

La transformation de l'économie chinoise et la nouvelle configuration des activités des FMN en Asie : *risques et perspectives stratégiques*

GAO HUIYI

Maître de conférences, ESDES, Université Catholique de Lyon

FONT-REAULX EMILIE

Diplômée Master Risques Internationaux

Résumé :

En raison de l'évolution progressive de l'économie chinoise dans la chaîne de valeur mondiale, les activités des firmes multinationales (FMN) qui requièrent une forte importance quantitative de main-d'œuvre se voient menacées. Pour poursuivre leur progression, ces entreprises se trouvent dans la nécessité de réexaminer leurs stratégies régionales et globales. Parmi plusieurs alternatives, la stratégie dite de « China-plus-one » a récemment attiré beaucoup d'attention tant dans la littérature que dans les pratiques managériales. Or, peu de recherches francophones se centrent sur le sujet. Après une analyse des nouveaux avantages compétitifs de la Chine et des pays membres de l'ASEAN, notre étude met en évidence le fait que de développer une deuxième source d'approvisionnement dans les pays Low Cost implique non seulement de nouvelles perspectives stratégiques mais également de nouveaux risques à évaluer et à gérer au sein des FMN.

Mots clefs :

Multinationales, FMN, Chine, ASEAN, Compétitivité, Risque pays, Turning point

Abstract :

Because of the gradual evolution of the Chinese economy in the global value chain, multinational companies' (MNCs) labor-intensive activities are being threatened. To pursue their growth, these companies need to review their regional and global strategies. Among several alternatives, the strategy called "China-plus-one" has recently attracted much attention both in universities and in the managerial practices. However, little French-language research focuses on the subject. After analyzing the new competitive advantages of China and ASEAN member countries, this study highlights the fact that developing a second source of supply in low cost countries open new strategic perspectives for MNCs, while creating new risks for them to assess and manage within their structure.

Key words :

Multinationals, MNC, China, ASEAN, Competitiveness, Country risk, Turning point

INTRODUCTION

Depuis trois décennies, la structure de l'économie mondiale a été transformée par la globalisation intensive des activités des entreprises (UNCTAD, 2013, 2014). Dans la nouvelle configuration mondiale émergente, de plus en plus de nouveaux marchés et de territoires se connectent à la chaîne de valeur mondiale. Parallèlement, des pays émergents, comme les BRICS, sont en cours de transformation et remettent en question leur positionnement dans l'économie globalisée.

Nous adoptons dans cette étude une approche pluridisciplinaire économique et management international. Notre objectif est d'identifier les conséquences en matière de risques à gérer et de perspectives stratégiques d'une nouvelle configuration des activités des firmes multinationales (FMN) en Asie. Pour cela, nous nous basons sur un croisement de deux constats : les changements récents de l'économie chinoise et de son avantage compétitif ; l'augmentation des entrées d'Investissements Directs Etrangers (IDE) dans les pays ASEAN. L'émergence de la Chine depuis les années 80 a profondément transformé le commerce international (FMI, 2015). Après plus de trente années d'accumulation de ressources financières, technologiques et managériales, elle s'est intégrée dans les systèmes de production mondiaux et joue son rôle de « number-one » et d'« atelier du monde ». Les chaînes de valeur mondiales relient de façon complexe la Chine à tous les marchés du monde. La récente expansion globale des investisseurs et des entreprises chinoises résulte aussi de nouvelles formes de coopérations sud-nord et sud-sud (MOFCOM, 2014).

L'économie chinoise représente 14,9% de l'économie mondiale en 2014, avec un taux de croissance qui s'était maintenu durant des années. La Chine conservera certainement sa deuxième place de puissance mondiale en 2015, avec un PIB en hausse de 9% par rapport à 2014 (FMI, 2015). Cependant, la nature de sa croissance est en train de se transformer (Woetzel et al., 2012). Son avantage de faible coût de production a diminué en raison de la hausse des salaires, la transformation de la qualité et de la structure de la main-d'œuvre, la suppression de nombreuses mesures incitatives fiscales ; parallèlement d'autres défis commerciaux ont émergé en raison de la volonté du gouvernement chinois de transformer son économie (The World Bank, 2013). Son avantage concurrentiel est donc remis en question et les FMN commencent à modifier leurs stratégies en Asie. Certaines d'entre elles se tournent ainsi vers des solutions alternatives à proximité géographique.

Ces dernières années, les pays de l'ASEAN ont attiré de plus en plus d'IDE (UNCTAD, 2013, 2014). Plusieurs questions se posent sur la nature des « déménagements » de FMN en ASEAN: s'agit-il d'un phénomène majeur et d'une tendance de fond, ou tout simplement d'une solution temporaire ? Dans quelle mesure les entreprises prennent-elles la décision de mettre en place cette démarche stratégique? Quels sont les risques associés à un tel changement ? Comment les gérer ? Quelles sont les perspectives stratégiques globales ?

Bien que beaucoup de praticiens soulèvent cette série de questions, sous l'intitulé de la « stratégie China-plus-one », peu de travaux académiques se focalisent sur le sujet, tant en management international qu'en risque management. Dans son article qui retrace la naissance de la fonction de risk managers en France, Aubry (2012, p.32) souligne que l'enjeu du risque management est de « cesser d'être une réponse standardisée aux incertitudes d'environnement pour devenir un nouvel espace de l'action managériale ». Dans un environnement de

globalisation accélérée (Mayrhofer et Uran, 2011) et dans un contexte d'émergence d'une nouvelle configuration de l'économie mondiale (UNCTAD, 2013), il est nécessaire de poursuivre notre réflexion concernant les risques liés aux nouveaux phénomènes managériaux des entreprises.

Pour répondre à nos questionnements, nous aborderons dans un premier temps le sujet de la transformation de l'économie chinoise et ses conséquences dans la globalisation économique. Dans un deuxième temps, nous étudierons la stratégie dite « China-plus-one ». Enfin, nous développerons nos réflexions sous l'angle de la gestion des risques, puis en suggérant des perspectives stratégiques.

1. La transformation de l'économie chinoise et les conséquences dans la globalisation économique

S'inscrivant dans la lignée d'une volonté gouvernementale, l'économie chinoise est entrée dans la phase d'une transformation structurelle. A l'intérieur du pays, le modèle de croissance passe progressivement d'une croissance tirée par les investissements, fortement développé durant ces deux dernières décennies, à une croissance économique centrée sur la consommation interne (consumption-driven) (Woetzel et al., 2012). A l'extérieur du pays, les investisseurs chinois et les entreprises chinoises, encouragées et favorisées par les autorités, sont de plus en plus présentes dans des secteurs variés et sur tous les continents (The World Bank, 2013). Il en résulte de nombreuses conséquences pour l'économie mondiale.

Dans un premier temps nous chercherons à comprendre la nature de cette transformation. Dans un deuxième temps nous étudierons la nouvelle compétitivité de la Chine dans l'économie globale. Dans un troisième temps notre question portera sur les choix stratégiques des FMN pour répondre à cette transformation de l'économie.

1.1. La nature de la transformation de l'économie chinoise : tendance économique et/ou volonté politique du gouvernement ?

