

STRATEGIE HOLISTIQUE DES ENTREPRISES CHINOISES. UNE SOLUTION COMPLEMENTAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT EUROPEEN ?

Huiyi GAO⁹⁴

Introduction

La progression de l'économie globalisée d'aujourd'hui est marquée par une forte croissance des flux d'investissements issus des pays émergents (UNCTAD, 2013). Avec une baisse de 18% de l'investissement direct étranger (IDE) mondial en 2012, les pays en développement sont à l'origine de plus d'un tiers des sorties d'IDE mondial, un record dans la continuité d'une tendance ascendante régulière⁹⁵, contrairement aux 22 pays développés sur 38 qui ont vu leurs sorties d'IDE diminuer, soit une diminution globale de 23%. Les pays du groupe BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) sont restés les principales sources d'IDE parmi les pays émergents investisseurs. Les flux en provenance de ces cinq pays sont passés de 7 milliards de dollars en 2000 à 145 milliards de dollars en 2012, représentant 10% du total mondial. Ces investissements se réalisent à travers divers modes d'expansion vers les marchés développés et vers d'autres marchés émergents. Dans le classement des 20 premiers principaux pays investisseurs, la Chine est passée du sixième au troisième rang en 2012, après les États-Unis et le Japon⁹⁶. Malgré la récession mondiale, *« la montée en puissance de ces entreprises des pays émergents, et plus largement du « Sud » durant les deux dernières décennies, est un phénomène inédit qui traduit l'extension et l'approfondissement du processus de mondialisation amorcé à la fin des années 1980 »* (Hay et al., 2009).

L'économie chinoise ainsi que les entreprises chinoises sont devenues les « joueurs » émergents et importants sur la scène mondiale. En termes d'IDE, l'économie chinoise garde désormais non seulement son rôle de receveur des IDE, rôle reconnu depuis les années 1990, mais aussi, elle occupe très rapidement un rôle d'émetteur d'IDE. Les entreprises chinoises sont en voie de transformer leur image d'« atelier du monde » avec le souci de chercher de nouveaux avantages compétitifs dans l'économie globale.

Sur le territoire européen, qui *« représente 500 millions d'habitants et quelques 18 000 milliards de dollars de PIB, soit la première entité économique et commerciale du monde, il est clair que tout développement d'entreprise chinoise passe et passera par le marché européen. C'est donc dans l'ordre naturel des choses que des investisseurs chinois arrivent en Europe. »* (Di Meglio et al., 2014). Parmi les investisseurs étrangers en Europe, la part de la Chine reste relativement modeste. Or, l'installation croissante des entreprises chinoises soumettent les entreprises européennes à des pressions éco-sociales, non connue historiquement. Il est intéressant de souligner la nécessité d'apporter des contributions, à la fois théoriques et empiriques, sur les progrès potentiels dans la compréhension de ce nouveau domaine. L'objectif de cet article est d'approfondir notre connaissance sur la stratégie de globalisation des entreprises chinoises en Europe et sur leur positionnement dans l'économie mondiale, afin de faire émerger de nombreuses questions de recherche en management international.

⁹⁴ Maître de conférences à l'ESDES, Ecole management de l'Université Catholique de Lyon.
E-mail : hgao@univ-catholyon.fr

⁹⁵ Les flux sortants des pays en développement ont atteint 426 milliards de dollars, soit 31 % du total mondial en 2012.

⁹⁶ Le flux total de la Chine et de Hong Kong s'élève à 168 milliards de dollars et il dépasse le Japon.

Notre réflexion commence par mettre en évidence une différenciation du phénomène à partir de trois niveaux de distinctions : la nature des investissements, le caractère des destinations et le statut des entreprises à l'international. Grâce aux recherches antérieures, nous illustrerons ensuite la cohésion des activités des entreprises chinoises à l'international et leur positionnement stratégique dans l'ensemble de leur expansion mondiale. Une explication de la construction de ce positionnement sera précisée en utilisant une des pensées fondamentales chinoises « à mi-chemin entre le *yin* et le *yang* ». Nous discuterons enfin des enseignements tirés de cette pensée holistique, qui sont applicables dans la recherche de la cohésion sociale européenne. Nous concluons par une série de questions de recherche à la fois théoriques et empiriques.

