

Ombres et lumières chinoises : Discours et légitimation des (més)aventures d'entreprises françaises en Chine. Le cas de Danone.

François Goxe

Université de Versailles St Quentin, ISM-LAREQUOI

francois.goxe@uvsq.fr

Michaël Viegas Pires

Université de Versailles St Quentin, ISM-LAREQUOI

michael.viegas-pires@uvsq.fr

Résumé :

Cet article s'intéresse à la façon dont les activités (succès et déboires) de grandes entreprises françaises en Chine sont présentées dans les médias. Il s'appuie plus particulièrement sur le cas de Danone, qui est traité à partir de données tirées de la presse économique, et en recourant à l'analyse critique du discours. Il retrace au travers des articles de presse les activités de Danone en Chine et montre que le discours médiatique à ce sujet est principalement axé sur les particularités culturelles de l'environnement des affaires chinois. Ces particularités servent de fondement à la justification des difficultés rencontrées par les entreprises françaises plutôt que d'éventuelles erreurs stratégiques. Les différentes formes de discours sont ainsi toutes subordonnées à un discours culturel. Ces résultats apportent une perspective critique aux études sur les activités stratégiques internationales des grandes entreprises et leurs représentations dans les médias.

Mots-clés : théories critiques, discours, multinationale, Chine, internationalisation

Ombres et lumières chinoises : Discours et légitimation des (més)aventures d'entreprises françaises en Chine. Le cas de Danone.

INTRODUCTION¹

« Déjà Eldorado pour les allemands et les américains, le marché chinois reste encore un marché largement à conquérir pour les Français. [...] De quoi faire particulièrement rêver les constructeurs européens et notamment les groupes automobiles français, déterminés à passer à leur tour à l'offensive sur ce marché déjà devenu un Eldorado pour la plupart de leurs principaux rivaux ». (Les Echos, 18/04/2013)

« Coup dur pour Danone. Le groupe a annoncé hier que ses résultats 2013 allaient très probablement être moins bons que prévu. [...] Cet avertissement sur résultat vient illustrer une nouvelle fois la complexité du marché chinois pour Danone ». (Les Echos, 17/10/2013)

Les citations précédentes sont de bons exemples de la façon dont la presse économique et managériale ainsi que de nombreuses recherches évoquent les activités des entreprises françaises en Chine. Oscillant entre un discours mettant en avant un « eldorado » chinois, un potentiel de plus d'un milliard de consommateurs, de main d'œuvre bon marché, un réservoir de croissance pour les entreprises occidentales, etc., et un discours présentant au contraire la Chine comme un marché « complexe », « compliqué », « dangereux » ou « risqué », où même les plus expérimentés rencontrent des difficultés. Cet article s'intéresse à ces discours médiatiques, et examine plus particulièrement la façon dont les activités (succès et déboires) de grandes entreprises françaises en Chine sont présentées dans la presse.

Si la présence d'entreprises françaises en Chine est aujourd'hui reconnue comme un enjeu économique majeur (Allouche et al., 2008 ; Ambassade de France en Chine, 2011), le phénomène est encore relativement récent. Il est timidement né à la fin des années 1970, avec l'ouverture déclenchée par Deng Xiaoping. Avant 1979, Air France et Technip sont les deux seules entreprises françaises disposant de bureaux de représentation en Chine. D'autres grands groupes

industriels suivront peu à peu, tels qu'Alstom, Elf et Total (1979), Rhône Poulenc (1980), Alcatel et Sanofi (1983), ou encore Peugeot (1985) et Schneider (1987). Très peu d'entreprises de service s'implantent à cette période, à l'exception de quelques banques (Société Générale, BNP) ou de cabinets d'avocats par exemple (DS Avocats et Gide Loyrette Nouel). Les années 1990 seront ensuite marquées par une vague d'implantations dans différents secteurs mais toujours dominées par les grands groupes (Citroën, Airbus, SEB, Carrefour, AXA, etc.). Aujourd'hui encore, les implantations de PME françaises en Chine restent faibles (Ambassade de France en Chine, 2006). La présente recherche s'appuie sur le cas de Danone, traité à partir de données tirées des trois principaux titres de la presse économique française. Elle repose sur une démarche d'analyse critique du discours (Fairclough, 1997) telle qu'elle a notamment déjà été effectuée dans le champ du management international (Vaara, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002). Cette démarche nous conduit à identifier différents types de discours qui sont mobilisés alternativement pour justifier les succès et déboires du groupe français sur le marché chinois. Nous montrons que le discours médiatique est principalement axé sur les particularités de l'environnement des affaires chinois. Ces particularités servent de fondement à la justification des difficultés rencontrées par les entreprises françaises plutôt que d'éventuelles erreurs stratégiques.

L'article est structuré comme suit. Une première partie présente quelques points essentiels de la littérature académique sur la Chine et donne également un aperçu des recherches en analyse de discours. Une deuxième partie présente la méthodologie de cette recherche. Les résultats de la recherche sont ensuite présentés dans une troisième partie, et l'article se conclut par une discussion des contributions et implications de cette recherche qui questionne notamment l'image de la Chine et des Chinois dessinée par la presse, l'usage et les fins de différents discours pour dessiner cette image et, plus largement, les relations franco-chinoises.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. La chine dans la littérature académique en management

Le réveil de la Chine sur la scène économique et politique internationale a généré la rédaction d'un nombre considérable d'articles et d'ouvrages tentant de décrire et d'analyser les raisons d'une

¹ Les auteurs remercient un évaluateur anonyme pour ses très nombreuses suggestions. Les futures versions du papier ne manqueront pas d'intégrer plus en détails les aspects suggérés mais le temps nous aura manqué pour prendre en compte toutes les suggestions pertinentes pour la communication à l'AIMS.

croissance « inédite » mais également de proposer des méthodes censées rendre l'« aventure » chinoise moins risquée pour les entreprises occidentales et notamment françaises. En France, des rapports et ouvrages à destination des managers (Faure, 2003 ; Ambassade et des Missions Economiques, 2006 ; etc.) et quelques articles de recherche et témoignages de managers (ex. Chieng, 2006 ; Poiroux, 2009) ont commencé à évoquer l'hypothétique renaissance d'une « pensée chinoise antique de gestion ». L'objectif souvent déclaré de ces ouvrages est de retrouver dans les anciennes traditions philosophiques et culturelles chinoises certains des fondements du management moderne et ainsi permettre aux managers occidentaux de comprendre leurs homologues chinois et éventuellement de méditer et d'apprendre de leur « sagesse ». Les ouvrages d'anthropologues à visée managériale (ex. Faure, 2003; Chairasmisak et Faure, 2005) et de managers (Chieng, 2006), notamment influencés par le philosophe F. Jullien, incarnent en particulier en France cette démarche. Les multiples ouvrages sur l'Art de la Guerre de Sun Tzu ou d'autres classiques chinois appliqués à la stratégie d'entreprise (ex. Phelizon, 1999) en sont d'autres exemples. Un grand nombre de ces ouvrages paraissent fondés sur deux hypothèses majeures (Goxe, 2012).

Selon la première, les auteurs de ces ouvrages, marqués par la tradition anthropologique ou culturaliste, ont défini et analysé le « management chinois » ou, plus globalement, le « capitalisme chinois » (Redding, 1990), comme fondé sur le confucianisme et certaines valeurs et pratiques « confucéennes », « chinoises » ou « asiatiques ». Parmi les éléments évoqués par la littérature pour définir ce « management chinois », quatre concepts s'avèrent particulièrement fréquents (Lockett, 1988) : l'orientation collective (vers le groupe et notamment vers la famille), le respect de la hiérarchie et de l'âge, l'importance des relations interpersonnelles (guanxi) et le concept de « face » (mianzi ou lian)². Les concepts d'orientation collective et de respect de la hiérarchie et de l'âge sont anciens et communs dans la littérature en management international et interculturel, en Chine comme ailleurs (ex. Hofstede, 1980 ; Hofstede et Bond, 1988). Les concepts de guanxi et de face ont quant à eux été définis comme spécifiquement chinois. La très abondante littérature

² S'il n'est pas dans notre propos de questionner ici plus avant les raisons d'une sélection si restrictive des concepts psychologique-sociaux par la littérature gestionnaire, il est à noter que de nombreux autres concepts confucéens pourraient également être abordés mais ne le sont que rarement (voir notamment Faure, 2003 pour un plus grand nombre de valeurs confucéennes et Oi, 2007 pour une discussion sur le « packaging » des valeurs chinoises/confucéennes fait par la littérature).

chinoise et anglo-saxonne sur les guanxi (ex. Yang, 1994 ; Xin et Pearce, 1996 ; Park et Luo, 2001 ; Chen et Chen, 2004) reprise ou traduite par les auteurs français (voir, par exemple Goxe et Gao, 2010 pour une revue) font des relations interpersonnelles et du réseautage avec échange mutuel de faveurs un fondement des affaires en Chine. La notion associée de « face » (Hu, 1944, Hwang, 1987) représenterait un autre fondement des affaires en Chine, les faveurs échangées permettant d'acquérir de la « face » (« gei mianzi »), un statut social, et servant à faciliter la conduite des affaires, et, au contraire, le non –respect de ces engagements engendrant une perte de face (« diu lian ») fortement préjudiciable pour le développement voire la survie des affaires.