Cette question sera étudiée au travers de quatre axes fondamentaux: premièrement, les variables économiques liées à la démographie et la disponibilité de main d'œuvre au travers du modèle Lewisien (Turning Point de Lewis, 1954). Deuxièmement, nous étudierons comment ces transformations induisent une hausse des salaires et quelles en-sont les conséquences pour les entreprises investies en Chine. Troisièmement, nous aborderons le problème sous l'angle des politiques du gouvernement chinois, au travers notamment de la suppression des instruments d'incitation fiscale pour les entreprises étrangères implantées en Chine. Quatrièmement et dernièrement, nous nous interrogerons sur le rôle joué par la hausse importante du yuan chinois induite par le gouvernement également, et des conséquences pour l'export et la rentabilité des entreprises locales.

1.1.1. Le turning point de Lewis (1954) : l'approche de la transition de l'économie chinoise ?

La notion de « turning point », développée par Sir Arthur Lewis en 1954, est une conceptualisation des étapes de développement économique d'un pays ; elle divise ces stades en deux situations bien distinctes: l'économie duale (dual economy stage) et l'économie

moderne (modern growth stage). L'économie duale s'applique aux sociétés dans lesquelles coexistent deux secteurs économiques différents: le secteur traditionnel (agriculture, artisanat) et le secteur dit capitaliste (commerce national et international moderne, flux de capitaux). Dans le secteur traditionnel, la taille de la population est très importante en comparaison du capital et des ressources disponibles. A ce stade initial, la main d'œuvre disponible est considérée comme illimitée accompagnée par la productivité relativement basse. L'existence de ce secteur traditionnel permet au secteur capitaliste (ou secteur de l'économie moderne), dans son expansion, de bénéficier d'une main d'œuvre bon marché en afflux constant (Cai et Wang, 2010). Lorsque le secteur économique moderne absorbe l'intégralité du surplus de main d'œuvre du secteur traditionnel, l'économie duale se transforme et s'homogénéise en une seule entité: le stade de la croissance moderne est atteint. En ces termes, le turning point est le point d'équilibre atteint lorsque le marché du travail d'un pays en développement transite d'un état de surplus de main d'œuvre à celui d'une pénurie de travailleurs.

La question de l'arrivée du turning point de la Chine est aujourd'hui sujette à une attention accrue des chercheurs en économie, avec des avis partagés :

D'une part, un grand nombre de chercheurs (par exemple Cai et Wang, 2010 ; Garnaut et Song 2006 ; Ryoshin et al., 2014) considèrent le turning point comme une problématique tout à fait actuelle. Pour eux, l'économie actuelle de la Chine est représentative de l'économie duale décrite dans le modèle Lewisien. La fulgurante croissance économique chinoise repose ainsi historiquement sur un important surplus de main d'œuvre, et son marché du travail est institutionnellement divisé entre le rural et l'urbain. Tout en maintenant les salaires bas, et ceci de façon constante dans le temps, cet important réservoir de travailleurs migrants des campagnes vers les villes a agi comme un moteur de l'économie.

Par ailleurs, la politique de l'enfant unique a largement contribué à une absorption plus rapide du surplus de main d'œuvre, en influençant une transition démographique plus rapide. A terme, l'inévitable conséquence de cette absorption réside dans une hausse importante des salaires. Cette tendance, largement observée et commentée en Chine, est la plus visible dans les régions côtières et les grandes agglomérations développées.

D'autre part, une minorité de chercheurs critiquent la vision du turning point qui serait déjà atteint. Selon eux, la majorité des études sur le sujet se sont focalisées sur la tendance de la hausse des salaires pour estimer l'arrivée du turning point plutôt que sur la proportion d'emplois dans le secteur primaire (Fukao et Yuan, 2012). Ils estiment que la part d'emploi du secteur de l'agriculture est encore trop élevée pour que la transition soit atteinte. Ils suggèrent aussi que des barrières institutionnelles se dressent sur le chemin de la migration rurale-urbaine et que l'économie chinoise reste encore duale (Lu et Chui, 2010). Par conséquent, le turning point non seulement serait retardé, mais ce processus ne serait pas homogène, la Chine n'atteindra pas cette transition économique et sociale de la société en raison des développements déséquilibrés entre les différentes régions géographiques.

1.1.2. L'inflation des salaires de la main d'œuvre et son implication dans les activités des entreprises en Chine

La pénurie de main d'œuvre en Chine n'est pas un phénomène récent. Les entreprises basées dans les clusters de la Chine côtière, notamment dans les Zones Economiques Spéciales (ZES), ont été les premières à ressentir ce phénomène au début des années 2000, lorsque la pénurie de main d'œuvre est devenue évidente dans la région du Delta de la rivière des Perles en 2003. Cette pénurie s'est peu à peu étendue à la région du Delta du Yangtsé, progressant même jusqu'à atteindre des provinces du centre de la Chine, pourtant la source première des travailleurs migrants (Cai et Wang, 2010).

L'inflation des salaires est considérée comme une conséquence directe de la pénurie de main d'œuvre. Dans les régions côtières telles que Beijing, Jiangsu, Shanghai, Guangdong, le salaire d'un travailleur non-migrant (originaire de la région) est ainsi 38% supérieur à celui d'un travailleur non-migrant vivant dans les territoires intérieures de la Chine (Fukao et Yuan, 2012).

L'inflation des salaires altère l'avantage compétitif de l'économie chinoise (Cai et al., 2014). Nous pouvons nous poser deux questions à ce niveau. Dans quelle mesure le fait que l'économie perd son avantage compétitif dans la manufacture « labor-intensive », participerait-il au changement en apportant des avantages comparatifs dans les industries à forte intensité de capital et de connaissance ? Deuxièmement, l'économie chinoise sera-t-elle confrontée au piège de la trappe à revenu intermédiaire (middle-income trap), en perdant d'un côté son avantage compétitif dans l'exportation de produits manufacturés, et étant d'un autre côté constamment distancée par les économies plus développées sur les marchés à haute valeur-ajoutée (Cai, 2012) ?

Ainsi, certaines FMN dites « prévoyantes » remettent en question l'ensemble de leurs activités dans la région, notamment manufacturières, afin de réduire leur sur-dépendance envers la Chine.

1.1.3. Changement politique pour les IDE : la fin de mesures incitatives du gouvernement

Depuis deux décennies déjà, les changements imprévisibles et soudains de la législation chinoise ont été appréhendés comme source de risque le plus significatif pour les entreprises étrangères en Chine (Zhuang, Ritchie et Zhang, 1998). Par exemple, les nouvelles lois de 2008 relatives au contrat de travail ont augmenté les coûts du travail d'un tiers pour les entreprises qui ne s'étaient pas conformées aux hausses antérieures de salaires (ILRF, 2010). En outre, depuis 2009, certains des mécanismes d'incitation fiscale parmi les plus significatifs dont les entreprises à capitaux étrangers jouissaient autrefois ont été éliminés. Bien qu'il soit encore possible de les obtenir dans certains secteurs (par exemple, le secteur de la haute technologie) et certaines régions, le processus est devenu plus difficile.

Un exemple significatif concerne la suppression du double régime d'imposition (Dual Corporate Income Tax), en vigueur depuis 30 ans, aux entreprises à capitaux étrangers sur le sol chinois. Cette taxe sur le revenu de 15% était appliquée aux entreprises étrangères face à 33% pour les entreprises locales. Cette exemption d'imposition a été annulée en 2008 en

même temps que la nouvelle loi sur le contrat de travail. Désormais la taxe sur le revenu pour les entreprises domestiques et étrangères a été unifiée à un taux de 25%.