Une réflexion à partir de trois niveaux de distinctions

Les recherches en stratégie et en management international s'interrogent de plus en plus sur les flux d'investissements venus des pays émergents. Parmi lesquels, ceux qui proviennent de la Chine sont plus étudiés en raison de l'importance grandissante de l'économie chinoise. Lorsque nous étudions la stratégie à l'international de ces entreprises, il est important de noter que les investissements venus de Chine ne constituent pas une masse uniforme. Bien que cette totalité soit largement analysée en macro- et micro-économie, il est indispensable pour nous de la différencier afin de formuler notre problématique de recherche en science de gestion.

Nature des investissements

D'abord, en fonction de la nature ou de l'objectif de ces investissements, il est nécessaire, avant tout, de séparer les deux catégories des investissements chinois à l'étranger :

- les investissements financiers sur le marché financier ayant des objectifs fortement liés aux décisions politiques et économiques de l'Etat chinois ; par exemple l'accélération des investissements chinois sur le marché financier aux Etats Unis et en Europe par la création de *China Investment Corporation* (CIC) en 2007.
- les investissements directs étrangers (IDE) dont les objectifs sont à long terme, avec une dynamique industrielle forte. Il est plus intéressant de nous focaliser sur ceux-ci afin de discuter des problématiques managériales de l'expansion des entreprises.

Berger et Berkafsky⁹⁷ (2009) discutent de ces deux types d'investissements, gérés par deux acteurs majeurs : CIC et SOEs⁹⁸, entreprises appartenant à l'Etat chinois, porteurs majeurs des IDE. Cette division entre le secteur des entreprises et le secteur financier nous aide à identifier les impacts et les contrôles provenant du pouvoir et de la décision politique du gouvernement chinois. Ces impacts et ces contrôles sont relativement limités dans leur influence sur la gestion et la décision stratégiques des entreprises.

Destinations des investissements

Ensuite, en fonction du caractère des marchés ciblés, les motivations et les objectifs stratégiques des entreprises sont variés. Il en résulte des différences stratégiques de leur développement, sur le contenu et sur le processus (Cui & Jian, 2009). Contrairement aux multinationales d'autres pays émergents, qui investissent habituellement dans des pays voisins comportant des niveaux de développement similaires ou inférieurs à leur propre niveau, les entreprises chinoises ont tendance à investir davantage dans des pays économiquement variés :

- sur les marchés développés, tels que les pays d'Amérique du Nord, d'Europe de l'Ouest
- sur les autres marchés émergents, au sein d'autres pays BRICS et d'autres pays émergents en Europe de l'Est et en Amérique Latine
- sur les marchés *Bottom-of-the-Pyramid* (BoP) qui est la base de l'économie mondiale.

⁹⁷ Site : CASC

⁹⁸ State-Owned Enterprises

Statuts des entreprises à l'international

Les réformes économiques, depuis l'ouverture du marché chinois, conduisent, au niveau des entreprises, à trois types de statuts :

- entreprises d'Etat (SOE -- *State-Owned Enterprises*),
- entreprises nationales privées (NSOE)
- entreprises étrangères qui ont des capitaux entièrement ou partiellement étrangers.

Les SOE et les NSOE sont considérées comme entreprises chinoises nées des multiples implantations des MNC en Chine, issues des IDE des années 1990-2000.

