

*Les stratégies d'implantation dans les pays en transition  
le cas des multinationales japonaises en Chine et en Europe de l'Est*

**Jacques JAUSSAUD**

CERMAT, IAE de Tours

**Johannes SCHAAPER**

CEREGE, IAE de Poitiers

jschaaper@iae.univ-poitiers.fr

Mots-clés : Chine, Economie en transition, Globalisation

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## **INTRODUCTION**

Les pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) et la Chine s'ouvrent quasi simultanément dans le cadre d'un processus de transition vers des modèles économiques d'inspiration plus libérale. Cependant, les PECO ont tous abandonné le système communiste, alors que la Chine pratique une politique de libéralisation et d'ouverture tout en conservant les références au socialisme et une certaine planification centralisée. La transition attire les entreprises occidentales, japonaises, et même coréennes, qui voient là de nouvelles opportunités tant en termes de marchés qu'en termes de réduction de coûts par délocalisation. Nous étudierons dans cette contribution comment les multinationales structurent et contrôlent leurs implantations dans les économies en transition, Chine et pays d'Europe Centrale et Orientale, en nous concentrant sur le cas des firmes japonaises pour lesquelles nous disposons de statistiques appropriées (Tôyô Keizai, 1999).

La figure 1 rend compte de l'intérêt croissant des entreprises pour une implantation dans ces pays. On constate qu'en début de transition, jusqu'en 1993, les implantations en Chine et dans les PECO évoluent parallèlement, l'ouverture étant toutefois plus tardive pour ces derniers. Ensuite les implantations dans les PECO plafonnent alors qu'en Chine elles s'envolent. En effet, la Chine s'ouvre plus nettement à partir de 1992, suite aux discours de Deng Xiao Ping dans le sud du pays.

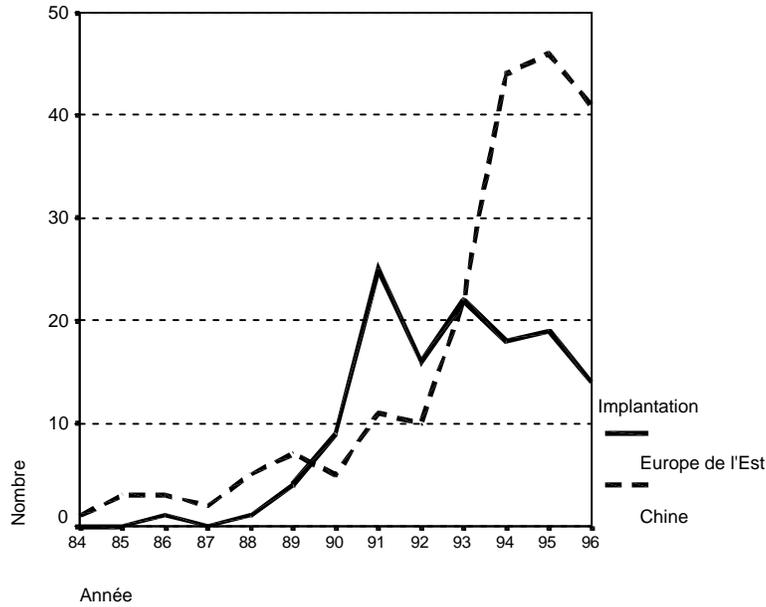


Figure 1 : Tendances comparées à la création de filiales en Chine et en PECO de la part des multinationales japonaises. Echantillon aléatoire de filiales japonaises dans le monde, tiré des filiales recensées par Tôyô Keizai (1999) – cf. infra pour méthodologie.

La question du contrôle des filiales à l'étranger, en particulier lorsqu'il s'agit d'entreprises conjointes créées avec des partenaires locaux<sup>1</sup>, a fait l'objet d'une littérature abondante au cours de ces dernières décennies. Les auteurs ont souligné la diversité des instruments de contrôle, et ont insisté sur l'intérêt de les combiner judicieusement en fonction du contexte d'implantation (GERINGER & HEBERT, 1989 ; KUMAR & SETH, 1998).

La part de capital détenue dans la filiale implantée à l'étranger et l'expatriation de cadres dirigeants constituent deux instruments de contrôle essentiels, auxquels nous avons consacré deux publications récentes (JAUSSAUD, SCHAAPER & ZHANG, 2000 a ; 2000 b). Dans le premier de ces textes, nous avons montré que sur la variable *part de capital détenue*, lorsque la filiale est une coentreprise, les comportements dégagés par BEAMISH (1992) et les auteurs qu'il cite ont profondément évolué au cours des années récentes : même dans les pays en voie de développement, les multinationales créent maintenant souvent des coentreprises majoritaires, sans doute du fait d'un assouplissement de la position des autorités de ces pays à l'égard des investissements étrangers.

Dans le second texte, nous avons pour l'essentiel testé le modèle classique de PERLMUTTER (1969, 1974), selon lequel les entreprises envoient en moyenne plus de cadres expatriés dans les pays en voie de développement que dans les pays industrialisés, parce qu'elles adoptent en direction de ces premiers des comportements de type ethnocentrique. Selon nos vérifications empiriques, ce modèle n'est vérifié qu'en raisonnant sur certains types de filiales, par exemple en comparant les coentreprises minoritaires entre pays en voie de développement et pays industrialisés, ou au contraire les coentreprises majoritaires entre ces groupes de pays. En revanche, le modèle de PERLMUTTER n'est plus vérifié dans le cas des filiales détenues à 100%. Plus généralement, pour l'ensemble des filiales sans considération de la participation au capital, le modèle de PERLMUTTER est invalidé. Cela résulte en particulier d'une tendance des multinationales à créer massivement des filiales totalement contrôlées dans les pays industrialisés, alors que la création de coentreprises reste la règle dominante dans les pays en voie de développement. Or, dans un pays donné quelconque, elles envoient beaucoup plus de cadres expatriés vers les filiales totalement contrôlées que vers leurs coentreprises. Ainsi jouent deux effets contradictoires, moins de cadres vers les pays industrialisés mais plus de cadres vers les filiales détenues à 100%, ce qui finalement invalide le modèle de PERLMUTTER.

Nous retrouvons également dans cette contribution le phénomène analysé par EDSTROM & GALBRAITH (1977), celui de politiques d'expatriation spécifiques en direction des Etats-Unis. Les multinationales japonaises envoient beaucoup de cadres expatriés vers ce pays, comportement que ces deux auteurs justifient par le motif d'enrichissement d'expérience des cadres concernés, et de développement organisationnel de la firme.

Dans cette contribution, nous souhaitons revenir sur ces deux variables, *part de capital détenue* et *expatriation*, dans le cas précis des implantations dans les pays en transition économique. Sur la base d'un échantillon de 394 filiales d'entreprises japonaises implantées en Chine (218) et dans les PECO (176), nous comparons la structuration des filiales dans ces pays, puis les politiques d'expatriation. Mais auparavant une brève présentation des activités et de la taille des filiales créées dans ces pays s'impose.