1.1.4. La fluctuation de la monnaie chinoise

Aujourd'hui, la hausse du yuan impacte fortement les exportateurs chinois, plus encore ceux du secteur de la manufacture low-cost : leurs dépenses et salaires sont réglés en yuan, tandis que leurs factures sont en dollars américains. La hausse continue du yuan chinois représente donc un problème majeur pour leur rentabilité et certains quittent aujourd'hui la Chine pour d'autres pays « moins coûteux ».

Le gouvernement central compte actuellement sur la consommation domestique pour poursuivre son développement économique sur le long terme. Un yuan plus fort signifie des imports moins coûteux. Les biens de consommation étrangers deviendront ainsi plus abordables pour les nationaux chinois.

Cette stratégie ne s'est pas généralisée. A titre d'exemple, Global Sources, une entreprise basée en Chine et gérant un marché en ligne pour les exportateurs, a conduit un sondage en questionnant plus de 500 entreprises chinoises au sujet du challenge représentant la plus grosse pression pour 2014. Le problème de taux d'échange arrive en tête de sondage. Un an plus tôt, le taux du yuan n'était placé que 4ème dans la liste, derrière la montée des coûts, la compétition des prix, et la faible demande des Etats-Unis et de l'Europe. Pour s'accommoder de la hausse des coûts et de l'appréciation du yuan, un porte-parole de l'administration des douanes chinoises conseille aux entreprises d'« améliorer leurs produits et produire plus d'exports à forte valeur-ajoutée ». Désormais, se concentrer davantage sur les exportations de produits high-tech fait donc partie intégrante de la stratégie du gouvernement pour la poursuite de l'avantage compétitif et du développement économique de la Chine.

1.2. La nouvelle compétitivité de la Chine dans l'économie globale

La transformation de l'économie chinoise signifie également de nouveaux axes de compétitivité en développement : i) la croissance et le potentiel de la consommation interne de la Chine avec une politique gouvernementale se tournant de plus en plus vers une satisfaction du marché intérieur ; ii) le changement de la structure industrielle pour une économie innovante et créative avec les réformes politiques et sociales que cela implique ; iii) l'apparition d'une nouvelle génération de business leaders ayant une approche différente des générations précédentes ; et iv) les investissements chinois avec un modèle « holistique » d'expansion mondiale.

1.2.1. La croissance et le potentiel de la consommation interne

La consommation des ménages chinois dans le PIB est à peine la moitié de celle des États-Unis (environ 70%) et toujours beaucoup plus faible que dans d'autres grandes économies, comme le Brésil, la France, l'Allemagne et l'Inde (environs 60%) (McKinsey, 2013).

Tout en réduisant la dépendance envers les exportations et les investissements, la politique gouvernementale se recentre vers la « satisfaction du marché intérieur » afin d'augmenter la consommation interne.

D'abord, certaines valeurs sociales commencent à évoluer. Une nouvelle façon de consommer a émergé avec l'apparition de grandes chaînes de magasins de consommations, centres commerciaux et autres magasins de luxe, incitant à la consommation, contrairement au comportement traditionnel, favorisant l'épargne aux yeux des Chinois. Toujours d'après les enquêtes de McKinsey, ces dernières années, le pouvoir d'achat sur l'ensemble du marché chinois est devenu plus important. La consommation, d'abord locale, puis des marques internationales et de produits importés, s'est accrue. Le shopping est entré dans les mœurs des Chinois : la culture chinoise de la consommation n'étant désormais plus d'acheter pour survivre, mais bien d'acheter un certain statut social et renforcer leur standing au sein de la société via la démonstration publique de leur réussite.

Ensuite, nous pouvons mentionner l'essor d'une nouvelle classe moyenne très importante participant activement au boom de l'économie chinoise et à l'hyperconsommation à l'américaine. De plus, elle ne devrait pas tarder à atteindre plus de 6 200 milliards de dollars: ce qui représentera près d'un quart des 26 000 milliards de dollars de la consommation supplémentaire mondiale d'ici 2025 (McKinsey, 2013). Ces consommateurs, avec des demandes et goûts plus sophistiqués, sont capables ainsi que prêts à payer un prix élevé pour la qualité perçue d'un produit, toujours dans une logique basée sur la reconnaissance de la considération sociale. Parmi eux, les consommateurs de la Génération-2 (G2), groupe intégrant les adolescents et les jeunes de moins de 30 ans: ils sont 200 millions en 2012 et ils représentent 15% de la consommation urbaine. Ils seront trois fois plus nombreuses d'ici 2022.

Enfin, presque du jour au lendemain, la Chine est devenue le deuxième plus grand marché d'e-commerce du monde. Cette évolution accélère le changement du modèle économique avec le passage vers la consommation, avec un taux de croissance annuel composé de 120% depuis 2003. En 2012, l'e-commerce représente environ 5-6% du total des ventes au détail, à peu près la même proportion qu'aux États-Unis (qui ont une avance de 30 ans !).

L'explosion de la nouvelle classe consommatrice continue à remodeler la vie économique du 21e siècle ; l'e-commerce et l'internet ont des rôles importants à jouer, dont celui de renforcer la propension du consommateur chinois à dépenser. Avec cette croissance solide et continue, les changements dans les habitudes des milieux d'affaires et de l'industrie sont déjà en cours.

1.2.2. Changement de la structure industrielle pour une économie innovante et créative

Pour échapper au piège de la trappe à revenu intermédiaire, la Chine doit accomplir sa transition vers une économie de consommation intérieure, et une industrie davantage axée sur le savoir-faire, ce qui implique des réformes politiques et sociales, non seulement sur la législation de création d'entreprise, mais également au sujet de l'innovation et de la propriété intellectuelle.

Le dernier rapport de l'OECD (2015) souligne une croissance récente forte dans le domaine de la création d'entreprises en Chine. En effet, les mesures prises par le gouvernement chinois en faveur des entreprises ont permis aux entrepreneurs chinois de développer leurs projets de manière plus rapide et avec des facilités de financement, mais également d'améliorer la législation: de nouvelles pratiques de contrôles sont entrées en vigueur, telle que la publication obligatoire des résultats des entreprises. Parmi ces nouvelles entreprises, environ

1,6 million sont des entreprises commerciales, 95% de ces entités sont des entreprises privées, et plus de 10 000 entreprises sont créées chaque jour. Le nombre total d'entreprises en Chine a atteint 64,99 millions (fin juillet 2014), avec un montant du capital social s'élevant à 116,940 millions de yuan. Le nombre d'entreprises nouvellement créées a augmenté de 3,39% dans le secteur primaire, 33,76% dans le secteur secondaire et 66,42% dans le secteur tertiaire.

La Chine commence à faire preuve d'un investissement conséquent en termes d'innovation réelle. Toujours d'après l'OECD (2015), les fonds destinés à la R&D représentent 1,98% du PIB en 2014, un peu plus que pour l'Union Européenne. De ce fait, sept nouveaux centres de recherche et trois laboratoires de génies nationaux ont été créés grâce aux fonds alloués aux programmes de recherche, avec plus de 15 milliards de yuan d'investissement. Plus de 520 000 brevets ont été déposés et approuvés en Chine en 2014 et le nombre de brevets a doublé depuis 2005. Par exemple, l'investissement dans les énergies vertes est de 89,5 milliards de dollars américains en 2014, soit plus de 32% par rapport à l'année précédente et presque la moitié de cet investissement a été alloué à l'énergie solaire.