Lorsque nous traçons l'historique de l'internationalisation de ces entreprises, leur expansion successive hors de la Chine se situe à des périodes différentes :

- Les SOE en phase de lancement sont soutenues par les politiques d'Etat : le gouvernement chinois adopte une stratégie de soutien sélectif et encourage tout particulièrement 22 SOE solides à s'engager dans l'IDE. L'objectif principal de cette action est de développer leur compétitivité au niveau mondial, soit en rejoignant les rangs de la Global 500, soit par la création de marques internationales.
- Les NSOE, en majorité, PME-ETI manufacturières, les suivent dans certains secteurs et sur certains marchés bien ciblés.
- Les entreprises du secteur des services aux entreprises répondent à l'expansion de ces deux types d'entreprises ; les secteurs de service aux entreprises, les banques, services financiers, transports, etc., se développent progressivement au fur et mesure du développement des activités globales.

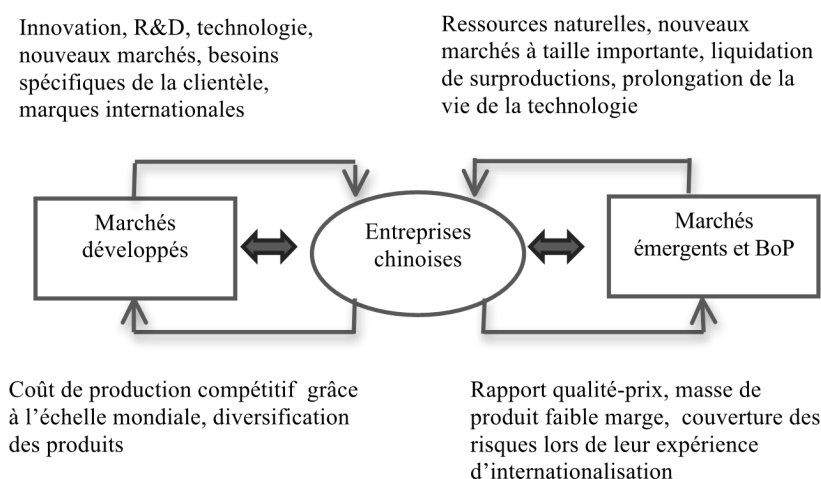
Au niveau des différents secteurs, selon Deng (2007), certaines politiques du gouvernement chinois poussent les entreprises de certaines industries à se développer à l'étranger. Ces entreprises profitent à la fois des relations politiques entre les gouvernements, c'est par exemple le cas avec certains pays africains, et des politiques financières chinoises qui favorisent la sortie des IDE de la Chine.

De nombreux travaux de recherche se focalisent sur le choix des modes d'entrée, en comparant les différents critères qui influencent le choix entre les pays d'accueil, les industries et les marchés. Or, une fois que nous avons distingué les différents « éléments » cachés derrière le chiffre total des investissements chinois à l'étranger, nous constatons qu'il existe une cohésion complémentaire entre ces implantations, sachant que le choix des modes d'entrée est cohérent sur le deuxième plan de leur expansion globale.

Positionnement stratégique des entreprises chinoises à l'expansion mondiale

Dès lors, quand nous regardons leur expansion mondiale, nous pouvons illustrer une stratégie globale des entreprises avec une forte cohésion qui combine des diversifications à la fois sectorielles et régionales (figure 1).

Figure 1: Positionnement stratégique des entreprises chinoises à l'expansion mondiale



Ce positionnement inclut les 4 motivations dans la décision des entreprises pour investir à l'étranger (Deng, 2007 ; Hay et al., 2009 ; Berger et Berkafsty, 2009).

L'accès à de nouveaux marchés de taille importante, en croissance : les SOE et les NSOE sont les investisseurs majeurs dans les projets de production et l'infrastructure d'outre-mer qui nécessitent la technologie chinoise, les produits, le matériel et la main-d'œuvre.

L'amélioration de l'efficacité économique dans un contexte d'exacerbation de la concurrence-prix à l'échelle mondiale ; l'ancien « atelier » du monde commence à chercher un nouveau marché mondial, à « liquider » la surproduction et prolonger la durée de vie technologique.

