pour favoriser le financement des opérations des entreprises publiques à l'étranger lors d'opérations jugées stratégiques pour l'intérêt national<sup>25</sup>. Enfin, le dispositif de soutien a été complété par des programmes importants de constructions routières, aéroportuaires et ferroviaires.

L'ouverture de l'économie indienne a été plus tardive (milieu des années 1980). Le soutien de l'Etat aux entreprises nationales est largement circonscrit au cadre national. Les centres de recherche publics de l'armée et des télécommunications et le *National Association of Software and Service Co.* ont servi de catalyseur à la plupart de firmes du secteur des NTIC. Il faut rappeler que, dès les années 1950, l'Inde avait, contrairement à la Chine, privilégié l'enseignement supérieur comme vecteur de son développement : ce sont les fameux Instituts technologiques et Instituts de management qui ont fourni aux entreprises indiennes les ressources humaines nécessaires à leur essor. Dans un autre domaine, celui des médicaments génériques, le régime du droit de la propriété mis en place en 1970, finalement abrogé en 2005, a permis le développement d'une industrie pharmaceutique nationale à l'abri de la concurrence directe de la *Big Pharma*. Par ailleurs, l'Inde tente de combler son retard dans le domaine des infrastructures de transport.

Pour les deux pays, désormais, tout se passe comme si, « ce qui est bon pour les firmes nationales est bon pour l'ensemble du pays »<sup>26</sup>. A partir de là, les « champions nationaux » sont soutenus par les autorités politiques nationales ou locales.

### **2.1.3. L'attractivité des pays d'accueil**

L'Europe n'est pas restée à l'écart du mouvement de fond qui a accompagné l'essor de la globalisation, à savoir que chaque pays ou même chaque région s'est attelé à développer l'attractivité de son territoire via des campagnes de promotion et l'ouverture de bureaux à l'étranger. Au sein du groupe des « pays émergents », la

---

<sup>25</sup> Ainsi, l'acquisition d'Adisseo par China National BlueStar a été financée dans sa majorité par un prêt de la Banque de développement de Chine car l'opération était conforme à la politique industrielle nationale et comblait le déficit en Chine de production de méthionine et d'enzymes.

<sup>26</sup> Par exemple, en juin 2007 un fond de 5 milliards de dollars (China-Africa Development Fund) a été mis en place afin de faciliter l'implantation des entreprises chinoises en Afrique. En fait, le critère d'éligibilité est un niveau de rentabilité faible.

Chine et l'Inde sont devenues des cibles incontournables et même prioritaires des agences nationales européennes.

La Suède constitue en la matière un cas d'école en raison de l'approche globale qu'elle a adoptée dès l'origine. Il faut rappeler que ce pays doit sa prospérité et son insertion internationale à une large ouverture sur l'extérieur. Les autorités suédoises ont pris rapidement la mesure de l'émergence d'investisseurs en provenance de Chine et d'Inde. La Suède a été le deuxième pays européen, après le Royaume-Uni, à établir un bureau de représentation en Chine (Shanghai en 2002) ; cette démarche était motivée par l'idée qu'il fallait préempter le courant à venir des investissements en provenance de ces deux grands pays asiatiques vers l'Europe. La leçon avait été tirée des vagues précédentes d'investissements asiatiques : ainsi, les tous premiers investissements japonais à Düsseldorf en Allemagne, à Amsterdam aux Pays-Bas ou dans certaines localités au Royaume-Uni avaient attiré et fixé les investissements japonais ultérieurs. L'industrie suédoise qui est concentrée dans des *clusters* spécialisés où sont maximisés les effets d'agglomération et les externalités, permet à l'agence nationale de promotion des investissements étrangers (*Invest in Sweden Agency/ISA*) de mettre en relation, d'un côté, les spécialisations sectorielles et préférences suédoises pour les activités de R-D et, de l'autre, les motivations et les stratégies des investisseurs chinois et indiens.

Dans un souci de rationalisation et d'efficacité, l'ISA a décidé de fermer en 2007 ses bureaux européens, notamment celui de Londres, pour se concentrer désormais sur quatre pays : deux pays développés (Etats-Unis et Japon) et deux « pays émergents » (Chine et Inde). L'ouverture prochaine d'un bureau à Bangalore répond à un choix qui n'est pas neutre, car contrairement à Mumbai, capitale économique de l'Inde choisie par la plupart des autres agences européennes, il met en lumière la priorité des autorités suédoises pour la recherche d'investisseurs susceptibles de venir renforcer leurs avantages, notamment dans les télécommunications. L'ISA ambitionne de faire de la Suède la première destination des investisseurs chinois et indiens pour les pays nordiques et les pays baltiques. L'efficacité de la démarche a fait des émules en Chine et a conduit certaines villes et régions (Shanghai, Changxing, Jiangsu et Hangdan) à ouvrir des bureaux de représentation en Suède afin de favoriser les flux d'investissement dans les deux sens.

## **2.2. Les acteurs en présence**

Les firmes chinoises et indiennes en Europe ne sont pas encore de grandes firmes multinationales comparables à celles des pays industrialisés. Ce sont généralement des entreprises de taille moyenne avec des montants d'investissement relativement modestes mais qui occupent toutefois des positions de premier plan sur leur marché national. Certaines disposent déjà d'une première expérience internationale, souvent dans des pays en développement.

### **2.2.1. Spécificité des investisseurs chinois et indiens**

Les investisseurs originaires de Chine continentale sont souvent des firmes de création récente — années 1980-1990 — car elles résultent de la restructuration du système productif de leur pays en même temps que de l'ouverture et de l'essor de leur économie. Les firmes de Hongkong sont plus anciennes et pour l'essentiel sont des groupes diversifiés dans lesquels les familles fondatrices contrôlent encore la structure du capital et assurent le management. A l'inverse, les firmes originaires de Chine continentale sont soit publiques et collectives, et alors placées sous le contrôle de l'Etat central, des gouvernements provinciaux, des villes, des districts ou même de simples bourgs, soit privées. Mais la symbiose entre sphère politique et sphère économique est telle en Chine qu'il est souvent difficile de cerner l'appartenance privée ou publique d'une entreprise particulière : les contours sont le plus souvent flous et les incertitudes sur l'origine du capital parfois entretenues.

La restructuration des entreprises publiques chinoises a galvanisé les plus dynamiques d'entre elles à partir des années 1990, et a nourri la première vague d'entreprises multinationales chinoises, dont les sièges sociaux se situent le plus souvent dans les provinces côtières et les grandes villes. Depuis leur restructuration, elles sont gérées comme des entreprises privées selon la formule : *state owned, non government run*, avec un management autonome et certaines incluent même des capitaux privés<sup>27</sup>.

Une deuxième vague de firmes multinationales chinoises est d'origine privée. Toutefois, la plupart de ces entreprises sont liées aux différents pouvoirs publics et bénéficient, directement ou non, d'appuis de leur part.

---

<sup>27</sup> Par exemple, China Shipping et ZTE sont des firmes publiques cotées en bourse (Shanghai et Shenzhen) pour environ 40% de leur capital.

L'Etat chinois n'est jamais loin derrière les entreprises nationales qu'elles soient privées ou publiques. C'est ainsi que :

- de nombreuses firmes privées ont été créées dans la mouvance d'anciennes entreprises publiques dont les dirigeants sont restés proches des autorités officielles. Par exemple, Huawei qui a été fondée par un officier supérieur de l'Armée populaire de libération (Ren ZhengFei) et qui a gardé de nombreux liens avec les responsables politiques chinois<sup>28</sup>, est de par ses statuts une firme privée ;
- les responsables, présidents et membres des conseils d'administration des firmes privées sont souvent nommés par le gouvernement ou par le PC, ou même membres de ce dernier ;
- l'Etat chinois contrôle les grandes banques, et donc, l'essentiel des prêts aux entreprises privées de taille importante alors que les PME n'y ont souvent pas accès ;
- les provinces et les villes soutiennent leurs entreprises dans leurs démarches à l'étranger<sup>29</sup> ;
- les informations via Internet ne circulent pas librement en Chine et les sites web des firmes sont étroitement contrôlés.

Selon les chiffres officiels, les entreprises publiques véhiculent actuellement environ 40% des flux d'IDE chinois<sup>30</sup> ; ce pourcentage qui pourrait être, a priori, plus faible en Europe en raison de la quasi-inexistence d'investissements relatifs à l'accès à des ressources naturelles, nous semble cependant proche du montant indiqué.

Dans tous les cas, l'ascension internationale des investisseurs chinois sur la scène mondiale s'est faite de manière rapide à partir du début du millénaire.

En ce qui concerne les firmes indiennes, un premier examen des investissements réalisés en Europe fait apparaître leur grande diversité. Il s'agit aussi bien de groupes diversifiés (Bharat Forge, Tata et Reliance), que d'entreprises de taille moyenne (Avesthagen et Sulzon Energy), d'entreprises spécialisées (Infosys ou Ranbaxy), d'entreprises déjà bien implantées localement (Tata Consulting Services et United Breweries), ou encore d'entreprises qui font leurs premiers pas à

---

<sup>28</sup> En 2004, Huawei a obtenu une ligne de crédit d'un milliard de dollars de la Banque de Développement de Chine.

<sup>29</sup> Par exemple, la municipalité de Shanghai s'est impliquée directement dans l'implantation de Sanguine Microelectronics (Ixento) à Montpellier.

<sup>30</sup> Cf. étude menée par la *Chinese Academy of International Trade and Economic Cooperation* et la *Welsh Development Agency* en 2005.

l'international (Jubilant Organosys et Subex System). Ces différents traits ne sont d'ailleurs pas exclusifs. Elles sont dans leur grande majorité des entreprises de nature familiale, et la part des entreprises publiques y est beaucoup plus faible que dans le cas chinois.

Les entreprises indiennes ont toutefois en commun avec les firmes chinoises de faire relativement peu appel au financement extérieur afin de ne pas diluer la part contrôlée par les familles fondatrices dans le cas des firmes indiennes. Elles sont aussi peu ou pas présentes dans les activités financières ou bancaires contrairement aux groupes indonésiens ou turques par exemple.

## **2.2.2. Les avantages compétitifs**

### *2.2.2.1. Des dotations spécifiques*

A l'inverse des firmes des pays développés dont les avantages compétitifs reposent sur la technologie, des marques connues, des réseaux de distribution et des compétences en marketing, celles des pays en développement disposent plutôt d'avantages liés aux caractéristiques productives et aux trajectoires économiques de leurs pays respectifs (Khanna et Palepu, 2006).

Si les firmes chinoises se prévalent d'une grande efficacité dans la maîtrise des processus productifs standards, d'un réseau dense de relations avec les acteurs politiques locaux ou nationaux, et d'une participation dans les réseaux trans-nationaux de production, les firmes indiennes tirent plutôt avantage d'un bon positionnement dans des niches de marché comme le développement de logiciels, les médicaments génériques ou l'usinage de pièces automobiles.

De manière générale, les firmes chinoises et indiennes bénéficient de conditions de production favorables avec des installations récentes et performantes<sup>31</sup> et une main-d'œuvre qualifiée abondante et bon marché : le coût du travail y est de 10 à 20 fois inférieur à celui des pays industriels, d'où une économie pouvant atteindre 40% du prix de revient des produits finis<sup>32</sup>. Il en est de même pour le coût des équipements

---

<sup>31</sup> En 2006, l'âge moyen des équipements en Chine était de 7,2 ans contre 17 aux Etats-Unis.

<sup>32</sup> Cet avantage est toutefois en passe de s'éroder dans les zones côtières et les grandes villes en raison de la hausse continue du coût du travail qui a déjà triplé en moyenne au cours des dix dernières années. Une nouvelle législation entrée en vigueur en janvier 2008 devrait encore renchérir le coût du travail : les employeurs devront en effet assumer le paiement d'indemnités de licenciement, les coûts d'assurance-santé, d'assurance vieillesse et de logement.

qui est souvent inférieur de moitié. Enfin, les firmes chinoises et indiennes s'appuient sur une consommation de masse qui permet de faire jouer les économies d'échelle et de variété.

#### *2.2.2.2. De l'expérience et du savoir-faire acquis sur leur marchés nationaux*

A la faveur de l'ouverture de leur pays, de nombreuses firmes chinoises et indiennes ont eu, à partir des années 1990, tout particulièrement les premières, l'opportunité d'acquérir de l'expérience au contact des firmes multinationales dans le domaine des processus productifs, des services et même de la recherche, lors d'accords de partenariat ou de sous-traitance, et de la mise en place de *joint-ventures*. Cet acquis est devenu, dans certains cas, leur principal avantage compétitif. Parallèlement, les firmes chinoises et indiennes se sont familiarisées avec les standards mondiaux de qualité, les normes techniques, les besoins des marchés étrangers, et se sont insérées, pour certaines, dans les réseaux de production transnationaux, même si elles sont souvent restées en position de subordination par rapport aux grandes entreprises multinationales.

Il est évident que de nombreuses firmes chinoises ne se seraient jamais lancées dans des investissements à l'étranger sans leur collaboration préalable avec des firmes étrangères. Par exemple, les partenariats noués par Huawei et ZTE avec les grands opérateurs mondiaux de télécommunication ont grandement facilité leurs investissements en Europe. De même, la sous-traitance opérée par les firmes informatiques indiennes pour le compte de clients localisés en Amérique du Nord, les a conduit à adopter les tous derniers standards de qualité, dont sont d'ailleurs dépourvues beaucoup de firmes occidentales.

Par ailleurs, le marché national qui est réputé difficile car fragmenté, évolutif et composé de consommateurs à faible pouvoir d'achat, leur a appris à être flexible et économe dans l'usage des ressources humaines et des équipements, à concevoir et conduire des projets relativement complexes pour produire à bas coûts des volumes de biens rapidement croissants.

#### *2.2.2.3. Des capitaux abondants*

La croissance des firmes chinoises et indiennes a accompagné celle de leur pays et leur a permis de dégager des bénéfices substantiels ou d'obtenir des prêts bancaires

à taux privilégiés. En Chine, de nombreuses firmes ont pu s'affirmer, atteindre la taille critique et les capitaux nécessaires grâce à la conjugaison de réseaux économiques et financiers établis entre partenaires, sous-traitants, banques, offreurs de services et clients habitués à travailler ensemble (la culture *guanxi*). Dans la mesure où les placements bancaires sont peu rémunérateurs en Chine, beaucoup d'entreprises privées disposent d'une masse importante d'épargne disponible. Parfois, ce sont des transits de capitaux pas toujours orthodoxes, via les Iles Vierges pour les firmes chinoises et l'Île Maurice pour les firmes indiennes, qui alimentent leur trésorerie.

En Chine, en raison de la croissance continue du volume de liquidités disponible, il est de plus en plus facile pour ses entreprises de les canaliser vers l'extérieur, notamment depuis mai 2007, à la faveur de mesures gouvernementales libéralisant la politique d'investissement à l'extérieur.

### **2.2.3. Des modèles d'entreprise différenciés**

#### *2.2.3.1. La dimension culturelle*

Dans la mesure où le processus d'internationalisation des entreprises chinoises et indiennes est un phénomène récent — observation qui vaut d'ailleurs pour l'ensemble des firmes originaires des « pays émergents » — il est logique que ces firmes soient encore fortement marquées par l'histoire et l'environnement de leur pays d'origine. En outre, la dynamique de croissance de la Chine et de l'Inde, ainsi que les perspectives pour les années à venir conduisent leurs entreprises à y maintenir, et même renforcer, leur présence. Au niveau des entreprises on assiste à une hybridation des pratiques entre celles provenant des pays avancés et celles provenant des « pays émergents ». La question qui est posée est l'appréhension du degré de résilience de pratiques ayant encore un fort ancrage national ou même local. Pour y répondre il est possible de procéder à une première généralisation des comportements sur la base des données collectées et des entretiens réalisés.

Ainsi, les investisseurs chinois du continent en Europe sont tous soutenus par l'Etat, ce qui leur confère une rente de situation et biaise quelque peu le jeu de la concurrence, notamment à l'étranger face à des entreprises qui ne disposent pas du même soutien de la part de leur pays d'origine.



Quant aux entreprises hongkongaises, plus matures et pour certaines à caractère familial, elles disposent d'une totale indépendance de gestion. Elles bénéficient toutefois d'une grande bienveillance de la part des autorités chinoises, ne serait ce que parce qu'elles effectuent leurs productions sur le continent chinois et qu'elles confortent la notoriété et la fierté nationale.

La distribution sectorielle des investisseurs chinois en Europe est proche de celle qui prévaut aux Etats-Unis. Elle est par contre nettement différente de celle des pays en développement qui se caractérisent par une part significative du secteur des ressources naturelles (hydrocarbures, minerais métalliques et non métalliques) avec une forte présence d'entreprises publiques.

Les investisseurs indiens en Europe sont pour une large part des entreprises à caractère familial, et sont un reflet assez fidèle de la structure de l'économie indienne. Leur distribution sectorielle en Europe se démarque de celle observée aux Etats-Unis qui est beaucoup plus concentrée dans les services informatiques.

Ces observations conduisent à des modes de gouvernance spécifiques qui sont actuellement soumis à deux forces : au plan interne, l'évolution des cadres juridique et réglementaire, particulièrement crucial dans le cas de l'économie chinoise depuis son entrée à l'OMC ; ensuite, la poursuite de l'internationalisation de firmes qui n'en sont qu'au début du processus.

### *2.2.3.2. La gouvernance d'entreprise*

Cette thématique est devenue incontournable tant au plan académique qu'au niveau du système financier globalisé avec en filigrane la production de « bonnes » normes et l'emprise croissante du modèle anglo-saxon. Il n'en demeure pas moins que l'économie globalisée et les grands acteurs privés, comme les firmes multinationales, relèvent encore de modes de gouvernance différenciés, les firmes chinoises et indiennes participant d'ailleurs à cette diversité.

Sur la base des observations faites précédemment le mode de gouvernance des firmes chinoises et indiennes n'est pas superposable : il présente même des différences notables dont la cause principale réside dans la structure du capital, plus précisément dans le statut des principaux actionnaires.

En généralisant, il peut être avancé que les firmes chinoises sont plutôt contrôlées par l'Etat chinois alors que les firmes indiennes sont plutôt détenues et contrôlées

par des familles. En quelque sorte, un capitalisme d'Etat *versus* un capitalisme familial. Ce constat n'est pas neutre sous l'angle de la gouvernance et plus précisément en prenant en compte la propriété du capital et le management de l'entreprise. Paradoxalement, les firmes chinoises présentent une séparation plus nette entre les deux alors que pour les entreprises indiennes, il n'y a pas de séparation entre propriété et management. Ainsi, les firmes chinoises seraient plus proches du modèle canonique qui prône la séparation entre propriété du capital par les actionnaires et le management assuré par des gestionnaires salariés (*state owned, non government run*). Ceci pourrait expliquer le constat fait antérieurement d'un nombre plus important d'unités remplissant des fonctions de siège régional dans le cas des firmes chinoises en Europe que dans celle des firmes indiennes (cf. 1.2.5). Il faut toutefois être prudent dans la généralisation, car si les filiales commerciales sont largement autonomes, ce qui vaut aussi pour les entreprises indiennes, les activités de R-D sont par contre directement rattachées à la maison mère en Chine. Par ailleurs, les critiques fondées d'opacité proférées à l'encontre du capital des firmes chinoises s'appliquent aussi, jusqu'à un certain point, aux firmes indiennes en raison du verrouillage d'une partie du capital par les membres ou associés d'une même famille. Toutefois, du fait que les firmes indiennes réalisent plus d'opérations d'acquisitions que les firmes chinoises en Europe et aux Etats-Unis, elles sont tenues de produire des documents comptables et autres informations financières à destination des instances nationales de régulation, ce qui permet, in fine, de mieux cerner leur structure financière.

Un autre aspect crucial dans le modèle de référence anglo-saxon est le contrôle externe exercé par les marchés financiers. Envisagé sous cet angle le mode de gouvernance des entreprises indiennes et chinoises est par contre proche : si les entreprises sont cotées, elles le sont partiellement sur leurs marchés d'origine (Shanghai et Shenzhen pour les firmes chinoises, Mumbai pour les firmes indiennes), et, aussi sur les marchés étrangers<sup>33</sup>. Ces entreprises font encore largement appel soit à leurs fonds propres, soit à l'emprunt bancaire ; et elles ne se diversifient pas dans des activités financières, bancaires ou d'assurances.

---

<sup>33</sup> Par exemple, il y a à ce jour 52 firmes chinoises inscrites au Nasdaq ; cette tendance devrait s'étoffer à l'avenir car cette dernière et le New-York Stock Exchange ont établi, en décembre 2007, les premiers bureaux étrangers de représentation à Pékin.

### 2.2.3.3. Les interactions avec les diasporas

Il a été montré que l'expansion internationale des entreprises issues des Nouveaux Pays Industrialisés asiatiques s'est appuyée sur des diasporas qui ont permis de développer et de rapatrier des compétences ainsi que d'orienter des flux d'investissements directs (Saxenian 2002). Nous nous arrêterons sur ce deuxième aspect en rappelant que la diaspora indienne est estimée à 22 millions, dont 1,5 million en Europe, et la diaspora chinoise à 55 millions de personnes, principalement localisées en Asie.

Nous n'avons pas trouvé à ce jour d'indices permettant d'avancer que les choix de localisation des investisseurs chinois en Europe soient, de près ou de loin, affectés par la présence locale de communautés chinoises. Tout au plus peut il être fait état du recrutement de personnels chinois ayant fait leurs études en Europe qui sont à même de mieux comprendre les contextes économiques et sociaux des différents pays européens. Ils servent de lien entre le personnel généralement recruté sur place et la direction chinoise : ils jouent donc un rôle de médiation et de réduction des *gaps* culturels dans des entreprises qui ont encore une très faible expérience du management d'équipes pluriculturelles.

Dans le cas des investisseurs indiens, les premiers résultats sont plus nuancés en raison de l'importance au Royaume-Uni — premier pays destinataire en Europe des investissements indiens — d'une importante diaspora et d'un renouveau de « l'indianité » entretenu par le gouvernement indien<sup>34</sup> et travaillé par de nombreuses associations. Quelques investissements, notamment dans l'agro-alimentaire (compte tenu de pratiques alimentaires spécifiques) ciblent d'ailleurs cette communauté ethnique. Il ne faut toutefois pas en inférer que c'est le seul facteur qui compte, mais plutôt l'associer à une dimension historique (ancienne colonie) et à des aspects linguistiques, culturels et institutionnels particulièrement prégnants.

En conclusion, il peut être fait état d'une certaine convergence en termes d'ambition et de potentialité de croissance et d'investissement à l'étranger pour les firmes chinoises et indiennes.

Elles ont un cœur de métier qui correspond le plus souvent à des activités manufacturières quand elles sont originaires de Chine continentale, à des activités de services quand elles sont originaires de Hongkong, et à des segments de

---

<sup>34</sup> Un ministère des Indiens d'outremer a été institué en 2004.

production de services (informatique, NTIC) et de biens (médicaments génériques, composés chimiques, pièces automobiles) quand elles sont indiennes.

Les firmes de ces deux pays qui investissent en Europe occupent généralement des positions de premier plan sur leur marché national et certaines d'entre elles disposent d'une première expérience internationale dans des pays en développement voisins ou d'autres pays plus lointains (Afrique).

### **3. LES STRATEGIES DES ENTREPRISES CHINOISES ET INDIENNES EN EUROPE**

Avant d'aborder en détail la question des stratégies déployées par les firmes chinoises et indiennes en Europe, il apparaît opportun de s'interroger sur les motivations qui ont conduit ces acteurs économiques à prendre pied en Europe.

#### **3.1. Les motivations**

A première vue, on ne peut manquer de s'étonner de la venue d'investisseurs chinois et indiens en Europe pour au moins trois raisons : d'abord, l'écart actuel et à venir de la dynamique de croissance entre l'UE (2% en moyenne) et ces pays où la croissance oscille entre 8 et 11% ; ensuite, les besoins internes en matière d'investissements comme le souligne l'importance des flux rentrants et, enfin, l'absence, a priori, d'avantages compétitifs spécifiques pour ces firmes par rapport à leurs concurrents originaires des pays développés.

Les motivations des firmes chinoises et indiennes qui investissent à l'étranger, et plus particulièrement en Europe, sont multiples et sensiblement les mêmes que celles des autres firmes multinationales : accroître les parts de marché et les profits.