Les politiques du gouvernement poussent donc les entreprises à innover en mettant l'accent sur la différenciation et la création, qu'ils considèrent essentiels, à la fois pour la santé économique de la Chine sur le long terme, mais également pour la compétitivité mondiale des entreprises chinoises. Le but est de rattraper leur retard et de diffuser des connaissances dans les domaines des « sciences de la vie » et de « l'industrie biotechnologique » notamment.

Les universités chinoises jouent un rôle croissant dans l'écosystème local ; des revues scientifiques reconnues à l'échelle mondiale présentent de plus en plus de publications de chercheurs et universitaires chinois. La production scientifique reconnue est ainsi le signe de l'émergence d'une nouvelle génération d'élites, possédant une vision mondiale et globale, mais également d'une connaissance profonde de la culture chinoise.

1.2.3. Nouvelle génération de business leaders

Alors que la Chine commence à perdre son avantage lié au faible coût de main-d'œuvre, les entreprises chinoises cherchent le moyen d'accroître leur compétitivité. Outre la production « high-tech » (voir section précédente) cette transformation est également réalisable via l'amélioration de la gestion des entreprises.

Nous pouvons d'ores et déjà observer l'arrivée d'une nouvelle génération de business leaders, née dans les années 80, éduquée dans les programmes internationaux et ayant une personnalité très différente des générations précédentes (Ralston et al., 2006). Ces dirigeants chinois sont ambitieux et pensent de façon plus créative ; en même temps, ils maîtrisent les règles cachées de la société chinoise (ex. le respect de la hiérarchie) et comprennent les sensibilités locales, telles que l'importance des relations personnelles et de « la face ». Ils sont donc plus à l'aise que leurs concurrents occidentaux en ce qui concerne la compréhension de l'environnement externe et l'efficacité de la gestion interne (Lynton, 2013), ce qui leur permet de mieux gérer les salariés chinois à la « façon chinoise ».

De plus, le développement du système d'éducation supérieure en Chine a fait changer la place de la Chine dans le monde, au niveau éducatif de la population ainsi qu'au niveau de ses talents. Le nombre de chinois qui possèdent des diplômes universitaires est également en constante augmentation, dans les universités domestiques mais aussi à l'étranger. D'ici 2020, les diplômés de l'enseignement supérieur âgés de 25 à 34 ans seront plus de 50 millions issus de la Chine (OCDE, 2015).

1.2.4. Investissements chinois : expansion mondiale de manière « holistique »

La Chine garde son troisième rang de principal investisseur dans le monde, après les Etats Unis et le Japon, avec 101 milliards de dollars d'investissements à l'étranger en 2013 . Nous pouvons scinder ces investissements en deux catégories.

La première catégorie comprend des investissements sur les marchés financiers aux Etats-Unis et en Europe avec des objectifs fortement liés aux décisions politiques et économiques de l'Etat chinois, par exemple l'accélération des investissements chinois sur le marché financier par la création de la China Investment Corporation (CIC) en 2007.

La seconde catégorie comprend les IDE, avec des objectifs à long terme et une dynamique industrielle forte, gérés par l'intermédiaire des State-Owned Enterprises (SOEs), porteurs majeurs des IDE. Contrairement aux FMN d'autres pays émergents, qui investissent habituellement dans des pays voisins à niveau de développement similaire ou inférieur à leur propre niveau, les SOEs chinoises ont tendance à investir dans un grand nombre de pays économiquement variés : sur les marchés développés, tels que les pays d'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest ; sur les marchés émergents, au sein des BRICS et autres pays émergents en Europe de l'Est et en Amérique Latine ; mais aussi sur les marchés Bottom-of-the-Pyramid (BoP), à la base de l'économie mondiale.

Selon Deng (2007), les politiques du gouvernement chinois poussent les entreprises de certaines industries et secteurs à se développer à l'étranger. Ces entreprises profitent à la fois des relations politiques entre les gouvernements, par exemple avec certains pays africains, mais également de la politique financière chinoise qui favorise la sortie d'IDE du pays. Cette stratégie d'expansion mondiale, issue de la pensée stratégique « holistique » des Chinois (Gao, 2015), comporte 4 motivations principales :

- L'accès à de nouveaux marchés de taille importante et en croissance : les SOE et les NSOE sont les investisseurs majeurs dans les projets de production et de construction d'infrastructure à l'étranger qui nécessitent la technologie, les produits, le matériel et la main-d'œuvre chinoise.
- 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 rechercher son nouveau marché mondial, à « liquider » sa surproduction et à prolonger la vie de ses technologies.
- L'accès aux ressources naturelles : les SOEs sont encouragées par la politique d'Etat dans les projets d'exploitation et d'extraction des ressources à l'étranger afin de compenser certaines pénuries en Chine, manquant de ressources naturelles propres.

- L'accès à des ressources dites spécifiques (main-d'œuvre qualifiée, marques reconnues, technologies avancées ou savoir-faire managérial) : les projets de R&D à l'étranger qui utilisent des technologies internationales anticipées, l'expérience de la gestion et des compétences professionnelles ; mais aussi au travers de fusions et acquisitions avec des entreprises étrangères pouvant aider à accroître la compétitivité internationale de la Chine et lui fournir un accès aux marchés internationaux.

Ces quatre motivations pour l'expansion à l'étranger sont en cohérence avec les politiques internes de l'Etat chinois présentées ci-dessus. La Banque Mondiale prédit ainsi que la Chine pourrait bien détrôner les Etats Unis d'ici 2025 grâce à une croissance approchant les 10% depuis plusieurs années.

L'économie chinoise et son réseau d'entreprises émergentes sont devenus des acteurs majeurs sur la scène mondiale. Elle transite de son rôle de receveur d'IDE, reconnu depuis les années 1990, vers un rôle d'émetteur d'IDE. Les entreprises chinoises changent donc de paradigme, s'éloignant du modèle d'« atelier du monde » pour chercher leurs nouvelles positions stratégiques et de nouveaux avantages compétitifs au sein de l'économie globale.

1.3. Choix stratégiques des FMN pour répondre à cette transformation

Nous avons vu que la hausse des salaires n'est pas la seule conséquence de la pénurie de main-d'œuvre. Les FMN, préoccupées par un paysage opérationnel en pleine mutation sont susceptibles de se repositionner. Nous présentons certaines stratégies alternatives déjà poursuivies par les FMN implantées Chine.

1.3.1. La stratégie du « dive deeper »

Entre 2006 et 2011, le coût de la main-d'œuvre dans les régions côtières de la Chine a augmenté de 120%. A titre d'exemple, le Pearl River Delta, la première région exportatrice de la province du Guangdong, est considéré comme beaucoup moins avantageuse qu'avant.

En réponse à cette augmentation de coûts inhérente aux grandes métropoles chinoises, et plutôt que de prendre la décision drastique de déménager dans un autre pays et de perdre toutes les compétences acquises dans le contexte chinois, certaines FMN ont choisi de déplacer leurs activités industrielles vers les zones intérieures et rurales de la Chine, où l'inflation des salaires reste encore relativement faible. Parmi ces provinces éloignées du littoral, celles qui ont amélioré leurs infrastructures en termes de capacités de transport et émis des politiques incitatives sont en première ligne dans la réceptivité de nouveaux investissements.

Nous pouvons néanmoins noter que la hausse des salaires a aussi un effet bénéfique pour l'équilibre territorial recherché par les autorités, en encourageant les mouvements des entreprises vers l'intérieur du pays et participant ainsi au développement des zones rurales.