L'accès aux ressources naturelles : les SOEs sont encouragées par la politique d'Etat dans les projets qui développent des ressources à l'étranger afin de compenser des pénuries en Chine, laquelle manque de ressources naturelles propres.

L'accès à des ressources dites spécifiques (main-d'œuvre qualifiée, marques reconnues, technologies avancées ou savoir-faire managérial) s'opère à travers des projets de R&D à l'étranger qui utilisent des technologies internationales anticipées, l'expérience de la gestion et des compétences professionnelles ; également par les fusions et acquisitions d'entreprises étrangères qui peuvent aider à accroître la compétitivité internationale de la Chine et lui fournir un accès aux marchés internationaux. Wang (2002) a noté que, à l'exception de Hong Kong et de Macao, plus de 70% des filiales chinoises d'outre-mer ont été mises en place dans les pays industrialisés.

Berger et Berkafsty (2009) soulignent que les SOE investissent en Europe tout en ciblant les industries stratégiquement importantes et de haute technologie. Cela permet aux entreprises par la suite d'ouvrir la nouvelle voie industrielle afin d'augmenter la valeur ajoutée dans ces industries. Elles se préparent à long terme à devenir les concurrents des entreprises européennes.

Afin de couvrir les risques et le manque d'expérience sur les marchés développés et espérer un retour stratégique à long terme de ces investissements, les IDE chinois sur les deux autres marchés manifestent des « intérêts » plus rapides et moins risqués. Une des caractéristiques particulières des IDE chinois vers l'extérieur est à la fois d'exploiter davantage leurs ressources-compétences actuelles et de chercher les nouvelles ressources-compétences qui leurs permettent d'avoir une efficacité économique globale (Cui et Jian, 2009).

Lors de l'investissement à l'étranger, les entreprises chinoises ajustent leurs stratégies d'entrée pour atteindre la légitimité institutionnelle, réglementaire et normative dans les pays d'accueil. Par exemple, au cours des dernières années, avec l'achat en masse de matières premières et la vente de ses produits manufacturés à l'Amérique Latine, la Chine est devenue le deuxième partenaire commercial de nombreux pays de la région et le premier partenaire commercial du Brésil en 2009, devant les Etats-Unis. « *Il y a une complémentarité économique entre la Chine et l'Amérique, ... et donc de nombreux moyens pour son développement* »⁹⁹.

Nous constatons d'abord qu'il existe rarement, pour ne pas dire jamais, des compétitions entre les entreprises chinoises sur le même type de marché. Il s'agit plutôt d'une logique de coopétitions entre elles, tout en évitant les concurrences directes avec les acteurs sur place. Cette diversification complémentaire permet à l'ensemble des IDE chinois d'avoir une efficacité économique globale. Grâce à ce positionnement au milieu de la circulation, les entreprises peuvent, d'une part exploiter davantage leurs avantages compétitifs maintenus lors de la première époque de la mondialisation de l'économie chinoise ; d'autre part, chercher d'autres types de ressources VRIN¹⁰⁰ (Barney, 1991) qui leur permettent d'acquérir de nouveaux avantages compétitifs dans le futur.

Nous observons ensuite que cette manière de répartir les intérêts stratégiques chez les Chinois est cohérente avec la tendance économique actuelle, « *caractérisée par les chaînes de valeur mondiales (CVM), dans lesquelles des biens et des services intermédiaires sont échangés selon des processus de production fragmentés et dispersés dans plusieurs pays.* » (UNCTAD, 2013). De plus, les entreprises les plus dynamiques, doivent évaluer rigoureusement les avantages et les inconvénients de cette participation, les coûts et les avantages des politiques actives de promotion des CVM ou de stratégies de développement tirées par les CVM, en fonction de leur situation propre. Le positionnement stratégique des entreprises chinoises est « juste au milieu » de ces chaînes de valeur mondiales. Cela leur permet de combiner leurs avantages actuels, par rapport à l'amont et l'aval, et de transformer les inconvénients en avantages compétitifs dans le futur. Autrement dit, peu importe le statut des entreprises et du marché, l'objectif stratégique est de trouver sa place indispensable et complémentaire vis-à-vis des autres acteurs dans l'économie globalisée de nos jours. Nous entendons souvent la formule de « gagnant -gagnant » dans les discours des Chinois.