## I TAILLE ET ACTIVITE DES FILIALES CREEES EN CHINE ET DANS LES PECO

Nous travaillons sur la base d'un échantillon tiré aléatoirement à partir des filiales recensées par l'annuaire *Kaigai Shishutsu Kigyô Sôran '99* (Tôyô Keizai, 1999), qui recense les filiales d'entreprises japonaises dans le monde entier. Cet annuaire, publié chaque année, est établi à partir d'une vaste enquête auprès des entreprises japonaises (5762 maisons-mères pour l'édition 1999, taux de réponse de 60%, permettant d'identifier 19036 filiales dans le monde). L'usage professionnel largement répandu des annuaires de Tôyô Keizai au Japon suggère que les entreprises qui répondent le font avec soin. Nous comparons, sur la base de cet échantillon, les filiales créées par les multinationales japonaises en Chine et dans les PECO, du point de vue de leur taille tout d'abord, puis de leur nature, simple filiale de commercialisation ou filiale intégrée (production et commercialisation).

### 1.1 Taille des filiales

La valeur ajoutée est de loin le meilleur indicateur de taille d'une entreprise. Ne disposant pas des données nécessaires à son calcul, nous retiendrons ici, selon l'usage, trois indicateurs de taille complémentaires, le capital, le chiffre d'affaires et l'effectif de la filiale.

Comparaison des tailles des implantations		PECO	Chine
Capital	Moyenne rectifiée des valeurs extrêmes (5%)	2	4,3
	Médiane	0,2	3,4
Chiffre d'affaires	Moyenne rectifiée des valeurs extrêmes (5%)	19	6
	Médiane	6,3	2,9
Nombre d'employés	Moyenne rectifiée des valeurs extrêmes (5%)	48	179
	Médiane	19	115

Tableau 1 : Comparaison de la taille des filiales en Chine et dans les PECO. D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai (1999). Unité : un million de dollars américains pour le capital et le chiffre d'affaires.

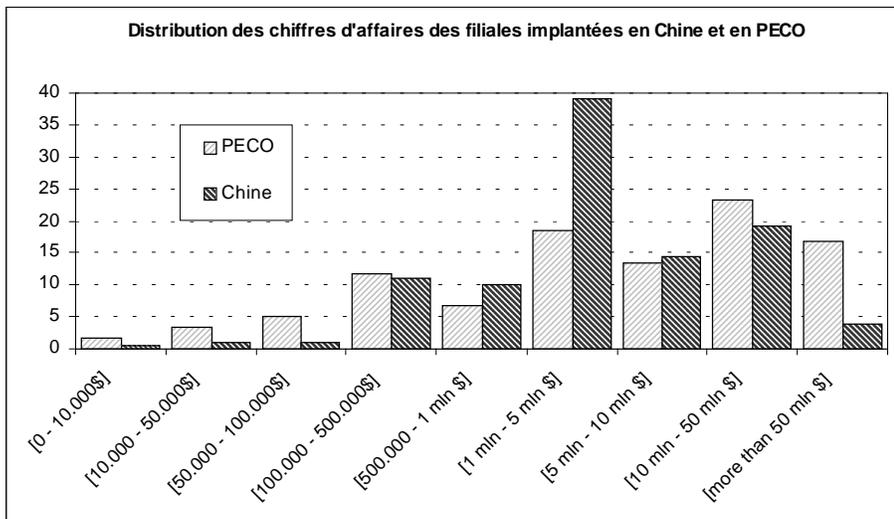
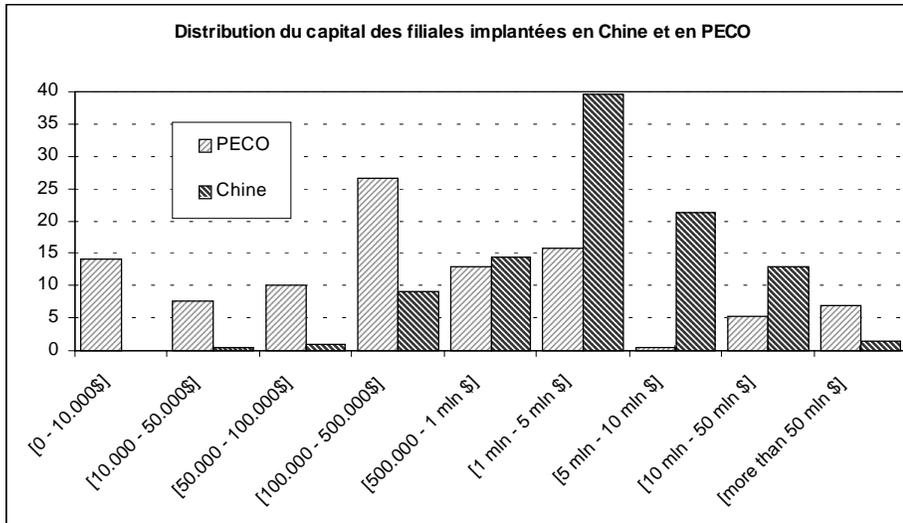


Figure 2 : Comparaison de la taille des filiales en Chine et dans les PECO selon les variables «distribution de capital» et «distribution des CA». D'après notre échantillon extrait de Tōyō Keizai (1999).

Pour rendre plus suggestive notre analyse statistique, nous préférons comparer les filiales sur la base de moyennes rectifiées des valeurs extrêmes<sup>2</sup>. Le montant moyen investi par les partenaires japonais est plus élevé en Chine que dans les PECO. Cependant, la diversité des cas est beaucoup plus grande en Europe de l'Est qu'en Chine. En fait, les investissements en Europe Centrale se font dans des pays qui sont à des stades de transition différents et dont la taille du marché varie considérablement, de celui de la Slovénie à celui de la Russie. Le même phénomène se retrouve dans la diversité des chiffres d'affaires réalisés dans les PECO par rapport à la Chine.

Il peut paraître toutefois surprenant que le capital moyen investi en Chine soit deux fois supérieur à celui investi en Europe Centrale et Orientale, que l'effectif moyen y soit presque quatre fois plus important, alors que le chiffre d'affaires moyen réalisé y est trois fois plus faible. En fait, les implantations en Chine sont beaucoup plus souvent que dans les PECO des unités de production, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant.

## 1.2 Nature des activités des filiales

La figure 3 (page suivante), construite, elle aussi, sur la base de notre échantillon aléatoire, montre que 80% des implantations en Chine ont une activité de production, contre seulement 25% dans les PECO globalement. Ces unités de production nécessitent, à chiffre d'affaires égal, de plus gros capitaux de départ et des effectifs plus importants que de simples filiales de commercialisation.