Une deuxième hypothèse de ces travaux est que ces valeurs et pratiques et les modes de gestion qu'elles sous-tendent, ont été érigés en canons, déterminants spécifiquement « chinois » qui unifieraient les populations managériales de Chine continentale et une partie de l'Asie (communautés chinoises d'outre-mer et populations marquées par l'influence chinoise et/ou confucianiste telle la Corée). L'étude de ces éléments, normes et pratiques montre une double ambition : à la fois une « bienveillante » recommandation aux étrangers désireux de réussir en République Populaire de Chine (RPC) et, plus largement, une apologie normative favorable à l'établissement d'une nouvelle forme de capitalisme, d'un modèle de développement chinois fondé sur des valeurs ethniquement déterminées qui représenterait une alternative au modèle capitaliste occidental jugé déclinant (Dirlik, 1997 ; Yao, 2002 ; Goxe, 2012).

Peu de travaux se sont jusqu'à présent montrés critiques vis-à-vis du discours dominant ainsi véhiculé par la littérature (Dirlik, 1997; Yao, 2002 ; Goxe, 2012) et, à notre connaissance, aucun n'a analysé ce discours, l'image de la Chine parmi les managers et « experts », relayés notamment par la presse lors de mouvements stratégiques réalisés par les entreprises.

1.2. L'analyse critique du discours pour comprendre les activités internationales des entreprises

L'analyse critique du discours a été employée dans toutes sortes de disciplines et notamment en gestion, mais la définition et l'usage de cette analyse s'avèrent singulièrement hétérogènes et méritent de ce fait d'être ici précisés. La présente recherche s'inscrit à la suite des travaux de Vaara et en adopte les définitions et les usages. L'analyse critique du discours est ainsi entendue comme « *une méthode pour analyser la construction sociale de phénomènes organisationnels*

sous une forme textuelle »³ (Vaara et Tienari, 2002 : 4). Les discours sont ici compris comme une utilisation du langage (notamment au travers de textes, de conversations, de narrations, d'histoires, exprimées par exemple à l'aide de métaphores et d'autres figures de style) qui ne rend pas objectivement compte d'une réalité organisationnelle, mais illustrent et participent d'une construction sociale, d'une représentation des organisations et du management (Fairclough, 1997). Les discours font alors partie de l'action organisationnelle, ils (re)définissent ce qui est justifié et légitime (Vaara et al., 2001). Ils peuvent en effet être employés pour légitimer les activités et événements sujets à controverse de la vie des entreprises, c'est à dire pour (re)créer « un sens positif, bénéfique, éthique, compréhensible, nécessaire ou du moins acceptable à une action dans un contexte particulier » (van Dijk, 1998; van Leeuwen et Wodak, 1999 repris par Vaara et Tienari, 2008 : 986).

Le contexte dans lequel s'inscrivent l'action et le discours est notamment organisationnel et social, animé par diverses relations (de pouvoir) et pratiques entre acteurs (van Dijk, 1998). Les actions comme le discours sont donc également à comprendre à l'aune des rapports entre ces acteurs. Dans le cas de multinationales en particulier, les rapports en question peuvent être de niveau national et international, étatique, organisationnel et/ou individuels (rapports entre états, entre organisations, entre individus du même pays ou de différents pays). Quels que soient les acteurs concernés, le discours est ce par quoi les individus comprennent et donnent un sens à ce qui arrive (Fairclough, 1997). Ce discours ou les formes de discours possibles, à la fois structurent et contraignent ce qui et la façon dont les individus et les organisations donnent sens aux actions et événements mais peuvent aussi être manipulés par les acteurs (Vaara et Tienari, 2008). Les discours sont en effet en partie le produit d'idéologies, la légitimation ou justification d'actions controversées contribuant à l'affrontement et la reproduction d'idéologies (van Dijk, 1998). Comme le disent Vaara et Tienari (2008 : 987) : « les discussions spécifiques au sujet d'actions controversées sont aussi des luttes idéologiques ». Il peut s'agir par exemple de luttes entre une vision néolibérale et une vision marxiste, entre des visions culturelles, nationales, sectorielles, etc. notamment exprimées par différent discours et formes discursives.

³ «a method for analyzing the social construction of organizational phenomena in textual form» (traduction des auteurs)

D'un point de vue méthodologique, l'analyse critique du discours considère les textes comme des instances concrètes de l'emploi du discours (Fairclough, 2003). Les textes issus des médias, dont les articles de presse, représentent en particulier une source particulièrement intéressante pour comprendre la façon dont les phénomènes organisationnels sont construits ou reconstruits a posteriori. Les activités, évolutions et événements qui marquent la vie des entreprises sont sujets à de multiples interprétations ou « réalités » qui varient selon les acteurs, les positions, capacités et/ou objectifs de chacun, ou même dans le temps (Risberg, 1998). L'analyse de ces textes peut ainsi permettre de saisir une autre « réalité » que celle émanant des images, mythes et autres histoires produites directement par les organisations au travers de leurs rapports annuels et autres instruments de communication habituellement étudiés par les chercheurs (Mazza et Alvarez, 2000 ; Vaara et Tienari, 2002). La presse, qu'elle soit généraliste ou économique et managériale, s'adressant au grand public (quotidiens et magazines nationaux), est un lieu important pour la diffusion et la reproduction de la légitimité des idées et pratiques managériales (Abrahamson, 1996). Mazza et Alvarez (2000) montrent par exemple comment ces médias contribuent à produire et diffuser les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et affirment la légitimité de ces pratiques. Dans le même temps, les acteurs des décisions stratégiques ont tout intérêt à orienter la discussion publique alimentée notamment par les médias (Vaara et Tienari, 2002).

L'arène médiatique, et plus particulièrement la presse écrite sont donc des lieux importants de production et de construction de sens. Les fusions-acquisitions, activités très souvent étudiées par la littérature utilisant l'analyse critique de discours, en sont un bon exemple. Si, reproduisant et diffusant la vision des stratèges et managers responsables, la presse met l'accent sur le besoin de restructuration et la défense ou le développement de l'avantage concurrentiel permis par la fusion ou l'acquisition, celle-ci peut convaincre le lecteur des bienfaits de ce mouvement stratégique. Si, au contraire, la presse met l'accent sur les pertes d'emplois et le sort des employés licenciés, l'image véhiculée est plus négative et contrarie la légitimation / légitimité de l'entreprise.

Il apparaît ainsi pertinent de s'interroger sur la façon dont les médias retranscrivent et interprètent les initiatives d'internationalisation des entreprises et les événements liés au développement de leurs activités au-delà des frontières domestiques. Un argument fondamental de l'analyse critique de discours est que différents types de discours coexistent dans le texte, chacun faisant référence à des thèmes spécifiques et se focalisant sur différents éléments. Les différents types de discours

sont le plus souvent imbriqués même s'il est souvent possible d'observer un discours dominant les autres. A la suite des travaux de Vaara et d'autres de ses collègues (Vaara et Tienari, 2002, Vaara et Monin, 2010 entre autres) plusieurs discours types peuvent être identifiés, en particulier les discours « rationaliste », « culturel », « individualiste » et « sociétal ».

Le discours rationaliste se caractérise par une focalisation sur l'entreprise, l'organisation, les différents moyens que celle-ci et ses acteurs mettent en œuvre pour affirmer sa compétitivité, défendre ou développer un avantage concurrentiel et les raisons « rationnelles » de ces actions (discours rationnel ou rationalisant). On retrouve dans ce discours le vocabulaire ou jargon du management (stratégique) et une vision moderniste ou positiviste du monde selon laquelle les acteurs élaborent des « stratégies », « plans », « analyses », « diagnostics » et autres « calculs » pour justifier leurs points de vue (Vaara et al., 2001). Ce discours vise à convaincre le lecteur de la justification et de la légitimité des activités, actions stratégiques conduites.

Le discours culturel se focalise sur les cultures et sous-cultures (nationales, organisationnelles, fonctionnelles, etc.) et les affrontements culturels potentiels entre acteurs, individus ou entreprises. Suivant ce type de discours, les entreprises ou individus concernés sont souvent associés voire identifiés à leur origine géo-culturelle, à leur pays ou culture d'origine et à différentes idées ou symboles qui les définissent (Riad et Vaara, 2011). Dans ce type de discours, les organisations sont souvent désignées par la nation à laquelle elles appartiennent, la région, ville d'origine ou celle(s) de leur siège.

Le discours individualiste se concentre sur les individus, leurs personnalités et caractéristiques. Il personnifie, les actions des entreprises, et en particulier au travers de leurs dirigeants et/ou managers. Par exemple, selon ce type de discours, Bill Gates incarne Microsoft, Steve Jobs, Apple, Richard Branson, Virgin, etc. Les caractéristiques, qualités ou défauts personnels des dirigeants et managers peuvent être associés à leur firme et inversement. Ainsi, par exemple, le « dynamisme » ou l'« ambition » d'une entreprise peut être attribué aux qualités de son dirigeant.

Le discours sociétal s'intéresse aux conséquences sociales et sociétales des activités des entreprises et de ses acteurs sur la ou les populations des sociétés d'origine et/ou de celles où sont conduites ces activités. Ce discours évoque les déclarations et réactions des différentes parties prenantes externes (autorités publiques, consommateurs, clients, fournisseurs, population active et chômeurs, syndicats, société dans son ensemble, etc.).

D'autres typologies, notamment issues des travaux de Vaara et d'autres de ses collègues, apportent quelques nuances à ce repérage des discours types (ex. Balogun et al., 2011 ; Riad et al., 2012) mais dans l'ensemble elles se rapportent aux quatre principaux types ici identifiés. Soulignons aussi que le repérage de ces différents discours implique de s'intéresser à la fois à qui s'exprime, à ce qui est exprimé et à la façon dont cela est fait, notamment au travers du champ lexical employé (Peltokorpi et Vaara, 2012) ou l'étude des figures de style (Riad et Vaara, 2010).

2. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche s'appuie sur le cas des activités de Danone en Chine. Ce cas peut être considéré comme particulièrement représentatif des grandes entreprises françaises en Chine, de par l'ancienneté de la présence du groupe dans le pays. Danone se dit « présent en Chine depuis 1987 » avec le lancement d'une gamme de yaourts, et a réellement pris pied dans le pays depuis le milieu des années 1990, en particulier avec la prise de contrôle d'une des plus grandes entreprises chinoises de production de boissons, Wahaha, en 1996. Danone réalise également une importante part de son chiffre d'affaires en Chine⁴, et fait de son développement dans le pays un enjeu stratégique majeur. Notons également que la presse fait régulièrement écho de la présence de l'entreprise dans le pays, évoquant le groupe comme fer de lance de « la France en Chine ». Le choix de Danone est également pragmatique : une recherche rapide du nombre d'articles traitant des activités d'autres entreprises françaises emblématique en Chine (Carrefour et Schneider) faisant ressortir un nombre bien moins élevé d'articles publiés.

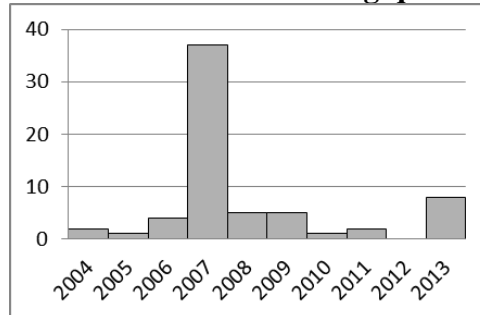
Les données utilisées pour cette recherche sont des articles issus de trois des principaux titres de la presse économique : Les Echos, La Tribune⁵, et Le Monde. Ces articles ont été recherchés sur différentes bases de données, avec comme critère principal la présence des termes « Danone » et « Chine » ou « chinois(e) » dans leur titre. Seuls les articles d'une longueur supérieure à 200 mots ont ensuite été retenus, ce qui permettait d'exclure les brèves, c'est-à-dire les articles rapportant des faits sans commentaires ni analyses, des données pauvres compte tenu de nos objectifs. Au total, le corpus est constitué de 65 articles d'une longueur moyenne de 456 mots (voir Annexe A).

⁴ En 2012, la Chine a représenté 6% du chiffre d'affaires du groupe, ce qui place cette nation au 4e rang des pays où Danone est présent (Source : Document de référence Danone, 2012).

⁵ La Tribune ayant un temps été distribuée uniquement sous forme électronique, nous avons également inclus les articles tirés de La tribune.fr.

La période initialement retenue pour la recherche allait de 2002 à 2013. Aucun article antérieur à 2004 n'a pu être identifié. Si la présence de Danone en Chine est ancienne, la presse s'est surtout fait l'écho de cette présence au cours des dix dernières années car différents événements ont marqué le développement de Danone dans le pays sur cette période. Ces événements seront discutés plus loin mais leur chronologie explique la distribution temporelle du corpus (Schéma 1).

Schéma 1: Distribution chronologique du corpus



L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo10. Elle a consisté en une double analyse, thématique et lexicale (Tableau 1). Nous avons porté attention à la fois à ce qui est dit (analyse thématique), et à la façon dont cela est dit (analyse lexicale), car ces deux aspects du discours participent à la construction et à la diffusion du sens. Concrètement, il s'agissait d'identifier à la fois les grands groupes d'idées présents dans le corpus (thèmes) et les grands groupes de mots utilisés pour les formuler (univers ou champs lexicaux).

L'analyse thématique a été réalisée par la méthode du codage. Le texte des articles a été réparti en trois catégories selon qu'il se rapportait à des événements ou faits (Quoi ?), des acteurs (Qui ?) ou des explications et interprétations des événements (Pourquoi ?). Ce codage thématique de premier niveau a été ensuite complété par des sous-catégories définies de façon émergente, le retour vers la théorie, et en particulier la typologie des discours de Vaara, n'ayant été opéré que dans un second temps. Notons également que l'analyse a été menée sur l'ensemble du corpus, et que les résultats qui en sont issus n'ont révélé aucune différence notable entre les sources.

Tableau 1: Grille d'analyse des données

Analyse lexicale	Comment?	Quel est le vocabulaire utilisé ? Quels sont les champs lexicaux mobilisés ?
Analyse thématique	Quoi ?	De quels événements ou faits traite le texte ?
	Qui ?	Passages du texte se référant à des acteurs
	Pourquoi ?	Passages du texte se référant à des explications des événements

La thématique se rapportant aux évènements et aux faits (Quoi ?) a été utilisée comme catégorie transversale. Ainsi, chaque fragment de texte codé dans les autres catégories se trouvait également codé dans cette catégorie. En utilisant la fonction de requête d'encodage matriciel de Nvivo 10, nous pouvions ainsi voir quels acteurs et quels types d'interprétations/explications étaient associés à chaque type d'évènement. De la même façon, l'analyse lexicale, qui consistait à identifier le vocabulaire et les champs lexicaux utilisés a été menée de façon transversale. Cela nous permettait de voir par exemple comment chaque évènement ou acteur était qualifié, et comment ces différents qualificatifs participent à la construction du sens.

3. RÉSULTATS

D'une manière générale, notre corpus traite du développement des activités de Danone en Chine. L'analyse thématique révèle que quatre types d'évènements ou faits sont plus particulièrement relayés dans la presse. La majeure partie du corpus traite d'un conflit entre Danone et le groupe Wahaha, partenaires au sein de coentreprises créées en 1996 (36 articles). Le corpus traite également de différentes décisions stratégiques de Danone sur le marché chinois (17 articles), et notamment de la conclusion de différents accords de partenariat. La presse fait aussi écho de différentes affaires, notamment sanitaires, touchant le groupe Danone (7 articles). Enfin, le corpus traite des résultats de Danone et ses performances sur le marché chinois (5 articles).

3.1. Le Conflit Danone-Wahaha

Cette distribution du corpus par thème, montre que la presse économique s'est principalement faite l'écho du conflit Danone-Wahaha, les autres sujets passant au second plan, ce qui explique la distribution chronologique du corpus vue plus haut. Dans ce conflit, qui s'est déroulé de 2007 à 2009, les deux partenaires s'accusaient mutuellement de ne pas respecter les termes de leur accord. Selon Danone, son partenaire aurait illégalement développé des sociétés de distribution en concurrence directe avec leurs coentreprises. Selon Wahaha, ce montage avait été validé par Danone au moment de la conclusion de leur accord et Danone aurait pris une part trop importante dans les coentreprises. Dans le corpus, les noms communs ou expressions utilisés pour faire référence à cette série d'évènements relèvent de trois champs lexicaux distincts (Tableau 2).

Tableau 2: Champs lexicaux associés au conflit Danone-Wahaha

Champ 1: Affrontement	Champ 2: Judiciaire	Champ 3: Difficultés
-----------------------	---------------------	----------------------

Exemple : « Danone a entamé un bras de fer avec Zong Qinghou » (Echos_18)			Exemple : « ... litige qui l'oppose à son partenaire chinois Wahaha » (Tribune_20)			Exemple : « ses mésaventures dans le secteur des boissons » (Echo_5)		
Modalités	Occurrences	Sources	Modalités	Occurrences	Sources	Modalités	Occurrences	Sources
Bataille	10	9	Affaire	5	3	Déboires	3	3
Bras de fer	9	8	Contentieux	4	3	Difficultés	5	4
Conflit	46	24	Dossier	18	11	Mésaventure(s)	3	3
Contentieux	4	3	Litige	9	7	Problème	3	3
Crise	12	9						
Démêlés	1	1						
Différend	23	17						
Hostilités	1	1						
Litige	9	7						
Querelle	3	3						
Total	118	82	Total	36	24	Total	14	13

Certains de ces termes soulignent l'opposition entre les parties impliquées dans les événements, empruntant parfois même au champ lexical guerrier (champ 1). Une autre série de termes renvoie plutôt à la dimension juridique des événements (champ 2), tandis qu'un dernier ensemble qualifie ces événements du point de vue de Danone, en insistant sur leur caractère négatif (champ 3). Parmi les trois champs lexicaux précités, celui de l'affrontement est largement dominant. Les termes qu'il comprend sont fréquemment associés à des adjectifs soulignant l'âpreté de l'opposition entre Danone et Wahaha (« crise ouverte », « violent conflit », « vive bataille », etc.). D'une manière générale, le champ lexical de l'affrontement est très présent dans le corpus, et la métaphore guerrière est également souvent utilisée comme l'illustrent les citations suivantes :

« Les deux groupes se déchirent depuis des mois devant de multiples tribunaux. » (Tribune_7)

« La reprise des hostilités judiciaires plongerait les deux groupes dans une longue et coûteuse guerre de tranchées. » (Echo_12)

Les champs lexicaux mobilisés contribuent donc à la construction d'une image des événements où ceux-ci apparaissent principalement comme un affrontement violent entre deux organisations. Si ces organisations sont souvent désignées par leur nom⁶, il est intéressant de noter que de nombreuses autres expressions sont utilisées, et que celles-ci relèvent de quatre champs lexicaux distincts (Tableau 3).

Tableau 3: Champs lexicaux associés aux organisations impliquées dans le conflit

Champ 1 : Nation	Champ 2 : Métier	Champ 3 : Taille/Rang	Champ 4 : Dirigeant
-------------------------	-------------------------	------------------------------	----------------------------

⁶ Il s'agit le plus souvent de métonymies, où le nom de l'organisation se substitue à des personnes, typiquement les managers, ce qui est fréquent dans la façon de parler des organisations (Cornelissen, 2008). Par exemple : « Depuis 2006, Danone accuse Zong Qinghou, le fondateur de Wahaha » (Echo_13).