1.3.2. La stratégie du « branch out »

D'autres entreprises ont décidé de quitter le territoire chinois. En fonction de l'origine de l'entreprise et de la proximité entre les différents sites de production, il existe en général trois possibilités :

- Retourner au pays d'origine: choix similaire au procédé de « relocalisation ».
- Chercher de nouveaux marchés d'implantation à proximité de son pays d'origine, pour les entreprises qui ne souhaitent plus gérer de risques liés à la distance et la complexité géographique.
- Chercher des pays alternatifs à la Chine mais à proximité géographique de cette dernière.

Cette troisième tendance s'est récemment accélérée chez les FMN, avec comme objectif la restructuration de leurs portefeuilles d'activités au niveau régional. Elle permet aux entreprises d'éviter une trop forte dépendance envers la Chine mais également de capitaliser sur l'expérience acquise durant de nombreuses années sur le marché asiatique, et ainsi de conserver leur avantage compétitif régional. Cette approche s'inscrit dans une logique de prudence et de complémentarité car elle conserve leur avantage compétitif en Chine. Cette stratégie, appelée « China-plus-one » (Trunick, 2008 ; FTI, 2013), combine leur activité en Chine avec une deuxième source d'approvisionnement et/ou de production à proximité.

2. La stratégie de « China-Plus-One » : Analyse des risques pour les FMN

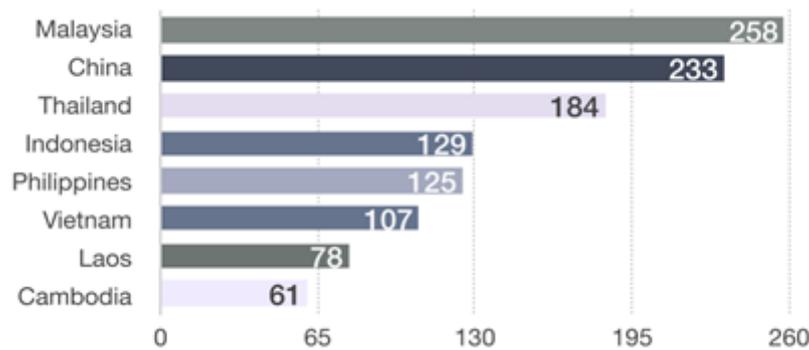
Désormais, les entreprises cherchent à savoir « quels pays peuvent venir en complément de la Chine ». Cette approche, qui s'inscrit dans une logique de « branch out », présente de nombreux avantages : un meilleur contrôle des coûts, une diversification des risques ainsi que l'accès à de nouveaux marchés. De plus elle permet aux FMN de se prémunir contre des risques liés aux ruptures de la chaîne d'approvisionnement mais aussi aux fluctuations monétaires d'un marché.

Parmi les nouveaux marchés ciblés, la communauté ASEAN est le destinataire principal des investissements directs des entreprises délaissant la Chine. Depuis 2013, des analyses affirment d'ailleurs que l'ASEAN attire aujourd'hui plus d'IDE que la Chine (FCO, 2014). Or, nous constatons que les entreprises ont traditionnellement tendance à se focaliser sur le coût de la main d'œuvre comme seul critère déterminant. Cette sur-simplification, aussi très présente dans les médias, ne fournit pas une analyse réaliste de la compétitivité entre la Chine et les pays de l'ASEAN. Nous étudierons donc également la qualité des infrastructures, au niveau logistique et douanier. Enfin, il ne faut pas oublier d'identifier les « risques pays », notamment politiques.

2.1. Risques liés aux coûts, disponibilité et compétences de la main d'œuvre

Actuellement, la Chine est le second pays le plus coûteux de la région en termes de main d'œuvre, tandis que les salaires des pays voisins sont significativement plus bas (Figure 1).

Figure 1: Salaire mensuel minimum en Asie du Sud-Est et en Chine effectifs en 2014 (USD)



Source : Construit par l'auteur d'après les données ILO

Cependant, derrière de ces chiffres, nous soulignons les problèmes suivants en prenant les particularités de chaque pays étudié. Premièrement, les moyennes nationales de la figure 1 ne sont pas forcément représentatives de la réalité et perdent leur sens dans notre cas d'études. Nous nous rappelons que les activités de production des entreprises seront plus susceptibles d'être installées dans les zones à plus haut salaires, suivant le principe d'agglomération transactionnelle (Wen, 2004). Les salaires pratiqués dans les ZES et clusters, où l'activité industrielle est la plus intense, peuvent être beaucoup plus élevés. Par exemple, le minimum salarial moyen minimum en Indonésie est de 129\$, en revanche, si nous prenons en considération uniquement la ville de Jakarta, ce chiffre atteint 210\$; à Shanghai, les salaires mensuels atteignent 449\$, ce qui est loin de la moyenne de 233\$ du pays. Pour cette raison, il serait maladroit pour les entreprises de prendre en considération uniquement les chiffres alléchants des salaires minimum légaux. A moins que le système logistique ne s'améliore et réduise les coûts de transports, même les salaires plus bas des autres régions ne pourront inciter les firmes à se disperser dans ces régions.

Deuxièmement et parallèlement à ce classement des coûts, il est important de noter que les risques liés aux changements et à l'incertitude des salaires et des lois du travail concernent autant les pays ASEAN que la Chine. En Indonésie par exemple, le salaire minimum a augmenté de 18% dans toutes les provinces du pays en 2013 et peut-être réévalué chaque année par le gouvernement en fonction des besoins. En comparaison, la hausse des salaires d'une année sur l'autre en Chine est estimée à 15%. Les salaires minimum indonésiens sont fixés en fonction des régions et des secteurs concernés. Il n'existe donc pas un salaire minimum unique, mais plusieurs taux en fonction de l'industrie concernée, et du lieu géographique où elle se trouve. D'autres pays comme le Viet Nam peinent à gérer la pression inflationniste, avec comme conséquence une réévaluation systématique des salaires dans le temps, jusqu'à deux fois par an, avec laquelle le gouvernement combat la montée du coût de la vie. Le salaire minimum a augmenté 10 fois depuis 2003. Depuis 2008 cela correspond à une hausse de 170%. Les salaires sont aussi disparates en fonction des régions. Tandis que le Vietnam rural dispose d'un salaire mensuel minimum de 90\$, des villes comme Ho Chi Minh ou Hanoi chiffrent celui-ci à 128\$. La Thaïlande et la Malaisie ont quant à eux récemment instauré un salaire minimum pour la première fois, pour protéger les ouvriers, mais également encourager une hausse du pouvoir d'achat des ménages. En Thaïlande, cette introduction de salaire minimum (184\$) a représenté jusqu'à 70% de hausse dans certaines zones rurales.

Troisièmement, il faut aussi tenir compte des frais additionnels de contribution obligatoire à l'aide sociale, assez inégaux selon les pays, et calculés en tant que pourcentage du salaire de base. C'est en Chine que cette contribution est la plus importante, atteignant 35% du salaire. La deuxième contribution la plus importante revient Viet Nam avec 22%. Si l'on reconsidère ainsi le classement des salaires minimum en y ajoutant les contributions sociales, la Chine prend la première place de l'étude et devient le pays où les ouvriers sont le plus coûteux (figure 2).