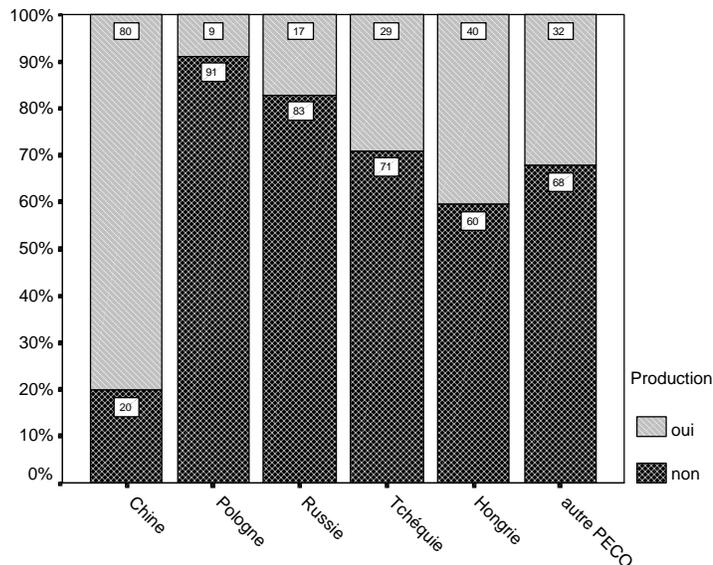


Figure 3 : Nature des activités des filiales créées en Chine et en PECO par les multinationales japonaises. D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai (1999).

Il apparaît clairement que les firmes japonaises s'installent en Chine pour délocaliser leur production, que ce soit pour vendre dans le pays lui-même ou pour réexporter<sup>3</sup>. En Chine, le PIB par tête est parmi les plus bas du monde (750\$ en 1998 , 166<sup>ème</sup> PNB par habitant sur 226

pays ; Atlaseco, 2000). La production s'y fait donc à bas coûts salariaux, ce qui incite à y implanter des activités à forte intensité de main-d'œuvre. En revanche, dans les pays de l'Europe de l'Est, les multinationales japonaises semblent plutôt implanter des filiales de commercialisation. Ces différences, nous allons le voir, vont influencer sur la manière de structurer les implantations ainsi que les politiques d'expatriation.

## **II. CONTROLE DU CAPITAL ET STRUCTURATION DES IMPLANTATIONS**

Lorsqu'une entreprise s'établit dans un pays étranger, elle doit d'abord choisir de s'implanter sous forme d'une filiale totalement contrôlée, dont elle détiendra 100% des capitaux, ou sous forme d'une coentreprise internationale, dont elle partagera le capital avec un partenaire local. Lorsqu'elle choisit la coentreprise, elle doit fixer ensuite le niveau de participation, minoritaire, paritaire (50/50), ou majoritaire. Détenir une part majoritaire du capital permet théoriquement de garder la maîtrise des décisions stratégiques, dont celles relatives à la nomination des dirigeants, et d'obtenir ainsi un contrôle effectif de la gestion de l'entreprise conjointe (STOPFORD & WELLS, 1972). En pratique, toutefois, un partenaire minoritaire n'acceptera pas longtemps de contribuer au bon fonctionnement de la coentreprise si les décisions ne protègent pas ses intérêts et ne tiennent pas compte de sa vision des problèmes. Le pouvoir dérivé de la détention d'une part majoritaire du capital doit être en conséquences relativisé, sans être toutefois occulté.

Nous étudierons tout d'abord comment s'implantent, de ce point de vue, les multinationales japonaises en Chine et dans les PECO. Nous verrons ensuite que dans les pays d'Europe Centrale et Orientale, les filiales sont souvent contrôlées par l'intermédiaire d'autres filiales européennes.

### **2.1 La distribution du capital**

Le tableau 2 et la figure 4 (page suivante) précisent les modalités d'implantation des firmes japonaises en Chine et dans les PECO.

		Coentreprise Internationale				Filiale 100%	Total
		Minoritaire	50% - 50%	Majoritaire	Total JV		
<b>PECO</b>	Nombre	18	11	34	63	113	176
	%-ligne	10,2%	6,3%	19,3%	35,8%	64,2%	100 %
<b>Chine</b>	Nombre	47	22	85	154	64	218
	%-ligne	21,5%	10,1%	39,0%	70,6%	29,4%	100 %

Tableau 2: Types de filiales selon la part de capital détenue en Chine et dans les PECO (khi-deux = 48,1 ; sign = 0,000). D'après notre échantillon extrait de Tōyō Keizai (1999).

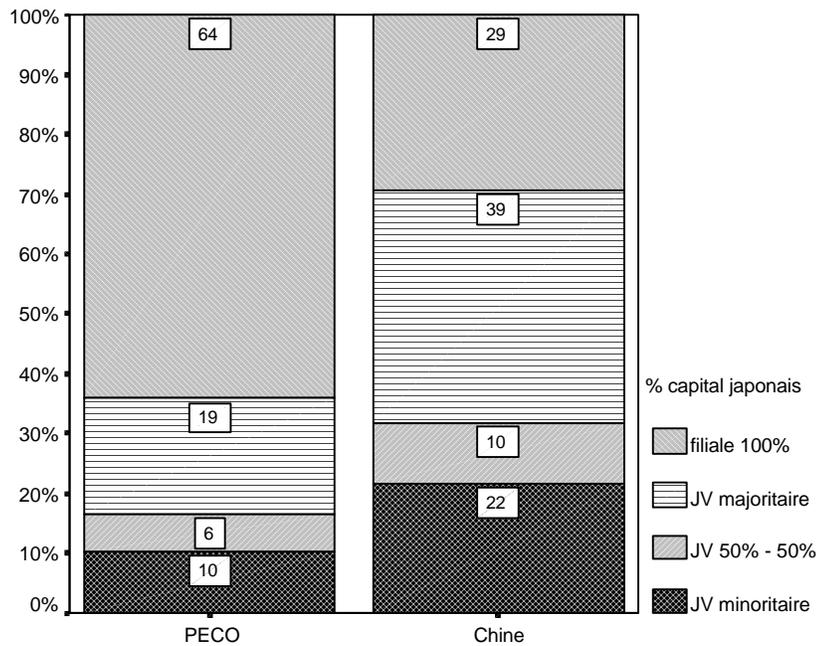


Figure 4 : Types de filiales selon la part de capital détenue en Chine et dans les PECO. D'après notre échantillon extrait de Tōyō Keizai (1999).

La Chine est généralement perçue comme difficile à pénétrer en raison des contraintes politiques et économiques imposées par les autorités, des réseaux de transport et de distribution imparfaits et de l'obstacle de la langue. En conséquences, sans doute, 29% seulement des implantations japonaises en Chine se font sous forme de filiales totalement contrôlées, contre 64% dans les PECO. Les entreprises japonaises préfèrent s'adjoindre un

partenaire local en Chine, bien que la loi permette de longue date, depuis 1986 précisément (XIE, 1995), la création de filiales à capitaux totalement étrangers. Ce choix ne résulte pas, à notre connaissance, de contraintes juridiques mais d'une démarche en termes de gestion des risques à l'égard des autorités politiques, locales, provinciales et nationales, et des autres acteurs de l'environnement.