L'approche standard retient quatre grands types de motifs : (1) l'accès au marché (2) le support aux exportations (3) la création et/ou l'augmentation d'actifs et de compétences, et (4) l'accès aux ressources naturelles. Une dimension sous-jacente à ces différentes stratégies réside dans des besoins d'apprentissage, car ces firmes sont généralement en retard d'un point de vue technologique par rapport aux grandes firmes multinationales, et elles ne sont pas non plus familières avec le cadre opératoire de la multinationalisation.

La motivation consistant à rechercher des accès à des ressources naturelles n'a pas été retenue ici car peu présente en Europe alors qu'elle arrive au premier plan pour

les investissements réalisés dans d'autres zones géographiques, comme l'Afrique, l'Amérique latine ou l'Asie centrale.

De fait, un nombre croissant de firmes chinoises et indiennes aspirent à devenir des acteurs à part entière de la globalisation, voire à intégrer le club des 500 premières entreprises mondiales. Dans cette perspective, l'Europe doit être vue comme un espace de déploiement de leurs stratégies et ambitions au plan global.

### ***3.1.1. L'accès à de nouveaux marchés***

Si la Chine et l'Inde sont deux grands pays dont les économies connaissent une forte croissance, leurs marchés restent cependant étroits dans certains segments avec parfois des surcapacités de production. Leurs firmes dégagent souvent de faibles marges en raison d'une vive concurrence interne.

Deux types de logiques sous-tendent la motivation consistant à rechercher de nouveaux marchés : une logique de rationalité économique et une logique de contrainte politique.

Dans le premier cas, une implantation en Europe permet aux firmes chinoises et indiennes d'avoir accès à des marchés matures, de se rapprocher de leurs clients et d'être en mesure de les approvisionner plus rapidement, tout en s'adaptant si nécessaire à leur demande avec souvent une réduction des taux de retour. Elle leur donne également la possibilité d'étendre leurs réseaux de distribution.

Dans le deuxième cas, il s'agit de contourner des obstacles réglementaires. Il est clair que certaines implantations en Europe ont été encouragées par des taxes ou des mesures antidumping qui prévalent à l'entrée et qui poussent à un assemblage local. Par exemple, les investissements chinois effectués récemment dans le secteur des téléviseurs en Europe ont été dopés par l'instauration d'une taxe de 14% prélevée sur l'importation de téléviseurs en provenance de Chine.

### ***3.1.2. Le support aux exportations***

Le support aux exportations est matérialisé par la multitude de filiales de ventes ou de représentation mises en place en Europe et dont l'importance a été quelque peu minimisée par les critères de choix retenus. A cela s'ajoute, dans le cas chinois, les

projets de création de *hubs* commerciaux<sup>35</sup>. Ces regroupements permettent à des producteurs chinois de petite ou de taille moyenne d'être directement présents en Europe.

### **3.1.3. La création et/ou l'augmentation d'actifs et de compétences**

Un certain nombre de firmes chinoises et indiennes à un moindre degré investissent en Europe pour accroître leurs connaissances et acquérir une « masse critique de talents internationaux » (Beebe 2007) : par là, il s'agit d'améliorer le contenu technologique et la qualité des produits, voire, les connaissances managériales.

Cela s'opère par la création de centres de recueil d'informations techniques et de développement. Ceci permet aux firmes acquéreuses d'avoir directement accès à un stock de connaissances et de savoir-faire : des technologies codifiées ou pas, des marques reconnues<sup>36</sup>, des réseaux de distribution ou encore des compétences en matière de marketing et de management.

En effet, le développement de la part du marché européen par les firmes chinoises sous une forme *greenfield* leur est souvent difficile car leurs marques y sont peu connues et qu'une certaine suspicion pèse encore sur la qualité de leurs produits et leur respect des normes de sécurité et/ou sanitaire.

Dans bien des cas, les investissements européens de ces firmes sont un outil de transformation de l'ensemble de l'entreprise via les effets d'apprentissage qui en résultent. Par exemple, Zhou Zhen-Hong<sup>37</sup> (2002) note qu'il n'y a pas, en Chine, le syndrome du *not invented here* ; en conséquence, toutes les collaborations, efforts et opportunités pour acquérir du savoir-faire et monter en gamme sont donc mobilisés.

### **3.1.4. Des motivations différenciées**

Les investisseurs chinois et indiens présentent encore des motivations différenciées (**tab. 18**). D'un côté, les firmes indiennes sont principalement focalisées sur l'accès à

---

<sup>35</sup> En Finlande (Koulova), Hongrie (Budapest), Italie (Prato), Pays-Bas (Amsterdam), Pologne (Varsovie), République Tchèque (Prague) et Suède (Kalmar).

<sup>36</sup> La Chine manque de marques réputées au niveau mondial. Parmi les 28 pays originaires des 500 marques les plus influentes du monde en 2006, élues aussi par World Brand Lab., les Etats-Unis se classent au premier rang avec 245 marques élues (49%). La France et le Japon arrivent respectivement au deuxième et troisième rang avec 46 (9,2%) et 44 (8,8%) de marques élues. Quant à la Chine, elle ne possède que 6 marques : Haier, Lenovo, CCTV, Changhong, China Mobile et CREC.

<sup>37</sup> Directeur chinois d'Agere Systems.

de nouveaux marchés avec dans certains cas, comme la construction automobile, l'accès à des technologies spécifiques et, de l'autre, des firmes chinoises qui présentent une gamme de motivations comprenant l'accès à de nouveaux marchés, l'accès à des ressources spécifiques (technologies, compétences managériales et en marketing, marques) et le support aux exportations.

**Tableau 18.** Motivations des firmes chinoises et indiennes à leur venue en Europe

Motivations	Firmes chinoises	Firmes indiennes
Accès à de nouveaux marchés	x	x
Support aux exportations	x	
Accès à des ressources spécifiques	x	

### 3.2. Les stratégies poursuivies

De manière conventionnelle, on oppose stratégie de diversification à stratégie d'intégration verticale. Même si les firmes indiennes et chinoises sont pour une grande part des groupes diversifiés, la poursuite de cette stratégie n'est pas leur priorité en Europe. La stratégie d'intégration verticale (1), notamment vers l'aval est par contre une composante essentielle de leur expansion en Europe via la création de bureaux de représentation commerciale et l'acquisition de réseaux de distribution et d'intermédiaires.

Le cadre opératoire de la globalisation conduit à prendre en compte deux autres stratégies : (2) le développement de produits innovants à partir d'une compétence interne et (3) la recherche d'une position de leader global dans un segment ou une niche du marché. Ces stratégies se caractérisent par un processus d'internationalisation rapide en raison de leur statut de *latecomer* qui leur confère une fenêtre d'opportunité relativement étroite (Mathews 2002 et 2006).

Par contre, l'imposition de sa marque au plan global n'apparaît pas encore comme une stratégie significative à de rares exceptions près comme celle couronnée de succès du groupe chinois Haier, de même que l'imposition à l'étranger d'un nouveau

modèle d'affaires à partir d'une expérience réussie au plan national. Il n'en demeure pas moins que l'efficacité du *business model* du premier opérateur de téléphonie mobile Bharti Tele-Ventures, qui sous-traite la maintenance de l'ensemble de son réseau cellulaire à ses trois fournisseurs (Ericsson, Nokia et Siemens), pour se focaliser sur le marketing et le services au client — lui permettant ainsi de facturer deux centimes la minute d'appel — constitue une menace potentielle pour les opérateurs européens, comme Orange et Vodafone, dont les coûts et les marges sont beaucoup plus élevés.

Nous développerons ci-après les stratégies (1), (2) et (3) qui sont pertinentes dans le cas européen à travers la présentation d'études de cas.

### **3.2.1. L'intégration verticale**

Au cours des dernières décennies, de nombreuses firmes chinoises et indiennes ont conduit des opérations de sous-traitance ou de partenariats avec des entreprises étrangères, ce qui leur a donné l'idée d'aller plus loin au fur et à mesure que leur savoir-faire augmentait et que leur assise financière se consolidait. Beaucoup d'entre elles souhaitent donc s'affranchir d'un statut de subordination. Elles ambitionnent désormais d'abandonner les productions banalisées et de s'orienter vers des activités à forte valeur ajoutée, ce qui implique de capter une part plus importante de la chaîne de valeur. Il peut être rappelé que les firmes chinoises du secteur du jouet sont parfaitement conscientes que lorsqu'un jouet est vendu un dollar à la sortie de leur usine, il est revendu entre dix et quinze dollars sur le marché européen ou nord-américain, et que la plus grande partie des bénéfices engrangés sur le circuit leur échappe. Un tel constat les incite à investir directement sur les principaux marchés mondiaux, dont l'Europe, en procédant, soit par croissance organique, soit par acquisition d'entreprises si des opportunités se présentent.

Dans le cas d'acquisitions d'anciens sous-traitants ou de partenaires européens cette modalité est favorisée<sup>38</sup>, soit par la vulnérabilité financière des firmes européennes

---

<sup>38</sup> Les illustrations des préférences chinoises abondent : Chalkis (premier producteur chinois de concentré de tomates) a racheté les « Conserves de Provence-Le Cabanon » (2004), de Fook Tin (producteur de biens électroniques) a racheté Terrailon (balances, articles ménager) dont il était le principal sous-traitant depuis 1992, ou encore de Shenyang Heavy Machinery Group (SHMG) qui a pris le contrôle, via son rachat de Wirth (Allemagne), de NFM Technologies (ancienne filiale de Framatome) qui était son partenaire industriel depuis deux ans. Parfois, ce sont des participations



dans le cas des firmes chinoises acquéreuses, soit par des stratégies de recentrage dans le cas des firmes indiennes. Il arrive que des partenariats, a priori, équilibrés entre firmes chinoises et européennes, débouchent sur des rachats des dernières. Par exemple, Alcatel Mobile avait noué en 2002 un accord de partenariat de recherche d'intérêt mutuel avec TCL avant d'être racheté par ce dernier.

Dans le cas des firmes indiennes, il s'agit plutôt de prendre la place laissée vacante par les stratégies de recentrage poursuivies par les firmes européennes ou les filiales d'entreprises nord-américaines. Ainsi, l'entrée des firmes indiennes de médicaments génériques en Europe s'explique pour une part importante par l'abandon de ce segment jugé peu rémunérateur par la *Big Pharma*. Il en est de même de la probable acquisition par un groupe indien, Tata Motors ou Mahindra & Mahindra, des marques Jaguar et Land Rover mises aux enchères fin 2007 par Ford.

### **3.2.2. Le développement d'innovations au plan global à partir d'une compétence interne en ingénierie : Etudes de cas**

Si les firmes chinoises ont beaucoup appris de leurs concurrents occidentaux, elles ont aussi souvent su améliorer les techniques de ces derniers pour concevoir de nouveaux produits adaptés à une consommation de masse et à des coûts de production minima. Zeng et Williamson (2007) soulignent que les firmes chinoises les plus dynamiques sont capables de modifier la courbe d'expérience en combinant offre de produits *high-tech*, différenciation, production à faibles coûts contrairement aux firmes des pays industrialisés pour qui *high-tech* rime avec haut de gamme et prix de vente élevés. Par exemple, Haier, spécialisé dans les appareils électroménagers, a su conquérir le marché des caves à vin pour particuliers, un segment que ses concurrents des pays industrialisés croyaient réservé à une clientèle et à des producteurs haut de gamme. Pour ce faire, Haier a produit à faibles coûts de grands volumes assortis d'une grande diversité de modèles. Dans un registre proche, l'une des dernières revues internes du groupe Johnson Electric, va dans le même sens en mettant en avant la nécessité pour la firme d'adopter une

---

minoritaires, comme Neo Neon dans LCX Leblanc Chromex son principal fournisseur (20%), ou comme Erdos dans Eric Bompard (20%).

stratégie *Blue Ocean*, c'est-à-dire, de créer de nouveaux espaces stratégiques et d'innovation<sup>39</sup>.

Nous allons aborder cette stratégie à travers deux études de cas.

### 3.2.2.1. Les équipementiers de télécommunication chinois

Les équipementiers de télécommunication chinois ont commencé à pénétrer le marché européen au début du millénaire pour devenir des concurrents directs des grandes firmes du secteur comme Cisco, Alcatel-Lucent, Ericson-Marconi, Nokia-Siemens ou Nortel. Parmi eux, se trouvent deux groupes jeunes et de taille encore moyenne qui se concurrencent vivement sur le marché chinois : Huawei et ZTE.

Ceux-ci ont mené une stratégie d'entrée rapide sur les marchés étrangers, en commençant par des pays en développement qui leur ont servi de terrain d'apprentissage pour tester de nouveaux produits : à partir de 1996 pour ZTE (Pakistan, Kenya) et de 1999 pour Huawei (Inde, Amérique Latine). Ces pays étaient moins exigeants en termes de qualité que les pays industrialisés, et leur population n'avait pas les moyens d'acheter des téléphones portables aux prix proposés par les grandes firmes multinationales. Il y avait donc un créneau à occuper en même temps qu'une opportunité d'implantation à l'étranger.

Fort de leurs succès dans les pays en développement, Huawei et ZTE ont élargi leur internationalisation en se déployant aux Etats-Unis et en Europe.

En Europe, les deux firmes ont commencé par développer une stratégie offensive impliquant de bons positionnements lors des appels d'offre des opérateurs européens de télécommunication.

Par exemple, au Royaume-Uni, Huawei a été sélectionné par British Telecom comme fournisseur privilégié de produits de réseau d'accès multiservice, par Vodafone comme fournisseur officiel global par le département logistique, et par Fibernet. Le groupe a également été retenu comme fournisseur en Allemagne par QSC, en France par Free (installation de réseaux de fibres optiques, marché remporté sur Alcatel), par Neuf Cegetel, par SFR, et même par son concurrent direct France Télécom (fourniture de terminaux de visiophonie fixe, d'équipements de

---

<sup>39</sup> L'argumentation développée se base sur les analyses de C. Kim et R. Mauborgne qui opposent stratégie classique dite *Red Ocean* reposant sur la répartition d'un marché donné entre les différents concurrents en place et stratégie *Blue Ocean* axée sur la création d'un nouvel espace de marché par l'entreprise, impliquant une création de richesse et de valeur pour le client.

transmission optique SDH et de commutateurs Ethernet) et Orange (téléphones mobiles UMTS économiques).

De son côté, ZTE compte parmi ses clients France Telecom (fourniture de modems), Orange (fourniture de mobiles et de terminaux) Vodafone (fourniture de combinés 3G), Telecom Italia (en concurrence avec Lucent), PosTelecom en Roumanie (qui a adopté son réseau de convergence mobile 3G / IP P2P), Telefonica, Portugal Telecom, TelePassport en Grèce (infrastructure triple play), British Telecom (service de vidéo en ligne). Le groupe a également d'importants contrats OEM avec Marconi, Alcatel et Ericsson.

Les parts de marché gagnées par Huawei et ZTE ces dernières années auprès des grands opérateurs de télécommunication sont considérables.

Parallèlement, Huawei et ZTE ont mis en place des partenariats, des co-entreprises/laboratoires et des *joint-ventures* avec des firmes d'envergure mondiale sur une base de réciprocité : technologie étrangère et accès aux standards mondiaux pour les entreprises chinoises contre accès au marché chinois pour les firmes étrangères.

En Europe, Huawei a des coentreprises avec Siemens Mobile (2004) pour travailler sur le standard chinois de téléphonie de troisième génération (TD-SCDMA), avec France Telecom (2005) dans la R-D, avec Irdeto (télé-sécurité) aux Pays-Bas (2006), avec Global Marine Systems (ingénierie marine) au Royaume-Uni (mai 2007)<sup>40</sup>.

ZTE, pour sa part, a des accords stratégiques avec France Telecom (avec lequel il a par ailleurs créé un laboratoire de recherche à Pékin), Portugal Telecom, Alcatel, Ericsson, Nortel, Hutchison, Marconi, Texas Instruments, Intel, Agere Systems, HHNEC, IBM et Microsoft.

Enfin, Huawei et ZTE ont commencé à opérer des investissements *greenfield* en Europe, à la fois pour desservir le marché, mieux connaître les spécificités et les contraintes, et aussi pour renforcer leurs compétences au contact de nouveaux partenaires et clients. Parfois, ils ont mis en place des centres de R-D pour accéder à

---

<sup>40</sup> Des stratégies de même type ont été déployées aux Etats-Unis. Par exemple, Huawei coopère depuis 2003 avec 3Com pour la recherche, le développement et la vente d'équipements de communication de données, et depuis mai 2007 avec Symantec (antivirus). Aux Etats-Unis, Huawei a des accords stratégiques (industriels et technologiques) avec Agere Systems, Intel, Infineon Technologies, Microsoft, Motorola, Sun Microsystems, Texas Instrument, etc.

des gisements de matière grise, développer leur technologie et conforter leur crédibilité (y compris en Chine).

**Encart.** Historique de l'internationalisation de Huawei Technologies

1996 : Bureaux dans plus de 20 pays

1997 : Laboratoires de R-D conjoint avec Texas Instruments, Motorola, IBM, Intel, Agere Systems, Sun Microsystems, Altera, Qualcomm, Infineon et Microsoft ; entrée définitive en Russie

1998 : Entrée en Europe et en Amérique ; centre de recherche en logiciels en Inde

1999 : Centre de R-D en Inde ; entrée en Afrique ; contacts accélérés avec Motorola ; centre de recherche aux Etats-Unis ; 53 millions de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger, soit 3,6% du total

2000 : Visite en Afrique du PDG avec la délégation officielle dirigée par le Vice-Premier ministre chinois ; 128 millions de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger, soit 4,8% du total

2001 : Vente des produits dans plus de 40 pays (Asie du Sud-est et Europe) ; 328 millions de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger, soit 10,7% du total

2002 : 198 brevets déposés à l'étranger ; filiale à 100% aux Etats-Unis ; 552 millions de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger, soit 20,7% du total

2003 : Important contrat aux Emirats Arabes Unis ; JV avec 3Com ; 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger, soit 27,5% du total

2004 : JV avec Siemens ; contrat UMTS aux Pays-Bas ; bureau au Royaume-Uni

2005 : Important contrat en Thaïlande ; accords stratégiques avec Vodafone et Telefonica ; fournisseur de British Telecom ; 3,28 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger, soit 60% du total

2006 : Important contrat en Espagne ; centre de R-D conjoint sur UMTS avec Motorola ; 5,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger, soit 68% du total

2007 : 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires à l'étranger (estimation)

*3.2.2.2. Le secteur des fournisseurs indiens de services informatiques*

Le développement de l'industrie indienne de logiciels, qui remonte aux années 1980 avec les résultats qui sont connus, n'est pas le résultat d'une politique nationale, mais le fait de sévères contraintes du développement indien et de la nécessité de contourner les restrictions pesant sur l'emploi de technologies étrangères. Le retrait d'IBM et la fermeture de toutes ses filiales indiennes en 1977 après que le

gouvernement indien ait pris la décision de limiter à 40% le pourcentage détenu par des entreprises étrangères dans des sociétés indiennes, a largement contribué à l'émergence d'une industrie informatique nationale, même si Tata Consulting Services (TCS) avait jusque-là joué le rôle de pionnier. La fin des conglomérats et des groupes aux Etats-Unis, et, corrélativement, l'essor des entreprises spécialisées mieux à même de répondre aux logiques émergentes des marchés financiers, s'est accompagnée du développement de l'externalisation de nombreuses activités dont le traitement et le développement informatique (Chandler 1990). Le « bug de l'an 2000 » et la capacité des firmes indiennes à répondre aux demandes des firmes occidentales ont renforcé leur crédibilité et leur reconnaissance internationale.

Le développement d'Infosys, entreprise créée en 1981 et qui est devenue une des toutes premières entreprises indiennes du secteur informatique avec près de 53 000 salariés et un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars en 2006, est une bonne illustration de cette dynamique. Ces entreprises ont développé un *business model* (offshore model) fondé sur les ressources humaines indiennes en logiciels abondantes<sup>41</sup>, qualifiées et bon marché afin de servir les besoins des firmes étrangères. Cette activité repose aussi sur des liaisons de télécommunication à très haut débit entre l'Inde et les principaux clients, notamment aux Etats-Unis. Si l'essentiel des salariés demeurent en Inde, dans le cas d'Infosys — à Bangalore berceau et siège de la société et dans d'autres centres indiens (Pune et Chennai, par exemple) —, une minorité est toutefois envoyée à l'étranger pour effectuer des tâches de développement ou de maintenance sur sites et ce pour des durées limitées. Ces différentes entreprises qui disposent d'une large gamme de compétences sont néanmoins spécialisées dans un domaine d'activité : par exemple, Infosys, avait 36% de son activité dédiée au secteur banque, finances, et assurances, en 2006.

L'ensemble des entreprises indiennes de services informatiques partagent deux caractéristiques : d'une part, une croissance interne avec peu d'acquisitions — Infosys a fait sa première acquisition en 2004 en Australie — et, d'autre part, une part prépondérante, pour ne pas dire exclusive, de marchés extérieurs : en 2006, 98% du chiffre d'affaires d'Infosys a été réalisé en dehors de l'Inde, dont 65% aux Etats-Unis et 25% en Europe ; cette dernière part étant en augmentation continue.

---

<sup>41</sup> Par exemple, Infosys, pour la seule année 2006, avait eu des entretiens avec près de 50 000 candidats pour 22 000 postes offerts.

Si la première implantation d'une firme informatique indienne en Europe remonte à 1975 (TCS), Infosys a établi une première présence au Royaume-Uni en 1996. A ce jour, Infosys détient quatre centres de développement en Europe : trois au Royaume-Uni (Londres) et un en République Tchèque (Prague), soit 20% des centres existants en dehors de l'Inde. Elle dispose également de bureaux de vente et de marketing dans la plupart des pays européens.

Cette configuration spatiale européenne est analogue à celle des autres grandes entreprises indiennes du secteur comme TCS ou Wipro Technologies.

### ***3.2.3. La recherche d'une position de leader global dans un segment ou une niche du marché : Etudes de cas***

Ce type de stratégie se rapporte à des entreprises disposant d'une part substantielle de marché sur leur marché d'origine, conjointement à un savoir-faire technique. Il concerne de nombreuses firmes indiennes présentes en Europe : qu'il s'agisse de firmes considérées individuellement comme Bharat Forge dans les forges industrielles, Suzlon Energy dans les éoliennes ou Essel Propack dans les tubes laminés pour les emballages pharmaceutiques ou alimentaires, ou bien de segments de marché comme celui des médicaments génériques ; comparativement, les firmes chinoises présentes en Europe semblent moins recourir à ce type de stratégie, même si c'est le cas du chimiste China National BlueStar, du producteur hongkongais de moteurs électriques Johnson Electric ou encore de Pearl River Piano Group. L'acquisition d'entreprises et de marques, dont certaines en déshérence — cas de la marque allemande Ritmüller pour Pearl River Piano — est ici la principale modalité utilisée.

Nous allons illustrer cette stratégie par six études de cas.

#### ***3.2.3.1. Bharat Forge : à la recherche de la taille mondiale***

Bharat Forge, qui a été créé en 1961 et qui est le premier fabricant indien de pièces détachées pour véhicules, fait partie du groupe familial Kalyani. Il occupe la deuxième place mondiale dans le segment des forges industrielles et ambitionne d'atteindre la première place en 2008. L'internationalisation de sa production est récente et remonte à 2004 avec l'acquisition de deux entreprises en Allemagne : Carl Dan Peddinghaus avec deux sites de production (Ennepetal et Dresde) et CDP

Aluminiumtechnik avec un site (Daun). L'entreprise a renforcé sa présence européenne en 2005 en acquérant une entreprise suédoise, Imatra Kilsta, disposant d'une unité de production dans le nord de la Suède (Karlskoga), ainsi que sa filiale écossaise, Scottish Stampings. L'acquisition de l'entreprise suédoise a permis l'introduction d'un certain nombre d'innovations au niveau des procédés d'usinage et la nouvelle entité a non seulement maintenu mais développé des relations étroites avec ses clients traditionnels.

Bharat Forge a poursuivi son implantation internationale via la création de filiales aux Etats-Unis et en Chine. L'Europe est toutefois son premier marché en 2006, avec près de la moitié de son chiffre d'affaires, devant l'Inde (26%) et les Etats-Unis (21%). Les besoins du marché européen sont, pour une part substantielle, encore alimentés par des importations en provenance d'Inde. Les châssis et les composants (vilebrequins, essieux avant et cardans) à destination des assembleurs automobiles (BMW, Volkswagen, Renault...) et de véhicules utilitaires (Volvo, Scania...) représentent le premier poste de vente devant des composants pour moteurs diesel.