Exemples : « groupe français », « groupe chinois », « société hexagonale », « groupe tricolore », « société chinoise »				Exemples : « groupe alimentaire », « groupe agroalimentaire », « spécialiste des produits laitiers », « producteur de boissons non alcoolisées », « fabricant de boissons »				Exemples : « géant », « leader », « champion », « numéro un »				Exemples : « groupe fondé et dirigé par Zong Qinghou », « groupe de Zong Qinghou », « groupe de Franck Riboud », « groupe dirigé par Franck Riboud »			
Danone*		Wahaha		Danone*		Wahaha		Danone*		Wahaha		Danone*		Wahaha	
Occ.	Sour.	Occ.	Sour.	Occ.	Sour.	Occ.	Sour.	Occ.	Sour.	Occ.	Sour.	Occ.	Sour.	Occ.	Sour.
115	35	81	37	37	25	17	15	18	15	14	13	18	15	10	8
Total (sources)= 72				Total (sources)= 40				Total (sources)= 28				Total (sources)= 23			

*Recherche menée sur les seuls articles ayant pour sujet principal le conflit entre Danone et Wahaha

Dans la majorité des cas, c'est le premier univers lexical qui est mobilisé. Les organisations sont ainsi le plus souvent qualifiées selon leur pays d'origine. La mise en scène des événements dans la presse véhicule ainsi une image où ce ne sont pas seulement deux organisations qui s'opposent, mais également deux pays à travers elles. Ceci est d'autant plus explicite que dans de nombreux cas, l'ajout d'un qualificatif relevant de la nationalité est redondant et n'est pas strictement nécessaire à la compréhension du texte comme l'illustrent les quelques exemples suivants (Tableau 4) :

Tableau 4: Exemples d'utilisation de qualificatifs relevant de la nationalité

Expression	Utilisée pour
Le groupe chinois Wahaha	Le groupe Wahaha
Le chinois Hangzhou Wahaha Group	Hangzhou Wahaha Group
Le groupe français Danone	Le groupe Danone

Il faut également noter que le récit des événements dans la presse recourt fréquemment à la personnification des organisations, et en particulier du groupe Wahaha. De nombreux passages mettent ainsi en opposition Danone d'une part, et Zong Qinghou, fondateur de Wahaha d'autre part (24 sources, 38 occurrences), mettant ainsi au même plan une organisation et un individu, comme l'illustrent ces exemples :

« Danone et Zong Qinghou, le fondateur de Wahaha, ont été partenaires [...] avant de se déchirer, publiquement depuis l'an dernier » (Tribune_4)

« Le conflit entre Danone et Zong Qinghou » (Monde_10)

Derrière cette personnification de l'un des acteurs du conflit on retrouve également l'opposition précédemment relevée entre la France d'une part et la Chine d'autre part. En effet, le vocabulaire utilisé pour décrire Zong Qinghou, emprunte pour une large part au champ de la nationalité (Champ 1 dans le Tableau 3), ce-dernier étant souvent qualifié « d'homme d'affaires chinois », ou « patron chinois » entre autres expressions. D'une manière générale, Zong Qinghou est présenté comme un individu emblématique de l'environnement des affaires chinois :

« M. Zong est typique de ces patrons chinois dont l'ascension remonte aux prémices de l'ouverture économique, et qui ont su jouer des aides de l'Etat et de la restructuration des entreprises publiques pour fonder des groupes puissants. » (Monde_4)

Au-delà de cette scénarisation générale du conflit dans des termes opposant la France et la Chine, l'analyse thématique a révélé que les points de vue et arguments des parties étaient restitués et justifiés de différentes manières et à travers différents discours.

Du côté de Danone, la principale revendication mise en lumière par la presse porte sur les structures développées par son partenaire en marge de leurs coentreprises. Ces structures sont fréquemment qualifiées d'« illégales » ou « illégitimes ». Ce jugement explicite est formulé en vertu d'un « contrat », d'un « accord » ou encore des « termes du partenariat » liant les deux organisations. Ce discours légaliste reprend en grande partie l'argumentaire du groupe français, s'appuyant fréquemment sur la citation de propos de cadres de Danone. Il est également fréquemment mis en relation avec les menaces de poursuites judiciaires de la part de Danone :

« Le groupe français d'agroalimentaire, estime pour sa part que les conditions de l'accord passé en 1996 ne sont pas respectées et a lancé aujourd'hui un recours judiciaire contre Zong Qinghou. Danone, qui détient 51% de la marque Wahaha, considère que son partenaire a violé leur accord... » (Tribune_22)

Si ce discours légaliste est utilisé pour justifier la position de Danone dans le conflit, celle-ci est aussi légitimée par un discours fondé sur une rationalité économique. De nombreux passages mettent ainsi en avant les conséquences économiques de l'existence des structures « illégales » ou « illégitimes » pour Danone.

« Les revenus de ces sociétés illégitimes, établies sous le nom de proches de Zong Qinghou, équivaldraient à ceux engrangés par la coentreprise. Mais ils n'ont jamais été partagés avec Danone, qui réclame leur réintégration. » (Echo_20)

De la même façon, la position de Danone est restituée comme relevant d'une certaine prudence. L'accent est mis sur la volonté de négocier et de parvenir à un compromis, les procédures judiciaires ne constituant qu'un ultime recours face à une partie chinoise ne respectant pas les règles du jeu. Cette attitude prudente et raisonnable est le plus souvent légitimée par les conséquences économiques que représente une rupture du partenariat. Par exemple :

« Il refuse d'envenimer le conflit et de voir sa coentreprise, qui assure 70 % de ses ventes en Chine, remise en question. » (Echo_21)

Cette attitude est également mise en contraste avec un comportement plus déraisonnable et agressif de la part de Wahaha. Les principaux arguments du groupe chinois reposent sur la négation de

l'illégalité des sociétés hors coentreprises, et l'identification de la menace que représente la position de Danone, le groupe français étant supposé vouloir prendre le contrôle de sociétés ne lui appartenant pas :

« M. Zong accuse Danone de vouloir absorber des sociétés lui appartenant et ne faisant pas partie de ces accords. » (Monde_5)

Au-delà de cette description factuelle, la position de Wahaha est fréquemment expliquée comme relevant d'un patriotisme économique patent en Chine :

« La polémique entre les deux sociétés, [...] a envahi, ces dernières heures, les médias locaux [...] dans un pays agité depuis quelques mois par une fièvre de patriotisme économique. » (Echo_23)

« La rhétorique du patriotisme économique a le vent en poupe en Chine : relayée par la frange la plus nationaliste du Parti, ... » (Monde_3)

Ce « Patriotisme » ou ce « Nationalisme » économique est fréquemment présenté comme une caractéristique sociétale chinoise dont Danone serait la victime :

« La vague de nationalisme économique qui se répand en Chine ces dernières années pourrait avoir choisi un nouveau bouc émissaire : le spécialiste des produits laitiers Danone. » (Tribune_23)

« Danone, cible du patriotisme économique chinois » (Monde_2)

Il est également présenté comme un moyen de pression utilisé par Wahaha dans le conflit qui l'oppose à Danone. Ainsi, la position de Wahaha et de son dirigeant dans le conflit relèverait d'une instrumentalisation d'une certaine « fibre nationaliste », au service d'intérêts financiers et personnels.

« N'hésitant pas à agiter la fibre nationaliste, qui séduit toujours certains responsables politiques et une partie du public chinois, parfois irrités par la rapide ouverture de leur économie aux investisseurs étrangers, le patron a amalgamé les intentions de Danone aux actions des armées européennes et américaines intervenues en Chine... » (Echo_23)

« Wahaha avait tenté d'attiser le toujours très vif patriotisme économique chinois en associant l'entreprise de Franck Riboud « aux envahisseurs étrangers » voulant soumettre le pays. » (Echo_21)

Cette interprétation de la position de Wahaha comme relevant d'une certaine rhétorique nationaliste reprend en partie les arguments de Danone.

« "M. Zong joue sur la fibre nationaliste, c'est une tactique", dit un proche du dossier côté français » (Monde_3)

Une autre interprétation de la position de Wahaha met en avant la dimension politique du conflit :

« Conscient de l'illégalité de sa démarche, l'habile entrepreneur devenu une icône du nouveau capitalisme chinois et un bruyant membre du Parlement tente d'étouffer la dimension juridique de la crise pour lui donner une portée politique. » (Echo_22)

Cette seconde interprétation suggère que la position de Wahaha dans le conflit, n'est tenable que parce que son dirigeant bénéficie d'importants soutiens politiques :

« Les autorités de la province du Zhejiang [...] semblent décidées à soutenir le patron chinois dans toutes les arènes possibles et profitent de la perméabilité des institutions politiques et judiciaires pour peser sur certaines décisions clefs. » (Echo_16)

« Depuis le début de ces négociations, Zong Qinghou [...] s'appuie sur ses importants soutiens politiques, dans sa province du Zhejiang et à Pékin, pour plutôt réclamer un départ de son partenaire français. » (Echo_11)

D'une manière générale, cette interprétation renvoie l'image d'une Chine où le politique et l'économique sont intimement liés :

« Plus important sans doute le fait que dans un pays comme la Chine, pas question de faire du business sans des appuis locaux, qui permettent de mieux appréhender les rouages du système. » (Tribune_15)

Cette imbrication entre politique et économique apparaît également dans le portrait de Zong Qinghou qui est dressé dans le corpus :

« Le tonitruant milliardaire, qui entretient des liens étroits avec le pouvoir... » (Monde_12)

« L'homme d'affaires devenu politicien » (Echo_16)

De la même façon, les institutions judiciaires chinoises, sont parfois présentées comme partiales, parce qu'elles seraient sous influence politique :

« S'il n'a jamais osé remettre en question la partialité des juges chinois, souvent liés aux pouvoirs politiques et économiques locaux, Danone espère faire valoir ses droits devant des cours étrangères plus impartiales. » (Echo_10)

Dans le corpus, les décisions juridiques en défaveur de Danone sont ainsi le plus souvent interprétées à l'aune de cette vision de la Chine. Cette interprétation reprend en grande partie l'argumentaire du groupe français, les propos d'acteurs de Danone étant même parfois cités. Dans l'ensemble, le corpus décrit donc une situation dans laquelle le groupe français est placé en victime, parce qu'il ne bénéficie pas des mêmes ressources que son adversaire dans le conflit.