Selon CHOW (1998), si un partenaire occidental en Chine est majoritaire, il a tout intérêt à posséder au moins 70% du capital. A défaut, suggère-t-il, le partenaire chinois va s'efforcer d'acquérir un réel pouvoir sur le management de la filiale. Nos données infirment cette idée, comme en témoigne la figure 5 (page suivante). En Chine, comme ailleurs, c'est sans doute en combinant différents moyens de contrôle (répartition des postes au Conseil d'administration de la filiale, répartition des postes de direction, etc.) que les partenaires s'efforcent de consolider leurs positions (GERINGER & HEBERT, 1989 ; KUMAR & SETH, 1998), dans une démarche qui doit autant que possible éviter de susciter le conflit. C'est du reste ce que trouvait ZHANG (1998) dans le cas des coentreprises sino-françaises en Chine. On note en outre un pourcentage de coentreprises minoritaires et paritaires relativement élevé, 32 % de notre échantillon.

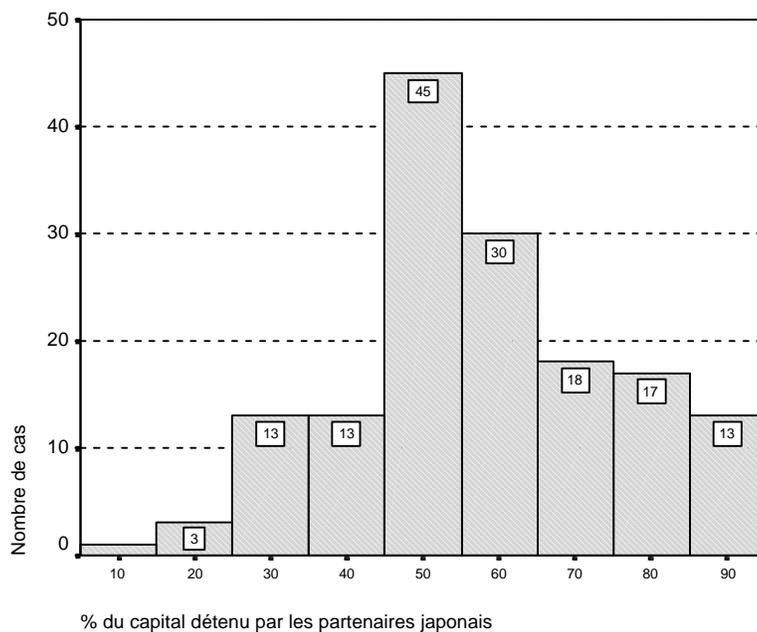


Figure 5 : Répartition des filiales d'entreprises japonaises en Chine selon la part de capital détenue (coentreprises seulement). D'après notre échantillon extrait de Tōyō Keizai (1999).

Pour étudier plus précisément le cas des PECO et dans un souci de représentativité statistique, retenons ceux pour lesquels le nombre d'observations est supérieur à 30 (figure 6). Au sein de ces pays, la Russie semble constituer un cas spécifique. L'implantation sous forme de coentreprises internationales avec un partenaire russe (63%) y est préférée à la filiale totalement détenue, sans doute parce que le pays est perçu comme instable politiquement et risqué. Le pourcentage de coentreprises est même proche de celui que nous avons trouvé en Chine. Nous constatons en outre un nombre de coentreprises paritaires (50/50) relativement élevé (17%). Une analyse dans le temps<sup>4</sup> montre un changement net de stratégie d'implantation en Russie à partir de 1993 : aucune filiale totalement contrôlée, et essentiellement des coentreprises minoritaires et 50/50 avant 1993 ; presque exclusivement des filiales détenues à 100% à partir de 1994.

La Pologne, la Hongrie et la République Tchèque sont des pays politiquement stables préparant leur entrée dans l'Union européenne, et imposant peu de contraintes aux investisseurs étrangers. Ainsi, 75% à 80% des implantations japonaises dans ce groupe de pays se font sous forme de filiale totalement détenue et les participations égalitaires ou minoritaires y sont très rares.

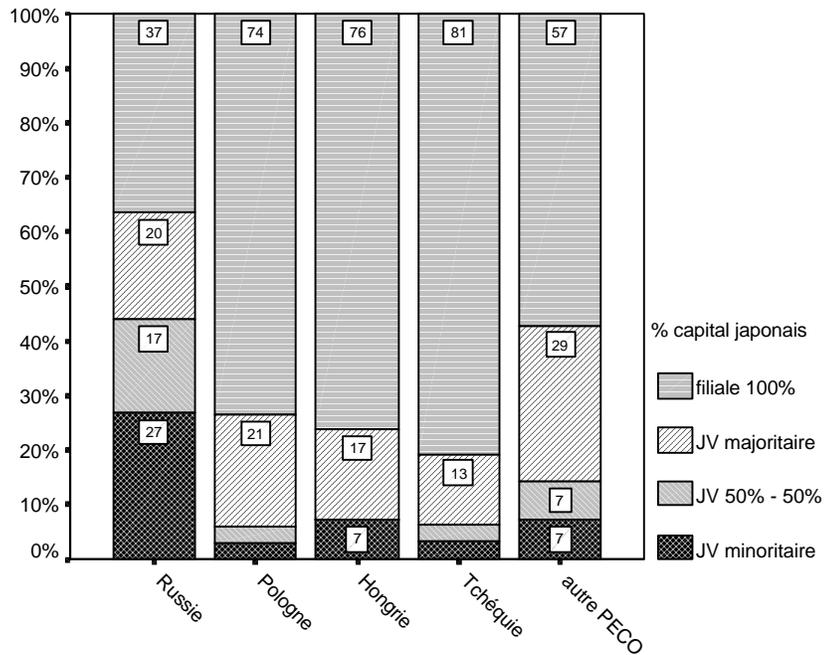


Figure 6 : Répartition des filiales d'entreprises japonaises en Chine selon la part de capital détenue. D'après notre échantillon extrait de Tōyō Keizai (1999).

Les firmes japonaises ont-elles réajusté leurs stratégies de contrôle du capital dans l'ensemble des pays considérés au cours du processus de transition, comme elles l'ont fait en Russie ? Les deux graphes suivants comparent la création de coentreprises à celle de filiales totalement contrôlées en Chine et dans les PECO sur toute la période.

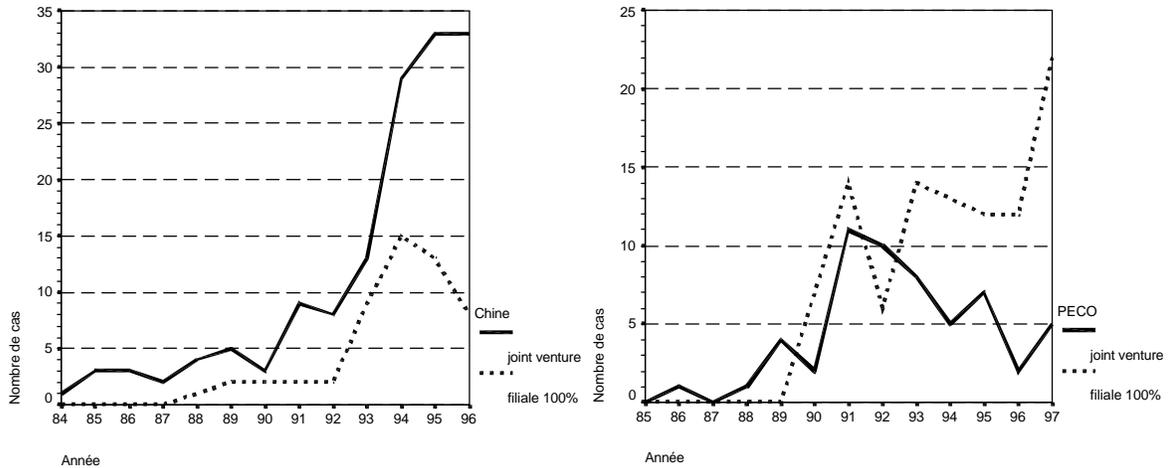


Figure 7 : Modalités d'implantation en Chine et dans les PECO (coentreprises vs filiales totalement contrôlées) depuis 1984. D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai (1999)