### *3.2.3.2. Suzlon Energy : absorption de technologies européennes et stratégie d'intégration verticale pour atteindre les premiers rangs mondiaux*

Suzlon Energy a été fondé en 1995 et est aujourd'hui le quatrième producteur mondial de turbines éoliennes<sup>42</sup>. Il occupe la première place sur le marché indien avec une part de plus de 50% et la firme ambitionne de devenir le troisième producteur mondial.

A l'origine, le fondateur Tulsi Tanti détenait une petite entreprise textile dans l'état du nord-ouest de l'Inde, le Gujarat, et il croulait sous les factures d'électricité. Afin de réduire ses coûts l'entrepreneur a construit avec succès deux éoliennes, ce qui lui a donné l'idée de développer cette activité<sup>43</sup>. Mais la construction d'éoliennes requérait des technologies spécifiques qui n'étaient pas disponibles en Inde. L'entreprise s'est alors tournée vers l'Europe pour l'acquisition de technologies appropriées via des partenariats, des acquisitions et la création de centres de R-D. Suzlon Energy s'est associé avec une entreprise allemande, Südwind Energiesysteme, et a commencé à produire des éoliennes en Inde. La faillite de son partenaire l'a conduit à ouvrir son

---

<sup>42</sup> Avec un chiffre d'affaire de plus de 970 millions d'euros et 11 000 salariés.

<sup>43</sup> Les Gujaratis ont la réputation d'être de talentueux commerçants et financiers.

premier centre de R-D aux Pays-Bas en 2001, suivi l'année suivante de deux nouveaux centres en Allemagne.

Dans l'impossibilité de réduire substantiellement ses coûts de production, Suzlon Energy a alors amorcé une stratégie d'intégration verticale : développer en interne des compétences et capacités de production de composants clefs tels que les pales de rotor, les générateurs et les systèmes de contrôle.

En 2005, Suzlon Energy a élargi sa présence européenne en ouvrant des bureaux de marketing au Danemark et, l'année suivante, elle a conforté sa présence en Europe par l'acquisition de l'entreprise belge Hansen Transmissions, numéro cinq mondial dans le secteur des éoliennes et surtout leader reconnu des systèmes de transmission. En 2007, Suzlon Energy a fait l'acquisition de l'entreprise allemande REpower pour un montant de plus d'un milliard d'euros, soit l'une des plus grosses acquisitions jamais réalisée par une entreprise indienne à l'étranger, et ce après avoir renchéri sur l'offre d'Areva. Ces différentes acquisitions répondent à deux motivations : renforcer la part de marché mondiale et acquérir des technologies spécifiques.

Suzlon Energy qui prévoit de poursuivre ses activités en Europe — tout particulièrement en France, Italie, Grèce, Allemagne et Portugal — développe aussi sa présence aux Etats-Unis et en Chine, pays qui offrent des perspectives de croissance élevées.

### *3.2.3.3. Les médicaments génériques : une spécialisation indienne en Europe*

La commercialisation de médicaments génériques par les firmes indiennes dans un cadre réglementaire spécifique les a conduit à exporter des principes actifs à destination des grands laboratoires mondiaux, parallèlement à une implantation sur les marchés étrangers, dont l'Europe. La croissance externe a été privilégiée car ces entreprises peuvent acquérir à des prix raisonnables des firmes européennes en raison, pour partie, du désengagement des grands laboratoires européens, comme Aventis, Bayer ou GlaxoSmithKline. C'est ainsi que Ranbaxy, premier laboratoire pharmaceutique indien, a procédé à de nombreuses acquisitions en Europe : le département génériques de Bayer en 2000, celui d'Aventis en 2004, l'entreprise espagnole Efarmes en 2005, le laboratoire roumain Terapia en 2006, le belge Ethimed et la filiale italienne de GlaxoSmithKline la même année. Le mouvement



d'acquisitions a pris de l'ampleur à partir de 2005 et à l'exception de Ciplus, numéro deux indien du secteur, les principaux laboratoires pharmaceutiques indiens sont désormais présents en Europe. (tab. 19).

**Tableau 19.** Acquisitions d'entreprises pharmaceutiques européennes par des entreprises indiennes à partir de l'année 2000

Date	Compagnie cible	Pays d'origine	Acquéreur
2000	Bayer-Generics Pharmaceutical	Allemagne	Ranbaxy Labs
2001	German Remedies	Allemagne	Zydus Cadila
2003	CP Pharmaceuticals	Royaume-Uni	Wockhardt
2003	RPG Aventis	France	Ranbaxy Labs
2003	Alpharma France (Alpharma / USA)	France	Zydus Cadila
2004	Esparma	Allemagne	Wockhardt
2004	Pharmaceutical Services	Belgique	Jubilant Organosys
2004	Temmler Pharma	Allemagne	Wockhardt
2005	Docpharma	Belgique	Matrix Labs
2005	Heumann Pharma	Allemagne	Torrent Pharmaceuticals
2005	Beltapharm	Italie	Strides Arcolab
2005	Polish Sterile	Pologne	Strides Arcolab
2005	Efarmes	Espagne	Ranbaxy Labs
2005	ICN (Valeant Drugs Pharmaceuticals / R-U)	Hongrie	Sun Pharmaceuticals
2006	Explora Labs	Suisse	Matrix Labs
2006	Betapharm	Allemagne	Dr Reddys Labs
2006	Terapia	Roumanie	Ranbaxy Labs
2006	Ethimed	Belgique	Ranbaxy Labs
2006	Allen (GlaxoSmithKline / R-U)	Italie	Ranbaxy Labs
2006	Pinewood	Irlande	Wockhardt
2006	GeneMedix	Royaume Uni	Reliance Life Sciences
2007	Negma Lerads	France	Wockhardt

Source : Thomson Financial

#### 3.2.3.4. Le rachat de savoir-faire et de marques : le cas de China National BlueStar

China National BlueStar appartient au groupe China National Chemical Corp qui a été créé par décision du Conseil des affaires de l'Etat en 2004 dans le cadre de la restructuration d'entreprises publiques et la constitution de groupes performants dans

le secteur de la chimie considéré comme stratégique pour l'économie nationale. En septembre 2007, le fond de capital-investissement nord-américain Blackstone, dont l'Etat chinois détient désormais 10%, a pris une participation de 20% dans le capital de l'entreprise.

**Encart.** Le périmètre de China National BlueStar

China National BlueStar est un groupe diversifié public qui emploie 150 000 salariés, et qui a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 10 milliards de dollars.

L'activité principale du groupe se rapporte au secteur des nouveaux matériaux (premier producteur chinois de silicone organique) et à la chimie (herbicides, plastiques, résines, adhésifs, acide chromique), mais il opère également dans les secteurs automobile (National Vehicle Repair Corporation) et de la restauration (Malan Noodle Fast Food Chain Co.).

China National BlueStar possède la plus importante unité de production de silicones en Chine qui figure par ailleurs parmi les six plus grandes mondiales. Il détient aussi des participations dans quatre sociétés cotées aux bourses de Shanghai et de Shenzhen (BlueStar Cleaning Co., BlueStar New Materials Co., BlueStar Petrochemicals Co. et Shenyang Chemicals Co.).

Dès sa création, China National BlueStar a amorcé une stratégie de croissance externe au niveau international pour acquérir des compétences et du savoir-faire. Une de ses premières opérations a été le rachat du groupe australien Qenos (producteur de polyéthylène et explosifs) à Exxon Mobil et Orica. Depuis 2006, le groupe mène une stratégie d'acquisitions en Europe :

- Adisseo (France) ;
- Rhodia Silicones (France) ;
- Fibres Worldwide (Royaume-Uni).

Adisseo est une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication d'additifs nutritionnels, de vitamines, de méthionine<sup>44</sup> et d'enzymes destinés à l'alimentation animale. L'entreprise a son siège en région parisienne (Antony) et dispose de quatre sites de production<sup>45</sup>. Elle a été créée en 2002 suite à l'acquisition de l'activité

<sup>44</sup> Destinée à accélérer la croissance des animaux d'élevage.

<sup>45</sup> Deux en France (Commentry et les Roches-Roussillon), un en Espagne (Burgos) et un autre aux Etats-Unis. Elle emploie 1 350 employés dont 1 000 en France. En 2005, le chiffre d'affaires du groupe a atteint 500 millions d'euros dont 90% avait été réalisé à l'étranger.

« nutrition animale » du groupe pharmaceutique Aventis par CVC Capital Partners, un fonds de capital-investissement britannique, avant d'être revendue au holding belge Drakkar, à qui China National BlueStar l'a rachetée. Ces rachats successifs montrent combien l'activité de la firme était fragilisée et pas nécessairement rentable. Le groupe chinois qui se place dans une perspective de long terme y a vu un intérêt économique dans le cadre d'une stratégie d'acquisition de marques reconnues et de savoir-faire industriel. En Chine, les additifs de nutrition animale élaborés par Adisseo, comme la méthionine, sont un créneau porteur avec un marché en croissance annuelle de 10 à 15% contre 4% en Europe. China National BlueStar entend conserver les implantations industrielles, les emplois et le management français.

Rhodia Silicones est l'un des principaux producteurs mondiaux de silicones<sup>46</sup>. Il opère dans les élastomères (moulage, paramédical, industrie automobile), l'anti-adhérence (emballages, adhésifs), l'enduction textile (airbags, tissus techniques et lingerie). La fusion a donné naissance à BlueStar Silicone dont le siège social est à Hongkong et le siège opérationnel à Lyon. L'entreprise emploie actuellement 1 200 personnes réparties sur trois sites de production dans la région lyonnaise : Saint-Fons (Rhône), Roussillon (Isère), Roches-de-Condrieu (Isère) et dispose d'un centre de recherche à Lyon. Il est prévu de maintenir tous les emplois ainsi que l'équipe de direction et le management<sup>47</sup>.

A l'origine, la branche Silicone de Rhodia était profitable mais le groupe avait besoin d'être recapitalisé et sans doute d'une nouvelle impulsion. Ce rachat a fait suite à un partenariat de deux ans entre Rhodia et China National BlueStar dans le secteur silicone. L'acquisition s'est également accompagnée du rachat de Rhodia Organics (branche produits soufrés) par sa nouvelle filiale Adisseo.

Les dirigeants de BlueStar Silicone envisagent d'optimiser les capacités de production en silicones des sites français pour parvenir à un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros en 2009. Si aucune extension d'activité n'est envisagée en France, il est en revanche prévu de construire en Chine (Tianjin) une nouvelle usine, identique à l'usine française, produisant dans un premier temps 100.000 tonnes, le double à terme, de silox, matière première des silicones, avec la technologie de Rhodia et le

---

<sup>46</sup> La firme a réalisé un chiffre d'affaires de 417 millions d'euros en 2005 et de 600 millions en 2006.

<sup>47</sup> Quatre cadres chinois renforcent le siège et sont respectivement affecté au comité de direction, à la direction financière, la direction industrielle et au département R-D.

support de ses équipes d'ingénierie. Cette opération devrait doubler les capacités du groupe et le propulser parmi les trois premiers producteurs mondiaux de silicones en 2010. La part de marché européenne du groupe est d'environ 15% pour une croissance annuelle de 5%, alors qu'en Chine la croissance est de 25%, ce qui laisse espérer une part de marché de 30%. Selon les dirigeants, la maîtrise de la production de silicium devrait apporter un avantage compétitif significatif à China National BlueStar et aussi conforter la compétitivité de l'usine de Roussillon qui pourrait à terme s'approvisionner en silicium à partir de Chine.

La troisième acquisition, Fibres Worldwide, est une entreprise anglaise implantée à Grimsby où elle produit des précurseurs de fibres de carbone, dont la transformation en carbone a de multiples usages (raquettes de tennis, skis, freins de voitures de Formule 1, éoliennes...). Rachetée en 2007, elle a été renommée BlueStar Fibres. Fibres Worldwide était devenue une cible depuis une quinzaine d'années compte tenu de son passage successif entre les mains de différents actionnaires. Au milieu des années 1990, les branches textiles de Courtauld (Royaume-Uni) et d'Akzo Nobel (Allemagne) avaient fusionné pour former une nouvelle compagnie, Acordis, dont la majorité du capital avait été acquise en 1999 par CVC Capital Partners, un fonds de pension britannique. Les difficultés du secteur textile (baisse des marges, concurrence asiatique accrue, augmentation des cours des matières premières) ont fragilisé l'activité de l'entreprise qui a été revendu à un groupe d'investisseurs soutenus par une banque islandaise (Landsbanki). En 2006, China National BlueStar a été approché par KPMG Corporate Finance pour reprendre les activités d'une entreprise que le groupe estime devoir être rentable à terme. Cette acquisition était motivée par des technologies que ne détenait pas le groupe chinois ainsi que par la réputation des produits. China National BlueStar envisage de dupliquer cette production pour servir le marché chinois en forte croissance : en effet, la Chine consomme le quart de la production mondiale de fibres de carbone. Dans cette perspective, il est prévu de maintenir les 170 emplois du site de Grimsby et d'en maximiser les capacités de production (80 000 tonnes par an). Une deuxième usine, identique à l'usine britannique, devrait être construite par la suite en Chine.

### 3.2.3.5 TechTronic Industry : d'une stratégie de sous-traitant à une recherche de marques

TechTronic Industry-TTI (Hongkong)<sup>48</sup> est un fabricant d'outils et d'équipements industriels et professionnels (machines-outils, équipements divers de mesure, d'énergie, lasers, aspirateurs...) pour l'entretien des sols et la rénovation de l'habitat. TTI est passé ces dernières années d'une stratégie de sous-traitance à une stratégie d'acquisition de marques<sup>49</sup> qui a considérablement renforcé sa visibilité et son activité dans le monde. A l'origine, TTI s'est développé comme sous-traitant d'entreprises des pays industrialisés : pour la firme japonaise Ryobi et pour des chaînes nord-américaines de distribution (Sears et Kmart), avant d'amorcer une stratégie de rachats qui s'est accélérée au début du millénaire.

La croissance externe de TTI avait commencé au début des années 1990 avec une prise de participation majoritaire (51%) dans la firme suisse Gimelli (appareils de soins dentaires) alors en déficit, et qui est redevenue bénéficiaire un an après, à la suite de la délocalisation de la production en Chine. En 1999, le groupe a racheté la firme anglaise Vax spécialisée dans les aspirateurs et les produits de nettoyage du sol. En 2001-2002, TTI a acquis la filiale nord-américaine de la firme japonaise Ryobi avec deux grandes marques d'outillage et de jardinerie (Ryobi et Homelite appartenait autrefois au groupe John Deere). Quelques mois plus tard, TTI a racheté Ryobi Europe, qui a son siège en région parisienne. Par cette acquisition, l'entreprise a accru ses réseaux de grossistes et de revendeurs, et obtenu le droit d'exploitation de la marque Ryobi Europe<sup>50</sup>.

#### **Encart.** Les conditions des rachats de Ryobi USA et Ryobi Europe

Ryobi est une entreprise japonaise créée en 1943, spécialisée à l'origine dans la fonderie aluminium pour l'automobile, dont l'activité s'est étendue ultérieurement à l'électronique. Elle s'est développée avec succès dans les années 1970 en se diversifiant (machines offset,

<sup>48</sup> TTI a été fondée en 1985 à Hongkong par un Allemand d'origine, Horst Pudwiller, pour produire des batteries rechargeables pour outils. L'entreprise produit en Chine (Dongguan) depuis 1987 ainsi qu'en Indonésie dans quatre usines. Elle emploie 23 700 personnes dans le monde et est cotée à la bourse de Hongkong depuis 1990.

<sup>49</sup> Outils électriques Ryobi, Milwaukee et AEG, les forets à pointe de carbure DreBo, les équipements électriques pour l'extérieur Homelite et Ryobi, les appareils d'entretien des sols Royal, Dirt Devil, Regina, les mini aspirateurs VAX et Superbroom, les produits Bissel, Ridgid (pour Home Depot), Craftsman.

<sup>50</sup> En 2002, TTI a également racheté les filiales de Ryobi situés en Australie et en Nouvelle-Zélande. Cependant, il n'a pas racheté les actifs japonais de l'entreprise.

quincaillerie, portes automatiques, groom, outillage électroportatif). Mais au début des années 1990, Ryobi a été confrontée à des difficultés : produits trop bon marché avec de faibles marges, manque de coordination pour les décisions stratégiques, investissements peu pertinents et dépenses somptuaires des dirigeants. L'entreprise a dû se recentrer sur ses activités les plus rentables et a ainsi cédé son activité outillage. TTI, son principal sous-traitant, s'est alors porté acquéreur des marques Ryobi aux Etats-Unis puis en Europe (différentes filiales et droits de distribution), avant de racheter Ryobi Australie et Ryobi Nouvelle Zélande.

TTI est aujourd'hui le principal fournisseur de Ryobi (80%), les autres produits provenant d'Italie (savoir-faire Italien pour les karchers) et du Japon.

En 2005, TTI a racheté AB-Electric Tool à la firme suédoise Atlas Copco. Cette opération lui a permis d'acquérir deux entreprises spécialisées dans la fabrication d'outils de grande technicité : Atlas Copco Electric Tools domiciliée en Allemagne et produisant notamment des outils de la marque AEG, et Milwaukee Electric Tools<sup>51</sup> située aux Etats-Unis et produisant des outils électriques et accessoires. Cette acquisition lui a aussi permis de prendre le contrôle d'un producteur de forets à pointe de carbure (DreBo).

Au fur et à mesure des différentes acquisitions le groupe est passé d'une culture industrielle et d'une stratégie de sous-traitance à une culture de management de marques. L'entreprise a maintenu les cadres des entreprises rachetées, démarche qui était largement dictée par l'absence d'alternative en matière de managers disponibles au niveau du siège social à Hongkong. Les dirigeants rencontrés estiment que le management du groupe est encore fortement concentré entre les mains de son fondateur.

#### *3.2.3.6. Johnson Electric : un chercheur de niches dans le segment des moteurs électriques*

Johnson Electric est le prototype même du chercheur de marques et de niches étroites dans un segment de marché. Le groupe a élargi au fil des années son activité en menant une stratégie de croissance externe offensive, faisant jouer les synergies entre les différentes unités et en revitalisant des marques anciennes.

---

<sup>51</sup> Firme rachetée par Atlas en 1995.

A l'origine, le groupe Johnson Electric a été fondé à Hongkong en 1959, avec, pour spécialité, la production de micromoteurs pour l'industrie du jouet alors en plein essor. En 1982, la production a été transférée à Shajing en Chine continentale. Aujourd'hui, c'est une entreprise familiale dirigée par le fils du fondateur aux côtés de sa mère qui emploie 32 000 personnes dans le monde et qui est coté à la bourse de Hongkong depuis 1984.

Johnson Electric est devenu le premier producteur mondial de moteurs électriques, notamment pour l'industrie automobile, avec une capacité de production de trois millions de moteurs par jour. Son expertise est largement reconnue dans les différentes catégories de moteurs (pas à pas, courant continu, courant alternatif...). Il occupe également une position de choix dans la production d'interrupteurs-commutateurs, de déclencheurs, d'engrenages de précision, de boîtiers de commandes, de circuits flexibles, etc.

La division automobile représente plus de la moitié du chiffre d'affaires total avec une large gamme de moteurs vendus aux principaux constructeurs automobiles<sup>52</sup>. Johnson Electric propose aussi des moteurs conçus sur mesure pour des activités de production d'articles ménagers, d'outillage, du matériel audiovisuel et de bureau, et du matériel audiovisuel.

Si Johnson Electric produit depuis 1976 des micromoteurs aux Etats-Unis, c'est surtout à partir de 1999 que l'entreprise a élargi sa présence à l'étranger sur la base d'une stratégie ciblée d'acquisitions. En 1999, Johnson Electric a racheté l'équipementier nord-américain Lear Corp. qui contrôlait Gate SpA (Italie) spécialisé dans la climatisation et les ventilateurs de refroidissement qui détenait plusieurs filiales de production en France (fabrication d'électro-ventilateurs pour véhicules à Saint-Rémy-de-Maurienne) et au Royaume-Uni (fonderie automobile à Pontyclun). En 2004, elle a acquis une autre entreprise européenne, Roegelein (moteurs de petite taille), localisée en Allemagne. En 2005, la stratégie de croissance externe du groupe s'est accélérée en Europe avec l'acquisition de Parlex (Royaume-Uni), leader mondial dans le domaine des câbles et circuits imprimés, et de Saia-Burges (siège à Murten, Suisse). Cette dernière opération a constitué une étape cruciale dans la croissance de Johnson Electric compte tenu du niveau technique des produits

---

<sup>52</sup> Vitres électriques, pompes à essence, ajusteurs de siège, verrous de portière, systèmes de freinage, démarreurs, essuie-glaces, outils électroniques de contrôle d'allure, etc.

concernés : Saia Burgess étant un leader mondial reconnu dans les contrôles électroniques, les commutateurs et les automatismes.

**Encart.** Saia Burgess, « l'arroseeur arrosé »

Saia Burgess est une entreprise spécialisée dans les moteurs « pas à pas » intégrant des commandes précises de pas linéaires. Elle doit son expansion rapide à la fin des années 1990 à la généralisation des systèmes d'air conditionné conjointement à une stratégie de croissance externe agressive marquée par les acquisitions successives :

1998 : Kont-Union (Hongrie) avec des usines à Hatvan (interrupteurs, verrous électriques) et à Ozd (moteurs pour climatiseurs, micro-interrupteurs)

1998 : Bär Elektrowerke (Allemagne)

1999 : B.M. Instruments et Velbert (Allemagne)

2000 : Ledex & Dormeyer Group (USA)

2002 : TH-Contact et de Cetronic (Suisse)

2002 : Otehall Switches Ltd. et Otehall Tooling (Royaume-Uni),

2003 : Sick/Stegmann (USA)

2004 : Bühler Motor Group (Allemagne), spécialiste des systèmes d'air conditionné pour automobile

2004 : CEI Company (USA)

En 2005, Saia Burgess a rencontré des difficultés de trésorerie et a été à son tour l'objet d'une OPA hostile de la part du groupe japonais Sumida détenteur de 35% du capital. Johnson Electric a été sollicitée comme « chevalier blanc » en raison de relations de sous-traitance anciennes et a finalement acquis l'entreprise convoitée.

Johnson Electric a parallèlement poursuivi sa croissance interne en établissant une unité de production en Italie (Moncalieri) en 2002, et un centre technique l'année suivante.

Le groupe possède désormais en Europe :

- cinq centres d'ingénierie, dont un en Italie (Asti), trois en Allemagne (Oldenburg, Halver, Dresde) et un en Suisse (Murten) ;

- et une dizaine de centres de production majeurs situés en France (St-Rémy-de-Maurienne), Suisse (Murten), Italie (Asti et Moncalieri), Allemagne (Oldenburg, Halver et Dresde), Hongrie (Ozd et Hatvan) et Pologne (Dabrowa et Gornicza).



### **3.3. Un usage optimum des avantages européens**

Les firmes chinoises et indiennes s'inscrivent dans la configuration européenne des avantages nationaux qui les conduit à rechercher des compétences disponibles localement. Cette approche concerne à la fois des secteurs d'activité, des fonctions ou même des domaines de compétences fines comme l'atteste la stratégie poursuivie par le producteur indien de turbines éoliennes, Suzlon Energy, à travers l'implantation de ses différentes unités européennes. Dans certains cas, comme la Suède (cf. 2.1.3), cette orientation est encouragée et accompagnée par les autorités locales.

Nous nous attarderons ici sur les grands pays (Allemagne, France et Royaume-Uni) ainsi que sur la Suède et les pays d'Europe centrale qui, pour des raisons différentes, font l'objet d'une approche particulière de la part de ces investisseurs. L'Italie et la Suisse méritent toutefois quelques commentaires. Dans le premier cas, la recherche de savoir-faire en design industriel — non seulement dans le textile, l'habillement et la chaussure<sup>53</sup> mais aussi dans la construction automobile — est un trait commun aux investisseurs chinois et indiens. Pour le second il s'agit de compétences dans le domaine de l'horlogerie et de la mécanique de précision<sup>54</sup>, et dans les activités de courtage et de services financiers<sup>55</sup> qui sont pour l'essentiel l'apanage de groupes hongkongais.

#### ***3.3.1. En Allemagne : équipement, mécanique et construction automobile***

L'Allemagne est le siège de plus de 70% des implantations chinoises réalisées dans le secteur de la mécanique en Europe, ainsi que de nombreux rachats réalisés dans le secteur du travail des métaux. Ces investissements concernent des unités de production et des centres de R-D dont l'activité est maintenue en l'état dans pratiquement tous les cas.