3.2. Les Décisions Stratégiques de Danone en Chine

Outre le conflit Danone-Wahaha, le corpus traite également de différentes décisions stratégiques du groupe sur le marché Chinois. Ces décisions relèvent de choix d'investissement et de désinvestissement, ou encore de l'établissement de relations partenariales. Parmi celles-ci, les négociations avec le groupe laitier Mengniu, en vue d'établir un partenariat, sont celles qui ont reçu la plus grande couverture (8 articles). Après qu'un premier projet de partenariat ait été abandonné en 2007, les deux groupes ont annoncé en 2013 la création d'une coentreprise, détenue à 51% par

Mengniu et 49% par Danone. Il est intéressant de noter que dans les articles traitant de cette série d'évènements, le vocabulaire utilisé pour qualifier les acteurs emprunte à nouveau pour une large part au champ de la nationalité. Le tableau 5 donne quelques exemples d'expressions utilisées pour décrire les partenaires.

Tableau 5: Exemples d'expressions utilisées pour nommer les acteurs du partenariat Danone/Mengniu

Mengniu	Danone
<i>Le chinois Mengniu, le numéro un local du secteur</i>	<i>Le groupe français</i>
<i>Le chinois Mengniu Dairy Group</i>	<i>Le groupe tricolore</i>
<i>Leader chinois des yaourts</i>	<i>Le géant français de l'agroalimentaire</i>
<i>Le chinois</i>	<i>Le français</i>

D'une manière générale, lorsque le corpus évoque des relations entre différentes organisations, dans le cadre de la stratégie de Danone, les qualificatifs relevant de la nationalité sont fréquemment utilisés (par exemple : « numéro un chinois des produits laitiers » pour Bright Dairy ou « groupe chinois » pour China Hui Yuan Juice). Ainsi, comme dans le cadre du conflit Danone-Wahaha, la scénarisation des évènements dans la presse véhicule une image où ce ne sont pas seulement deux organisations qui interagissent, mais aussi deux nations.

L'analyse du vocabulaire mobilisé dans les articles traitant principalement des décisions stratégiques de Danone révèle également l'omniprésence du vocabulaire économique. En menant une analyse de fréquence de mots comparée, on s'aperçoit notamment que ces articles recourent à des données chiffrées plus fréquemment que le reste du corpus. Les chiffres représentent ainsi plus de 6% du texte dans ces articles, contre 2,5% dans le reste du corpus. De même, les termes renvoyant à des grandeurs économiques sont plus présents dans cette partie du corpus (Tableau 6) :

Tableau 6: Fréquence des termes associés à des grandeurs économiques

Termes**	Articles DS*		Reste du corpus	
	Occ.	%	Occ.	%
<i>Chiffre d'affaires</i>	23	0,58	15	0,12
<i>Part de marché</i>	10	0,25	3	0,024
<i>Ventes</i>	15	0,38	27	0,22
<i>Résultats</i>	6	0,15	9	0,07

* Articles ayant pour sujet principal les décisions stratégiques de Danone en Chine

** Les termes sont issus d'une analyse de fréquence sur l'ensemble du corpus. Aucune liste de mots n'a été définie a priori

Une analyse de fréquence de mots comparée permet de constater que le champ lexical du management stratégique est plus particulièrement utilisé dans cette partie du corpus (Tableau 7).

Tableau 7: Champ lexical du management stratégique (fréquence)

Mot**	Articles DS*		Reste du corpus	
	Occ.	%	Occ.	%
activité(s)	11	0,28	11	0,09
branche	4	0,10	2	0,02
croissance	10	0,25	16	0,13
développement	9	0,23	10	0,08
développer	8	0,20	7	0,06
investissement	4	0,10	5	0,04
industrie	6	0,15	2	0,02
marché(s)	53	1,33	47	0,38
positionnement	3	0,08	0	0,00
potentiel	6	0,15	2	0,02
produit(s)	65	1,63	61	0,49
secteur	12	0,30	10	0,08
stratégie	2	0,05	10	0,08
stratégique	6	0,15	6	0,05

* Articles ayant pour sujet principal les décisions stratégiques de Danone en Chine

** Les termes sont issus d'une analyse de fréquence sur l'ensemble du corpus. Aucune liste de mots n'a été définie a priori

Ce recours marqué au champ lexical du management stratégique va de pair avec un discours légitimant les décisions stratégiques de Danone par des caractéristiques particulières du marché chinois que le groupe se devrait d'exploiter. Ces caractéristiques sont-elles même le plus souvent justifiées par des particularités et/ou des évolutions sociétales chinoises, par exemple une certaine occidentalisation des habitudes de consommation.

« (Danone) a pris une participation de 22,18 % dans la société Hui Yuan [...] leader des boissons fruitées dans l'ex-empire du Milieu. Les jus de fruits sont promis à une très forte croissance en Chine. [...] Les Chinois, qui ne consommaient pas du tout de jus de fruits il y a vingt ans, se sont découvert une nouvelle passion, et cette industrie est promise à un formidable développement selon les experts. » (Echo_24)

Dans l'ensemble, la Chine apparaît ainsi comme une sorte d'Eldorado, un réservoir de croissance, en particulier par contraste avec les économies matures et les marchés saturés de l'ouest

« Le potentiel du marché chinois fait saliver Danone » (Tribune_24)

De ce point de vue, la présence française en Chine semble objectivement justifiée, présentant même un caractère inéluctable. Cette interprétation reprend en grande partie la rhétorique du groupe Danone :

« « Faut-il avoir peur de la Chine ? Je ne crois pas, même s'il y a un risque [à y être présent], nous n'avons pas le choix, c'est le plus grand pays du monde et tout démarre ici », a expliqué M. Riboud. » (Monde_1)

3.3. Les Affaires Touchant Danone, et les Résultats du Groupe sur le Marché Chinois

Deux dernières thématiques sont abordées par notre corpus. Il s'agit d'une part de différentes affaires touchant de près ou de loin le groupe Danone, et d'autre part de la présentation des résultats de Danone sur le marché Chinois.

Les affaires ici évoquées sont de différentes natures. Il s'agit d'une part d'affaires sanitaires (une alerte au botulisme sur des produits laitiers, une alerte aux bactéries dans l'eau d'Evian, etc.) et d'autre part d'affaires économiques, le groupe Danone a par exemple été mis en cause auprès d'autres groupes pour entente sur les prix dans le secteur du lait infantile. La mise en scène de ces différentes affaires dans l'arène médiatique place le plus souvent le groupe français en victime :

« Autant d'affaires sans rapport apparent mais qui, toutes, risquent de pénaliser la marque Danone sur le marché chinois. » (Echo_1)

Comme dans le conflit Danone-Wahaha, les explications généralement retenues relèvent de deux caractéristiques de l'environnement des affaires chinois, l'intervention du politique dans la vie économique d'une part, et une certaine forme de nationalisme économique d'autre part, les deux aspects s'entremêlant le plus souvent. Ainsi, ces affaires ne relèveraient-elles quasi exclusivement que de tentatives, plus ou moins déguisées, de la part des autorités chinoises, de pénaliser les acteurs étrangers, dont Danone, au profit des industriels locaux, comme l'illustrent ces citations :

« Plusieurs analystes accusent les autorités chinoises de faire pression sur le groupe français en mettant en cause la qualité de ses eaux minérales. » (Monde_6)

« Des experts s'interrogent sur l'origine de la nouvelle affaire et se demandent si la rumeur n'aurait pas été encouragée, comme c'est régulièrement le cas en Chine, par des acteurs du marché agacés par le récent succès des marques étrangères. » (Echo_9)

La présentation des résultats de Danone sur le marché Chinois met généralement en relief les conséquences des différentes affaires et autres mésaventures pour le groupe, qu'il s'agisse de ses résultats opérationnels, ou de sa performance financière :

« Danone pénalisé par ses mésaventures en Chine. [...] Le groupe agroalimentaire revoit ses prévisions de résultats pour 2013. Danone subit l'impact de la fausse alerte sur son lait infantile. » (Echo_1)

3.4. Synthèse des Résultats (Tableau 8)

Tableau 8: Aperçu des différents types de discours mobilisés et de leur utilisation