En Chine, les multinationales japonaises privilégient sur l'ensemble de la période la création de coentreprises, alors que dans la plupart des pays de l'Europe de l'Est depuis 1991, et depuis 1994 en Russie, les implantations se font essentiellement sous forme de filiales totalement contrôlées. La Chine semble être durablement perçue comme un marché d'accès plus difficile et plus risqué que les PECO. Les pays d'Europe Centrale et Orientale sont du reste de plus en plus considérés par les multinationales japonaises comme une composante du vaste marché européen, car elles y délèguent le contrôle de leurs implantations à certaines de leurs filiales de pays de l'Union Européenne, comme nous allons le voir maintenant.

## 2.2 Dans les PECO, la création de filiales de filiales européennes

L'observation des données brutes de notre échantillon montre que c'est fréquemment par l'intermédiaire d'une de leurs filiales européennes que les multinationales japonaises s'implantent dans les PECO. Nous parlerons de « filiales de filiales » pour désigner ce phénomène, que le tableau 3 présente plus précisément. En Chine, les filiales de notre échantillon sont toutes détenues directement par les maison-mères japonaises, alors que presque une sur deux dans les PECO sont des filiales de filiales, Russie mise à part toutefois.

Pays d'accueil	Nombre de F.d.F	Nombre d'observations	pourcentage
Chine	0	218	0%
Russie	4	41	9,8%
Hongrie	20	42	47,6%
Pologne	19	34	55,9%
Tchéquie	18	31	58,1%
autres PECO	11	28	39,3%
Total	72	394	18,3%

Tableau 3 : Implantation par une structure de filiales de filiales en Chine et dans les PECO. D'après notre échantillon extrait de Tōyō Keizai (1999).

Pour être plus précis, les entreprises japonaises recourent dans les PECO à une structure filiale de filiale pour gérer leurs filiales totalement contrôlées dans 51% des cas, et dans 35% des cas lorsqu'elles participent à une coentreprise majoritaire. En revanche, lorsque les partenaires japonais participent à des coentreprises paritaires ou minoritaires, la gestion de la filiale par filiale interposée demeure rare : seulement 2 cas sur 29 de nos observations<sup>5</sup>. La gestion d'une filiale par filiale intermédiaire semble donc dépendre du niveau de participation au capital.

Ce phénomène de création de filiales de filiales est cohérent avec les efforts d'intégration régionale que développent les multinationales de façon à dégager des économies d'échelle entre marchés proches (ELLIS & WILLIAMS, 1995), ici les marchés d'Europe (Union

européenne et PECO). Le fait qu'il concerne principalement des filiales majoritairement ou totalement contrôlées est lui aussi cohérent avec ces efforts, car pour être intégrée à un dispositif régional, il convient que l'unité soit fortement contrôlée. Une telle différence dans les modalités d'implantation en Chine et dans les PECO, nous allons le voir, aura une incidence sur les pratiques d'expatriation en direction de ces deux zones.

### **III. MODALITES D'IMPLANTATION ET POLITIQUES D'EXPATRIATION**

Il semble qu'en matière de gestion des ressources humaines dans le cadre d'une firme multinationale, les pratiques d'expatriation comme élément de contrôle des filiales à l'étranger soient toujours correctement expliquées par le modèle fondateur de PERLMUTTER (1969, 1974), enrichi des suggestions d'EDSTRÖM & GALBRAITH (1977). PERLMUTTER, nous l'avons rappelé en introduction, souligne le comportement ethnocentrique des multinationales dans leurs pratiques d'expatriation en direction de leurs filiales implantées en pays en voie de développement, alors qu'elles adoptent ailleurs, selon les contextes et en fonction de leur degré de maturité, des approches polycentriques, régiocentriques ou géocentriques. Selon l'approche ethnocentrique, les valeurs, pratiques et savoir-faire de la maison mère sont supérieurs, et doivent être transférées auprès des filiales à l'étranger ; le nombre de cadres expatriés en provenance de la maison mère et détachés auprès des filiales sera alors élevé, et seul un nombre réduit de postes d'encadrement seront offerts à des cadres locaux. Pour l'approche polycentrique, les valeurs et pratiques d'un pays étranger sont difficiles à comprendre et un manager du pays d'origine de la firme aura du mal à agir de manière efficace ; mieux vaut alors confier les postes de responsabilité à des cadres locaux. L'approche géocentrique correspond à un stade avancé du développement de la firme multinationale, la nationalité n'étant plus un critère significatif de recrutement et d'affectation des cadres de haut niveau. L'entreprise adopte alors une vision intégrée de ses activités mondiales, et s'efforce d'affecter la meilleure personne à un poste d'encadrement dans un pays donné, quelle que soit son origine (local, du pays de la maison mère, ou de toute autre nationalité). L'expatriation ne se fait plus en sens unique, de la maison mère vers les filiales, mais aussi entre filiales, et des filiales vers la maison mère le cas échéant. Le régiocentrisme correspond à l'émergence de blocs régionaux plus ou moins constitués (Europe, Asie du Sud-

Est, etc.) perçus comme des espaces relativement homogènes, ou qu'il convient d'organiser et de gérer comme tels pour bénéficier d'économies d'échelle (ELLIS & WILLIAMS, 1995). Les cadres sont alors en partie gérés à ce niveau régional (mobilité, prise en compte des performances du groupe pour l'ensemble de la zone dans le calcul de leur rémunération, etc.

EDSTRÖM & GALBRAITH (1977) permettent pour leur part d'interpréter le paradoxe d'une forte tendance à l'expatriation en direction de certains pays industrialisés, les Etats-Unis en particulier, par les motifs d'enrichissement d'expérience des cadres concernés, et de développement organisationnel de la firme. Notre contribution récente sur cette question (JAUSSAUD, SCHAAPER & ZHANG, 2000 b) à partir d'un échantillon de 868 filiales japonaises dans le monde entier, valide, sous quelques réserves rappelées en introduction, ce modèle de PERLMUTTER enrichi.

L'ensemble des PECO et la Chine appartenant au groupe de pays faiblement ou moyennement développés, il est difficile d'expliquer les politiques d'expatriation selon le modèle de Perlmutter. On peut cependant poser la question de savoir quelles sont à l'égard de ces pays en transition les pratiques des multinationales japonaises en matière d'expatriation. Ces pratiques diffèrent-elles entre Chine et PECO ?