---

<sup>53</sup> Pour les implantations chinoises, il peut être fait état de Wenzhou Aokang (chaussures) qui a créé un centre de design en 1999, de Fapai (habillement) qui a établi en 2002 un centre de développement à Florence, de Zhuangji qui a créé à Milan un studio de conception d'habillement et d'ornement, ou encore de Hazan (chaussures) qui a établi un centre de développement-design en 2006 à la suite de l'acquisition de Wilson.

<sup>54</sup> Rachats des montres Cerruti 1881 par Egana International (1994), de Milus par Peace Mark (2002), de Bertolucci par Dickson Concepts (2005), de Saia Burgess (mécanique de précision) par Johnson Electric (2005), ou encore de la création de M.E. Time (sous-traitance et commercialisation de montres et de bijou) à Genève (2006).

<sup>55</sup> GMT Management, Lavarò, Crown Pacific, Jardine International, par exemple.

Les firmes indiennes sont également présentes dans le secteur du travail des métaux pour la production de composants et équipements automobiles, mais leur entrée est récente (postérieure à 2002).

Cet attrait est dicté par le label *made in Germany* et la qualité des produits qui lui est associée, ainsi que par l'existence d'expertise technique et de savoir-faire industriel. Par exemple, dans la tradition des Steinway et Bechstein, les amateurs de piano associent étroitement qualité acoustique et label allemand, cette association étant d'ailleurs à la base de l'acquisition de la marque Ritmüller par Pearl River Piano Group.

L'entrée des firmes chinoises dans ces domaines de compétences a commencé dans les années 1990 sous l'impulsion de holdings hongkongais<sup>56</sup>. Il a été poursuivi par des firmes du continent chinois ces dernières années comme le montre l'encart ci-dessous.

**Encart.** Quelques exemples d'entreprises allemandes des secteurs de la mécanique et du travail des métaux rachetées par des entreprises chinoises

*Secteur de la mécanique :*

2001 : Korona Haushaltswaren (balances) par Bonso Electronics

2003 : Welz Gas Cylinder (bouteilles à air comprimé pour extincteurs) par Huapeng Trading suivi d'une extension (2005)

2004 : Schiess (machines outils) par Shenyang Machine Tool

2004 : Roegeleim (moteurs électriques de petite taille) par Johnson Electric (Hongkong)

2004 : Buhler Motor par Johnson Electric

2004 : Lutz (tronçonneuses pour bois et pierre) par ZhongQiang

2005 : Zimmermann (fraiseuses à portique pour l'automobile et l'aéronautique) par Dalian Machine<sup>57</sup>

2005 : Rema Maschinenbau und Hendel (perceuses radiales) par Dalian Machine

2005 : Durkopp Adler (machines à coudre industrielles) par Shangong Co.

2005 : Kelch GmbH & Co. (machines à mesurer) par Harbin Measuring & Cutting

2005 : Waldrich Coburg du groupe Herkules (fraiseuses à portique) par Beijing No.1

<sup>56</sup> Rachats d'AEG Olympia (équipements électriques) par Elite Industrial en 1994, de Speidel (mécanique) par Egana International en 1995, de Kienzle Uhrenfabriken et de Dufa Deutsche Uhrenfabrik par Highway Holdings en 1997.

<sup>57</sup> Dalian est un groupe né en 1995 de la restructuration de différents groupes publics de la ville de Dalian spécialisé dans la fabrication d'outils et de machines pour les industries automobile et micro-électronique.

Machine Tool

2007 : E-MILL GmbH (fabrication d'outils de construction) par Bosai Minerals

2007 : Zhafir Plastics Machinery (machines haut de gamme à moulage par injection) par Haitian

2007 : Bär Elektrowerke repris par Johnson Electric via Saia Burgess

*Secteur du travail des métaux et matériaux :*

1997 : GFE Metalle racheté par Panzihua Iron & Steel

2005 : AWP Aluminium Walzprodukt Metal racheté par Cathay Merchant

2005 : Grosse Jac Webereimaschinen (métiers à tisser) repris par Qingdao Hisun Garnment

2006 : NOI Rotortechnik GmbH (matériaux composites pour pales de rotors) racheté par China National Building Materials Group Corp.

Ce phénomène s'explique largement par l'existence d'un marché, avec d'un côté une offre allemande d'entreprises à transmettre et, de l'autre, une demande émanant d'entreprises chinoises à la recherche de compétences dans les secteurs concernés<sup>58</sup>.

L'offre est en fait constituée de PME ou d'entreprises familiales — créées en Allemagne durant la seconde guerre mondiale ou à ses lendemains — qui ont connu ces dernières années des difficultés liées à des directions vieillissantes et des problèmes de succession, et à la montée de la concurrence asiatique vis-à-vis de leurs produits haut de gamme. A bout de souffle, vulnérables, malmenées financièrement, certaines en sont arrivées au dépôt de bilan. En s'accrochant à des produits réputés à juste titre comme les meilleurs au monde mais en négligeant, ou en refusant d'admettre, que leurs produits étaient les plus chers, de nombreux dirigeants d'entreprises allemandes n'ont pas fait évoluer le contenu de leurs catalogues pour répondre aux nouvelles attentes de la clientèle recherchant un meilleur rapport qualité/prix. Ne pouvant répondre à cette attente, elles ont perdu des parts de marché et rencontré des problèmes de trésorerie. Il en a résulté que certains dirigeants ont mis en vente leur entreprise, tandis que d'autres ont recherché directement ou via des banques d'affaires de nouveaux partenaires pour recapitaliser leur entreprise et en relancer l'activité.

---

<sup>58</sup> Il existe depuis le début du millénaire des « chasseurs chinois » dépendant de la Commission des Réformes qui sont à l'affût des entreprises européennes à vendre dans les grandes villes allemandes ainsi d'ailleurs que dans celles des autres grands pays européens.

La demande de la part des firmes chinoises du secteur de la mécanique et de l'équipement vise à conforter leur assise technique et être présent sur le marché européen pour y réduire leurs délais de livraison<sup>59</sup>.

De manière générale, la stratégie de croissance externe permet de prendre plus rapidement pied sur les marchés européens tout en bénéficiant d'équipements spécialisés et de technologies complexes, conjointement à des marques réputées et des réseaux de vente bien établis. Les firmes chinoises enquêtées reconnaissent qu'il leur aurait fallu de nombreuses années pour parvenir au niveau d'expertise des firmes acquises en Allemagne.

### **3.3.2. En France : textile-habillement, articles de luxe et télécommunications**

Les acquisitions chinoises effectuées en France ont été historiquement plutôt le fait de firmes hongkongaises et plus de la moitié concernent les secteurs du textile, de l'habillement et les articles de luxe. L'encart ci-dessous met en lumière l'intérêt marqué de ces groupes pour les produits de l'horlogerie, dès les années 1980 et tout au long de la décennie 1990, et la recherche de marques de prestige dans le secteur du luxe depuis 2000.

Les groupes indiens et chinois commencent aussi à s'intéresser aux vignobles français<sup>60</sup>.

**Encart.** Quelques exemples de rachats de firmes françaises effectués par des firmes de Chine continentale et de Hongkong

1984 : Bulova (mouvements de montres) par Isa Group
1988 : Cie Générale Horlogère par Hattori Overseas (redevue française depuis)
1987 : ST Dupont (briquets de luxe) par Dickson Poon
1989-1990 : Des parts minoritaires (5%) prises à plusieurs reprises dans les Nouvelles Galeries et aux Galeries Lafayette par Industrial Equity Pacific
1992 : 20% de Bompard Cachemire (textile) par Erdos (Mongolie)
1992 : Pantos Perret (lingerie) par Top Form International
1994 : Royaume-Uni Ebauches (horloges de luxe) par China Resources
2001 : Badarocco (vins) par Hutchison Whampoa

<sup>59</sup> Il faut en moyenne quatre semaines de livraison à partir de la Chine.

<sup>60</sup> Bangalore United Breweries et United Breweries ont acquis en 2006 et 2007 chacun des vignobles, et le groupe chinois Loghai a racheté en janvier 2008 le cru bordelais Château Latour Laguens.

2003 : AS Conseil SARL (textile) par Polyflam Far East
2003 : Sorotex (sous vêtements JIL) par Yantzekiang Garnment Manufacture (YGM)
2004 : Guy Laroche (mode) par YGM
2005 : Helfrance (accessoires mode) par Best China
2005 : Marionnaud (parfums) par AS Watson du groupe Hutchison Whampoa
2006 : Agatha (bijoux) par King Power

Le secteur des équipements de télécommunication avec des fonctions de développement et de recherche est un deuxième pôle d'intérêt des entreprises de Chine continentale. Les activités de R-D que mènent Huawei et ZTE en France sont au cœur de leur stratégie européenne et même mondiale. Pour le premier, son implantation française a pris une nouvelle dimension en 2007 avec la création de deux nouveaux centres, l'un à Lannion (spécialisé dans les technologies fixes haut débit avec 20 salariés) et l'autre à Cergy-Pontoise (dédié aux technologies de haut débit mobile (3G), la convergence fixe-mobile, et le « tout-IP »). Les activités de développement de ZTE sur le site de Boulogne-Billancourt se limitent à ce jour à cinq personnes qui cohabitent avec les 80 personnes qui assurent les fonctions de siège européen. Le centre de Poitiers conduit depuis 2005 avec dix salariés des activités de développement sur les terminaux mobiles dans la perspective de mieux cadrer avec les besoins des clients et de pouvoir fournir à terme des terminaux aux principaux opérateurs mobiles européens.

### ***3.3.3. Au Royaume-Uni : sièges sociaux, services spécialisés et construction automobile***

Le Royaume-Uni est la première destination en Europe pour l'établissement de sièges sociaux à vocation européenne aussi bien pour les entreprises chinoises qu'indiennes. Pour les firmes hongkongaises et indiennes des raisons historiques et culturelles sous-tendent le phénomène ; il faut y rajouter des raisons plus économiques liées au rayonnement de la City et à la concentration dans le Grand Londres de services spécialisés permettant le développement de cette activité — courtage, assurance, banques d'affaires. Cette polarisation géographique explique aussi l'attrait du Royaume-Uni pour les entreprises originaires de Chine continentale opérant dans ces secteurs.

Si le constat d'ensemble est somme toute conforme à la spécialisation du Royaume-Uni autour des services aux entreprises, les entreprises chinoises et indiennes ne négligent pas pour autant des compétences encore disponibles au Royaume-Uni dans le domaine manufacturier, notamment dans le travail des métaux et la mécanique pour l'industrie automobile. En outre, les firmes chinoises acquièrent des marques connues : par exemple, deux firmes chinoises se sont affrontées pour acquérir la marque Rover et, à la fin de l'année 2007, ce sont deux firmes indiennes qui sont au coude à coude pour acquérir les marques Jaguar et Range Rover, mises aux enchères par leur propriétaire, le groupe nord-américain Ford Motor.

#### **3.3.4. En Suède : fonction R-D**

Les investissements chinois dans les activités de R-D en Suède y sont relativement importants (environ 30%) par rapport à ceux prévalant dans les autres pays européens<sup>61</sup>, et la Suède constitue généralement leur première destination européenne ou même mondiale pour ce type d'activité. Ce constat est globalement vérifié pour les investisseurs indiens.

Un tel attrait s'explique par un ensemble de facteurs nationaux : une part substantielle du PNB consacrée à la R-D (4,3% par an alors qu'en France, par exemple, elle se situe autour de 2%), la présence d'entreprises nationales d'envergure mondiale<sup>62</sup>, une expertise reconnue en matière de NTIC et de biotechnologie, et une main-d'œuvre hautement qualifiée. A cela s'ajoute un maillage serré entre des centres de recherche réputés<sup>63</sup> et les différents *clusters* nationaux (NTIC à Kista, biotechnologies à Uppsala, etc.). Enfin, certaines activités s'inscrivent dans des programmes nationaux de coopération bilatérale. Ainsi en juillet 2007, les gouvernements chinois et suédois ont ensemble investi près de 8 milliards de dollars pour financer la première tranche d'un programme de développement de téléphonie mobile de quatrième génération pour une durée de trois ans.

Pour des raisons similaires le Danemark a su attirer les firmes chinoises et indiennes pour des activités de R-D : Suzlon Energy, United Phosphorus et Avestha Gengraine

---

<sup>61</sup> Huawei (100 chercheurs), ZTE (12 chercheurs), CDC (software), Telco (télécommunications), Baosteel (acier), State Grid (production d'électricité) ou Leader Automotive (construction automobile).

<sup>62</sup> ABB, Ericsson, Tele2, Saab, Scania, Tetra Pak, Volvo.

<sup>63</sup> Royal Institute of Technology and Electrum, IRECO, Knowledge Foundation, Karolinska Institute.

Technologies du côté indien, Advanced Wireless Device<sup>64</sup> et Beijing Genomics Institute du côté chinois.

### **3.3.5. En Europe centrale : électronique grand public et « produits blancs » pour les entreprises chinoises, services informatiques et médicaments pour les firmes indiennes**

Cette zone géographique offre des coûts de main-d'œuvre bon marché — ce qui explique dans certains cas les effectifs concernés<sup>65</sup> — des marchés nationaux en développement rapide et une proximité avec les grands marchés de l'Union européenne.

Plus de la moitié des implantations chinoises se rapportent à des activités de production, avec une moyenne plus élevée que celle observée au niveau de l'ensemble de l'Europe. Ces investissements s'inscrivent, dans trois cas sur quatre, dans une stratégie de croissance interne et les quelques acquisitions existantes ont principalement été réalisées avant 2000 par des holdings hongkongais. Les différents sites de production relèvent de l'électronique grand public, des « produits blancs » et des moyens de transport (automobiles, vélomoteurs et bicyclettes). Il faut aussi signaler l'entrée récente d'entreprises chinoises du secteur du BTP en Pologne<sup>66</sup>.

Les firmes indiennes sont essentiellement positionnées sur les services et conseils informatiques (40% de l'ensemble des implantations indiennes dans cette zone géographique) et à un moindre degré sur la pharmacie (13%). Dans ce dernier cas il s'agit, dans deux cas sur trois, de filiales de production. Les firmes indiennes sont aussi présentes dans le secteur des moyens de transport : acquisition d'une entreprise de poids lourds en République Tchèque et une autre de tracteurs en Roumanie.

---

<sup>64</sup> La présence d'un *cluster* spécialisé dans les télécommunications sans fil à Aalborg (au nord du pays) a joué ainsi que la cessation d'activité de la firme locale Telital.

<sup>65</sup> Par exemple, le groupe Hudong Zhonghua Shipbuilding Group, numéro un chinois de la construction navale, emploie 1 500 personnes dans le chantier naval fluvial qu'il a racheté à Decin (République Tchèque), ou la création en 2005 à Budapest (Hongrie) d'un centre de développement informatique de 700 salariés par la firme indienne TCS.

<sup>66</sup> La China International Industry & Commercial Co. vient ainsi de s'engager à hauteur de 20 milliards d'euros pour améliorer les infrastructures routières et portuaires en Pologne, et la filiale Tian Yu du holding Min Hoong y est très active.

**Encart.** Les unités de production chinoises en Europe centrale

*Electronique grand public et « produits blancs » :*

- assemblage de téléviseurs par SVA (Bulgarie), par Hisense en collaboration avec le coréen Flextronics (Hongrie), par TCL (Pologne) et par Sichuan Changhong Electric (République Tchèque)
- production d'équipements ménagers et de produits EGP par Haier et Lenovo, avec une fonction de R-D pour ce dernier (Pologne)

*Moyens de transport :*

- production de vélomoteurs par Li Fan en collaboration avec la firme locale DASF (Bulgarie),
- production de pièces plastiques de grande dimension pour l'automobile et le bâtiment par Liho en collaboration avec DASF (Bulgarie)
- production de bicyclettes par Athletic Group et EIW Industrial Development (Pologne)
- production de moteurs électriques par Jonhson Electric (Hongrie et Pologne)

**3.4. Vers une convergence des stratégies des groupes chinois et indiens en Europe ?**

Même s'il apparaît prématuré de répondre avec assurance à cette question, il semble qu'un même espace de destination des investissements, ici l'Europe, ne soit pas suffisant pour amener à une superposition des stratégies des entreprises chinoises et indiennes.

Il n'en demeure pas moins qu'il est possible d'entrevoir un certain degré de convergence. Une première ligne de force qui sous-tend cette orientation est d'abord la convergence des entreprises chinoises vers la pratique des firmes indiennes d'accorder une part plus importante aux stratégies de croissance externe. En cela elles se rapprochent aussi du comportement des grandes firmes multinationales qui sont les principaux acteurs des fusions et acquisitions au plan mondial. Elles se cantonnent toutefois à des acquisitions de taille moyenne et délaissent les OPA inamicales pouvant conduire à des surenchères coûteuses.



Un deuxième axe concerne le secteur de la construction automobile où les firmes originaires des deux pays mènent, principalement en Allemagne et au Royaume-Uni, des stratégies d'acquisition d'équipementiers spécialisés et de marques en désuétude, ainsi que des stratégies de création d'unités de veille technologique et de développement de produits.

Enfin, un troisième axe vise à tirer avantage de la géographie européenne en matière d'avantages nationaux (cf. 3.3).

La convergence qui vient d'être pointée s'accompagne toutefois du maintien de spécificités. Les firmes chinoises présentent un penchant pour l'acquisition d'entreprises en difficulté et accordent toujours une importance aux activités de soutien aux exportations en provenance de Chine (cf. 3.1.2). Les firmes indiennes, pour leur part, continuent à privilégier des positionnements sur des niches de marché comme les médicaments génériques et le *Business Process Outsourcing*.

#### **4. QUELLES CONSEQUENCES POUR LES ECONOMIES EUROPEENNES ?**

Les conséquences de la venue des firmes chinoises et indiennes en Europe sont, a priori, multiples. En dépit d'un certain degré d'interdépendance, il semble toutefois possible de les sérier en prenant en compte soit les principaux agents économiques, consommateurs ou entreprises, soit différentes thématiques cruciales pour le devenir des économies européennes comme les échanges commerciaux ou la compétitivité des entreprises européennes.

Nous ne développerons pas ici l'impact des investissements chinois et indiens sur les consommateurs ou sur les tissus industriels européens — le syndrome du *China price* rappelle que l'on peut encore faire produire en Chine une très large gamme de biens pour des coûts inférieurs de 30 à 50% à ceux pratiqués dans les pays développés — car une partie importante des effets observés sont dus à la structure des échanges commerciaux.

Nous nous attarderons plutôt sur le devenir des firmes européennes acquises par des entreprises chinoises et indiennes, amorcerons une réflexion sur les enjeux de la venue de ces dernières en Europe dans certains secteurs d'activité, ainsi que sur les effets des investissements chinois et indiens sur les échanges commerciaux bilatéraux.

##### **4.1. Le devenir des firmes européennes acquises**

Le devenir des entreprises rachetées s'apprécie généralement dans la durée. Compte tenu de la nouveauté des rachats chinois et indiens en Europe, il n'est possible de dégager ici que de simples tendances. Partant de là, il ressort que si les firmes indiennes privilégient le développement des sites européens acquis, avec peu d'échecs recensés (cf. 4.1.4), les firmes chinoises offrent une diversité de situations et de résultats. Les délocalisations de production vers la Chine sont fréquentes mais pas systématiques, alors que les fonctions de R-D sont généralement maintenues en Europe et les activités de vente étoffées.

Nous mettrons ici l'accent sur les comportements des firmes chinoises. La variabilité observée de ces dernières dépend des niveaux de technicité et de compétences acquises, de la part des coûts de main-d'œuvre et de transport pour desservir le marché européen, de l'importance du label du lieu de fabrication qui varie selon les

pays et les secteurs d'activité, ainsi que de la configuration européenne du groupe à travers le nombre d'unités et les activités concernées.

#### **4.1.1. L'option des délocalisations**

Dans de nombreux cas, surtout pour les acquisitions réalisées au début du millénaire, les lignes de production des firmes européennes rachetées ont été transférées en Chine, essentiellement pour bénéficier de coûts de main-d'œuvre avantageux. Dans certains cas, les délocalisations ont été immédiates, dans d'autres cas, elles se sont réalisées un an ou deux après les acquisitions, sur la base d'une rationalisation de la production des acquéreurs. Parfois, les sites de production sont maintenus et même développés. Ceci est même fréquent dans des secteurs spécialisés requérant un savoir-faire peu ou pas codifié, des qualifications de la main-d'œuvre encore difficiles à trouver en Chine, ou des équipements de production lourds, onéreux et fabriqués en Europe. Ainsi, lors de nombreux rachats chinois d'entreprises, généralement des PME, effectués en Allemagne dans le secteur de la mécanique et du travail des matériaux, les activités de production ont été maintenues sur le territoire allemand. Le même constat peut être fait pour la France. Par exemple, Shenyang Heavy Machinery Group a non seulement gardé les effectifs du tunnelier NFM Technologies (Lyon et Le Creusot) pour la fabrication de pièces de motorisation, mais a prévu de les accroître. On peut aussi évoquer le cas de Nanjing Automobile qui, après avoir transféré sa production en Chine, a redémarré au Royaume-Uni, deux ans après, la production de voitures de sports MG.

Le maintien d'activités productives en Europe devrait logiquement se renforcer dans l'avenir en raison de la hausse du coût des transports maritimes découlant du renchérissement durable du prix des hydrocarbures. Ajouté aux considérations antérieures, ce facteur pourrait même compenser les avantages du *made in China* lorsqu'il s'agit de desservir le marché européen d'autant que les biens finaux (téléphones, téléviseurs) fabriqués en Chine requièrent un emballage adapté, souvent volumineux, là où le transport de pièces ou de kits à assembler à proximité des lieux de consommation s'avère de 5 à 10 fois moins onéreux. Cette tendance conforte donc le développement d'activités d'assemblage sur les lieux de vente, avec une *customisation* des produits tenant compte des préférences des consommateurs européens variables selon les pays.

#### **4.1.2. La préservation d'activités productives en Europe avec une duplication en Chine**

A la charnière des comportements précédents, on trouve le maintien d'activités productives en Europe avec une duplication en Chine.

Il arrive que les firmes chinoises maintiennent l'activité des firmes rachetées en Europe, en optimisant éventuellement leurs capacités de production, mais sans réelle perspective de développement à terme, tandis qu'elles prévoient d'en reproduire le fonctionnement et la technologie en Chine sur des sites déjà existants ou à créer. Dans certains cas, la duplication peut s'opérer à grande échelle comme l'attestent les perspectives ouvertes pour State Grid en Chine par son investissement dans un complexe de bioénergie dans le nord de la Suède (cf. 4.2.2). Parfois, elle s'effectue à une échelle plus modeste à l'image de China National BlueStar qui envisage de répliquer uniquement l'usine d'Adisseo spécialisée dans la fabrication d'additifs de nutrition animale. Dans tous les cas de figure, ces opérations sont tirées par le fort développement des produits concernés sur le marché chinois, comparativement aux marchés européens.

#### **4.1.3. Le maintien des managers locaux et des activités de R-D**

Le maintien des managers locaux et des centres de R-D est quasiment la règle lors des acquisitions réalisées en Europe, aussi bien pour les firmes chinoises qu'indiennes. Ils sont tous les deux clairement perçus comme un gage de réussite et de pérennité pour leurs opérations européennes.

Il est clair que les firmes chinoises et indiennes, qui ont à ce jour relativement peu ou pas d'expérience internationale en dehors de quelques entreprises indiennes, et donc peu de personnel qualifié pour diriger des équipes internationales, s'évertuent à garder les cadres dirigeants des firmes européennes rachetées. Dans le cas contraire, cela peut rendre la période généralement cruciale, qui suit immédiatement l'opération même d'acquisition, particulièrement difficile comme cela a été le cas lors de l'acquisition du producteur allemand de téléviseurs Schneider Electronics par TCL. En effet, une fois l'acquisition réalisée les dirigeants du groupe chinois avaient écartés les principaux cadres allemands.

Ce manque de managers est souvent un frein à une entrée plus large de firmes chinoises en Europe. C'est la raison principale, semble-t-il, de l'abandon par China

Mobile en 2006 de son offre d'acquisition de l'opérateur luxembourgeois de téléphonie mobile, Millicom International Cellular.