Discours	Principales caractéristiques	Exemples	Utilisation
Culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des acteurs par leur origine nationale • Discours axé sur des caractéristiques clés de l'environnement des affaires dans le pays (ex : imbrication du politique et de l'économique dans le cas de la Chine) • Opposition, confrontation entre différents univers nationaux (ex : pensée en termes de France VS Chine) 	<p><i>Ensemble, les deux groupes vont créer une coentreprise, détenue à 51 % par le chinois et à 49 % par le français. (Monde_13)</i></p> <p><i>Plus important sans doute le fait que dans un pays comme la Chine, pas question de faire du business sans des appuis locaux, qui permettent de mieux appréhender les rouages du système. (Tribune_15)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification des difficultés rencontrées dans l'internationalisation (conflit, affaires) • Spécificités nationales comme motivation de l'internationalisation... • ...en articulation avec le discours rationaliste (la Chine comme Eldorado, réservoir de croissance)
Rationaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Discours fondé sur la rationalité économique • Discours objectivant • Utilisation de données chiffrées • Mobilisation du champ lexical du management stratégique 	<p><i>Ces annonces confirment aussi la volonté de Danone de contrer le ralentissement européen par une montée en puissance sur les marchés à forte croissance. (Echo_5)</i></p> <p><i>" Avec une faible consommation par habitant, le marché offre un important potentiel de croissance" souligne Danone. (Tribune_24)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimation des décisions stratégiques liées à l'internationalisation (partenariats, cessions, etc.) • Légitimation d'un positionnement vis-à-vis d'un adversaire (conflit) • ...en articulation avec le discours légaliste
Légaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Discours fondé sur une rationalité légale • Mobilisation du champ lexical juridique 	<p><i>Le groupe français a découvert que son partenaire a illégalement développé un réseau de production et de vente de produits (Echo_22)</i></p> <p><i>Le groupe français a envoyé aujourd'hui un recours judiciaire contre son partenaire chinois qu'il accuse de rupture de contrat. (Tribune_22)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimation d'un positionnement vis-à-vis d'un adversaire (conflit) • ...en articulation avec le discours rationaliste • ...et culturel (ne s'applique qu'au « camp » français)
Individualiste	<ul style="list-style-type: none"> • Personnification des organisations et ou dénomination des organisations en référence aux dirigeants • Application des caractéristiques des dirigeants aux organisations 	<p><i>Danone porte son différend avec le chinois Zong Qinghou devant la justice américaine (Tribune_17)</i></p> <p><i>M. Zong est typique de ces patrons chinois (Monde_4)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • En articulation avec le discours culturel : l'individu considéré comme emblématique de l'environnement des affaires dans un pays, dont il incarnerait les caractéristiques

Les analyses qui précèdent montrent que quatre types de discours apparaissent le plus fréquemment dans les médias lorsqu'ils traitent des activités de Danone en Chine (Tableau 8 ci-dessus) – culturel, rationaliste, légaliste et individualiste. L'ensemble de ces discours concourent à justifier les difficultés rencontrées par l'entreprise française, victime plus ou moins malgré elle de l'environnement chinois et de ses acteurs. Les discours rationaliste, légaliste et individualiste sont la plupart du temps subordonnés au discours culturel présentant la Chine comme un « monde » hostile, aux pratiques exotiques selon les normes françaises ou internationales, et peu compréhensible pour les étrangers, notamment les Français. La rationalité stratégique se heurte en particulier à une différence culturelle, à une « étrangeté » de l'environnement comme des individus trop radicale pour être surmontée, même par des entreprises aguerries à l'international.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Au cours de cette recherche, nous nous sommes efforcés de comprendre comment la presse contribuait à la production de sens autour du développement des activités d'entreprises françaises en Chine. L'exemple des péripéties de Danone, à travers son traitement médiatique, fournit notamment une représentation en creux de la Chine, des Chinois, de leurs entreprises et leurs modes de management. Nos analyses montrent en particulier que les médias utilisent de façon dominante un certain nombre de thèmes, de stéréotypes ou de concepts sur la société ou l'environnement des affaires chinois, également présents dans le discours des entreprises dont ils entendent rendre compte des activités, ou bien même dans la littérature académique. Trois images majeures ressortent quant à la Chine, aux Chinois et à leurs entreprises.

Premièrement, au travers des péripéties vécues par l'entreprise française Danone et ses dirigeants, les médias français décrivent une Chine où le politique et l'économique sont intimement liés. Les dirigeants des entreprises sont systématiquement présentés comme politiquement engagés. Réciproquement, les manœuvres stratégiques des grandes entreprises chinoises, en particulier celles effectuées sur la scène internationale, apparaissent comme attentivement suivies voire déterminées par les autorités politiques, dirigeants politiques et d'entreprise étant souvent personnellement liés, quand ils ne sont pas identiques. De même, le système juridique est présenté comme très partial et la Chine comme un pays où mieux vaut connaître le juge que la loi. On retrouve ici, généralement sans que le concept ne soit explicitement cité dans la presse, la notion de guanxi ou relation interpersonnelle à visée professionnelle, abondamment développé dans la littérature sur les affaires en Chine (voir partie théorique ci-dessus).

Deuxièmement, la Chine, les Chinois et leurs entreprises sont présentés comme fortement nationalistes et/ou patriotes. Les Chinois sont présentés comme un bloc relativement homogène d'individus contribuant au développement de leur pays ou nation. Les dissensions éventuelles et probables entre Chinois (dirigeants, employés et autres parties prenantes) quant à la conduite des affaires ne sont pas évoquées. On retrouve dans le discours des médias l'image d'individus et d'entreprises au patriotisme économique exacerbé, le développement des entreprises chinoises étant souvent considéré comme fait aux dépens des entreprises étrangères. Le patriotisme (économique) chinois est également une notion bien connue de la littérature, associé à celle de nationalisme, de sinité, de valeurs chinoises et à l'existence supposée d'un management ou capitalisme chinois (Dirlik, 1997, Yao, 2002, voir partie théorique ci-dessus).

Troisièmement, malgré ces caractéristiques peu engageantes, l'environnement chinois est souvent décrit comme un nouvel eldorado, réservoir de croissance pour les entreprises (main d'œuvre bon marché, développement des classes moyennes, etc.).

L'image générale et les éléments particuliers de l'environnement des affaires chinois véhiculés par la presse s'avèrent ainsi très convenus et apportent finalement peu à la compréhension et à la connaissance des praticiens et autres lecteurs des médias français. Néanmoins, l'analyse de l'utilisation de différents thèmes au travers des différentes formes de discours mobilisées révèle la façon dont cette image de la Chine est utilisée pour justifier ou légitimer les actions et déboires de Danone et, au travers de celle-ci, des entreprises françaises en Chine.

Parmi les différents types de discours identifiés par Vaara, trois catégories sont principalement présentes dans les médias français traitant des activités de Danone en Chine : le discours culturel, le discours rationaliste et le discours individualiste. Une originalité et une contribution importante de cette étude est que, contrairement à ce qui a été observé (ex. Vaara et al., 2001 ; Vaara, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002 ; Vaara et Monin, 2010 ; Riad et al., 2012 ; Peltokorpi et Vaara, 2012 ; Sergot et Claret 2011) concernant les fusions-acquisitions internationales, ce n'est pas le discours rationaliste qui domine mais le discours culturel, les autres formes de discours lui étant subordonnées.

Le discours dominant est un discours sur la Chine. Les entreprises concernées et leurs réactions et comportements stratégiques sont le plus souvent associés à leur origine nationale (ex. « le français » (Danone) vs. « le chinois » (Wahaha)). Ce discours culturel est ainsi utilisé plus fréquemment que d'autres formes de discours pour légitimer les aventures ou mésaventures de Danone. Ce discours mobilise en particulier les éléments négatifs concernant l'environnement d'affaires chinois mentionnés dans le paragraphe précédent (i.e. imbrication entre milieux po-

litique et économique, patriotisme et nationalisme chinois). Ce discours culturel censé décrire les spécificités de l'environnement d'affaires chinois semble présenter celles-ci comme autant d'obstacles face auxquels les entreprises étrangères ne peuvent que se trouver en difficulté. Ce même discours présente l'environnement d'affaires chinois comme troublant, surprenant, échappant à une logique ou rationalité stratégique en vigueur ailleurs.

Le discours rationaliste, qui évoque les différents moyens que les entreprises et leurs acteurs peuvent mettre en œuvre pour affirmer leur compétitivité, élaborer et mettre en œuvre une stratégie, est bien présent mais subordonné au discours culturel. Quand les décisions stratégiques de Danone sont légitimées, elles le sont en premier lieu par des caractéristiques du marché chinois, comme des réactions « logiques » aux soubresauts de ce marché et autres surprises réservées par ses différents acteurs. On observe ainsi une forme hybride de discours rationaliste-culturel. Une autre forme de discours proche du discours rationaliste apparaît : un discours « légaliste » qui se focalise sur le caractère légal ou illégal des actions entreprises par Danone ou des entreprises chinoises. A nouveau, ce discours est subordonné au discours culturel et l'usage même de ce discours est fréquent mais propre aux locuteurs français (Danone). Le discours individualiste est lui aussi présent, focalisé sur les dirigeants des entreprises mais, comme le discours rationaliste, il est subordonné au discours culturel. Par exemple, le portrait de Zong Qinghou, fondateur et PDG du groupe Wahaha, souvent présenté comme le principal voire seul interlocuteur de Danone en Chine, est ainsi celui d'un Chinois « typique », jouant sur la fibre nationaliste ou patriotique pour défendre sa position, ayant de très nombreuses accointances politiques agissant en sa faveur, etc.

Ces analyses du discours véhiculé par les médias montrent ainsi la prédominance de l'origine géo-culturelle, de la culture et des présupposés culturels dans la définition, présentation et légitimation de la stratégie et péripéties de Danone en Chine. Ces analyses peuvent être mises en perspective avec celles portant plus largement sur l'environnement d'affaires en Chine et le développement des affaires franco-chinoises, en particulier sur le rôle ambigu de la « culture chinoise » dans ces relations.