### **3.1 Les politiques d'expatriation en direction des pays en transition**

Le tableau 4 compare le nombre moyen de cadres expatriés en direction des filiales en Chine et dans les PECO.

<b>Région</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Nombre moyen d'expatriés</b>	<b>Ecart-type</b>
<b>PECO</b>	115	1,17	1,67
<b>Chine</b>	216	2,66	2,92

*Tableau 4 : Nombre moyen de cadres expatriés en direction des pays en transition (Chine, PECO). D'après notre échantillon extrait de Toyo Keizai (1999).*

La comparaison globale du nombre d'expatriés vers la Chine et vers les PECO montre une différence significative ( $t=5,9$ ,  $\text{sign.}=0,000$ ), qu'il conviendra d'expliquer. En détaillant les pratiques en direction des PECO dans lesquels le nombre d'observations est supérieur à 30 (tableau 5 et figure 8), des différences plus subtiles apparaissent :

Pays d'accueil	Nombre d'observations	Nombre moyen d'expatriés	Intervalle de confiance
Chine	216	2,66	[2,27 - 3,05]
Russie	26	1,92	[1,20 - 2,64]
Hongrie	29	1,45	[0,83 - 2,06]
Pologne	23	0,78	[0,46 - 1,10]
Tchéquie	21	0,48	[0,17 - 0,79]
autres PECO	14	0,23	[0 - 0,50]

Tableau 5 : Pratiques d'expatriation en direction des pays en transition (Chine, PECO différenciés). D'après notre échantillon extrait de *Tôyô Keizai* (1999).

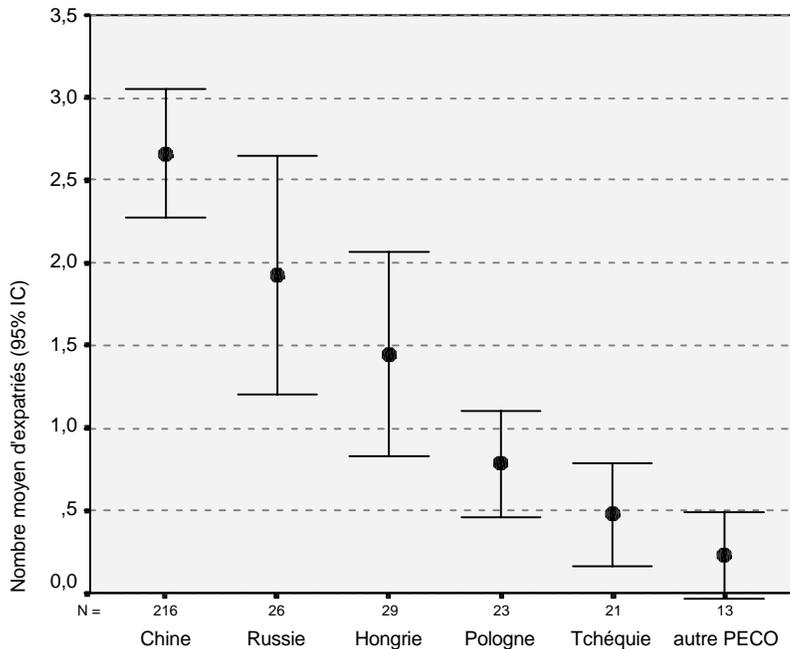


Figure 8 : Nombre moyen de cadres expatriés et intervalles de confiance vers des filiales implantées en Chine et en PECO (différences significatives lorsque les intervalles de confiance ne se chevauchent pas)

La Russie occupe une fois encore une place intermédiaire entre la Chine et les autres PECO. La différence du nombre de cadres expatriés en Chine et en Russie n'est pas significative. En revanche, la différence entre le nombre de cadres expatriés en Chine et dans les pays du groupe PECO autres que la Russie est significative. Ne pouvant pas invoquer le niveau de développement économique du pays d'accueil comme variable explicative, trois variables sont susceptibles d'apporter un éclairage sur les différences constatées en matière de politique d'expatriation : le niveau de participation au capital, la gestion de l'implantation par une structure filiale de filiale, et la nature des activités (production ou filiale de commercialisation).

### **3.2 L'incidence de la part de capital détenue sur la politique d'expatriation**

Nos propres travaux (JAUSSAUD, SCHAAPER & ZHANG, 2000 a, 2000 b) ont mis en lumière l'utilisation conjointe des instruments de contrôle que constituent la part de capital détenue et la politique d'expatriation. Ce résultat est cohérent avec les suggestions de GERINGER & HEBERT (1989) et KUMAR et SETH (1998), selon lesquelles il convient de combiner judicieusement les différents instruments de contrôle disponibles. Nous avons constaté que les firmes japonaises envoient plus de cadres expatriés vers les coentreprises majoritaires que vers les minoritaires, à degré de développement donné du pays d'accueil, et beaucoup plus vers les filiales totalement contrôlées que vers les coentreprises. Les deux variables de contrôle jouent ainsi dans le même sens. Soumettons ces conclusions à une nouvelle vérification empirique dans le cas des pays en transition économique (tableau 6 et figure 9).

	Coentreprise minoritaires	Coentreprises 50% - 50%	Coentreprises majoritaires	Ensemble des coentreprises	Filiale 100%	Différence de moyennes	T-test
<b>Chine</b>	1,4	2,1	2,6	<b>2,1</b>	<b>3,9</b>	<b>-1,8</b>	<b>-4,3</b>
<b>Hongrie</b>	2,0	-	2,0	2,0	1,2	0,8	1,2
<b>Pologne</b>	0	-	1,0	0,8	0,8	0	0
<b>Russie</b>	1,6	2,7	3,0	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>2,0</b>
<b>Tchéquie</b>	1,0	0	0	0,3	0,5	-0,2	0,3
<b>autre PECO</b>	0	0	3,0	1,7	0,3	1,4	0,9

*Tableau 6 : Nombre moyen d'expatriés et participation au capital dans les pays en transition (différences significatives en caractères gras). D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai.*

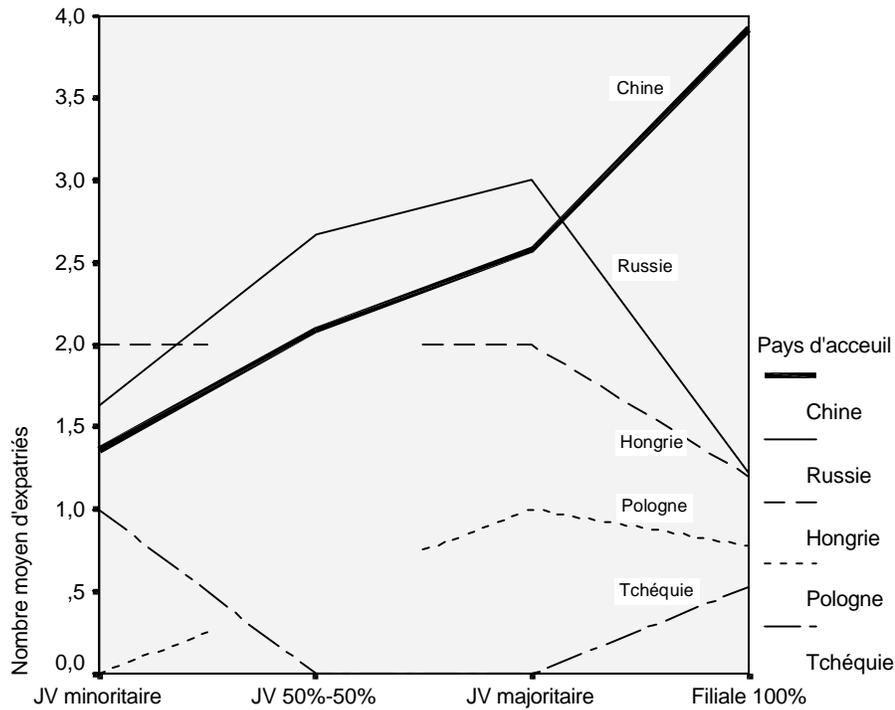


Figure 9 : Pratiques d'expatriation et participation au capital dans les pays en transition. D'après notre échantillon extrait de Tōyō Keizai (1999).