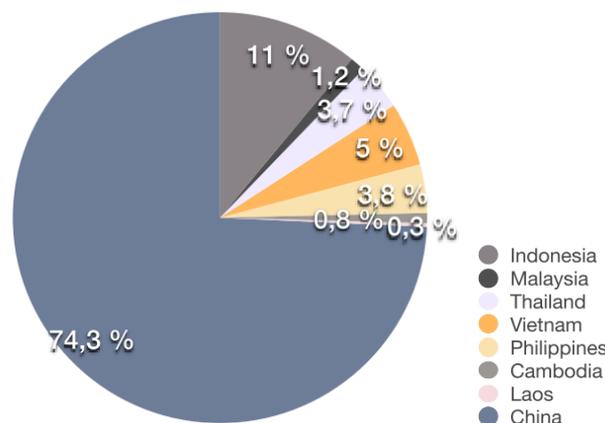
Figure 2: Pourcentage de la Contribution sociale d'employeur par rapport au salaire (%)

Classement	Pays	Pourcentage
	Chine	35%
1	Vietnam	22%
2	Malaisie	13,75%
3	Indonésie	9,2%
4	Philippines	8,77%
5	Thaïlande	5,2%
6	Laos	5%
7	Cambodge	0,8%

Source: Réalisé par l'auteur d'après les données de «Programmes de la sécurité sociale dans le monde: l'Asie et le Pacifique», ssa.gov (2012) et de China Briefing

Quatrièmement, la réserve de main d'œuvre disponible est également un facteur déterminant à prendre en compte. Bien sûr, le nombre d'habitants d'un pays a une répercussion directe sur le nombre de personnes disponibles pour travailler (Figure 3).

Figure 3: Labor force comparison: China + ASEAN



Source : construit par l'auteur d'après les données de KILM

Si nous additionnons l'importance de la force de travail disponible en ASEAN pour la sélection de pays les plus envisagés par les multinationales: Indonésie, Malaisie, Thaïlande,

Vietnam, Philippines, Cambodge, Laos, le total des travailleurs disponibles en ASEAN est de 300 millions de personnes, seulement un tiers de la main d'œuvre disponible en Chine qui atteint 800 millions de personnes.

Par ailleurs, il existe actuellement de sérieuses pénuries de main d'œuvre en Thaïlande et en Malaisie qui dépendent des travailleurs étrangers pour leurs activités manufacturières (ILO, 2010). Par exemple, les résultats du recensement thaïlandais de 2010 montrent que 1.6 millions de personnes venant du Myanmar sont travailleurs résidents en Thaïlande (The Economist, 2013).

Cinquièmement, certains pays ont encore une économie concentrée dans le primaire, comme le Cambodge où le secteur industriel n'y représente que 18,6% de l'économie. Les compétences recherchées par les entreprises ne sont pas nécessairement disponibles. Ceci crée un chômage structurel, c'est à dire une inadéquation entre les besoins du marché et les compétences disponibles. Autrement dit, les compétences spécifiques et la productivité à grande échelle ne se retrouvent pas partout en ASEAN.

2.2. Risques liés aux infrastructures logistiques et douanières

Nous rappelons qu'il existe toujours un écart d'infrastructure important entre la Chine et les autres pays d'Asie du Sud-Est. La Chine dispose en effet d'un réseau d'infrastructures extrêmement performant et développé. Opérer en Asie du Sud-Est signifie également devoir gérer ses activités dans un environnement techniquement moins performant au quotidien.

Malgré tout, ceci est loin de décourager les entreprises : les installations et infrastructures d'Asie du Sud-Est ont été progressivement aménagées grâce aux flux d'IDE durant les années 80 et 90 et les clusters industriels ont commencé à apparaître dans les années 2000 (Oizumi, 2013). Par exemple, en 2013, Samsung a ouvert une usine de 3.2\$ milliards à Thai Nguyen, au Vietnam, et en 2014, une autre usine est ouverte dans la province de Bac Ninh. Cette dernière a attiré 80 sous-fournisseurs et producteurs de composants dans la région et a ainsi contribué à la création de 16,000 emplois en plus des 30,000 salariés de l'usine. Cet exemple montre bien le phénomène de « clustering » industriel, mais est réservé aux grosses entreprises (notamment de type conglomérat) capables d'investissements assez massifs pour initier une telle dynamique vertueuse.

Cependant, les barrières logistiques en ASEAN ne sont pas uniquement d'ordre physique mais également d'ordre institutionnel. Les inspections douanières lentes et inefficaces, accompagnées par des procédures floues, ont été évoquées par les managers comme étant la plus importante barrière au service logistique en ASEAN, suivies des barrières terrestres de transport (De Souza et al., 2014).

En raison des barrières douanières et des taxes à l'import, un accès facilité au marché convoité est souvent recherché par les entreprises dans leur stratégie d'implantation. Les bénéfices de produire à l'intérieur même de la communauté ASEAN sont non-négligeables : accès faciles aux marchés régionaux, baisses des coûts de transports et taxes/droits de douanes fortement diminués notamment grâce aux traités de libre échange en vigueur de l'AFTA (ASEAN Free Trade Area). Par exemple, L'Oréal a inauguré en 2012 son plus grand site de production au monde en Indonésie, dans le ZI de Jababeka, une zone de port franc. Leur projet pour l'usine est de devenir le « centre de production pour l'Asie du Sud-Est » de façon

à répondre à l'émergence d'une immense classe moyenne consommatrice dans cette région et le reste de l'Asie.

En 2010, l'introduction du traité de libre-échange ASEAN-Chine a bouleversé l'ordre commercial établi en Asie. Pour les entreprises qui peinaient à gérer l'inflation salariale en Chine, ce nouveau traité a ainsi offert une porte de sortie. Cela autorise les entreprises à délocaliser leurs opérations vers d'autres pays low-cost en Asie, tout en étant capables de vendre sur le marché chinois au travers du régime de gratuité à l'import de l'AFTA.

2.3. Risque politique et autres risques pays

Nous définissons le risque pays en regroupant tous les risques liés au changement de l'environnement d'affaires du pays receveur d'investissement. Parmi les risques pays, le risque politique est le plus souvent évoqué dans les pays ASEAN, risque provoqué par des tensions à la fois internes et externes.

Les tensions internes peuvent concerner un contexte d'instabilité politique ou de coup d'Etat. Bien qu'à probabilité d'occurrence relativement faible, dans un tel contexte, une vague de nationalisation d'entreprises est possible, au détriment des FMN ayant investi un pays. Nous pouvons ainsi évoquer cas de la Thaïlande, dont le gouvernement a été renversé en mai 2014 par la junte militaire. La liberté de la presse a été sévèrement bridée et les journalistes et politiciens mis en prison. Le cadre législatif et opérationnel s'en trouve endommagé. Dans un tel contexte les affaires et la consommation domestique freinent. Le recul de la démocratie des pays ASEAN est donc un danger potentiel pour les activités des FMN.

Les tensions externes, ou intra-étatiques, présentent un grand danger également. Nous avons tendance à ignorer que l'Asie du Sud-est fait partie des régions les plus instables au monde. Par exemple, au printemps 2014, les disputes territoriales entre la Chine et le Vietnam concernant une plateforme pétrolière en haute-mer ont conduit à une manifestation de grande ampleur de plus de 20,000 ouvriers vietnamiens. Des débordements ont conduit à la destruction et à des incendies d'usines des FMN au Vietnam, chinoises mais aussi Taiwanaises et Sud-coréennes, attaquées dans la confusion. Cet événement a été suivi d'un exode massif de nationaux chinois vers les pays voisins. Encore une fois, dans un tel contexte, la production et la consommation de biens se trouve évidemment perturbée.