Une grande part des travaux en gestion s'intéressant à la Chine comme objet ou comme terrain de recherche s'est focalisée sur son altérité culturelle, caractérisant souvent la Chine et les Chinois comme un « autre absolu ». La littérature francophone et française sur le sujet (ex. Faure, 2003; Fernandez, 2003, 2007, Chieng, 2006, voir Goxe et Gao, 2010 pour une revue), notamment inspirée d'ouvrages sur la « pensée chinoise » (dont l'œuvre de F. Jullien), cherche souvent à démontrer « qu'une 'approche culturelle de l'économie chinoise' s'impose, réalisant

que nos propres grilles de lecture seraient insuffisantes pour comprendre la Chine » (Fernandez, 2007 : 1). Ces travaux s'attachent à montrer que la conception du travail est différente en Chine, qu'il existe des rites à respecter, des modalités d'échanges relationnels particuliers, une application particulière du droit, des règles, des modes de management, etc. Il n'est donc pas surprenant que, malgré quelques voix dissonantes (ex. Dirlik, 1997 ; Yao, 2002 ; Billeter, 2006; Goxe, 2012) et travaux empiriques contradictoires montrant la « banalité » ou « banalisation » de l'environnement des affaires en Chine (ex. Li et al., 2001), l'image de la Chine véhiculée par les média reste celle d'un pays radicalement autre et marqué par une différence culturelle problématique dans le développement des activités commerciales avec les étrangers. Sans analyser ici en détails la « culture chinoise », ni juger de la persistance et de l'influence actuelle des différents concepts et pratiques « chinoises » sur l'environnement des affaires dans ce pays, on peut tout de même s'interroger sur la place exacte de cette « culture », réelle ou fantasmée dans les rapports qu'entretiennent les entreprises et dirigeants d'entreprises françaises avec leurs homologues chinois. Comme le montrent nos analyses du cas de Danone, les différents types de discours mobilisés par les média français pour rendre compte des « errements » connus par l'entreprise en Chine sont tous subordonnés à un discours culturel, renvoient tous à une image culturaliste des affaires en Chine. Le discours rationaliste, l'explication en termes stratégiques, qui prévaut dans la plupart des cas semblables de fusions-acquisitions et activités de développement international est ici secondaire, suggérant que Danone est plus victime d'un environnement d'affaires exécrationnel que d'erreurs stratégiques quant au choix de son partenaire ou des modalités de coopération. L'image de la Chine et de sa culture sert ainsi en partie à dédouaner Danone pour ses éventuelles maladresses.

La littérature critique postcoloniale offre une autre extension intéressante à ces réflexions. On retrouve notamment dans les textes et discours étudiés ici un certain nombre d'éléments déjà analysés par Bhabha (1983) au sujet du discours colonial. Bhabha soulignait en particulier la domination d'un discours marqué par la construction d'un Autre radicalement différent d'un point de vue culturel, historique ou racial, cette différence étant relativement inchangeante (concept de fixité). La rhétorique culturelle observée ici rappelle l'usage de stéréotypes ambivalents que Bhabha considère comme stratégie discursive majeure du discours colonial. De façon étonnamment semblable à l'observation de Bhabha (1983 : 18) (« the essential duplicity of the Asiatic [...] that needs no proof, can never really, in discourse, be proved »), la duplicité, la ruse ou fourberie du Chinois semble être une caractéristique entendue et stable mais suffisamment floue pour être interprétée de différente façon, au profit ou aux dépens des uns et

des autres en fonction des évènements, des intentions, etc. (la Chine pays hostile peuplé de dirigeants peu scrupuleux mais aussi eldorado peuplé d'entrepreneurs dynamiques, inventifs). L'évolution des contextes économiques, politiques et sociaux français, chinois, l'évolution concurrentielle des entreprises, des pays mêmes dans la hiérarchie économique et politique mondiale (la Chine occupant désormais la place de deuxième puissance économique mondiale, la France occupant la cinquième place en PIB nominal) sont probablement autant d'éléments influençant les idéologies sous-tendant les discours employés par les entreprises et les media (Prasad, 2003 ; Bannerjee et Linstead, 2001). Une voie de recherche potentielle serait d'analyser l'évolution chronologique de ce discours colonial avec celle de l'ordre mondial entre anciens colonisateurs et anciens « colonisés ». Dans cette même perspective, il serait intéressant de comparer ces résultats avec le traitement par les médias chinois du même cas. Etant donné le caractère très politique des médias chinois et l'implication évidente des autorités politiques dans la ligne éditoriale des quotidiens chinois (ex. Journal du Peuple), le traitement des données est particulièrement sujet à caution. Ce travail est en cours, les premières analyses faisant ressortir un traitement plutôt rationaliste des conflits ayant opposés Danone à ses partenaires chinois mais également subordonné à un discours culturel. On peut également se demander si des entreprises étrangères autres que françaises (américaines ou japonaises par exemple) et les médias de leurs pays d'origine comme de Chine utilisent le même type de discours et se focalisent notamment eux-aussi sur un discours culturel. Inversement, les articles récurrents sur la « faiblesse », le « déclin » ou la « chute » de la France et de ses entreprises publiés par la presse étrangère en particulier anglo-saxonne (« French bashing »)⁷, peut faire l'objet d'une autre analyse en rapport avec l'image que la France se renvoie d'elle-même lorsque ses médias évoquent les activités françaises à l'étranger.

Une dernière perspective consisterait à s'intéresser non pas à la domination de la dimension culturelle mais à la minimisation de la dimension stratégique dans ces discours en faisant notamment le rapprochement avec la littérature sur les stratégies rhétoriques de légitimation de l'échec ou du changement (ex. Aldrich et Fiol, 1994 ; Suchman, 1995 ; Suddaby et Greenwood, 2005).

⁷ Voir, par exemple, l'article de Newsweek (Di Giovanni, J. 2014. « The Fall of France ». Newsweek, 03 janvier ou CityAM (Heath, A. 2014. « France's failed socialist experiment is turning into a tragedy ». CityAM, 07/01) et les réactions françaises (Inconnu. 2014. « GB: remous après une réponse de l'ambassade de France à un article critiquant Paris ». Les Echos, 15/01).

RÉFÉRENCES

- Abrahamson E. 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review* 21(1): 254-285
- Aldrich H, Fiol MC. (1994), Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review* 19(4): 645-670
- Allouche J, Domenach J-L, Froissart C, Gilbert P, Le Boulaire M. (2008), Les entreprises françaises en Chine - Environnement politique, enjeux socio-économiques et pratiques managériales. *Les Etudes du CERI* 145-146: 1-71
- Ambassade de France en Chine. (2011), *Livre blanc : Le défi des investissements français en Chine*, Beijing
- Balogun J, Jarzabowski P, Vaara E. (2011), Selling, resistance and reconciliation : A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies* 42(6): 765-786
- Banerjee SB., Linstead S. (2001), Globalization, multiculturalism and other fictions: Colonialism for the new millennium? *Organization* 8: 683-722
- Bhabha HK. (1983), The Other Question...The stereotype and colonial discourse. *Screen* 24(6): 18-36
- Billeter J-F. (2006), *Contre Francois Jullien*. Allia: Paris
- Chairasmisak K., Faure S. (2005), *Enseignements d'un dirigeant asiatique - Sagesse et efficacité*. Editions d'Organisation: Paris
- Chen XP, Chen CC. (2004), On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management* 21: 305-324
- Chieng A. (2006), *La Pratique de la Chine en compagnie de Francois Jullien*. Grasset: Paris
- Cornelissen JP. (2008), Metonymy in Language about Organizations: A Corpus-Based Study of Company Names. *Journal of Management Studies* 45(1): 79-99
- Dirlik A. (1997), Critical reflections on "Chinese capitalism" as a paradigm. In RA Brown (Ed.), *Chinese Business Enterprise*: 17-38. Routledge: Londres
- Fairclough N. (1997), *Critical Discourse Analysis*. Longman: Londres
- Fairclough N. (2003), *Analysing discourse*. Longman: Londres
- Faure S. (2003), *Manager à l'école de Confucius*. Editions d'Organisation: Paris
- Fernandez B. (2003), Confiance et méfiance dans le rapport à l'altérité asiatique : le cas de l'expérience d'expatriés Français en Chine. In C Thuderoz, V Mangematin (dir.), *Des Mondes de confiance*. Editions CNRS

- Fernandez B. (2007), Management interculturel en Chine, enjeux et perspectives. In RA-IMASIE (dir.), *3ème Congrès du Réseau Asie - IMASIE*: Paris
- Goxe F. (2012), Innovation with "Chinese" characteristics ? Reflecting on the implications of an ethnic-based paradigm of management and innovation, *Prometheus Critical Studies in innovation* 30(2): 155-168
- Goxe F, Gao H. (2010), A l'Est, du Nouveau ? Evolution des pratiques managériales chinoises après 30 ans d'ouverture. *Actes du XXIème Congrès de l'AGRH*. AGRH: St Malo
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences*. Sage: Beverly Hills
- Hofstede G, Bond MH. (1988), The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16(4): 5-21
- Hu HC. (1944), The Chinese Concepts of Face. *American Anthropologist* 46(45-64)
- Hwang KK. (1987), Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology* 92(4): 945-974
- Li J, Lam K, Qian G. (2001), Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies* 32(1): 115-131
- Lockett M. (1988), Culture and the Problems of Chinese Management. *Organization Studies* 9(4): 475-496
- Mazza C, Alvarez JL. (2000), Haute couture and prêt-à-porter. The popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies* 21: 567-588
- Oi C-S. (2007), Un-Packing Packaged Cultures: Chinese-ness in International Business. *East Asia* 2007(24): 111-128
- Park S, Luo Y. (2001), Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal* 22(5): 455-477
- Peltokorpi V, Vaara E. (2012), Language policies and practices in WOF subsidiaries: A recontextualization perspective. *Journal of International Business Studies* 43(9): 803-833
- Phelizon J-F. (1999), *Relire l'Art de la guerre de Sun Tzu*. Economica: Paris
- Poiroux D. (2009), Management à l'occidentale et management à la chinoise - Commentaire d'un praticien sur l'article de Philippe d'Iribarne : « En Chine, entre guanxi et bureaucratie céleste ». *Gérer et Comprendre* 96(2): 15-17
- Prasad A. (Ed.). (2003), *Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement*. Palgrave Macmillan: New York
- Redding G. (1990), *The Spirit of Chinese Capitalism*. De Gruyter: Berlin