Notre hypothèse est vérifiée pour la Chine : plus la participation augmente, plus les firmes japonaises envoient des cadres dans leurs filiales chinoises. Pour la Russie, cela ne semble vérifiée que pour le cas des coentreprises. Pour les autres pays du groupe PECO, on constate une tendance générale à envoyer peu de cadres expatriés. En Hongrie et en Pologne, on constate même un envoi moins important de cadres expatriés vers les filiales totalement contrôlées que vers les coentreprises. Cette situation *a priori* paradoxale peut s'expliquer en considérant une autre variable explicative, la création d'une structure de filiale de filiale pour gérer l'implantation. Ceci revient à supposer que les cadres expatriés le sont vers la filiale intermédiaire en Union Européenne, et qu'ils supervisent de cette filiale la gestion par les cadres locaux de l'implantation dans les PECO.

### 3.3 L'incidence de la structure filiale de filiale sur la politique d'expatriation

Posons ainsi l'hypothèse suivante : le nombre de cadres expatriés envoyés vers des filiales gérées par une filiale intermédiaire est en moyenne moins important que vers les filiales gérées par la maison mère elle-même. Le tableau 7 permet d'étudier le degré de validité de cette hypothèse.

Pays d'accueil	Gérée par la maison-mère		Gérée par une filiale de filiale		Différence de moyenne	Test t
	Moyenne	Nombre	Moyenne	Nombre		
Chine	2,7	218	-	0	-	-
Hongrie	2,2	22	0,5	20	<b>1,7</b>	<b>3,9</b>
Pologne	1,2	15	0,3	19	<b>0,9</b>	<b>3,5</b>
Russie	2,1	37	0,3	4	<b>1,8</b>	<b>4,4</b>
Tchéquie	1,0	13	0,2	18	<b>0,8</b>	<b>3,4</b>
autre PECO	1,2	17	0,3	11	0,9	1,0
<i>PECO globalement</i>	2,4	322	0,3	72	<b>2,1</b>	<b>12,3</b>

Tableau 7 : L'incidence de la structure filiale de filiale sur les pratiques d'expatriation dans les pays en transition (différences significatives en caractères gras). D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai (1999).

Il apparaît très clairement dans ce tableau que, lorsque la filiale est gérée par une filiale intermédiaire, la maison-mère n'envoie pratiquement pas de cadres expatriés. Comme nous savons par ailleurs que 50% des filiales totalement contrôlées sont gérées sous forme de filiales de filiales dans les PECO, il est facile de comprendre pourquoi, statistiquement, le nombre d'expatriés envoyés par la maison-mère diminue lorsque la filiale est totalement contrôlée dans ces pays.

Le tableau 8 permet de préciser les pratiques d'expatriation en tenant compte à la fois du degré de participation des partenaires japonais dans la filiale et de son statut de filiale de filiale ou filiale directement contrôlée par la maison-mère japonaise.

Filiale de filiale (PECO seulement)	Niveau de participation			
	minoritaire	50%-50%	majoritaire	Filiale à 100%
Non	1,4	1,3	2,6	1,3
Oui	-	-	0,3	0,4

Tableau 8 : Nombre moyen de cadres expatriés selon la structure de la filiale et le degré de participation au capital de la multinationale japonaise. D'après notre échantillon extrait de Tôyô Keizai (1999).

La variable nombre de cadres expatriés évolue dans le même sens que la variable part de capital détenue tant qu'il s'agit de coentreprises. Pour les filiales totalement contrôlées, qu'elles soient ou non filiales de filiales, le nombre de cadres expatriés est très faible. C'est sans doute, comme nous l'avancions précédemment, parce que ces filiales sont intégrées dans les réseaux d'implantations européennes créés par les multinationales japonaises, et dont la gestion est supervisée par des cadres japonais affectés à l'un quelconque des pays de l'Union, le plus souvent l'Allemagne ou l'Autriche. Il peut en être ainsi tant pour les filiales de filiales que pour celles qui sont détenues directement par la maison mère japonaise.

### 3.4 L'incidence de l'activité de la filiale sur la politique d'expatriation

On peut enfin supposer que la nature de l'activité de la firme multinationale influe le nombre de cadres expatriés. Dans notre échantillon, nous avons classé les filiales des firmes japonaises en deux grandes catégories, celles qui ont une activité de production et celles qui n'exercent qu'une activité de commercialisation. Les activités de production, par leur complexité relative, nécessitent sans doute un encadrement plus strict et induisent un envoi de cadres expatriés plus élevés. Le tableau 8 permet d'étudier cette hypothèse.

Pays d'accueil	Activité de production				Différence de moyenne	Test t
	oui	Nombre	non	Nombre		
Chine	2,8	175	2,3	43	0,5	1,05
Hongrie	2,2	17	1,1	25	<b>1,1</b>	<b>2,17</b>
Pologne	0,5	3	0,8	31	-0,3	0,63
Russie	3,0	7	1,7	34	<b>1,3</b>	<b>1,65</b>
Tchéquie	0,3	9	0,6	22	-0,2	0,99
autres PECO	3,3	9	0,1	19	<b>3,2</b>	<b>5,70</b>
<i>PECO globalement</i>	2,0	45	1,0	131	<b>1,0</b>	<b>3,22</b>

Tableau 9 : L'incidence de l'activité les pratiques d'expatriation dans les pays en transition (différences significatives en caractères gras). D'après notre échantillon extrait de Toyo Keizai (1999).

En Chine, le fait de produire ou non ne semble pas influencer la politique d'expatriation. Quelle que soit l'activité de la filiale, les partenaires japonais semblent opter pour un encadrement fort de 2,66 cadres expatriés en moyenne. Pour quelques pays spécifiques du groupe PECO (Pologne, Russie, Tchéquie) le nombre de filiales de production n'est pas assez élevé dans notre échantillon pour tirer des conclusions statistiques significatives. Cependant, lorsqu'on considère les PECO dans leur globalité les partenaires japonais envoient en moyenne un cadre expatrié en plus lorsque la filiale a une activité de production. Cette tendance générale s'observe en particulier pour la Hongrie, la Russie et les autres PECO. Notre hypothèse est ainsi invalidée pour la Chine mais confirmée dans le cas des PECO.