Nous pouvons mentionner d'autres risques pays importants comme la dévaluation monétaire, liée à l'inflation, ainsi que les changements dans la législation fiscale, pouvant être très fluctuante. L'Asie du Sud-Est est également une région particulièrement touchée par les catastrophes naturelles : en 2011, les inondations massives en Thaïlande ont affecté 13,6 millions de personnes et a résulté en une croissance du PIB de 0% sur l'année. L'industrie manufacturière du pays a été sévèrement touchée et 7 sites industriels majeurs ont été engloutis sous trois mètres d'eau. Etant donné que la Thaïlande est le producteur numéro 1 de la mémoire vive pour ordinateurs et smartphones, cette catastrophe naturelle a impacté le monde entier en ralentissant la production de l'intégralité du secteur High-Tech pour les trois années suivantes. Nous pouvons également citer le cas des Philippines, qui est presque chaque année victime de typhons destructeurs sur son territoire, ce qui endommage son infrastructure et donc ralentit la pénétration des FMN dans son marché.

Malgré le fort développement de la communauté ASEAN, force est d'admettre que la Chine reste encore inégalée lorsqu'il s'agit de la technologie, de l'économie d'échelle, de la variété et la fiabilité de la production. Aucun pays à ce jour ne peut encore prétendre prendre la place de Chine dans la chaîne de valeur mondiale ce qui rend la stratégie « China-plus-one » d'actualité. Ce raisonnement sera la pierre angulaire de notre discussion au sujet du management des risques par les FMN et des leurs perspectives stratégiques.

3. Discussion

Dans les années 80-90, lorsque la Chine effectuait sa transition de l'économie centralisée et planifiée à l'économie du marché, de nombreux risques ont été soulignés pour les IDE : politiques, économiques et sociaux (Zhuang et al., 1998). Or, nous avons constaté que ces derniers n'ont jamais ralenti ni le développement des FMN en Chine, ni la croissance de l'économie chinoise. Malgré les obstacles, la Chine est intégrée à la chaîne de valeur mondiale au travers d'un réseau complexe et elle maintient sa position interdépendante avec les FMN dans leurs stratégies régionales et globales au long des dernières décennies. Pour les entreprises qui optent pour une stratégie de diversification de leurs activités dans nouveau territoire à proximité de la Chine, le choix n'est pas aisé. Nous avons vu dans notre revue des coûts de main d'œuvre de la communauté ASEAN, qu'il serait hasardeux de considérer uniquement la moyenne salariale nationale, en oubliant d'autres aspects essentiels du marché de l'emploi dans l'ensemble de la région. De plus, en raison du développement des entreprises nationales et des entreprises chinoises dans la région, les FMN sont obligées d'intégrer la force de leurs nouveaux concurrents dans la pression sur les coûts et sur la productivité.

Il est également nécessaire pour les FMN de prendre en compte, non seulement les critères liés aux coûts de production, mais également les risques dits « hors coût », lors de leur prise des décisions. Ces risques, tels que les performances infrastructurelles, logistiques ou institutionnelles, sont souvent négligés dans les analyses quantitatives. Autrement dit, la maîtrise des risques hors coût pourrait résulter en un avantage compétitif pour les FMN.

Il ne faut pas oublier les risques liés aux contraintes de l'organisation et de la coordination des activités globales-locales (Jaussaud et Mayrhofer, 2013). Certes, le modèle de « l'usine mondiale » (global factory) permet aux FMN de réduire les coûts et, le cas échéant, de gérer des systèmes de production flexibles, permettant de répondre aux évolutions des marchés locaux ; mais la mise en place de ce modèle dépend également d'autres parties prenantes: nombre et disponibilité des fournisseurs, de sous-traitants, ainsi que leur spécialité et capacité de production. Par ailleurs, l'intensité de la concurrence, la menace des nouveaux entrants font aussi partie du panorama des facteurs non-négligeables dans la prise de décision.

Cette apparition de nombreux changements structurels, jamais connus dans le passé, nous oblige à réfléchir de nouveau sur les perspectives stratégiques des FMN.

D'abord, en raison d'une globalisation complexe et rapide, les FMN se heurtent de nouveau à la question de la coordination de leurs activités mondiales et régionales. Historiquement une stratégie de production low-cost a été mise en place par les FMN en Chine. Après 30 ans d'expérience accumulée en Chine, se confronteront-elles encore aux mêmes types de risques lors de la restructuration de leurs activités en Asie ? Celles qui partent vers d'autres pays asiatiques, pourront-elles appliquer leur expérience acquise en Chine? Quelles sont les

opportunités et quels sont les défis de cette restructuration et du fait de s'approvisionner dans d'autres pays à proximité de la Chine? Cette stratégie est-elle durable au vu de la croissance économique de l'ensemble de la région ? Bien sûr, que ce soit pour la stratégie du « dive deeper » ou du « branch out », chaque alternative apporte son propre genre de défis et de conséquences: ce sont les risques à gérer.

Tout comme le « Made in Japan » fut jadis un synonyme de faible valeur ajoutée, et de manufacture intensive, bien que maintenant synonyme de haute-technologie, le « Made in China » va progressivement labelliser des produits à plus forte valeur ajoutée et de technologie plus pointue. Qui prendra le relais? Des labels tels que « Made in Vietnam » et « Made in Indonesia » feront certainement partie de la reprise du segment à plus faible valeur ajoutée de l'histoire de l'industrie manufacturière.

La Chine continuera de progresser dans la chaîne de valeur mondiale tout en devenant un marché de consommation. Cela fait d'ailleurs partie de l'objectif des autorités chinoises, comme mentionné précédemment. Au-delà d'une production en Chine, les nouvelles opportunités se situeront dans la satisfaction des consommateurs chinois, qui inévitablement se tourneront vers des produits de qualité supérieure. Lutter pour les parts de marché avec les entreprises locales chinoises sera certainement un des défis les plus difficiles pour les FMN. Alors, quelles seront les stratégies mises en place par les FMN face aux nouveaux concurrents, en Chine, sur les marchés émergents ou sur les marchés développés ? De nouvelles « forces » concurrentielles sont à prendre en considération. Premièrement, les entreprises locales, qui sont particulièrement performantes sur le terrain du fait d'évoluer dans leur propre environnement : grâce à leurs connaissances du marché et leurs racines socio-culturelles, elles sont de redoutables adversaires pour les FMN. Deuxièmement, les FMN dites émergentes, notamment certaines FMN chinoises implantées dans les pays voisins d'Asie du Sud-est, qui ont aussi un avantage concurrentiel du fait d'une proximité géographique et culturelle importante.

La compétitivité des entreprises chinoises est basée sur un compromis i) entre l'acquisition des compétences stratégiques sur les marchés développés ; ii) la maîtrise du coût de production faible ; et iii) les économies d'échelle pour satisfaire la demande mondiale (Gao, 2015). Étant donné que « les Chinois sont collectivement très bien organisés pour acquérir l'intelligence économique et mettre en place des stratégies en conséquence » (Di Meglio et al., 2014), quelle devra être la réaction des FMN occidentales ? Les FMN peuvent-elles profiter de leurs expériences accumulées lors de leurs implantations en Chine pour s'installer ailleurs ? Les managers des FMN sont-ils prêts à s'investir de nouveau sur de nouvelles destinations ? Finalement, quelle devra être la nouvelle configuration des activités régionales et mondiales des FMN ?