Le même constat vaut pour les activités de R-D des entreprises européennes. Elles sont conservées, voir étoffées, car elles permettent d'absorber le savoir-faire accumulé par l'entreprise rachetée, de remplir une fonction de veille technologique sur le site ou pays d'implantation concerné (cas des firmes chinoises), de répondre aux exigences en termes de standard technique et de certification, et aussi de renforcer l'image de qualité des produits et services chinois et indiens. En outre, ce sont des activités que les firmes acquéreuses n'ont généralement pas la possibilité de rapatrier, faute de personnel qualifié, du moins à court terme. Par exemple, Johnson Electric a maintenu en Europe les différentes activités R-D de Saia Burgess, de même que China National BlueStar a conservé les laboratoires de recherche d'Adisseo et de Rhodia.

#### **4.1.4. Quelques échecs**

Nous n'avons pas eu connaissance d'échecs<sup>67</sup> à la reprise d'entreprises européennes par des acquéreurs indiens même si des cabinets de consultants font état de difficultés de la part de ces repreneurs à remplir leurs objectifs initiaux. Les différences culturelles, des fournisseurs réticents et le mécontentement du personnel sont les principaux obstacles invoqués. Toutefois, il semble que la "*psychic distance*"<sup>68</sup> soit plus faible entre firmes indiennes et firmes européennes et plus généralement l'environnement économique et social européen, que dans le cas des firmes chinoises par rapport aux firmes européennes ou du contexte économique et institutionnel européen.

Dans le cas des firmes chinoises les cas d'échec sont plus connus : en France, la reprise de Thomson TV par TCL s'est avéré coûteuse pour ce dernier et a nécessité une rationalisation de l'ensemble de ses activités, tout comme, du reste, sa prise de participation majoritaire dans Alcatel Mobile. De même, le rachat par Greencool des Tuyaux de Nevers-Euro-Auto Hose s'est soldé par un échec et la fermeture du site, tandis que les difficultés faisant suite à la reprise de la conserverie de tomate « Les

---

<sup>67</sup> Hormis l'annonce en janvier 2008 de la fermeture du site de Girex-Mazal à Quimper par le laboratoire pharmaceutique indien Wockhardt, après l'acquisition de la maison mère Negma en 2007.

<sup>68</sup> Cela concerne les aspects culturels, linguistiques, institutionnel et autres composantes des différences entre le pays d'origine d'une entreprise et les autres pays dans lesquels elle s'implante (Johanson et Vahlne, 1977).

conserves de Provence-le Cabanon » par Chalkis s'accumulent, du fait entre autres de l'hostilité des sous-traitants provençaux et de *gaps* culturels persistants.

L'échec de la stratégie européenne de TCL<sup>69</sup> mérite toutefois quelques développements en raison de son ampleur et aussi de l'impact négatif qu'il a eu sur les décisions des firmes chinoises à la veille d'investir en Europe. En effet, le repli observé en 2006 du nombre de nouveaux investissements réalisés en Europe par les firmes chinoises s'explique en partie par un « effet TCL » comme il nous l'a été dit lors d'entretiens.

Après une tentative avortée, en 2001, d'acquérir Philips TV, TCL a pris pied en Europe, en 2002, avec le rachat de l'entreprise allemande Schneider Electronics alors en dépôt de bilan. La reprise n'a pas duré et l'entreprise a cessé définitivement sa production en Allemagne en 2005. En 2004, TCL a pris une participation majoritaire de 67% dans le capital de Thomson TV aux prises à des difficultés de trésorerie. Une filiale commune TTE (TCL-Thomson Electric) a été constituée ayant son siège à Hongkong. Cette opération a également permis à TCL d'acquérir RCA, filiale de Thomson, qui disposait d'un portefeuille étoffé de brevets ainsi que d'une marque reconnue sur le marché nord-américain. Ces acquisitions majeures ont permis à TCL de devenir en 2006 le premier producteur mondial de téléviseurs. Cette position a été éphémère car à la fin de la même année, TCL a été confronté à de lourdes pertes financières et a dû se résigner à restructurer l'ensemble de ses activités, et la production de téléviseurs a été définitivement arrêtée sur le continent européen.

Avec le recul, il ressort que TCL a poursuivi un rythme de croissance externe que les dirigeants et managers ne pouvaient pas soutenir car ils ne disposaient pas des compétences en management suffisantes pour absorber les nouvelles entités. Il faut dire que les entreprises rachetées étaient en détresse financière, voire en perdition. Sous des marques reconnues se cachaient des « canards boiteux » et même, parfois, quelques non dits qui ont leurré les acquéreurs chinois. Il semble avéré qu'en

---

<sup>69</sup> TCL a été créée en 1981 à Huizhou près de Canton, en tant qu'entreprise publique spécialisée dans la production de bandes magnétiques, avant de se diversifier dans les années 1990 dans la production de téléviseurs et de téléphones cellulaires. En 1996 la part des capitaux publics a été réduite à 25%. Ses produits et sa marque ont acquis progressivement une notoriété croissante en Chine et dans de nombreux pays d'Asie (Vietnam, Inde, Philippines...). L'essor de TCL a été rapide avec un taux moyen de croissance annuelle de 35% entre 1995 et 2005

2004, TCL pensait que Thomson maîtrisait la technique des écrans plats, ce qui n'était pas le cas.

De manière générale, les firmes chinoises qui investissent en Europe manquent de connaissances approfondies des marchés visés, des préférences des consommateurs et de la stratégie de leurs concurrents car leur internationalisation a été rapide. Les responsables chinois rencontrés ont tous fait état d'un certain désappointement dans les premiers temps de leur implantation : normes, règles administratives et législation du travail difficiles à comprendre, motivations et implication des salariés européens différentes de celles des employés chinois, non maîtrise des langues européennes, et bien sûr, choc culturel.

A l'inverse, les firmes indiennes du fait d'une plus grande spécialisation, principalement sur des niches de marché, possèdent une meilleure connaissance des firmes acquises. Une plus grande maîtrise de l'anglais par leur personnel facilite le management d'équipes pluriculturelles, et l'apport fréquent de nouvelles techniques de production permet de relancer l'activité de la nouvelle entité.

#### **4.2. Les enjeux de la présence en Europe de firmes chinoises et indiennes**

Il s'agit ici de s'interroger sur les conséquences de l'arrivée d'entreprises chinoises et indiennes dans des secteurs et des fonctions particuliers. Les enjeux concernent principalement le maintien sur le territoire européen d'une structure productive et des compétences associées dans un certain nombre de secteurs d'activité dont la construction automobile qui dispose d'un effet d'entraînement significatif sur les industries nationales. Par exemple, en France, ce secteur concerne directement et indirectement quelque 2,5 millions d'emplois soit près de 10% de la population active. Mais les enjeux ne sont pas réductibles à un accroissement de la pression concurrentielle en Europe et doivent aussi être vus comme des opportunités pour les entreprises européennes : pérennité d'une activité industrielle — même limitée à de l'assemblage comme l'illustre le cas du montage de téléviseurs en kit — développement de nouvelles filières comme celle de la biotechnologie avec la mise en place de partenariats, et relance de firmes à bout de souffle ou en détresse financière.

#### **4.2.1. L'arrivée et l'essor de firmes chinoises dans le secteur des équipements de télécommunication**

Les télécommunications, avec le développement d'Internet et de la téléphonie mobile, sont devenues un facteur clé du développement économique national. La production d'équipements de télécommunication fournit les différents composants et systèmes techniques permettant la circulation rapide, « sans coutures » de volumes de plus en plus importants d'informations qui ont assis le développement des opérateurs de télécommunication, favorisé l'entrée de nouveaux, stimulé l'émergence de tout un secteur de fournisseurs d'accès Internet avec une grande variété de services gravitant autour de ce média. Ce secteur d'activité fait l'objet d'une consolidation mondiale depuis l'éclatement de la « bulle » Internet en 2000 et a vu pour la première fois, en 2005, une entreprise chinoise, Huawei, figurer dans les dix premières firmes mondiales selon le chiffre d'affaires.

Nous proposons de décrypter les stratégies des firmes chinoises de télécommunication en Europe.

Les deux premières firmes chinoises d'équipements de télécommunication, Huawei et Zhongxing Telecommunication Equipment (ZTE), ont connu des taux de croissance exceptionnels depuis 2000, soutenus par une forte expansion à l'international<sup>70</sup>. Désormais, leur présence dans les appels d'offres des opérateurs occidentaux modifie les règles du jeu concurrentiel par la forte pression qu'elles exercent sur les prix, pour des prestations diversifiées de qualité et innovantes. Les firmes européennes n'ont souvent guère le choix que de s'aligner sur leurs conditions.

La mise en parallèle de ces deux firmes est d'autant plus intéressante que l'une est privée (Huawei) et l'autre publique (ZTE). Cependant, les deux entreprises sont considérées par les pouvoirs publics chinois comme des « champions nationaux » et à ce titre largement soutenus.

L'arrivée de Huawei et de ZTE dans les pays industrialisés est portée par le raccourcissement de la durée des cycles productifs dans les TIC et la mise sur le marché de nouveaux produits et services à un rythme rapide, ce qui rend les choix

---

<sup>70</sup> Le chiffre d'affaires de Huawei est passé de 3,3 milliards de dollars en 2003, à 5,5 milliards en 2004, 8,2 milliards en 2005, 11 milliards en 2006, et 17 milliards sont attendus pour 2007. Le chiffre d'affaires de ZTE a été de 2,5 milliards de dollars en 2005, 4 milliards en 2006, et 6 milliards sont prévus en 2007.



d'investissements de plus en plus critiques<sup>71</sup>. Les mutations observées entraînent une recomposition de toute la chaîne de valeur. En conséquence, l'avance relative des groupes matures tend à se réduire tandis que le statut de « dernier venu » n'est pas un handicap et peut même se révéler être un atout.

#### **Encart.** Huawei Technologies et ZTE

**Huawei Technologies** est une firme privée créée en 1988, spécialisée dans la conception, la fabrication et la vente d'équipements de transmission et de services pour les secteurs de la téléphonie et des télécommunications.

Avec 62 000 salariés dans le monde (2007), c'est aujourd'hui le plus important équipementier chinois de télécommunications. Ses produits et services sont déployés dans plus de 100 pays, et fournissent de nombreux opérateurs mondiaux.

**ZTE** a été créée en 1985 à Shenzhen par des laboratoires de recherche publics et leurs dirigeants : elle dépend notamment de Xi'An Microelectronics, filiale d'un institut public de R-D dans les semi-conducteurs et les circuits intégrés (34%) et de Aerospace Guangyu, filiale de China Aerospace Science and Industry Corporation (17%).

En une vingtaine d'année, l'entreprise est passée du statut de *start-up* à celui d'un groupe d'envergure mondiale opérant dans plus de 100 pays.

En 2007, ZTE avait un effectif de 40 000 salariés (50% de plus qu'en 2004) dont 14 000 chercheurs. Son activité couvre tout le marché des télécoms (infrastructures de réseaux de mobiles, combinés, modems, routeurs, terminaux, téléphones portables, ...), avec de nombreux services aux opérateurs, et une offre globale fixe-mobile. ZTE se déclare 3ème fournisseur mondial de modems ADSL, avec 12 millions de lignes. Cette firme publique est cotée à la bourse de Shenzhen depuis 1997 (39,2%) et à la bourse de Hongkong depuis 2004 (16,7%).

Les équipementiers chinois de télécommunication disposent de plusieurs atouts : d'abord des soutiens publics importants. Dès leur démarrage, Huawei et ZTE ont bénéficié d'emprunts à taux privilégiés en raison du caractère jugé stratégique de leur activité. Ils ont aussi bénéficié, durant la dernière décennie, de nombreux

---

<sup>71</sup> Par exemple, l'évolution de la téléphonie mobile du 2G au 3G et bientôt au 4G a été rapide; de même l'internet haut débit s'est vulgarisé rapidement, avec diverses subtilités techniques relatives au fixe, au mobile, au sans fil, au très haut débit ; les convergences fixe mobile et fixe audiovisuel se vulgarisent très vite, ...

marchés « diplomatiques » dans les pays en développement d’Afrique et d’Amérique latine riches en matières premières, et de ce fait courtisés par la Chine. Ils ont également tiré profit des structures de recherche publique chinoise. Ils ont ensuite bénéficié d’un vaste marché intérieur en forte croissance qui leur sert d’expérimentation pour leurs nouveaux produits tout en dégagant de substantielles économies d’échelle. Ceci leur a permis de développer un *business model* alliant faibles prix et innovation. En pratiquant des prix faibles<sup>72</sup> et des marges réduites ils ont remporté des marchés auprès de clients de prestige et conforter ainsi leurs références pour gagner de nouveaux clients. La marge nette de Huawei a chuté de 13% en 2000 à 4% en 2002 avant de se redresser à 8,4% en 2004.

Enfin, la fonction R-D qui est vitale pour l’ensemble des firmes du secteur des télécommunications oblige Huawei comme ZTE à consacrer une part significative de leurs revenus à cette fonction : 10% de leur chiffre d’affaires est actuellement consacré à la R-D et près de la moitié de leurs effectifs sont affectés à cette fonction<sup>73</sup>. Ils disposent de centres de R-D aux Etats-Unis (respectivement deux et trois), en Europe (Suède, France...voir encart suivant), ainsi qu’en Inde et en Russie pour Huawei, et en Corée du Sud pour ZTE.

#### **Encart.** Huawei et ZTE Europe

Le siège de **Huawei Europe** est implanté à Düsseldorf. La firme est présente en Europe depuis 2000 où elle dispose de 28 filiales et bureaux de représentation, des centres de recherche et d’innovation en Suède depuis 2000 (50 chercheurs), en France (Lannion et Paris) et en Allemagne (Bonn), aux Pays-Bas et en Espagne destinés à cibler au mieux les besoins des consommateurs et à *customiser* ses biens et services. Huawei a également des centres d’assistance technique au Royaume-Uni (Basingstoke) et en Allemagne (Eschborn), des centres de formation au Royaume-Uni, en France, en Hongrie (avec Synergon, partenaire local), et des centres d’appel en France et en Hongrie. La création d’une activité de production en Roumanie est envisagée.

En Europe, le chiffre d’affaires de Huawei est passé de 160 millions de dollars en 2003 à 7 701 millions en 2006.

<sup>72</sup> Leurs concurrents les accusent de casser les prix avec des niveaux de l’ordre de 20 à 30% inférieurs aux leurs en moyenne.

<sup>73</sup> Les deux groupes ont des unités de recherche dans les grandes villes de Chine (Beijing, Shanghai, Shenzhen, Xi’an, Nanning, Chengdu (plus Hangzhou pour Huawei, et plus Chionggong pour ZTE) qu’à l’étranger.

Aujourd'hui, Huawei a un effectif de près de 2 000 salariés en Europe qui se répartissent de la façon suivante : services techniques (39%), ventes (31%), et administration, finance et marketing (30%). Plus de 60% de ces salariés sont recrutés localement ce qui, selon les dirigeants, permet de satisfaire au mieux la demande locale et les besoins, et de s'intégrer dans la culture locale.

**ZTE** est présent en **Europe** depuis 2002 (siège en France) ; il a actuellement 250 salariés permanents et 300 ponctuels.

Si les implantations du groupe en Europe restent encore limitées, elles se multiplient rapidement avec des filiales de vente qui couvrent désormais les principaux pays européens.

Le groupe dispose de filiales de R-D en Suède (depuis 2003 à Stockholm, dans le Kista Park et y emploie 30 chercheurs), et en France (depuis 2005, à Poitiers avec une dizaine de chercheurs, loin des 200 annoncés à l'origine), et une en projet en Roumanie en collaboration avec China Unicom-POSTelecom.

ZTE dispose d'un centre de formation en Hongrie (en collaboration avec le partenaire hongrois Synergion) et des projets de centre d'appel en Hongrie et en Roumanie.

Huawei et ZTE sont des concurrents à la fois sur le marché chinois et, de plus en plus, sur les marchés étrangers. Compte tenu de leur différence de taille et de notoriété, leur relation est plus du type « leader-suiveur » que celui d'égal à égal. Huawei considère ZTE comme un concurrent direct, car le second prend de temps en temps des parts de marché qui auraient pu être celles du premier, et que sa présence fait parfois subir au premier des conditions moins avantageuses dans des appels d'offre. Par contre, ZTE considère Huawei à la fois comme un concurrent et un exemple à suivre, car c'est souvent Huawei qui prend le risque d'explorer de nouveaux marchés à l'étranger.

Certains observateurs prédisent le rapprochement des deux entreprises dans un avenir proche (Zhang 2007). Celui-ci est considéré comme inévitable et même souhaitable aux yeux des autorités chinoises car leur concurrence directe sur tous les marchés est rude et sans concession. Mais ce rapprochement, s'il a lieu, se fera le plus probablement par l'absorption de ZTE par Huawei, et ceci pour plusieurs raisons. D'abord, Huawei a un chiffre d'affaires deux fois plus important et il est trois fois plus profitable que ZTE ; ensuite, Huawei a déjà réussi en 2006 à absorber un

concurrent redoutable<sup>74</sup> coté à la bourse de Hongkong ; enfin, la différence de la composition de la propriété des deux entreprises faciliterait l'opération, car ZTE est coté en bourse et par conséquent sa valeur est facilement estimable (un peu moins de 20 milliards de yuan, soit 2 milliards d'euros, montant que Huawei peut avancer). Par contre, Huawei n'est pas coté en bourse : 100% du capital est détenu par les salariés y compris les dirigeants<sup>75</sup>. Enfin, ce rapprochement pourrait accroître la force concurrentielle de Huawei sur le marché européen face aux concurrents des pays développés comme Alcatel-Lucent ou Cisco, non pas essentiellement par les prix, mais de plus en plus par sa notoriété et sa capacité d'innovation.

A côté de ces deux grands groupes chinois présents en Europe on trouve d'autres investisseurs chinois dans le secteur des télécommunications.

On peut citer Chinatron qui est un groupe de Hongkong spécialisé dans la téléphonie et la configuration de téléphones personnalisés — un domaine intermédiaire entre la production de téléphone et le marché. Son actionnaire principal est John Maclean-Arnott qui est en même temps son dirigeant, alors que la firme hongkongaise TTI et la fondation américaine Argo Global détiennent aussi des parts minoritaires<sup>76</sup>. Chinatron s'est implanté en France près de Vitré en décembre 2003 suite à la fermeture de l'usine de Mitsubishi dont elle a repris une partie de l'activité en même temps qu'une partie des locaux et du personnel, donnant ainsi naissance à Mobiltron Europe. Mitsubishi était implanté à Vitré depuis 1989 pour la production de

---

<sup>74</sup> Harbor Network, créé par l'ancien Vice-PDG de Huawei (Li Yanan, un « génie » informatique et des télécoms) soutenu par des fonds nord-américains de capital-risque. L'absorption de Harbor Network par Huawei a permis à ce dernier de récupérer Li Yanan, redevenu le Vice-PDG de Huawei et considéré comme le probable successeur de l'actuel PDG, Ren Zhengfei.

<sup>75</sup> Ce type de propriété, dans une entreprise de cette importance, est unique au monde. La principale raison pour laquelle l'entreprise n'est pas cotée en bourse est, selon les dirigeants de l'entreprise, que Huawei est très profitable, et capable de réaliser des investissements par autofinancement et par simples prêts bancaires. Mais les observateurs pensent que la vraie raison est toute autre : maintenir l'opacité de l'entreprise. A ce propos, on peut ajouter que l'entreprise qui a bien réussi sur le plan international a toujours été gérée de façon autoritaire. Quelques exemples : dans le contrat de travail, une clause stipule que le salarié ayant travaillé à Huawei n'a pas le droit pendant deux ans de travailler directement ou indirectement dans une entreprise concurrente, 15% du salaire étant considéré comme la contrepartie de cette clause contraignante ; la culture d'entreprise chez Huawei est une culture de « caserne plus campus » où la discipline et l'obéissance aux hiérarchies sont considérées comme la première qualité du salarié. Enfin, l'intérêt de l'entreprise étant considéré comme supérieur à toute autre considération, beaucoup de salariés ont du sacrifier leur vie familiale (impossible de refuser de travailler un dimanche ou pendant les jours fériés si besoin est) et leur santé (envoi dans des pays aux conditions sanitaires précaires ou même dans des pays dangereux afin d'explorer de nouveaux marchés).

<sup>76</sup> Le groupe emploie 600 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 480 millions de dollars en 2006 (800 millions prévus en 2007).

téléphones mobiles<sup>77</sup> (fabrication de cartes électroniques, fabrication de téléphones, personnalisation des emballages avec des logiciels spécifiques à chaque opérateur, et après-vente). Ce secteur, en forte croissance dans les années 1990, a été confronté à une crise de surproduction en 2000. Mitsubishi a été particulièrement touché en raison de l'accent mis par ses dirigeants sur des téléphones sophistiqués qui étaient prisés au Japon mais pas en Europe. La firme japonaise a recherché un repreneur pour son activité, et c'est Chinatron, qui, cherchant à s'établir en Europe, a saisi l'opportunité ainsi offerte. En fait, Chinatron n'a racheté que la partie de l'activité de Mitsubishi relative à l'habillage et à la personnalisation des téléphones et aux emballages, ne reprenant qu'une des quatre usines du site et 55 des 2 000 salariés concernés.

Les débuts de la reprise ont été difficiles car Chinatron n'avait au départ que Mitsubishi comme client, entreprise dont la part de marché européenne était en baisse continue. Chinatron est parvenue progressivement à diversifier ses clients. Aujourd'hui les téléphones bruts arrivent dans les locaux de Mobiltron où ils sont « habillés » : logiciel de téléphonie, paramétrage dans la langue du pays, logiciel propre de l'opérateur concerné, notice d'utilisation, emballage,... C'est une activité fluctuante car les commandes des opérateurs sont saisonnières.

Quels enseignements peut-on tirer de cette expérience ? Si la production de téléphones dans les pays de production à bas coût, comme la Chine, présente une rationalité économique, il n'en va pas de même de leur *customisation*. Le temps de commandes de masse programmées à l'avance est révolu. Le marché du téléphone est très fragmenté et il est logique de procéder à la différenciation des produits le plus tard possible dans la chaîne de production.

Le directeur de Mobiltron note que l'activité de son entreprise est porteuse car, d'une part, les téléphones sont de plus en plus personnalisés et, d'autre part, les coûts de transport sont à la hausse, ce qui milite pour l'habillage des téléphones sur les lieux de consommation. Par exemple, une palette de container peut contenir 2 500 téléphones bruts, mais seulement 500 téléphones « habillés », prêts à l'emploi par les clients. Ces téléphones pourraient, bien sûr, être préparés en Chine, mais il semble que ce soit de moins en moins valable : « si une fabrication se délocalise, un marché ne se délocalise pas et il faut travailler sur les spécificités de ce dernier ».

---

<sup>77</sup> D'abord des téléphones analogiques conçus au Japon, puis des téléphones GSM conçus en Bretagne, puis des *I-mode* conçus eux aussi en Bretagne par Mobiltron mais qui n'ont pas marché.

On évoquera enfin le cas de Datang Mobile, un autre équipementier de télécommunication qui n'est pas encore implanté en Europe mais qui a des partenariats avec plusieurs firmes européennes (Philips, Alcatel-Lucent, ...), et qui approvisionne déjà plusieurs opérateurs mobiles européens.

D'autres groupes chinois relevant du secteur des services de télécommunication sont également présents en Europe.

C'est le cas de Hutchison Telecom (groupe Hutchison Whampoa), ancienne maison mère d'Orange (marque créée au Royaume-Uni en 1994) et ancien actionnaire de Mannesmann (dont Vodafone a pris le contrôle depuis). Il est d'ores et déjà présent en Europe où il est le principal opérateur UMTS, avec 5,5 millions d'abonnés en Italie, 3,5 millions en Grande-Bretagne et en Suède.

On peut évoquer également le cas de China Mobile, issue de la restructuration du secteur chinois des télécommunications en 2000 avant l'entrée de la Chine à l'OMC : avec environ 300 millions d'utilisateurs, c'est le premier opérateur de téléphonie mobile de Chine mais également dans le monde. Le groupe, qui a investi dans différents pays en développement, n'est pas encore présent en Europe.

#### ***4.2.2. L'arrivée d'entreprises chinoises et indiennes dans le secteur automobile***

La venue des firmes chinoises et indiennes en Europe est une conséquence de l'essor de la demande d'automobiles et de l'émergence d'une industrie nationale dans leurs pays<sup>78</sup>. Cette dynamique est plus ancienne en Chine et repose sur la présence, d'une part, de coentreprises associant depuis le début des années 1990 des groupes chinois, généralement des entreprises publiques, et de grandes firmes multinationales<sup>79</sup> et, d'autre part, des entreprises indépendantes. Ce secteur d'activité est fortement encadré et soutenu par les autorités publiques. En effet, depuis 1996<sup>80</sup> il est considéré comme stratégique pour le développement national et relève directement du Ministère du Commerce et de la Commission d'Etat pour le Développement et la Réforme. Ce dernier définit le cadre d'action, oriente les

---

<sup>78</sup> Pour la période 2001-2006, la croissance annuelle du marché automobile chinois a été de 27% et celui du marché indien de 14% ; 6,9 millions d'automobiles ont ainsi été vendus en Chine en 2006 et 1,4 million en Inde pour la même année.