## **Conclusion**

En matière d'étude des modalités d'implantation des multinationales hors de leur pays d'origine, les variables les plus souvent prises en compte sont le degré de développement du pays d'accueil et le degré de maturité de la firme elle-même (PERMUTTER, 1969 ; PERLMUTTER & HEENAN, 1974 ; BEAMISH, 1992, etc.). Dans cette contribution, nous comparons les implantations en Chine et dans les PECO, donc la variable degré de développement du pays d'accueil est neutralisée. Pourtant cette comparaison met en évidence de riches contrastes, ce qui suggère la complexité du système de paramètres déterminant les choix de structures et d'organisation des implantations à l'étranger.

Nous trouvons plusieurs différences caractéristiques entre les implantations en Chine et celles réalisées dans les PECO. En Chine, les filiales créées ont le plus souvent une activité de production, alors que dans les PECO elles se limitent généralement à des activités de commercialisation. En Chine, la majorité des filiales sont des coentreprises internationales, alors que dans les PECO, 64% d'entre elles sont des filiales totalement contrôlées. Les filiales en Chine sont directement gérées par les maisons-mères japonaises, alors que dans les PECO elles le sont fréquemment par l'intermédiaire d'une autre filiale implantée dans l'Union Européenne, l'Autriche ou l'Allemagne le plus souvent. Les politiques d'expatriation, enfin, diffèrent également, le nombre de cadres expatriés étant plus élevé en direction de la Chine qu'en direction des PECO. Nous avons mis en lumière le lien entre la politique d'expatriation et la structuration de filiales en PECO.

Il semble en fait que la Chine soit perçue par les multinationales japonaises comme un pays d'implantation hautement stratégique dans le cadre de leurs activités mondiales, mais d'accès difficile et à risque élevé. Les PECO, pour leur part, semblent plutôt s'intégrer aux stratégies régionales en Europe de ces multinationales. Cependant, une série d'entretiens qualitatifs approfondis seraient utiles pour confirmer de telles intuitions.

## **Bibliographie**

- ATLASECO, (2000), Atlas Economique Mondial 2001, Le Nouvel Observateur, Paris.
- BANK OF JAPAN, 1998, Comparative Economic and Financial Statistics – Japan and Other Major Countries, Tokyo.
- BEAMISH, Paul, (1985), "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", Columbia Journal of World Business, Fall.
- BEAMISH, Paul, (1992), The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China, Journal of International Marketing, October.
- CCPIT – China Council for the Promotion on International Trade, (1996), China Business Guide, Huaxia Publishing House, Beijing.
- CHOW, D.C.K. (1998), The limited partnership joint venture model in the peoples Republic of China, Law and Policy in International Business; Washington; Fall 1998.
- DZEVER, Sam, (2000), Industrial Restructuring In Japan: Implications for Sino-Japanese Economic Relations, Japon in Extensio, sept.-dec, 2000
- DZEVER, Sam, JAUSSAUD, Jacques, Eds., (1998), China and India, Economic Performance and Business Strategies of firms in the Mid-1990s, Macmillan Press.
- EDSTRÖM, Anders & GALBRAITH J.R, (1977), Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, Administrative Science Quarterly, June, vol. 22.
- ELLIS, John, & WILLIAMS, David, (1995), International Business Strategy, Pitman Publishing, London.
- GERINGER, J. M, HEBERT, L., (1989), "Control and Performance of International Joint Ventures", Journal of International Business Studies, Summer.
- HENNART, Jean-François, (1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", Strategic Management Journal, Vol 9.
- HARRIGAN, Kathryn Rudie, (1985), Strategies for Joint Ventures, Lexington Press.
- JAUSSAUD, Jacques, SCHAAPER, Johannes, ZHANG, Zhong-Yu, (2000 a), Sur le Contrôle des Entreprises Conjointes Internationales : répartition du capital et politiques d'expatriation, Actes de la IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- JAUSSAUD, Jacques, SCHAAPER, Johannes, ZHANG, Zhong-Yu, (2000 b), Gestion Internationale des Ressources Humaines : Pratiques d'Expatriation et Contrôle des Filiales au sein des Groupes Multinationaux, Revue Gestion des Ressources Humaines, n°38, novembre.
- KILLING, J. Peter, (1982), "How to Make a Global Joint Venture Work", Harvard Business Review, May-June.
- KOGUT, Bruce, (1988), Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives, Strategic Management Journal, Vol. 9.

KUMAR, Sanjiv, SETH, Andju, (1998), "The Design of Co-ordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships", Strategic Management Journal, Vol. 19.

PERLMUTTER, Howard V., (1969), The Tortus Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, January-February.

PERLMUTTER, Howard V., HEENAN, David A., (1974), How multinational should your top managers be, Harvard Business Review, November - December.

STOPFORD, J.M., & WELLS, L., (1972), Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, New York .

TOYO KEIZAI (1999), Kaigai Shinshutsu Kigyô Sôran '99, (soit en français « annuaire 1999 des investissements des entreprises à l'étranger »), Tokyo. Publication en langue japonaise.

XIE, Zhao Hua, (1995), Comprehensive Guide to Chinese Business Laws, Publishing House of Law, Beijing.

ZHANG, Zhong Yu, (1998), Etude exploratoire sur l'organisation, le contrôle et la performance de l'entreprise conjointe franco-chinoise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Michel KALIKA, Université Paris IX Dauphine, et Jacques JAUSSAUD, Université de Poitiers.

<sup>1</sup> Par entreprise conjointe, ou coentreprise, on désigne ce que les anglophones appellent *equity joint venture*, c'est à dire la mise en commun, par deux ou plusieurs firmes, de ressources dans une structure juridique séparée mais commune, dont elles partagent la propriété et le contrôle (KOGUT, 1988).

<sup>2</sup> La moyenne arithmétique simple est sensible aux valeurs extrêmes et n'est vraiment suggestive que pour des distributions suivant approximativement une loi normale. Or dans le cas des implantations internationales, il y a quelques cas exceptionnels. La moyenne rectifiée exclut ces quelques valeurs.

<sup>3</sup> Ces stratégies de réexportation se traduisent d'ailleurs par un gonflement considérable des excédents commerciaux de la Chine à l'égard du Japon depuis la fin des années '90 (Dzever, 2000).

<sup>4</sup>

Pays	Année	minoritaire	50% - 50%	majoritaire	filiale 100%
Russie	88	1	0	0	0
	89	2	1	0	0
	90	1	0	1	0
	91	4	1	1	0
	92	1	1	2	0
	93	0	3	1	4
	94	0	0	0	1
	95	1	0	0	3
	96	0	0	0	1
	97	1	0	2	4
	98	0	1	0	2

5

% capital japonais (PECO, y compris la Russie)	Filiale de filiale	Nombre d'observations	Pourcentage
minoritaire	1	18	5,6%
50% - 50%	1	11	9,1%
majoritaire	12	34	35,3%
filiale 100%	58	113	51,3%
Total	72	176	40,9%