Enfin, il faut envisager l'hypothèse selon laquelle les outils classiques d'analyse de risques, élaborés et pratiqués par les FMN depuis les années 90, ne seraient plus adaptés pour répondre aux mutations économiques et sociales rapides et fondamentales que la Chine et les pays de l'ASEAN sont en train de vivre.

CONCLUSION

Pour répondre aux nouveaux défis posés par les changements structurels de l'économie chinoise, les entreprises à capitaux étrangers réorientent leurs IDE progressivement vers de nouveaux pays à proximité. Dans ce papier nous avons cherché à étudier les conséquences de la transformation économique chinoise et des risques qu'elle représente pour les opérations de FMN dans la région. Dans un premier temps, nous avons décrit à quels niveaux les transformations ont lieu. Elles sont d'abord le résultat d'une transition démographique, que nous avons étudié au travers du cadre théorique du turning point de Lewis, expliquant en partie la montée des coûts. Mais là n'est pas la seule raison. La volonté du gouvernement chinois et les plans de restructuration de leur économie y sont pour beaucoup. Son implication dans l'augmentation des salaires, de la suppression des incitatifs, et de l'augmentation du yuan répond à une stratégie globale de modernisation de son économie et de son marché interne.

Depuis que la Chine occupe le rang de 2ème puissance mondiale, son économie commence à mûrir et beaucoup d'avantages qu'elle présentait auparavant se sont réduits, ou ont été supprimés volontairement, aussi bien pour les entreprises régionales qu'occidentales. Elle n'est désormais plus la source de main d'œuvre bon marché en Asie. Pour un pays qui a été considéré comme l'« atelier du monde » pendant des décennies, ce changement pourrait se révéler drastique. L'agenda politique chinois permettra vraisemblablement au pays de passer d'un développement économique reposant sur des activités de faible valeur ajoutée et de production de masse, à un développement axé sur une production de biens à forte valeur ajoutée et une consommation de masse.

Pour ces raisons, les activités de manufacture intensive et low-cost se voient menacées. Toute entreprise opérant en Chine est en train de réviser sa stratégie à long-terme en se mettant à la recherche de nouveaux axes de compétitivité : e-commerce, nouvelle génération de managers et nouveau type de leadership, nouvelles orientations du marché et nouvelles pratiques pour satisfaire l'essor de la demande interne. De plus, les FMN doivent faire un choix complémentaire : soit en s'implantant dans des provinces chinoises jusque-là inexploitées et où les coûts restent encore bas, soit en développant une stratégie de « China-plus-one ».

Cette stratégie de « China-plus-one » présente aussi ses revers : par rapport à leurs activités dans les pays développés, le développement des FMN dans les pays ASEAN pose d'avantages d'incertitudes et de risques à gérer en raison des instabilités locales, de la complexité des systèmes sociaux et politiques, de dynamiques de marchés différentes mais aussi de changements imprévisibles issus de décisions politiques. Cette complexité des marchés émergents exige une gestion différente et adaptée de ses activités sur place (Hadjikhani et al., 2012). Bien que la Chine représente un excellent cas d'étude du développement des FMN en marché émergents (Buckley, 2009), le mode opérationnel ne peut en aucun cas être « copié-collé ».

Notre étude a souhaité mettre en lumière que la mise en place d'actions en matière d'analyse des risques doit être complétée d'une réflexion managériale et stratégique à tous les niveaux. Nous avons vu que le management des risques ne doit plus se limiter aux seules dimensions techniques ou technologiques, mais doit également prendre en compte les facteurs « hors coût », naturels, humains, environnementaux et économiques dans leur globalité.

REFERENCES

- Aubry C. 2012, La naissance de la fonction 'risk manager' en France, *Management & Avenir*, 5 55, pp.14-35.
- Buckley P.J. 2009, *Foreign direct investment, China and the world economy*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 240 p.
- Cai F., Huang Y. 2014, *Debating the Lewis Turning Point in China*, Routledge, 156p.
- Cai F. 2012, Is There a “Middle-income Trap”? Theories, Experiences and Relevance to China, *China & World Economy*, 20 (1), pp.49-61.
- Cai F., Wang M. 2010, Growth and structural changes in employment in transition China, *Journal of Comparative Economics*, 38 1, pp.71-81.
- De Souza R., Goh M., Gupta S., Lei L. 2014, *Logistics Barriers in ASEAN*, Asia Pacific White Papers Series, 8, June, The Logistic Institute.
- FCO 2014, *Asean Economic Bulletin*, Foreign & commonwealth office, UK, Mars.
- FMI 2015, *Perspectives de l'économie mondiale*, Fonds Monétaire International, Avril.
- FTI 2013, *China Plus One*, FTI Journal, Witchell, Symington.
- Fukao K., Yuan T. 2012, China's Economic Growth, Structural Change and the Lewisian Turning Point, *Hitotsubashi Journal of Economics*, 53 2, pp. 147-176.
- Gao H. 2015, Stratégie holistique des entreprises chinoises: Une solution complémentaire pour le développement européen?, *Revue Management & Gouvernance*, 13, juin, pp.95-102.
- Garnaut R., Song Y. 2006, *The Turning Point in China's Economic Development*, Asia Pacific Press, Canberra, Australia.
- ILRF 2010, *The Impact of China's Labor Contract Law on Workers*, International Labor Rights Forum, Washington, May 12.
- Hadjikhani A., Elg U., Ghauri P. 2012, *Business, society and politics: Multinationals in emerging markets*, Emerald Group, Bingley, 348 p.
- ILO 2010, *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*, Seventh Edition, International Labour Organisation.
- Jaussaud J., Mayrhofer U. 2013, Les tensions global-local: l'organisation et la coordination des activités internationales », *Management International*, 18 (1), pp.18-25.
- Lewis W.A. 1954, *Economic Development with Unlimited Supplies of Labour*, Manchester School of Economic and Social Studies, 22, pp. 139–191.

Lu B., Cui C. 2010, An Assessment of Whether China Has Arrived at the Lewis Turning Point and China's Policy Choices (in Chinese), *China Development Report 2010*, No. 2, China Development Research Foundation.

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

Mayrhofer U., Urban S. 2011, *Management international : des pratiques en mutation*, Pearson, Paris, 290 p.

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

MOFCOM 2014, *Ministère du Commerce de la République populaire de Chine*.

OECD 2015, *Economic Surveys CHINA*, March.

Oizumi K. 2013, ASEAN-Centered Supply Chains the Key to Building a Presence in the Expanding Import Markets of Emerging Market and Developing Economies, *Pacific Business and Industries*, 8(48).

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

Ryoshin M., Fumio M., Kwan S. K. 2014, *Lewisian Turning Point in the Chinese Economy: Comparison with East Asian Countries*, Palgrave Macmillan.

The Economist 2013, *Emerging economies: When giants slow down*, New-York, From the Print Edition, Jul 27.

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

Trunick P.A. 2008, China moves from number 1 to plus 1, *Outsourced Logistices*, 1 (6), p.18.

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

UNCTAD 2014, *World Investment Report United Nations Conference on Trade and development*, New York, Geneva.

Wen M. 2004, Relocation and agglomeration of Chinese industry, *Journal of Development Economics*, 73 (1), pp. 329-347.

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

Zhuang L., Ritchie R., Zhang Q. 1998, Managing business risks in China, *Long Range Planning*, 31 (4), pp.606-614.