<sup>79</sup> SAIC et Volkswagen en 1985, FAW et VW en 1991, SAIC et General Motors en 1997, Nanjing Automotive et Fiat-Iveco en 1999 (achevé en 2007), Dongfeng et Peugeot en 2002, Brilliance et BMW en 2003, FAW et Toyota en 2004.

<sup>80</sup> 9<sup>ème</sup> plan quinquennal.

stratégies des entreprises pour favoriser la standardisation des pièces et pour coordonner l'innovation, instrumentalise les restructurations<sup>81</sup>, initie des soutiens financiers et techniques ainsi que des aides à l'exportation.

En Inde, le secteur de la construction automobile a longtemps été fermé aux investissements étrangers en dehors du partenariat entre le groupe indien Maruti Udyog et la firme japonaise Suzuki pour créer un « champion national »<sup>82</sup>.

Si l'activité actuelle et à venir des constructeurs et équipementiers automobiles chinois et indiens est d'abord destinée au marché intérieur, ces entreprises commencent à prendre pied à l'étranger.

L'Europe occupe une place particulière dans cette dynamique afin d'y acquérir des compétences techniques et des marques reconnues, tout en participant à la mise en place d'une stratégie internationale visant à une présence sur les principaux marchés mondiaux. En tant que « dernières arrivées », ces firmes doivent tenir compte de la logique sous-jacente à la plupart des activités manufacturières : globalisation de la production et des marchés, conjointement à une consolidation de leur production à l'échelle mondiale.

L'arrivée de ces investisseurs est récente (2003) et pour l'essentiel il s'agit d'équipementiers dont l'activité est devenue cruciale dans cette branche d'activité car ils fournissent désormais 70% de la valeur ajoutée d'une automobile.

A ce jour, si une quarantaine d'implantations relevant d'une vingtaine d'entreprises chinoises différentes ont été identifiés en Europe<sup>83</sup>, plus d'un tiers relève d'une seule entreprise (Johnson Electric) ; le dénombrement est à peine plus faible pour les firmes indiennes.

Les principaux pays d'implantation des firmes indiennes sont, dans l'ordre, l'Allemagne (45%) et le Royaume-Uni (25%) alors que l'Europe centrale n'est pas à ce jour une destination recherchée. Pour les firmes chinoises le Royaume-Uni (40%)

---

<sup>81</sup> Ces restructurations se poursuivent car la Chine compte aujourd'hui plus de 80 constructeurs automobiles, principalement des véhicules utilitaires, et 160 compagnies spécialisées dans la fabrication de pièces détachées. Shanghai Automotive Industry Corp. et Nanjing Auto Group devraient fusionner à la demande du gouvernement central pour produire des voitures MG Rover. Cette opération entre le premier constructeur automobile chinois et son concurrent de taille plus modeste vise à créer un « champion national » pour concurrencer les grandes firmes multinationales du secteur.

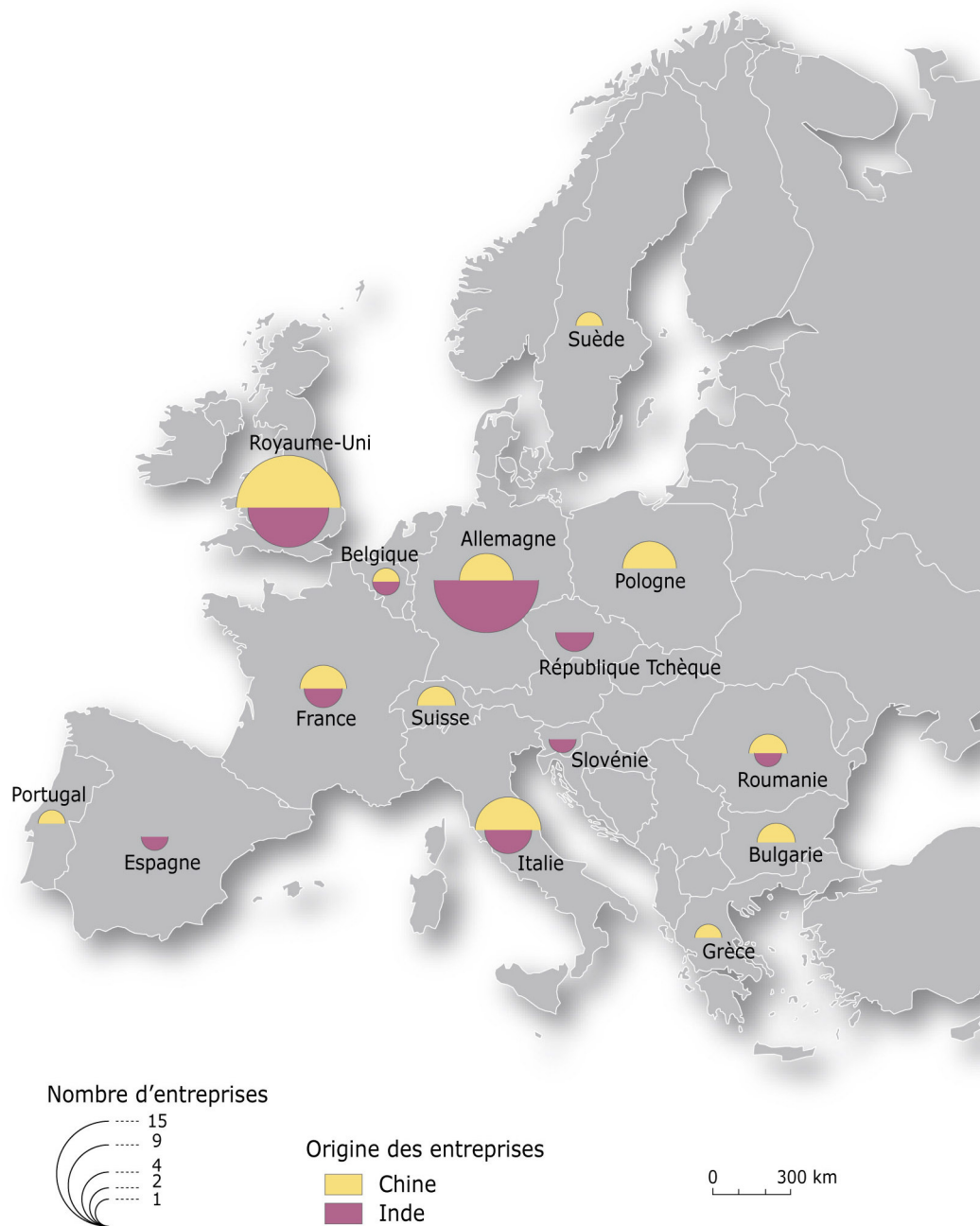
<sup>82</sup> Détenait en 2006 plus de la moitié du marché intérieur indien.

<sup>83</sup> Dans la base de données des auteurs.

vient en tête devant l'Italie et l'Europe centrale à parité (15%), puis l'Allemagne (10%).



**Carte 6** - Les implantations des entreprises automobiles chinoises et indiennes



Cartographie : J. Robert, UPX - réalisé avec Philcarto  
Source : F. Hay, C. Milelli, Y. Shi

En Allemagne, il s'agit essentiellement pour les firmes indiennes de rachats d'entreprises disposant de techniques spécifiques dans des domaines où le pays dispose d'une avance reconnue comme les moteurs diesel ou l'usinage de châssis en aluminium pour les véhicules haut de gamme (**tab. 20**). Les entreprises acquises, généralement de taille moyenne, étaient souvent confrontées à des problèmes de succession ou avaient besoin d'étoffer leurs activités. Dès lors que la volonté des repreneurs indiens était de conforter leur présence au cœur de la filière automobile européenne, les firmes rachetées, souvent gérées de manière routinière, ont retrouvé leur dynamisme.

**Tableau 20.** Firmes allemandes du secteur automobile rachetées par des entreprises indiennes

<b>Année</b>	<b>Firmes indiennes acquéreuses</b>	<b>Firmes allemandes acquises</b>
2007	Appolo Tyres	Dunlop Tyres
2007	Minda Huf	KTSN-Kunststofftechnik Sachsen
2007	Greaves Cotton Ltd	Bukh-Farymann Diesel
2007	Endurance Sys (India)	Amann Druckguss GmbH
2007	Sakthi Auto Component	Intermet Europe GmbH
2006	Mahindra & Mahindra	Jeco Holding
2006	Endurance Technologies	Amaan Holding GmbH
2006	Sundram Fasteners	Peiner Umformtechnik
2006	Mahindra & Mahindra	Schöneneweiss & Co GmbH
2005	Amtek Auto Ltd	Zelter GmbH
2005	Tata AutoComp Systems	Wündsche Weidinger
2004	Bharat Forge	Carl Dan Peddinghaus
2004	Bharat Forge	CDP Aluminiumtechnik

Source : Base de données

Le Royaume-Uni est un terrain d'accueil important pour les firmes automobiles chinoises et à un moindre degré pour les firmes automobiles indiennes, ce qui est à première vue quelque peu paradoxal compte tenu de la primauté en Europe de ce

pays comme destination pour l'ensemble des investisseurs indiens (cf. 1.2.4.2). Cet attrait est la résultante de différents atouts forgés au cours de l'histoire économique britannique dans laquelle le secteur automobile a toujours tenu une place importante. En outre, le pays dispose encore d'une expertise et des pôles de compétence dans l'automobile, tel la Motor Industry Research Association. Ceci explique la mise en place en 2005 par le groupe indien Tata à Coventry (West Midlands) d'un centre de développement<sup>84</sup> en partenariat avec l'Université de Warwick. Enfin, les difficultés du secteur automobile national ces dernières années et sa relative faiblesse par rapport à un pays comme la France, notamment, ont favorisé les rachats d'entreprises. Ainsi, en 2005, Nanjing Automobile l'a emporté sur son rival chinois Shanghai Automotive<sup>85</sup> pour racheter les actifs de MG Rover avec un accès aux marques MG, Austin et Morris ; fin 2006, Geely a établi une *joint-venture* majoritaire avec Manganese Bronze, le producteur des légendaires taxis noirs londoniens, avec, dans un premier temps, le transfert de la ligne production à Shanghai. Mais l'essentiel des investissements relève d'équipementiers (cf. encart ci-dessous).

**Encart.** Equipementiers automobiles chinois présents au Royaume-Uni

- Wanxiang<sup>86</sup> (arbres moteurs, roulements à billes, axes de transmission, ...) ;
- Asimco<sup>87</sup> (composants et systèmes de pompes injecteurs, de circuits de freinage, ...), avec un QG européen et un centre de R-D situé dans le cluster du Motor Industry Research Association (Warwickshire) ;
- Greencool (chassis, minibus, ...) a racheté l'activité de production et développement de Leyland Products Development (électricité automobile, injection diesel) ;
- Huaxiang (spécialiste de l'habillage intérieur des véhicules haut de gamme, décoration bois implanté à Nottingham) a racheté Lawrence Automotive au canadien Magan International suite à des difficultés financières liés à des coûts de main-d'œuvre élevés ;

<sup>84</sup> Tata Motors European Technical Centre qui est étroitement associé au Engineering Research Centre appartenant au même groupe et localisé en Inde (Pune).

<sup>85</sup> Après avoir acquis en 2004 en Corée du sud Ssang Motor et une part minoritaire de Daewoo, la SAIC s'est lancée en 2005 à l'assaut de MG Rover au Royaume-Uni, alors en faillite. Mais la tractation s'est avérée difficile, la firme n'a pu que racheter des droits de propriété intellectuelle de certains modèles, et n'a finalement pas pu obtenir l'utilisation de la marque Rover.

<sup>86</sup> Ces dernières années, Wanxiang Group a racheté plusieurs équipementiers aux USA parmi lesquels, Schiller, Universal Automotive Industries, Rockford Powertrain, afin de bénéficier du caractère établi de leurs marques.

<sup>87</sup> Asimco a une usine en Chine et une autre aux Etats-Unis.

- Johnson Electric (moteurs, ventilateurs, ...) a eu une activité de production entre 2000 et 2006 suite au rachat de Gate, avant de recentrer les activités en France et en Italie.

Lors de ces acquisitions, il était attendu un redressement des activités grâce au jeu des synergies créées entre les actifs des entreprises rachetées (centres de recherche souvent maintenus en l'état quand ils existaient, savoir-faire des anciens cadres, ingénieurs et techniciens), et les unités implantées ou encore transférées en Chine (cas de Huaxiang). Mais ce n'est pas une règle absolue comme l'illustre l'exemple de Nanjing Automobile qui, après deux ans d'interruption, a redémarré en avril 2007 la production de voitures de sports MG, avec un centre de R-D à Longbridge, le tout employant 2 000 salariés.

#### ***4.2.3. Un secteur en déshérence : l'assemblage de téléviseurs***

Après le désengagement des principaux producteurs européens, le finlandais Nokia, le français Thomson et l'allemand Grundig, la production et l'assemblage de téléviseurs est devenu le monopole des firmes asiatiques. L'Europe a ainsi vu arriver, au fil du développement de leur pays, des firmes japonaises, des firmes coréennes et, depuis peu, des firmes chinoises dont la motivation principale est de relayer leurs flux d'exportation par de l'assemblage assorti d'une adaptation aux spécificités des consommateurs européens. Ceci explique la mise en place au niveau européen d'une spécialisation spatiale des implantations chinoises : les sites établis dans un premier temps en Europe centrale en raison de coûts de main-d'œuvre plus faibles pour approvisionner les marchés d'Europe occidentale sont progressivement transférés vers cette dernière. Les pays d'Europe centrale voient de leur côté arriver de nouveaux investisseurs chinois pour y implanter des unités d'assemblage destinées à l'approvisionnement des marchés locaux.

Les firmes chinoises qui s'implantent en Europe occidentale ont su capter les compétences encore disponibles dans certains bassins d'emploi, les marques et autres actifs d'entreprises européennes en difficulté ou en cours de recentrage, et même, dans certains cas, des aides publiques pour la sauvegarde d'emplois et le maintien d'activités industrielles.

Les premiers pas de firmes chinoises en Europe dans le secteur des téléviseurs remontent à 1996, quand le groupe hongkongais Semitech a racheté la branche téléviseurs de Nokia. Ce premier investissement a été un échec avec à la clé un dépôt de bilan en 2000 et la fermeture du site de production européen<sup>88</sup>.

En 2002, TCL a pris pied en Europe et s'y est développé rapidement via l'acquisition de grandes marques locales. Cette stratégie s'est avérée coûteuse et a conduit la firme chinoise à fermer l'ensemble de ses opérations européennes (cf. 4.1.4).

En 2005, Hisense<sup>89</sup> a participé à la création de la Société Européenne de Production d'Ecrans Plats avec un investisseur français, Mr Bulke, qui en est le PDG actuel. L'entreprise, située en Lorraine (Faulquemont), à proximité de l'ancien site de Grundig, assemble des téléviseurs à écran plasma à partir de kits en provenance de Chine pour les besoins de Hisense et d'autres marques de téléviseurs ainsi que de grandes enseignes commerciales (But, Carrefour, FNAC, etc.)<sup>90</sup>. Le site est situé à quatre heures de transport du port d'Anvers où arrivent les kits, et il est bien desservi par des axes routiers et ferroviaires (telle la ligne ferroviaire de fret Luxembourg-Perpignan pour la desserte du marché espagnol).

Hisense disposait déjà d'une unité d'assemblage en Hongrie qui était en fait une usine de Philips rachetée par Flextronics (Singapour). Cette unité connaissait cependant des coûts croissants pour la desserte des marchés français, allemand et britannique tandis que la taille des écrans augmentait<sup>91</sup> : l'écart du coût de la main-d'œuvre entre la Hongrie et la France était pratiquement gommé par le coût d'acheminement.

Les dirigeants d'Hisense ont alors pris contact en 2004 avec un ancien dirigeant de Toshiba et de LG Electronics, qui disposait de solides compétences dans le domaine de la téléphonie et des écrans plats (Mr Bulke) avec lequel ils ont créé une *joint-venture* (35-65).

---

<sup>88</sup> L'entreprise a été revendue au groupe Otrum-Finlux, mais sa production s'est arrêtée définitivement en 2005.

<sup>89</sup> Hisense est groupe chinois d'électroménager qui marche sur les traces d'Haier dont il est voisin à Qingdao dans la province du Shandong.

<sup>90</sup> 1 000 téléviseurs sont assemblés par jour par une centaine de salariés, parmi lesquels, cinq Chinois : deux ont en charge les suivis logistiques et les informations sur les nouveaux produits, et les trois autres ont en charge le service de réparations.

<sup>91</sup> Par exemple, dans un camion, on peut mettre 500 petits téléviseurs mais seulement une centaine de grands modèles.

Hisense a implanté dans les mêmes temps un centre de R-D à Eindhoven (Pays-Bas) près du siège de Philips où une quinzaine d'ingénieurs chinois ayant reçu une formation préalable en Chine côtoient cinq ingénieurs locaux.

En 2006, le groupe Xiamen Overseas Chinese Electronics Co. (Xoceco<sup>92</sup>) a repris, par le biais de sa filiale française, Novel Vision, l'ancienne usine de téléviseurs Grundig à Creutzwald (Moselle), en liquidation judiciaire depuis le début des années 1990<sup>93</sup>. Avant de créer Novel Vision en France, Xoceco desservait le marché européen depuis 2004 à partir de l'unité de fabrication hongroise de Hisense-Flextronics avec qui elle avait des accords de sous-traitance. L'unité hongroise s'est rapidement avérée inadaptée pour desservir les marchés d'Europe occidentale : les critères de qualité y étaient moins stricts et n'appliquaient pas toujours les normes de l'UE, ses produits n'étaient pas correctement adaptés aux spécificités du marché, et le service après-vente était déficient. En outre, l'éloignement relatif de la Hongrie impliquait des coûts de transport substantiels pour acheminer les produits sur les principaux marchés : deux jours de transport en moyenne entre la Hongrie et la France ou l'Allemagne. Ces différents facteurs ont conduit les dirigeants de Xoceco à rechercher un nouveau site en France pour développer l'assemblage et la vente de leurs produits. Contactés par un ancien directeur du site de Grundig, ils ont alors saisi l'opportunité de reprendre l'ancienne usine de Creutzwald avec ses équipements. La reprise a été conclue en septembre 2006 et l'activité a démarré aussitôt. Aujourd'hui, Novel Vision assemble et conditionne des téléviseurs à écrans plats de taille 27, 32 et 50 pouces qui arrivent en kit au Havre ou à Anvers depuis la Chine. Les téléviseurs sont commercialisés en Europe sous la marque Prima avec le label *made in France*. En parallèle, une activité de développement des produits est menée sur le site par trois ingénieurs afin d'améliorer la qualité des produits et de les faire évoluer afin qu'ils correspondent aux attentes des consommateurs européens. L'entreprise emploie 33 salariés, dont une grande partie des anciens salariés de Grundig<sup>94</sup>. Le site assemble entre 6 000 et 10 000 téléviseurs par mois. L'activité de Novel Vision est encore irrégulière mais elle semble donner satisfaction aux

---

<sup>92</sup> Xoceco est un groupe actuellement en restructuration à la suite de l'entrée dans son capital du groupe taiwanais Chungha Picture Tube.

<sup>93</sup> Ce qui avait conduit alors le groupe Grundig à s'en retirer en 1993 tandis que son usine de Creutzwald employait plus de 900 salariés. Depuis, le site avait connu divers restructurations et de changements successifs de propriétaires, parmi lesquels, Gooding (Royaume-Uni), Cofidur (France), Ait-Yala (France-Algérie).

<sup>94</sup> L'usine Grundig employait 1 000 personnes sur le site en 1993.

dirigeants chinois : les taux de retour sont plus faibles que ceux de l'usine hongroise, le personnel est polyvalent et flexible, la qualité des produits s'améliore de jour en jour et les délais de livraison sont respectés.

Enfin, depuis octobre 2007, Haier assemble des téléviseurs sur l'ancien site TCL-Thomson à Angers. Il a bénéficié d'avantages de la part de la municipalité, comme cela avait été le cas pour TCL. Une quarantaine de personnes sont employées sur le site contre 400 précédemment.

Si les firmes chinoises qui assemblent des téléviseurs pour le marché européen veulent se rapprocher de leurs principales zones de vente situées en Europe occidentale, l'élargissement à l'est de l'UE et le dynamisme économique de ces pays ont conduit les firmes chinoises à y implanter de nouvelles unités d'assemblage afin de servir les marchés locaux. En 2005, Sichuan Changhong Electric a établi une unité d'assemblage de téléviseurs en République Tchèque (Nymburk) avec une perspective d'embauche de 300 salariés pour une production d'un million d'écrans plats par an. La même année, Hisense a ouvert, en collaboration avec Flextronics, une unité d'assemblage de téléviseurs en Hongrie (100 emplois). Toujours en 2005, SVA a mis en place une unité d'assemblage de téléviseurs et de lecteurs DVD en Bulgarie (Veliko Tarnovo).

#### ***4.2.4. Les implantations dans le domaine des énergies renouvelables et des biotechnologies***

Les firmes chinoises et indiennes investissent en Europe dans le secteur des énergies renouvelables et des biotechnologies principalement pour obtenir du savoir-faire et des technologies.

Les firmes indiennes sont présentes dans ces deux domaines, notamment avec Suzlon Energy dans le secteur des éoliennes (cf. 3.2.3.2) et des unités de R-D implantées au Royaume-Uni et au Danemark par de nouvelles entreprises de biotechnologies (Avesthagen et Evolvus).

Les firmes chinoises présentes en Europe dans ces secteurs relèvent pour l'essentiel des énergies renouvelables. Il faut rappeler que la Chine est aujourd'hui le second consommateur mondial d'énergie avec 15% de la consommation mondiale, et des besoins qui augmentent rapidement. L'intérêt de la Chine pour les énergies renouvelables est dopé par des interrogations et inquiétudes liées au changement

climatique global, à l'essor du prix du pétrole, à la lutte contre la pollution et aussi à la volonté politique de rendre l'économie chinoise moins dépendante des énergies fossiles et de l'approvisionnement extérieur. Cet intérêt est récent et ouvertement affiché depuis le début de l'année 2005 avec l'entrée en vigueur d'une loi impliquant la mise en œuvre d'un plan ambitieux sur les énergies renouvelables. Il est prévu qu'en 2020, 15% de la consommation énergétique chinoise soit couverte par des énergies renouvelables, notamment la biomasse et l'éolien contre 2% aujourd'hui<sup>95</sup>. De tels objectifs sont incontestablement ambitieux<sup>96</sup>. C'est pourquoi cette priorité nationale s'appuie aussi sur des partenariats avec des entreprises étrangères — des firmes allemandes, suédoises et danoises sont déjà présentes en Chine — et, depuis peu, sur des investissements de firmes chinoises dans les pays industrialisés, notamment en Europe<sup>97</sup>.

Nous allons nous attarder ici sur une opération importante en termes de volume d'investissement (200 millions d'euros) et d'enjeux, à savoir celle opérée sous la houlette d'une firme publique, State Grid.

En juin 2006, State Grid<sup>98</sup> a créé National Bio Energy Sweden AB, un complexe de bioénergie dans le nord de la Suède (Härjedalen) en collaboration avec Dragon Power, une autre firme chinoise spécialisée dans la biomasse, et une firme locale, Härjedalens Miljöbränsle AB, dont l'expérience dans le domaine des biocarburants est reconnue. Ce complexe intègre la production d'électricité et une centrale thermique sur un site combinant production de copeaux de bois et d'éthanol à partir de la tourbe et du bois. Il sera opérationnel en 2009, avec un président suédois et un conseil d'administration sino-suédois, et aura un effectif de 100 salariés.

A travers cette opération, State Grid et Dragon Power souhaitent accroître leurs connaissances techniques et leur savoir-faire dans les domaines de la biomasse et

---

<sup>95</sup> Sachant que le charbon assure aujourd'hui 70% de la consommation chinoise d'énergie.

<sup>96</sup> Le dernier Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE 2007) montre que sur les 100 milliards de dollars de capitaux investis en 2006 dans les énergies renouvelables près de 10% ont été réalisés par la Chine.