L'origine de cette sorte de décision est issue des fondamentaux de la culture chinoise, particulièrement la pensée « yin-yang » dans la complémentarité. Radicalement, la vision que les Chinois ont du monde est définie par une cognition holistique qui leur permet d'observer une « grande image » de l'ensemble des problèmes. Il est difficile et inutile de distinguer les liens directs de cause à effet de façon linéaire. De plus, cette « grande image » est dynamique, changeable et peu stéréotypée (Perter, 2002), située dans un univers qui se développe sans cesse dans deux forces abstraites (*Yin* et *Yang*) à la fois corrélatives, antagonistes et complémentaires. Le « milieu » n'est jamais une notion géométrique de la demi-mesure. Il signifie un « milieu régulé », venu de la philosophie chinoise de yin-yang, qui ne cessera jamais d'évoluer pour s'adapter à la situation potentielle et qui pourra être le plus passionné comme le plus impassible. L'important est la régulation. Autrement dit, ce n'est pas une transition entre deux pôles clairement définis, mais une mutation dans laquelle l'« hexagramme »¹⁰¹ peut toujours être choisi parmi plusieurs possibles.

Dominée par cette globalité cognitive, « *l'efficacité naît du processus et de la capacité d'adaptation à la réalité.* » (Chieng, 2006, p.180). Autrement dit, elle ne dépend pas uniquement de l'initiative individuelle mais aussi des facteurs favorables propres à une situation et sur lesquels on peut s'appuyer pour réussir (Jullien, 1997). Le but est de parvenir à une meilleure maîtrise de l'ensemble et de le faire progresser. Voilà la recherche de l'efficacité de

⁹⁹ Wang Yi, le ministre chinois des affaires étrangères, lors de sa visite à Brasília, 25 avril 2014.

¹⁰⁰ Valeur, Rareté, Inimitabilité et Non-substituabilité

¹⁰¹ Un hexagramme (liushi si gua) est un symbole constitué de trait yin et de trait yang utilisé dans le Yiking. Ils sont au nombre de soixante-quatre et résultent de la combinaison de deux trigrammes.

l'économie chinoise au niveau mondial. Les Chinois commencent par un examen minutieux des forces favorables en présence¹⁰², puis cherchent d'où viendra la victoire. C'est dans ce passage de la sensibilisation des forces en présence au potentiel qui s'en dégage, que tout se joue : ce potentiel consiste à déterminer le circonstanciel en fonction du profit.

En résumé, la compétitivité stratégique de l'ensemble des entreprises chinoises est basée sur ce « milieu régulé » entre :

- L'acquisition des compétences stratégiques grâce à leurs IDE sur les marchés développés, via la fusion-acquisition dans la plupart de cas,

- Le coût de production faible et la masse de quantité via l'économie d'échelle mondiale, dans son pays d'origine et dans les implantations aux autres pays similaires et moins développés.

Discussions et Conclusion

La globalisation a connu un processus d'accélération saisissant qui permet aux entreprises de mieux s'insérer dans la complexité du réel. L'importance croissante politico-économique des pays émergents a suivi récemment la montée en puissance de leurs nouvelles multinationales. Leur présence est de plus en plus importante non seulement sur les marchés développés dans la première phase de leur expansion internationale, mais aussi sur les autres marchés émergents et les marchés au pouvoir d'achat faible, les *Bottom of the Pyramid*.