- Riad S, Vaara E. (2011), Varieties of National Metonymy in Media Accounts of International Mergers and Acquisitions. *Journal of Management Studies* 48(4): 737-771
- Riad S, Vaara E, Zhang N. (2012), The intertextual production of international relations in mergers and acquisitions. *Organization Studies* 33(1): 121-148
- Risberg A. (1998), *Ambiguities Thereafter: An interpretive approach to acquisitions*. Lund University: Lund
- Sergot B, Claret N. (2011), La légitimation discursive des stratégies de localisation à l'international : Une étude de cas comparée de deux groupes agroalimentaires français. *Management International* 16(1): 45-58
- Suchman MC. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20(3): 571-611
- Suddaby R, Greenwood R. (2005), Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly* 50(1): 35-67
- Vaara E. (2002), On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies* 23(2): 211-248
- Vaara E, Monin P. (2010), A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. *Organization Science* 21(1): 1-20
- Vaara E, Tienari J, Sauri N, Bjorkman I. (2001), Global Capitalism Meets National Spirit: Discourses in Media Texts on a Cross-Border Acquisition, *2nd Critical Management Studies Conference*: Manchester
- Vaara E, Tienari J. (2002), Justification, legitimization, and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization* 9(2): 275-303
- van Dijk T. (1998), *Ideology: A multidisciplinary approach*. Sage: Londres
- van Leeuwen T, Wodak R. (1999), Legitimizing immigration control: A discourse-historical perspective. *Discourse Studies* 1: 83-118
- Xin KR, Pearce JL. (1996), Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal* 39(6): 1641-1658
- Yang MM. (1994), *Gifts, favors and banquets: The art of social relationships in China*. Cornell University Press: Ithaca
- Yao S. (2002), *Confucian capitalism: discourse, practice and the myth of Chinese enterprise*. Routledge Curzon: Londres

ANNEXE A: Détail du corpus

Étiquette	Titre de l'article	Source	Date
Echo_1	Danone pénalisé par ses mésaventures en Chine	Les Echos	17/10/13
Echo_2	Danone accusé par la télévision d'Etat chinoise	Les Echos	17/09/13
Echo_3	Danone forcé de rappeler du lait infantile en Chine	Les Echos	06/08/13
Echo_4	Danone et Nestlé mis en cause par la Chine pour entente sur les prix	Les Echos	03/07/13
Echo_5	Danone repart à l'offensive pour vendre ses yaourts en Chine	Les Echos	21/05/13
Echo_6	Danone à la peine sur le yaourt standard en Chine	Les Echos	09/12/11
Echo_7	Eau purifiée : Danone se désengage en Chine	Les Echos	15/07/11
Echo_8	Comment le litige avec Wahaha a fortifié Danone sur le marché de l'eau en Chine	Les Echos	29/09/10
Echo_9	Danone malmené par une rumeur en Chine	Les Echos	13/02/09
Echo_10	Le conflit commercial entre Danone et son grand associé chinois s'enlise	Les Echos	16/01/09
Echo_11	Danone prêt à rompre ses liens avec sa coentreprise chinoise Wahaha	Les Echos	22/05/08
Echo_12	Ultime bras de fer entre Danone et son partenaire chinois Wahaha	Les Echos	14/04/08
Echo_13	Danone fait un geste pour calmer le jeu avec le chinois Wahaha	Les Echos	18/01/08
Echo_14	Encore un revers pour Danone en Chine	Les Echos	19/12/07
Echo_15	Danone propose un armistice à son partenaire chinois Zong Qinghou	Les Echos	17/12/07
Echo_16	En Chine, Danone perd une manche contre son partenaire Zong Qinghou	Les Echos	11/12/07
Echo_17	Danone vend ses parts dans le laitier chinois Bright Dairy	Les Echos	16/10/07
Echo_18	Affaire Danone : le chinois Wahaha contre-attaque en justice	Les Echos	14/06/07
Echo_19	Le groupe Danone exclut de se retirer de sa coentreprise chinoise	Les Echos	13/06/07
Echo_20	Danone obtient le départ de son turbulent partenaire chinois	Les Echos	08/06/07
Echo_21	Danone poursuit son partenaire chinois en justice	Les Echos	10/05/07
Echo_22	Danone lance un ultimatum à son turbulent partenaire chinois	Les Echos	12/04/07
Echo_23	Danone aux prises avec le patriotisme économique chinois	Les Echos	11/04/07
Echo_24	Le groupe Danone investit dans le jus de fruits en Chine	Les Echos	04/07/06
Echo_25	Danone dope sa recherche dans les produits laitiers en Chine	Les Echos	02/11/05
Monde_1	Comment Danone espère faire manger ses biscuits et ses yaourts aux Chinois	Le Monde	09/11/04
Monde_2	Danone, cible du patriotisme économique chinois	Le Monde	10/04/07
Monde_3	Wahaha surfe sur le patriotisme économique chinois pour dénoncer son partenaire Danone	Le Monde	12/04/07
Monde_4	En Chine, Danone se heurte aux ambiguïtés du capitalisme d'Etat	Le Monde	13/04/07
Monde_5	Danone engage des poursuites contre son partenaire chinois Wahaha	Le Monde	11/05/07
Monde_6	Frictions sur l'eau d'Evian entre Danone et la Chine	Le Monde	30/05/07
Monde_7	Ce milliardaire chinois qui défie Danone	Le Monde	05/07/07
Monde_8	Danone pénalisé par son conflit avec le chinois Wahaha	Le Monde	01/08/07
Monde_9	Danone rompt sa coentreprise en Chine avec Mengniu	Le Monde	20/12/07
Monde_10	Danone s'associe avec Weight Watchers sur le marché chinois	Le Monde	07/02/08
Monde_11	Danone a les mains libres en Inde, mais pas en Chine	Le Monde	16/04/09
Monde_12	En Chine, Danone finit par vendre sa coentreprise avec Wahaha pour ne pas compromettre son développement	Le Monde	01/10/09
Monde_13	Danone se réattaque au marché chinois du yaourt	Le Monde	20/05/13
Tribune_1	Agro-alimentaire; Danone touché par un nouveau scandale laitier en Chine	La Tribune	06/08/13
Tribune_2	Danone se renforce en Chine en nouant une nouvelle alliance	LaTribune.fr	20/05/13
Tribune_3	Danone et Wahaha se séparent à l'amiable en Chine	La Tribune	01/10/09
Tribune_4	Conflit Danone/Wahaha : la justice tranche à nouveau en faveur du chinois	LaTribune.fr	05/08/08
Tribune_5	Danone choisit de se développer sans Mengniu en Chine	LaTribune.fr	18/12/07

Tribune_6	agroalimentaire; Danone tente de solder à l'amiable son différend avec le chinois Wahaha	La Tribune	17/12/07
Tribune_7	Danone souhaite négocier avec son ex-partenaire chinois	LaTribune.fr	14/12/07
Tribune_8	Danone fait appel de la décision du tribunal chinois qui lui a donné tort	LaTribune.fr	11/12/07
Tribune_9	Un tribunal chinois donne tort à Danone	LaTribune.fr	10/12/07
Tribune_10	Danone gagne une manche dans la bataille avec le chinois Wahaha	LaTribune.fr	21/11/07
Tribune_11	Danone: la Bourse s'inquiète des problèmes chinois	LaTribune.fr	31/07/07
Tribune_12	Danone porte plainte contre son partenaire chinois Wahaha	LaTribune.fr	12/07/07
Tribune_13	Danone: Wahaha obtient un arbitrage chinois	LaTribune.fr	18/06/07
Tribune_14	agroalimentaire; Le problème chinois de Danone serait surestimé	La Tribune	14/06/07
Tribune_15	Le conflit avec son partenaire chinois dans Wahaha pourrait fragiliser Danone	LaTribune.fr	08/06/07
Tribune_16	Danone annonce le départ du président de la JV Wahaha en Chine	LaTribune.fr	07/06/07
Tribune_17	Danone porte son différend avec le chinois Zong Qinghou devant la justice américaine	LaTribune.fr	05/06/07
Tribune_18	agroalimentaire; Nouvelles difficultés pour Danone en Chine	La Tribune	31/05/07
Tribune_19	Danone sanctionné en Bourse après un nouveau problème en Chine	LaTribune.fr	30/05/07
Tribune_20	Danone engage des poursuites judiciaires face à son partenaires chinois Wahaha	LaTribune.fr	09/05/07
Tribune_21	Après la Chine, Danone confronté à des difficultés avec son partenaire en Inde	LaTribune.fr	13/04/07
Tribune_22	Le ton monte d'un cran entre Danone et son partenaire chinois Wahaha	LaTribune.fr	11/04/07
Tribune_23	agroalimentaire; Danone se heurte au nationalisme chinois	La Tribune	11/04/07
Tribune_24	Le potentiel du marché chinois fait saliver Danone	La Tribune	19/12/06
Tribune_25	Danone passe à l'offensive sur le marché des produits laitiers en Chine	LaTribune.fr	18/12/06
Tribune_26	Danone se renforce en Chine	La Tribune	04/07/06
Tribune_27	Danone veut convertir les Chinois aux yaourts	La Tribune	02/11/04