<sup>97</sup> Ces investissements font suite à des partenariats entre firmes chinoises et firmes européennes et notamment allemandes et danoises, bien positionnées sur ce créneau. Par exemple, Paradigma (Allemagne) coopère avec Linuo dans le Shandong depuis 2001 sur la base marché chinois contre technologie ; Xinjiang Goldwind qui a par ailleurs racheté des licences à Jacobs (Allemagne) coopère avec LM Glasfiber (Allemagne), tandis que la plus grande firme mondiale d'éoliennes Vestas (Danemark), qui dispose de trois usines en Chine, y effectue du transfert de savoir-faire.

<sup>98</sup> C'est une entreprise publique qui opère dans le secteur de l'énergie électrique et dispose d'un effectif de 800 000 employés. Elle approvisionne 128 millions de ménages chinois. Elle est classée au 29e rang mondial du classement 2007 des *Global 500*. Cet investissement en Suède est le premier investissement majeur à l'étranger du groupe.



des énergies renouvelables, dans lesquels la Suède est un leader mondialement reconnu<sup>99</sup>. Une fois que le fonctionnement du complexe aura atteint son objectif, il est prévu d'en dupliquer les installations en Chine à une centaine d'exemplaires.

Les autorités suédoises estiment que cet investissement est bénéfique pour leurs entreprises via le transfert local de technologie et les perspectives ouvertes par le marché chinois.

#### ***4.2.5. La maîtrise de la chaîne logistique : les investissements chinois dans le transport maritime et la gestion portuaire***

L'émergence de firmes chinoises dans le secteur des transports maritimes et des activités portuaires remonte à la fin des années 1980 quand les pouvoirs publics chinois ont pris la décision de moderniser les infrastructures portuaires et la flotte nationales pour disposer de moyens de transport indépendants et efficaces. Cette dynamique s'est accélérée au début du millénaire avec l'accès de la Chine à l'OMC et l'essor du commerce extérieur chinois.

Aujourd'hui, la puissance maritime chinoise se décline non seulement en termes de capacité portuaire — depuis 2006 Shanghai est le premier port mondial<sup>100</sup> tandis que d'autres ports chinois sont d'envergure mondiale<sup>101</sup> — d'armement naval — en 2006, 95% des porte-containers construits dans le monde l'ont été en Chine<sup>102</sup> — mais également en termes de transport maritime et de gestion portuaire. Ces deux derniers aspects vont être développés ci-après en raison d'enjeux et de défis moins connus mais tout autant réels pour les entreprises et les économies européennes. En effet, le transport maritime et la gestion portuaire sont des activités éminemment stratégiques dans la mesure où elles constituent l'épine dorsale du commerce international et de l'économie mondiale (Rodrigue 2006) : plus des trois quarts des marchandises transportées dans le monde sont acheminées par voie maritime pour des raisons de coût, de capacité et de fluidité du trafic.

---

<sup>99</sup> Avec plus de 25% de la demande d'énergie satisfaite à partir de biomasse.

<sup>100</sup> Shanghai devance désormais Singapour : sa capacité est passée de 100 millions de tonnes en 1984, à 200 millions en 2000, 300 millions en 2003, 537 millions en 2006 (avec un trafic de containers de 21,7 millions TEU (twenty-foot-equivalent unit)).

<sup>101</sup> Hongkong, Shenzhen, Qingdao, Tianjin, Ningbo, Xiamen, Dalian, ...

<sup>102</sup> La Chine occupe aujourd'hui le 3<sup>ème</sup> rang mondial derrière le Japon et la Corée du Sud en matière de construction navale. Le secteur compte plus de 1 300 entreprises qui emploient près de 600 000 salariés et qui exportent en moyenne 90% de leur production. La State Shipbuilding Corp. et la China Shipbuilding Industry Corp. sont les principaux acteurs.

Quatre groupes dominent le transport maritime chinois de marchandises : China Ocean Shipping Co. (COSCO), China Shipping Container Lines Co. (CSLC), Hutchison Port Holdings (HPH) et Orient Overseas Container Line (OOCL). Tous mènent des stratégies vigoureuses de croissance interne à l'international après avoir fait leurs premiers pas en Chine continentale ou à Hongkong.

Ces groupes sont présents dans tous les grands ports européens : depuis 1989 pour COSCO, 1991 pour HPH et 2004 pour les deux derniers. Ils y ont accru leur présence à partir de 2003-2004, et ne se contentent plus d'y mener une simple activité de transitaire via des bureaux de liaison, mais ils investissent dans la manutention, la gestion et la logistique, ce qui leur confère un large contrôle de la chaîne logistique.

La plupart de ces groupes disposent également de partenariats avec leurs principaux concurrents pour rationaliser les services de manutention portuaire et leurs escales, ou pour obtenir la construction d'infrastructures nécessaires à leurs activités, comme des plateformes de transbordement, des aménagements portuaires ou des réseaux de desserte.

COSCO est le leader incontesté de l'armement maritime chinois. C'est une compagnie publique fondée en 1961 à Shanghai et cotée à la bourse de Hongkong depuis 2005. Elle occupe aujourd'hui la 5<sup>ème</sup> place mondiale avec une flotte de 640 navires exploités à 90% en pleine propriété, et plus de 400 filiales ou bureaux de représentation dans le monde. Outre ses fonctions de transport et de convoyage, elle assure des activités de logistique, de réparation, de courtage maritime, ainsi que du fret aérien. Elle a établi des partenariats avec la plupart des grandes entreprises internationales de transit maritime<sup>103</sup>.

L'implantation de COSCO en Europe remonte à 1989, avec la création de COSCO Europe GmbH à Hambourg d'où sont gérés plus de 50 bureaux et filiales européennes (800 salariés) ; COSCO est présent en France depuis 1991 (Clichy et Le Havre) pour des activités de transport et de logistique, et possède une filiale spécialisée dans le transport de conteneurs (Coscon) depuis 2005.

COSCO a pris pied sur le marché européen de manière progressive avec la création de bureaux de représentation. Ce n'est que récemment que le groupe a initié des opérations d'acquisition : en 2006, il a investi dans un terminal de containers à

---

<sup>103</sup> Carrix et SSA Marine (USA), PSA (Singapour) et AP Maersk (Rotterdam).

Anvers, et, actuellement, il est en discussion pour prendre une participation dans le port du Pirée en Grèce. En septembre 2006, COSCO a tenté de racheter, via sa filiale hongkongaise China International Marine Containers Co., le groupe hollandais Burg Industries BV afin d'accroître en Europe son offre de services. Le projet a buté sur la législation européenne en matière d'anti-trust. Après reconsidération du projet, il a été proposé une vente différenciée de l'activité container de Burg, ce qui a été finalement accepté, et l'opération a pu être conduite à son terme en juin 2007, se traduisant par le contrôle de 80% du capital de Burg.

CSCL est aussi un armement public spécialisé dans le transport d'hydrocarbures et de containers, assurant en outre des fonctions de logistique et de gestion de terminaux portuaires. Il a été créé en 1997 à Dalian suite à la fusion de trois sociétés régionales. CSCL est le second armement chinois et le 7<sup>ème</sup> armement naval mondial avec 440 navires répartis en cinq flottes de cargos spécialisés<sup>104</sup>, de pétroliers et de navires de transport de passagers.

A certains égards, CSCL est une émanation de la COSCO car sa création a été décidée et menée par l'Etat central après avoir débauché un dirigeant de COSCO. CSCL est actuellement l'une des 44 sociétés d'Etat chinoises placées sous le contrôle direct de l'administration centrale. Ceci n'empêche pas le groupe de disposer de capitaux privés par le biais de ses cotations sur les places de Hongkong et de Shanghai pour 40% de son capital. L'entreprise est présente dans plus de 80 pays pour un effectif de 45 000 salariés.

Le groupe a pris pied en Europe à la fin des années 1990 par le biais de partenariats, et depuis 2004, il a établi des bureaux propres et dispose à ce jour d'une trentaine d'implantations.

**Encart.** La présence de CSCL en France

La pénétration du marché français par CSCL s'est faite à partir de 1999, dans un premier temps en partenariat avec d'autres armements (dans le cadre d'un GIE avec la compagnie Le Sextant Naxco notamment), puis, depuis 2002, de manière individuelle.

Au Havre, l'essentiel du trafic de CSCL se fait avec l'Asie (80% des importations et 70% des exportations). L'activité du groupe a connu une croissance record ces dernières années : un trafic à l'import qui est passé de 8 000 TEU en 2004 à 37 000 TEU en 2005 (année de

<sup>104</sup> En France, le leader du transport maritime de conteneurs, CMA CGM, a une flotte de 279 navires.

l'arrivée au Havre du premier maxi-container de 8 500 TEU), tandis que 40 000 TEU sont prévus en 2007. Le trafic à l'exportation est beaucoup plus faible (22 000 TEU prévus en 2007) avec des navires qui repartent souvent à vide pour le retour France Asie.

Si les marchandises qui arrivent en Europe sont très diversifiées, elles incluent dans le sens du retour beaucoup de déchets (papier, plastique) auxquels il faut ajouter des grumes de bois, de la poudre de lait, du lin, etc.

Les principaux clients de CSCL sont des transitaires, des firmes chinoises ayant des clients français, ou encore l'inverse.

CSCL a noué des accords de partenariat avec des transporteurs français dans toutes les régions, chez qui elle procède à des dépôts de containers.

HPH est un groupe de transport et de gestion portuaire du groupe hongkongais Hutchison Whampoa<sup>105</sup>. COSCO est présent dans son capital à hauteur de 10% ainsi que le groupe singapourien PSA (20%). HPH est à ce jour le plus grand opérateur mondial de gestion portuaire et il est présent sur tous les continents.

HPH s'est distingué ces dernières années en prenant le contrôle d'une quarantaine de grands ports mondiaux ou de terminaux de conteneurs, parmi lesquels ceux de Panama, Tacoma, Oakland, Longbeach, et New-York-New Jersey.

En Europe, HPH dispose de bureaux de représentation dans les principaux ports de commerce, et il assure la gestion de plusieurs ports : Felixstowe, Thamesport et Harwich au Royaume-Uni, Tarente en Italie, Catalunya en Espagne, Gdynia en Pologne, ainsi que les terminaux d'Europe Container Terminals à Rotterdam.

Cette stratégie fait des émules en Chine comme le montre l'entrée, en septembre 2006, de Shanghai International Port dans le capital du terminal de Zeebrugge (Belgique) à hauteur de 40%.

Enfin, OOCL est une compagnie maritime d'origine hongkongaise de taille encore modeste mais qui connaît une croissance rapide : sa taille estimée en TEU a doublé au cours des trois dernières années. Le groupe est déjà présent dans les principaux ports européens.

---

<sup>105</sup> Hutchison Whampoa été créé et reste dirigé par le magnat de l'industrie Li Ka Shing, réfugié à Hongkong dans les années 1950. Aujourd'hui, c'est un conglomérat qui emploie 200 000 personnes dans plus de 50 pays : il opère dans le commerce, la parfumerie, les transports, les télécommunications, les infrastructures portuaires, l'hôtellerie, l'énergie, etc. Il est présent en Europe depuis les années 1980 ; ses opérations se sont multipliées depuis le début du millénaire. En France, il s'est distingué par le rachat de la chaîne de parfumerie Marionnaud alors qu'il est présent en Suède, en Italie et au Royaume-Uni dans la téléphonie mobile.

Des firmes chinoises commencent également à se positionner dans le transport aérien de marchandises ainsi que l'illustre le rachat en 2007 de l'aéroport allemand de Schwerin, spécialisé dans le fret aérien, par LinkGlobal Logistic, un logisticien de la province du Henan. Cet aéroport bien qu'obsolète et déficitaire, a une position géographique privilégiée entre Hambourg et Berlin, et il est ouvert « 24 heures sur 24 ». LinkGlobal ambitionne de faire de cet aéroport un *hub* dédié à l'acheminement par voie aérienne de marchandises vers ou en provenance de Chine. Parallèlement, LinkGlobal a pris une participation majoritaire dans une compagnie de transport aérien cargo basée à Zhenzhou, ville jumelée avec Schwerin, permettant ainsi d'intégrer verticalement les fonctions de transport, de logistique et de gestion de plateformes aéroportuaires.

#### **4.3. Les relations commerce-investissement**

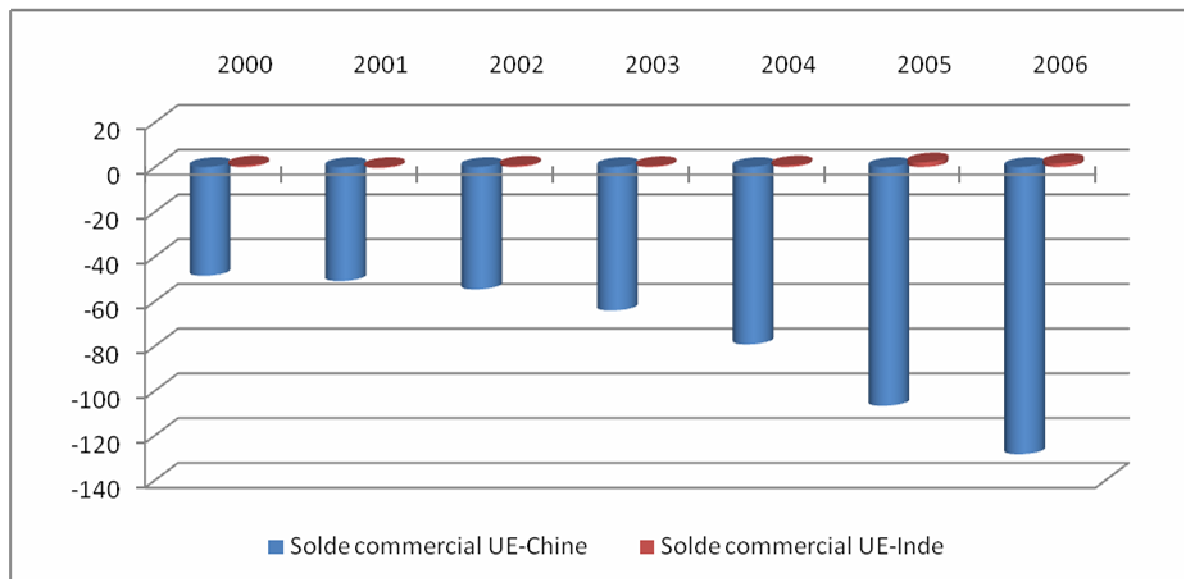
La relation entre flux commerciaux et investissements directs est au cœur de l'économie mondialisée et participe activement au déploiement des firmes multinationales et à leur imbrication dans des réseaux de production et de commercialisation.

Il peut être fait état des travaux réalisés aux Etats-Unis sur les filiales japonaises qui ont montré la plus grande propension de ces dernières à importer du Japon (Greaney 2005), comparativement à leurs homologues nord-américaines.

Qu'en est-il de la Chine et de l'Inde d'un côté, et de l'Europe de l'autre ?

Il faut d'abord séparer le cas des relations commerciales UE-Inde de celles qui prévalent entre l'UE et la Chine tant les situations et les tendances sont fortement contrastées, tout comme les enjeux politiques qui en découlent (**fig. 2**). En effet si les échanges commerciaux entre la Chine et l'Union européenne ont progressé de 150% entre 2000 et 2006 ce dynamisme a essentiellement profité à la Chine.

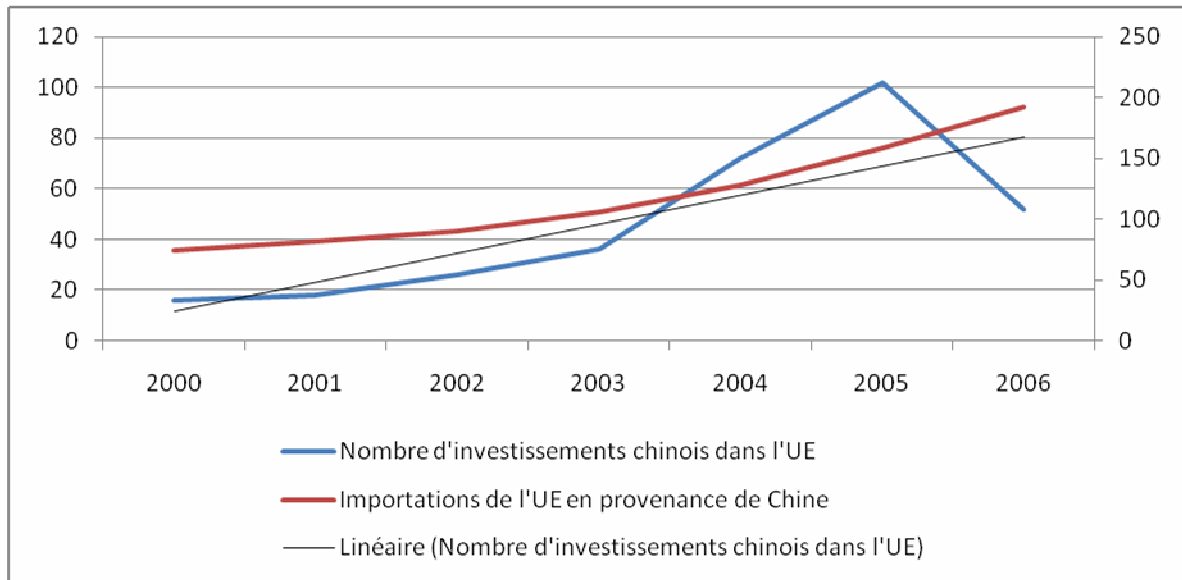
**Figure 2.** Soldes commerciaux UE-Inde et UE-Chine (hors Hongkong), 2002-2006 en milliards d'euros



Source : Eurostat

Il peut être fait état d'une corrélation positive entre les importations européennes en provenance de Chine et le nombre d'investissements chinois réalisés en Europe (**fig. 3**), constat qui ne peut être fait dans le cas des relations Inde-UE. D'une certaine façon, ceci valide le fait qu'un certain nombre d'investissements réalisés en Europe ont une forte complémentarité avec les flux d'exportations en provenance de Chine. Ce constat recoupe d'ailleurs la première place accordée au soutien aux exportations dans les motivations des firmes chinoises à venir s'installer en Europe (cf. 3.1.2). Plus généralement, certains auteurs comme X. Liu et alli (2005) ont pointé la gap abyssal entre la composition des exportations chinoises (95% de produits manufacturés en 2006) et celle des investissements directs chinois à l'étranger, où la part des activités de commerce et de services est prépondérante (40%) devant les activités minières (25%), alors que les activités manufacturières occupaient à peine 10% du stock à l'étranger à la fin 2006.

**Figure 3.** Investissements chinois en Europe et importations européennes en provenance de Chine (hors Hongkong)



Sources : Eurostat et base de données des auteurs

- Notes :-
- Nombre d'investissements chinois en Europe (axe droit des ordonnées)
  - Importations européennes en provenance de Chine (hors Hongkong) en milliards d'euros (axe gauche des ordonnées)
  - Linéaire : la courbe est obtenue en lissant les variations annuelles

## PERSPECTIVES

Les entreprises chinoises et indiennes devraient poursuivre leurs implantations en Europe compte tenu de la poursuite de la libéralisation économique et de la forte croissance économique de leurs pays. Partant de là, la recherche de nouveaux marchés ainsi que l'acquisition de technologies et de compétences spécifiques resteront encore leurs principales motivations. Leur venue pourrait toutefois connaître des à-coups, notamment dans le cas des investisseurs chinois, du fait d'une plus grande sensibilité de leurs décisions d'investissement à différents facteurs politiques (position à venir des gouvernements européens et de la Commission sur les fonds souverains) ou économiques (leçons à tirer de certains échecs, tels celui de TCL).

Une relative convergence dans les comportements des investisseurs chinois et indiens en Europe devrait aussi se poursuivre. Les premiers devraient continuer à mettre l'accent sur les acquisitions alors que les seconds devraient procéder à plus de créations, ce qui donnerait aux deux groupes d'investisseurs un profil assez similaire avec un nombre d'acquisitions avoisinant celui des créations. Si les premières permettent de faire jouer les synergies entre les avantages des firmes acquises et ceux des sites chinois et indiens, les investissements *greenfield*, offrent l'opportunité d'un contact direct avec les différents acteurs européens et leurs spécificités dans une perspective d'accroissement des ventes.

La filière automobile devrait dans l'avenir polariser l'investissement chinois et indien en Europe en raison de l'essor du secteur et du marché national dans ces deux pays. Plus largement, le secteur manufacturier, avec le maintien ou le développement de sites de production en Europe, devrait encore occuper une place importante, même si les services sont appelés à se développer — ce qui est déjà le cas pour les investissements indiens dans le secteur informatique et aussi les investissements chinois dans le support aux importations européennes en provenance de Chine.

Si une certaine convergence entre les comportements des investisseurs chinois et indiens devrait se poursuivre en Europe, un tel rapprochement s'ébauche à peine avec les grandes firmes multinationales. Cette distance observée et vraisemblablement durable tient à trois facteurs : premièrement, le retard, notamment



dans le management d'unités transnationales, dont font encore généralement preuve les firmes chinoises et indiennes ; deuxièmement, la part importante de la base de production et du marché national ; troisièmement, le rôle actif de l'Etat dans le cas chinois.

Les motivations des investisseurs chinois à leur venue en Europe devraient continuer à couvrir tous les cas de figure alors que celles des investisseurs indiens devraient se polariser sur la recherche et l'expansion de nouveaux marchés.

La poursuite de l'accumulation des réserves de change a conduit les autorités chinoises à mettre en place en 2007 un fonds de placement public, China Investment Corp., dont l'objectif est d'effectuer des placements tant dans l'économie nationale, à travers notamment la recapitalisation des grandes banques publiques, qu'à l'étranger sous la dénomination de fonds souverains. Nous ne rentrerons pas ici dans le débat émergent en Europe<sup>106</sup> sur la nécessité de réguler ou non ces fonds<sup>107</sup> que la Banque centrale européenne estime désormais à plus de 2 200 milliards de dollars, soit plus que le montant des *hedge funds*, et qui représentent la moitié des réserves officielles mondiales avec une forte croissance, de l'ordre de 20% annuellement.

Si, de manière générale, ce type de fonds a eu jusqu'ici une stratégie d'investissement passive et de long terme, il faut souligner dans le cas chinois une préférence pour des investissements, soit dans des grands fonds de capital-investissement, soit dans des banques, sociétés financières et compagnies d'assurance<sup>108</sup>.

Dans le premier cas, il s'agit d'une stratégie de diversification des placements des réserves chinoises de change — ce qui marque une inflexion de politique de la part des dirigeants chinois qui plaçaient jusque-là la quasi-totalité de leurs réserves en bons du Trésor américain<sup>109</sup> — conjointement à un accès au management interne de ces fonds ou à des informations stratégiques sur les firmes contrôlées par ces derniers. L'entrée de capitaux publics chinois dans le capital de Blackstone en mai

---

<sup>106</sup> Sans parler des Etats-Unis (The Economist, January 19<sup>th</sup> 2008).

<sup>107</sup> En juillet 2007, la Chancelière allemande a ouvertement pris position pour réguler l'activité de ces fonds.

<sup>108</sup> Les entreprises publiques chinoises peuvent également mobiliser d'importantes ressources au plan international comme l'atteste l'entrée, en janvier 2008, de Chinalco (aluminium) dans le capital de Rio Tinto pour un montant de 14 milliards de dollars pour déjouer une offre publique hostile de la part de BHP Billiton sur ce dernier. Aux yeux des autorités chinoises la fusion aurait donné naissance à un groupe ayant une position dominante dans l'extraction de ressources naturelles dont le minerai de fer avec à la clé une hausse des cours.

<sup>109</sup> Courant 2007, la Chine détenait environ 600 milliards de dollars en bons du Trésor américain.

2007, pour près de 10% (3 milliards de dollars), a ainsi donné aux acteurs chinois un accès direct à la stratégie de Deutsche Telecom (5%), à celle des hôtels Hilton ou encore à celle des entreprises et marques européennes de boisson Schweppes, Orangina, Oasis, Pampryl ou Gini, etc.

Dans le deuxième cas d'investissements (banques, sociétés financières et compagnies d'assurance), il s'agit pour les acteurs chinois d'acquérir de nouvelles compétences dans un domaine crucial pour le développement de leur économie nationale et de conforter la présence internationale de leurs entreprises. Il s'agit aussi bien d'expertise dans la finance de marché et de systèmes bancaires que dans la gestion patrimoniale.