La pénétration rapide et globale de ce nouvel acteur dynamique oblige une nouvelle configuration de l'économie mondiale, qui est le résultat de nombreuses formes de compétitions et coopération sud-nord et sud-sud. Sur le territoire de l'UE, la question de la cohésion socio-économique, ainsi que la recherche d'une meilleure efficacité économique, inclut désormais de nouvelles arrivées, par exemple les MNC chinoises. D'un côté, elles soumettent certes les entreprises européennes à des pressions éco-sociales ; et d'un autre côté elles rendent le territoire européen plus compétitif par diverses formes de compétitions et de nouvelles coopérations.

Il est également intéressant de pousser notre réflexion sur la possibilité d'appliquer cette vision holistique de la pensée stratégique chinoise à la recherche de la cohésion européenne. En partant de l'hypothèse « gagnant-gagnant », pour promouvoir la cohésion, les acteurs européens peuvent-ils avoir chacun leur place et leur rôle indispensable et complémentaire vis-à-vis d'autres ? Les entreprises européennes peuvent-elles ré-identifier leur compétitivité en prenant en considération leur force potentielle dans cette nouvelle configuration économique ? L'expansion des entreprises chinoises récente et rapide, ainsi que leur mode de pensée stratégique et inconnue historiquement nous oblige à remettre en question nos connaissances acquises et à identifier de nouvelles perspectives, à la fois pour les chercheurs en stratégie et en management international, et pour les multinationales traditionnelles venues des pays industriellement développés.

D'abord d'un point de vue théorique, la théorie économique standard ainsi que les nouvelles approches du management stratégique se sont saisies de ce phénomène pour revisiter des questions clés. Quelle est la stratégie spécifique adoptée par les multinationales chinoises pour accéder au marché européen et se confronter à la compétition ? Quel est le mode d'entrée sur le marché européen privilégié par les multinationales chinoises ? Existe-il des convergences-divergences de leur développement stratégique entre pays européens ?

Quel avantage compétitif les entreprises chinoises ont-elles sur le marché européen ? Quelles capacités stratégiques cherchent-elles lors de leur présence en Europe ? Quelle est la position stratégique du marché européen dans leur stratégie du développement mondial ?

¹⁰² En fonction de 5 critères de base : le moral, les conditions météorologiques (le ciel), les conditions topographiques (la terre), les commandements et le système d'organisation.

Les enseignements et les propositions tirés des expériences des MNC traditionnelles sur les marchés émergents peuvent-ils être appliqués de la même manière dans l'autre sens ?

Ensuite, d'un point de vue pratique, vu les différences sur de multiples dimensions (ex. CAGET¹⁰³, Ghemawat, 2001), les comportements managériaux et le mode de décision des dirigeants au sein des multinationales émergentes sont-ils identiques à ceux des entreprises venues des pays développés ? Comment les entreprises des pays industrialisés, perçoivent-elles les risques/opportunités associés à ces concurrents ou/et partenaires ; à ces nouvelles sources de financement des IDE ? S'agit-il « *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 à l'échelle mondiale ?* » (Hay et al., 2009).

Quant aux MNC européennes et à leur forme de défense, quel est leur positionnement dans l'économie globale ? Quelles sont les nouvelles capacités dynamiques qui leur permettent de conserver leur place dominante globalement ? Quel est leur stratégie pour restructurer leurs activités sur les différents marchés qui ont un niveau économiquement variable ?

Vu que « *les Chinois sont collectivement très bien organisés pour acquérir l'intelligence économique et mettre en place des stratégies en conséquence, exactement sur le modèle japonais d'antan* » (Di Meglio et al., 2014), peut-être faut-il aussi que l'Europe mette de l'ordre dans sa maison si elle souhaite rester compétitive ? Si la cohésion qui conditionne la survie de l'Europe d'aujourd'hui repose sur des principes de complémentarité, cohérence, conformité, coordination, encadrement, partenariat, respect des priorités, ces principes résultent également de la réussite du développement stratégique des nouveaux acteurs sur ce territoire, ce qui est le cas des entreprises chinoises. L'arrivée et la croissance rapide des entreprises chinoises soumettent les entreprises européennes de plus en plus à la pression de la mondialisation. Cette pression se présente non seulement à travers les délocalisations d'activités dans le passé, mais aussi par une nouvelle forme de concurrence directe sur les marchés nationaux et régionaux.

Par exemple, lorsque les entreprises chinoises investissent par le biais des filiales de R&D et visent à accéder aux centres d'innovations et de nouvelles technologies en Europe, les entreprises des pays d'accueil, à leur tour, peuvent-elles procéder à une mise en valeur et à une industrialisation plus rapide du stock des connaissances accumulées ? Dans un effort d'anticipation, les entreprises européennes seraient bien avisées d'améliorer la permanence de leur investissement effectué à l'innovation technologique, au lieu de simplement se défendre ?

Grâce aux trois niveaux de distinctions : nature des investissements, caractère des destinations et statut des entreprises à l'international, notre réflexion porte sur la globalisation des entreprises chinoises et leur positionnement stratégique dans l'ensemble de leur expansion mondiale. Nous proposons une compréhension de ce nouveau phénomène économique en utilisant une des pensées fondamentales chinoises « le mi-chemin entre yin et yang ». Au lieu de discuter sur la menace de l'économie chinoise de plus en plus puissante aujourd'hui, cette communication propose une autre manière de poser la question : quelle leçon pourrions nous retirer de la stratégie en cohésion des entreprises chinoises qui se positionnent « juste-au-milieu » entre les pôles nord et sud de l'économie globale afin d'avoir une meilleure efficacité économique ? Face à ce nouveau défi de la mondialisation, issu de la participation directe des entreprises chinoises à la compétition de l'économie globalisée, quelles stratégies de réaction les entreprises européennes (peu importe leur taille) anticipent-elles ?

¹⁰³ Culturelle, administrative, géographique, économique, technologie

Bibliographie

Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, (1), pp.99–120

Berger B., Berkofsky A. (2009), Chinese outward investments – agencies, motives and decision making, WP, CASC, Italy. - Chieng A. (2006), *La pratique de la Chine – en compagnie de François Jullien*, Grasset, Paris.

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

Di Meglio J.-F., Gravereau J. (2014), Les investissements chinois en Europe, *Géoeconomie*, n°68, 51-66.

Ghemawat P (2001), Distance still matters, the hard reality of global expansion, *Harvard Business Review*, 79, 8, 137-147.

Hay F., Milelli Ch., Shi Y. (2009), *Les firmes chinoises et indiennes à la conquête de l'Europe ?* Presses universitaires de Rennes, 130pages.

Jullien F. (1997), *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris.- Perter J.-C. (2002), *Comment échouer en Chine – vingt-sept conseils infaillibles pour échouer en Chine*, L'Harmattan, Paris.

UNCTAD (2013), *world investment report*.

Résumé

Cet article cherche à approfondir notre connaissance sur la stratégie de globalisation des entreprises chinoises afin de faire émerger une liste de questions qui permettent aux entreprises européennes de préparer leurs stratégies de réaction. Grâce aux trois niveaux de distinctions : nature des investissements, caractère des destinations et statut des entreprises à l'international, notre réflexion porte sur l'approche complémentaire des entreprises chinoises et leur positionnement stratégique dans l'économie mondiale. Nous l'interprétons ensuite en utilisant une des pensées fondamentales chinoises « à mi-chemin entre le *yin* et le *yang* ». L'arrivée et la croissance rapide des entreprises chinoises soumettent les entreprises européennes non seulement à des pressions éco-sociales mais aussi elles apportent les opportunités et les dynamisent.

Mots clés Mondialisation, Pays émergent, Entre