Par exemple, China Development Bank a pris en 2007 une participation de 3,1% dans le capital de la banque britannique Barclay's, à hauteur de 2,2 milliards d'euros, montant qui devrait atteindre près de 10 milliards après l'acquisition de la banque néerlandaise ABN Amro. De même, Ping An Insurance, le deuxième assureur-vie chinois, est devenu, avec une participation de 4,2% (1,8 milliard d'euros), le premier actionnaire de l'assureur belgo-néerlandais Fortis, spécialisé dans les services bancaires et la gestion d'actifs.

Enfin, on ne peut manquer de s'interroger sur la présence et la stratégie des firmes chinoises et indiennes à la périphérie de l'Europe. Sur la frontière orientale, à savoir l'Ukraine et la Fédération de Russie, les groupes indiens et chinois y accroissent leurs investissements, mais pour des motivations pour l'essentiel différentes de celles qui prévalent au sein de l'Union européenne. En effet, la recherche de ressources naturelles est ici déterminante notamment pour les investissements effectués au sein de la Fédération de Russie. Sur la frontière méridionale, notamment dans les pays du Maghreb, il peut être aussi observé l'arrivée d'investisseurs chinois et indiens tant dans l'exploitation des ressources naturelles que dans des activités de production traditionnelles tournés vers les marchés intérieurs<sup>110</sup>, sans que soient toutefois perceptibles, du moins pour l'instant, la mise en œuvre de stratégies s'inscrivant dans la dynamique de rapprochement économique de cette région avec l'UE<sup>111</sup>.

En conclusion, le mouvement de globalisation est aujourd'hui devenu plus diffus.

---

<sup>110</sup> Cf. le site [www.animaweb.org](http://www.animaweb.org)

<sup>111</sup> Déjà une réalité avec la Tunisie suite à la rentrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2008 d'un partenariat économique.

D'une part, les investissements entre pays du « Premier Monde » et vers les pays du « Tiers Monde » se trouvent désormais couplés à des investissements entre « pays émergents » ou de ces pays vers les pays du « Premier Monde ». Ce dernier phénomène s'accompagne de l'émergence de nouvelles entreprises multinationales. D'autre part, la globalisation prend une dimension moins univoque dans la mesure où les pays du « Tiers Monde » ne sont plus perçus uniquement comme une base de production à bas coûts pour des produits banalisés et en fin de cycle pour approvisionner le marché mondial. Cette tendance est d'autant plus nette que les mouvements de délocalisation de production de firmes originaires du « Premier Monde » dans les pays du « Tiers Monde » et notamment en Chine, nous apparaissent devoir s'essouffler dans les années à venir en raison du renchérissement inéluctable, dans ces derniers, des coûts de production et de transport, et de la *customisation* croissante des produits et services sur les marchés finaux.

Cette tendance est porteuse de bonnes et moins bonnes nouvelles pour les pays du « Premier Monde ». Quoiqu'il en soit, on devrait assister rapidement à une banalisation des investissements des firmes originaires des « pays émergents », perçus comme comparables à ceux des firmes nord-américaines, japonaises ou européennes et de ce fait mieux acceptés. Aujourd'hui, par exemple, le fait pour une firme européenne d'être acquise par une firme d'un « pays émergent » a souvent une connotation négative.

Les investisseurs du Sud sont de nouveaux concurrents à intégrer pour les firmes du Nord : le dynamisme et les innovations qu'ils véhiculent sont incontestables, ils offrent aux firmes occidentales de nouveaux défis à relever avec une obligation de réussite qui passe par une remise en cause de leurs acquis, mais aussi des perspectives de partenariats à nouer pour prendre pied dans leurs marchés.

## TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Les investissements directs d'origine chinoise et indienne dans le monde : d'une approche macroéconomique à une approche microéconomique.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Les enseignements des données macroéconomiques .....</b>	<b>10</b>
1.1.1. <i>Des investissements directs d'origine chinoise et indienne encore limités mais en hausse .....</i>	<i>10</i>
1.1.2. <i>Les principales zones de destination : l'Europe plus prisée par les investisseurs indiens que chinois .....</i>	<i>12</i>
1.1.3. <i>La place des pays développés : Europe versus Etats-Unis.....</i>	<i>14</i>
1.1.4. <i>Les insuffisances des statistiques officielles.....</i>	<i>15</i>
<b>1.2. Une approche microéconomique pour mieux identifier les acteurs et leurs stratégies .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. <i>Les bases d'observation.....</i>	<i>18</i>
1.2.1.1. <i>La collecte de l'information.....</i>	<i>18</i>
1.2.1.2. <i>La base de données .....</i>	<i>19</i>
1.2.1.3. <i>Les entretiens .....</i>	<i>20</i>
1.2.1.4. <i>La méthodologie .....</i>	<i>20</i>
1.2.2. <i>Historique .....</i>	<i>21</i>
1.2.2.1. <i>Les firmes chinoises en Europe.....</i>	<i>21</i>
1.2.2.2. <i>Les firmes indiennes en Europe.....</i>	<i>22</i>
1.2.3. <i>Les modes d'entrée.....</i>	<i>23</i>
1.2.4. <i>Les pays d'implantation .....</i>	<i>30</i>
1.2.5. <i>Les fonctions .....</i>	<i>34</i>
1.2.6. <i>Les secteurs d'activité .....</i>	<i>41</i>
<b>2. Les investisseurs chinois et indiens en Europe.....</b>	<b>47</b>
<b>2.1. Un environnement favorable aux investissements étrangers .....</b>	<b>47</b>
2.1.1. <i>Globalisation et libéralisation.....</i>	<i>47</i>
2.1.2. <i>Un contexte national porteur : une conjonction de facteurs économiques et institutionnels.....</i>	<i>48</i>
2.1.2.1. <i>Déréglementation et ouverture.....</i>	<i>48</i>
2.1.2.2. <i>Une croissance forte et durable .....</i>	<i>48</i>
2.1.2.3. <i>Le soutien de l'Etat .....</i>	<i>49</i>
2.1.3. <i>L'attractivité des pays d'accueil.....</i>	<i>50</i>
<b>2.2. Les acteurs en présence .....</b>	<b>52</b>
2.2.1. <i>Spécificité des investisseurs chinois et indiens .....</i>	<i>52</i>
2.2.2. <i>Les avantages compétitifs.....</i>	<i>54</i>
2.2.2.1. <i>Des dotations spécifiques.....</i>	<i>54</i>
2.2.2.2. <i>De l'expérience et du savoir-faire acquis sur leur marchés nationaux .....</i>	<i>55</i>
2.2.2.3. <i>Des capitaux abondants .....</i>	<i>55</i>
2.2.3. <i>Des modèles d'entreprise différenciés.....</i>	<i>56</i>
2.2.3.1. <i>La dimension culturelle .....</i>	<i>56</i>
2.2.3.2. <i>La gouvernance d'entreprise.....</i>	<i>57</i>
2.2.3.3. <i>Les interactions avec les diasporas.....</i>	<i>59</i>
<b>3. Les stratégies des entreprises chinoises et indiennes en Europe .....</b>	<b>60</b>

<b>3.1. Les motivations</b> .....	<b>60</b>
3.1.1. <i>L'accès à de nouveaux marchés</i> .....	61
3.1.2. <i>Le support aux exportations</i> .....	61
3.1.3. <i>La création et/ou l'augmentation d'actifs et de compétences</i> .....	62
3.1.4. <i>Des motivations différenciées</i> .....	62
<b>3.2. Les stratégies poursuivies</b> .....	<b>63</b>
3.2.1. <i>L'intégration verticale</i> .....	64
3.2.2. <i>Le développement d'innovations au plan global à partir d'une compétence interne en ingénierie : Etudes de cas</i> .....	65
3.2.2.1. <i>Les équipementiers de télécommunication chinois</i> .....	66
3.2.2.2. <i>Le secteur des fournisseurs indiens de services informatiques</i> .....	68
3.2.3. <i>La recherche d'une position de leader global dans un segment ou une niche du marché : Etudes de cas</i> .....	70
3.2.3.1. <i>Bharat Forge : à la recherche de la taille mondiale</i> .....	70
3.2.3.2. <i>Suzlon Energy : absorption de technologies européennes et stratégie d'intégration verticale pour atteindre les premiers rangs mondiaux</i> .....	71
3.2.3.3. <i>Les médicaments génériques : une spécialisation indienne en Europe</i> .....	72
3.2.3.4. <i>Le rachat de savoir-faire et de marques : le cas de China National BlueStar</i> .....	73
3.2.3.5. <i>TechTronic Industry : d'une stratégie de sous-traitant à une recherche de marques</i> .....	77
3.2.3.6. <i>Johnson Electric : un chercheur de niches dans le segment des moteurs électriques</i> .....	78
<b>3.3. Un usage optimum des avantages européens</b> .....	<b>81</b>
3.3.1. <i>En Allemagne : équipement, mécanique et construction automobile</i> .....	81
3.3.2. <i>En France : textile-habillement, articles de luxe et télécommunications</i> ..	84
3.3.3. <i>Au Royaume-Uni : sièges sociaux, services spécialisées et construction automobile</i> .....	85
3.3.4. <i>En Suède : fonction R-D</i> .....	86
3.3.5. <i>En Europe centrale : électronique grand public et « produits blancs » pour les entreprises chinoises, services informatiques et médicaments pour les firmes indiennes</i> .....	87
<b>3.4. Vers une convergence des stratégies des groupes chinois et indiens en Europe ?</b> .....	<b>88</b>
<b>4. Quelles conséquences pour les économies européennes ?</b> .....	<b>90</b>
<b>4.1. Le devenir des firmes européennes acquises</b> .....	<b>90</b>
4.1.1. <i>L'option des délocalisations</i> .....	91
4.1.2. <i>La préservation d'activités productives en Europe avec une duplication en Chine</i> .....	92
4.1.3. <i>Le maintien des managers locaux et des activités de R-D</i> .....	92
4.1.4. <i>Quelques échecs</i> .....	93
<b>4.2. Les enjeux de la présence en Europe de firmes chinoises et indiennes</b> <b>95</b>	
4.2.1. <i>L'arrivée et l'essor de firmes chinoises dans le secteur des équipements de télécommunication</i> .....	96
4.2.2. <i>L'arrivée d'entreprises chinoises et indiennes dans le secteur automobile</i> .....	102
4.2.3. <i>Un secteur en déshérence : l'assemblage de téléviseurs</i> .....	108
4.2.4. <i>Les implantations dans le domaine des énergies renouvelables et des biotechnologies</i> .....	111

4.2.5. <i>La maîtrise de la chaîne logistique : les investissements chinois dans le transport maritime et la gestion portuaire</i> .....	113
<b>4.3. Les relations commerce-investissement</b> .....	<b>117</b>
<b>PERSPECTIVES</b> .....	<b>120</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>127</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>132</b>
<b>1. Table des tableaux, figures et cartes</b> .....	<b>132</b>
<b>2. Liste des personnes rencontrées et des entreprises enquêtées</b> .....	<b>134</b>

## BIBLIOGRAPHIE

- M. Aguiard et alii (2006), *The new global challengers: how 100 top companies from rapidly Developing Economies are changing the world*, Rapport, Boston Consulting Group
- Banque Mondiale (2007), *China Quarterly Update*, World Bank Office Beijing, September 12
- C. Bartlett et S. Ghoshal (1998), *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School
- C. Bartlett et S. Ghoshal (2000), *Going global: lessons from late movers*, Harvard Business Review 78
- A. Beebe (2007), Sondage IBV China (IBM Institute for Business Value)
- B. A. Blonigen (2005), *A review of the empirical literature of FDI determinants*, NBER Working paper n°11299
- P. Y. Bocquet et A. Dumas (2006), Chine et Inde aux portes de l'Europe, « L'Usine nouvelle » 12/10/2006
- Q. Boucly, H. Brière et J. Gravereau, Les entreprises chinoises à la conquête du monde, HEC Eurasia Institute, octobre 2007
- P. Buckley et alii (2007), *The determinants of Chinese outward foreign direct investment*, Journal of International Business Studies n°4
- M. Bulard (2007), L'Inde reprend son rang, « Le Monde Diplomatique » janvier 2007,
- J. Cantwell (1989), *Technological innovation and multinational corporations*, Oxford: Basil Blackwell
- R. Caves (1971), *International comparisons: the industrial economics of foreign investment*, *Economica* 38
- W. Chan Kim et R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press.
- A. Chandler (1990), *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press
- J. Child et S. B. Rodrigues (2005), *The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension*, *Management and Organization Review* 1(3)

K. Cools et alii (2007), *The brave new world of M&A*, Rapport, Boston Consulting Group

P. Deng (2004), *Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications*, Business Horizons 47 (3)

S. Dessillon et T. Maurisse (2007), *Faut-il craindre les champions des pays émergents ?* Mémoire, Ecole des Mines de Paris

J. H. Dunning (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham: Addison-Wesley

J. H. Dunning (2006), *Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business activity*, Transnational Corporations vol. 15, n°1

Eurostat (<http://ec.europa.eu/comm/trade>)  
([http://ec.europa.eu/comm/external\\_relations/index.htm](http://ec.europa.eu/comm/external_relations/index.htm))

Financial (the) Express (2005), *Reaping rich dividends*, December 17

G. Giorda (2007), JAC et Changan implantent leur R-D en Italie, Revue *China Roots Automobile*

A. Goldstein (2007), *Multinational Companies from Emerging Economies*, Palgrave MacMillan

T. Greaney (2005), *Measuring network effects on trade: are Japanese affiliates distinctive?* Journal of the Japanese and International Economies vol. 19 (2)

V. Groizeleau (2006), Les Français et le marché asiatique, mer et marine, Revue Transport maritime 25/01

J. Gross (2007), *Unrealistic Foreign Buyers Create Chinese Product 'Quality Problem'*. China Daily, 31 August  
([http://www.investinitaly.com/UploadDocs/136\\_PressRel050908ENG.pdf](http://www.investinitaly.com/UploadDocs/136_PressRel050908ENG.pdf))

F. Hay (2007), *FDI and globalisation of India*, CAS Occasional Papers n°26, Graduate Institute of International Studies, Genève

F. Hay, C. Milelli et Y. Shi (2007), *International expansion of Chinese firms: European inroads*, Communication au 18<sup>th</sup> Annual Conference of the Chinese Economic Association on "Integrating China into the world economy", University of Nottingham, 16-17 avril

F. Hay et Y. Shi (dir.), *La Chine : forces et faiblesses d'une économie en expansion*, Presses Universitaires de Rennes, 2006



- F. Hay et C. Milelli (2006), *La présence des investisseurs indiens en Europe*, Accomex 70
- J. Hemerling et alii (2006), *China's global challengers. The strategic implications of Chinese outbound M&As*, Rapport, Boston Consulting Group
- E. Hong et L. Sun (2004), *Go overseas via direct investment: internationalization strategy of Chinese corporations in a comparative prism*, SOAS, University of London, Discussion Paper 40
- H. Jansson et alii (2007), *The Chinese are coming. Entry into Europe of firms from the PRC*, Working Paper, Baltic Business School
- J. Johanson et J. Vahlne (1977), *The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies 8
- V. Kaartemo (2007), *The motives of Chinese Foreign Investments in the Baltic Sea Region*, Electronic Publication of Pan-European Institute
- L. Keister (1998), *Engineering growth: business groups structures and firm performances in China's transition economy*, American Journal of Sociology 104 (2)
- T. Khanna et Y. Yafeh (2007), *Business groups in emerging markets: paragons or parasites?* Journal of Economic Literature vol. XLV, n°2
- T. Khanna et K. G. Palepu (2006), *Emerging giants: Building world-class companies in developing countries*, Harvard Business Review 84
- K. Kojima (1960), *Capital accumulation and the course of industrialisation, with special reference to Japan*, The Economic Journal 70
- S. Lall (1983), *The new Multinationals: the spread of Third World enterprises*, New York: John Wiley & Sons
- F. Lerais et alii (2006), *China, the EU and the world: growing in harmony?* BEPA-UE, July 2006
- X. Liu, T. Buck et C. Shu (2005), *Chinese economic development, the next stage: outward FDI?* International Business Review 14
- L. Liu et X. Tian (2008), *The internationalization of Chinese enterprises: the analysis of the UK case*, International Journal of Technology and Globalisation 4(1)
- A. Loesekrug-Pietri et G. Deleen (2007), *La Chine: une future puissance verte*, « Le Figaro » 27 novembre
- A. Lunding (2006), *Global champions in waiting perspectives on China's overseas direct investments*, Deutsche Bank Research

- J. A. Mathews (2006), *Dragon multinationals: new players in the 21st century globalization*, Asia Pacific Journal of Management 23
- J. A. Mathews (2002), *Dragon multinationals: a new model of global growth*, New York, NY, Oxford University Press
- E. Mathieu (2006), Investments from large developing economies in France and Europe, IFA Research Papers, October (<http://www.afii.fr>)
- C. Milelli (2006), *International expansion by Indian firms. What of European market entry?* Communication au Séminaire "The Indian Economy in the Era of Financial Globalisation", Paris 28-29 September
- P. Nolan (2001), *China and the global economy*, Basingstoke: Palgrave
- B. Prasad et R. Puratchimani (2007), *The rise of Indian MNCs: insights and experience*, Icfai University Press
- T. P. Rajmanohar (2007), *India Inc. going global: the M&A way*, Icfai University Press
- Reuters (2007), *Chinese investment abroad*, May 13, article posted by Kash (<http://streetlightblog.blogspot.com/2007/05/chinese-investment-abroad.html>)
- J. P. Rodrigue (2006), Le transport maritime, Département de Géographie, Université de Montréal
- Y. Rousseau (2007), *China Inc. à la peine*, « Les Echos » 27/02/07
- A. Saxenian (2002), *Local and Global Networks of Immigrant Professionals in Silicon Valley*, Public Policy Institute of California
- UK Business Park (<http://www.chine-informations.com/mods/news/categorie-economie-et-finances-20.htm>)
- A. V. Vadpuriswar (2007), *Globalisation of Indian companies: concepts and cases*, Icfai University Press
- UNCTAD (2006), *World Investment Report*, Genève
- D. Wang (2005), *China's offshore investments, a network approach*, Cheltenham: Edward Elgar
- J. Wong et S. Chan (2003), *China's outward direct investment: expanding worldwide*, China: An international Journal 1(2)
- F. Wu (2005), *The globalization of corporate China*, NBR Analysis 16, n°3
- D. Yang, B. Gray (1994), *Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative study*, Academy of Management Journal 37 (5)

H. Yeung (1999), *The globalisation of business firms from emerging economies*, Cheltenham: Edward Elgar

M. von Zedtwitz (2005), *China goes abroad*, in Passon & Runnbeck (eds), *What's next? Strategies views on FDI*, Invest in Sweden Agency

M. Zeng et P. J. Williamson (2007), *Dragons at our door: how Chinese cost innovation is disrupting global competition*, Harvard Business School Press

Zhang Guan-Jing (2007), *Examine Huawei from Four Angles*, Editions économiques du Guangdong

Zhou Zhen-Hong (2002), *High Tech in China, is it a threat to Silicon Valley?* Business Week, October 28 (<http://www.ripostechine.com/fr/archives.html>)

## ANNEXES

### 1. Table des tableaux, figures et cartes

**Tab. 1** — Importance des IDE émis dans l'économie nationale en 2006

**Tab. 2** — Evolution des stocks d'IDE originaires de Chine et d'Inde, 1990-2006

**Tab. 3** — Montants de flux d'IDE émis par la Chine, par Hongkong et par l'Inde depuis 2000

**Tab. 4** — Stocks d'IDE d'origine chinoise et indienne par grandes régions de destination

**Tab. 5a** — Flux d'IDE chinois et indiens aux Etats-Unis, 2003-2006

**Tab. 5b** — Flux d'IDE chinois et indiens dans l'UE, 2002-2006

**Tab. 6** — Nombre de maisons mères des pays en développement les plus représentatifs

**Tab. 7** — Nombre de filiales étrangères des firmes chinoises et indiennes en 2005

**Tab. 8a** — Modes d'entrée des firmes chinoises en Europe pour la période 1980-2007

**Tab. 8b** — Modes d'entrée des firmes chinoises en Europe depuis 2002

**Tab. 9** — Exemples d'acquisitions réalisées par des firmes chinoises en Europe depuis 2002

**Tab. 10a** — Modes d'entrée des firmes indiennes en Europe pour la période 1980-2001

**Tab. 10b** — Modes d'entrée des firmes indiennes en Europe depuis 2002

**Tab. 11** — Exemples d'acquisitions récentes réalisées par des firmes indiennes en Europe

**Tab. 12** — Principales fonctions des investissements chinois et hongkongais en Europe

**Tab. 13** — Liens fonctions-modes d'entrée des investissements de Chine continentale en Europe

**Tab. 14** — Principales fonctions assurées par les investissements indiens en Europe

**Tab. 15** — Liens fonctions-modes d'entrée des investissements indiens

**Tab. 16a** — Principaux secteurs d'activité des investissements chinois en Europe

**Tab. 16b** — Principaux secteurs d'activité des investissements hongkongais en Europe

**Tab. 17** — Principaux secteurs d'activité des investissements indiens en Europe

**Tab. 18** — Motivations des firmes chinoises et indiennes à leur venue en Europe

**Tab. 19** — Acquisitions d'entreprises pharmaceutiques européennes par des entreprises indiennes

**Tab. 20** — Firmes allemandes du secteur automobile rachetées par des entreprises indiennes

**Fig. 1** — Nombre d'implantations d'entreprises de Hongkong, Chine continentale et Inde en Europe

**Fig. 2** — Soldes commerciaux UE-Inde et UE-Chine (hors Hongkong), 2002-2006

**Fig. 3** — Investissements chinois et importations européennes en provenance de Chine (hors Hongkong)

**Cartes 1a et 1b** — Les investissements chinois (Chine + HKG) et indiens en Europe selon les principales modalités (création et acquisition)

**Cartes 2a et 2b** — Les implantations des entreprises chinoises et de Hongkong en Europe, avant 2002 et à partir de 2002

**Cartes 3a et 3b** — Les implantations des entreprises indiennes en Europe, avant 2002 et à partir de 2002

**Cartes 4a et 4b** — Les principales fonctions assurées par les firmes chinoises (Chine et HKG) et indiennes en Europe

**Cartes 5a et 5b** — Les principaux secteurs d'activité des firmes chinoises (Chine et HKG) et indiennes en Europe

**Carte 6** — Les entreprises automobiles chinoises et indiennes en Europe

## 2. Liste des personnes rencontrées et des entreprises enquêtées

- Adisseo France (Antony, France)  
YANG Robin, Vice-Président
- BBCA Europe (Torcy, France)  
CAO Mengchen, Directeur
- Brilliance Group – Tramar (Le Havre, France)  
FROUMONTIN Richard, Président
- COSCO (Clichy, France)  
JU Weiping, Directeur général
- China Shipping Agency (Le Havre, France)  
MEUNIER Valérie, Office Manager
- Gate France (Saint Rémy de Maurienne, France)  
M. VANDELLE, Responsable Achats et Logistique
- Huawei Technologies (Düsseldorf, Allemagne)  
ZHOU Edward, Europe Marketing Director
- Huawei Technologies (Eschborn, Allemagne)  
HAO Bing, PR Manager
- Huawei Technologies (Basingstoke, Royaume-Uni)  
HUANG Zhijian, Senior Product Manager
- IDL (Paris, France)  
HERVIER Elisabeth, Présidente
- Infosys France (La Défense, France)  
KOLIPAKAM Amarendra, Manager
- Ixento (Montpellier, France)  
ROSE HongYuan, Business Development Manager
- JAC Anhui (Turin, Italie)  
LOU Tik, General Manager
- Kelch Europe (Stuttgart, Allemagne)  
LI Jiyuan, Managing Director
- Mobiltron France (Etelles, France)  
M. BERTIN, Directeur

Novel Vision – Xoceco (Creutzwald, France)  
BLAISIUS Raoul, Plant Director  
M. DEBERNIS, Responsable de la production

Ryobi (Roissy, France)  
M. CORVEST, Directeur

SEPEP – Hisense (Faulquemont, France)  
BULCKE Didier, Président  
MEYER, Directeur

Therabel (Levallois-Perret, France)  
HOFFMAN Thierry, Président

Zimmermann (Stuttgart, Allemagne)  
ROHM Holf, Responsable marketing

ZTE Europe (Boulogne Billancourt, France)  
LIANG Xiaohui, Directrice des Ressources Humaines

ZTE Europe (Kista, Suède)  
JIANG Fred (ZTE Sweden AB), Manager  
CUI Shirley (ZTE Wistron Telecom AB), Office Manager

Zydus France (Nanterre, France)  
CHARBONNEAU Josy, Présidente