



HAL
open science

Approches d'intégration post-acquisition des multinationales " émergentes " dans les économies " avancées " : 25 cas d'acquisitions d'EMNE en France analysées dans une perspective comparative

Morgan Marchand

► **To cite this version:**

Morgan Marchand. Approches d'intégration post-acquisition des multinationales " émergentes " dans les économies " avancées " : 25 cas d'acquisitions d'EMNE en France analysées dans une perspective comparative. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2015. Français. NNT : 2015PA090046 . tel-01293228

HAL Id: tel-01293228

<https://theses.hal.science/tel-01293228>

Submitted on 24 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse

Pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion
(Arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

Morgan MARCHAND

**Approches d'intégration post-acquisition des multinationales
« émergentes » dans les économies « avancées ».**
25 cas d'acquisitions d'EMNE en France
analysées dans une perspective comparative

Sous la direction de

Monsieur Jean-Pierre SEGAL

Chargé de recherche CNRS – Dauphine Recherche Management – UMR 7088

JURY

Rapporteurs :

Madame Ulrike MAYRHOFER
Professeur à l'IAE Lyon

Monsieur Philippe VERY
Professeur à l'EDHEC Business School

Suffragants :

Monsieur Fabien BLANCHOT
Maître de Conférences à l'Université Paris Dauphine

Monsieur Jean-François CHANLAT
Professeur à l'Université Paris Dauphine

24 Novembre 2015

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

J'ai longtemps lu les remerciements d'ouverture de thèse ou d'ouvrages comme des exercices répondant à une louable mais monotone convention sociale. Je ne les lirai plus jamais de la même manière après avoir terminé cette thèse. Au moment d'écrire ces lignes je réalise pourquoi les remerciements sont placés au début des thèses : parce qu'ils en constituent une facette essentielle. C'est également à l'écriture de ces mots que je réalise le plaisir qu'il y a à replacer la recherche dans son contexte réel, c'est-à-dire humain, avec les hommes, les femmes et les enfants qui y sont indissociablement liés, qu'ils en soient à l'origine, qu'ils l'aient fait murir ou, ce qui revient au même, qu'ils aient accompagné ou fait murir son auteur. Je reviendrai en détail dans le chapitre III sur le caractère essentiel de la socialisation du doctorant dans le processus de « faire thèse ». Je voudrais ici sincèrement saluer les personnes qui en ont permis le déploiement.

Un parcours humain dans un environnement académique

Cette recherche est avant tout le résultat d'une suggestion d'Odile Ledru-Menot qui m'a si souvent judicieusement aidé dans mon parcours. Grâce à Anda Djoheana Wiradikarta, des premières discussions avec Philippe d'Iribarne ont permis de présenter mon projet à Jean-Pierre Segal, qui allait accepter de diriger ma thèse. L'ouverture intellectuelle et la disponibilité de mon directeur ont permis à mes travaux d'avancer puis d'exister. Travailler avec lui et dans l'environnement intellectuel et humain de l'équipe de « Gestion et Sociétés » a représenté pour moi tout à la fois un honneur et une motivation sans égale.

Le cadre institutionnel, académique et social de l'Université Paris Dauphine a idéalement complété cet environnement doctoral. Jean-François Chanlat, en tant que directeur de DRM notamment, y a fortement contribué et m'a personnellement aidé, de Paris à Montréal, par sa stimulation intellectuelle et professionnelle. Je suis

d'autant plus honoré qu'il rejoigne mon jury. Je suis également extrêmement reconnaissant à Fabien Blanchot d'avoir lu, commenté et suivi mes travaux, de ma première présentation doctorale à la pré soutenance. Par ses commentaires précis, il a énormément contribué à donner des bases solides et des angles pertinents à cette recherche. Au-delà, l'environnement de l'Université Dauphine a aussi été un soutien important : l'aide matérielle, la qualité des ressources et l'accompagnement des doctorants par des séminaires de valeur s'accompagnent d'une grande richesse de rencontres et d'échanges. Parmi ces doctorants, Li Fang a été d'une aide précieuse, m'ouvrant l'accès à des terrains et permettant ensuite d'entrer dans des finesses d'entretiens en chinois qui sont à la base d'une partie de l'analyse sur les imaginaires stratégiques ; Dominique Vellin m'a directement apporté sa contribution grâce à sa relecture de ma première présentation. A Dauphine et lors de conférences, de riches discussions ont permis de nourrir ma motivation et ma réflexion, avec notamment Viet Long, Amy, Eléonore, Josiane, Diana, Yasmine. Je me souviens également des premiers conseils marrakchis de Farid Chaouki.

Un processus de recherche enrichi de publications

Cette thèse n'est pas une thèse sur articles, mais son élaboration s'est accompagnée de plusieurs publications, qui ont représenté un cheminement essentiel à deux niveaux. D'un côté, les contraintes de délai de soumission ont obligé à une forte discipline. Ces échéances ont été autant de jalons obligeant à formaliser des travaux à dates fixes, d'autant plus utiles que cette recherche a été effectuée avec de fortes contraintes professionnelles liées à mon activité de consultant indépendant. Surtout, l'incalculable révision par les pairs, constitutif des processus de publication, a représenté un apport majeur, en contribuant à augmenter significativement la robustesse des propos. Les trois articles préparés en marge de cette thèse ont bénéficié des opportunités offertes par les organisateurs de ces conférences, les modérateurs des ateliers et les commentaires exigeants, clairvoyants et encourageants des relecteurs des revues qui, bien qu'anonymes, ont une réelle empreinte sur ces travaux.

J'ai l'immense privilège que trois personnes – clé dans ces processus aient accepté de faire partie de mon jury : Ulrike Mayrhofer, présidente d'ATLAS – AFMI, Philippe Very qui m'a toujours fait part de judicieuses orientations, et Pierre-Xavier Meschi qui a soutenu mon projet dès le début et ainsi renforcé ma motivation.

Ces publications ont servi de base à certaines parties de la thèse. Après le prix du projet doctoral de la 4^e Conférence ATLAS - AFMI de 2013 à Montréal, la communication à la conférence de l'année suivante a été retenue pour l'ouvrage collectif de la conférence (à paraître). Ce papier a servi de base pour la section II.1. Ensuite, l'article « Quand le Sud rachète le Nord : Dynamiques d'intégrations up-market des multinationales émergentes » a été retenu pour un numéro spécial de *M@n@gement* (Bandeira-De-Mello, Ghauri, Mayrhofer & Meschi, 2015) : il développe des analyses de cas et certaines conclusions du chapitre V. Enfin, au moment de la finalisation de cette thèse, la troisième version d'un papier a été soumise pour un numéro spécial de la *Thunderbird International Business Review*. Intitulé “*Do all emerging market firms partner with their acquisitions in advanced economies? A comparative study of 25 emerging multinationals acquisitions in France*”, il présente une esquisse des résultats de la section VI.2.

Et au-delà

Par leur confiance, mes clients ont permis durant ces années de soutenir cette recherche et, plus important encore, de la nourrir intellectuellement et humainement. L'ouverture internationale de beaucoup de ces missions a également été l'occasion de réflexions productives, d'Alger à Pékin. Je pense tout particulièrement à Pascal Monpetit du cabinet Transnations qui, avec son professionnalisme, son acuité et sa disponibilité pour l'ouverture de réseaux, a indéniablement contribué à ces travaux, ainsi qu'à Marie-Hélène Bayle qui m'a si souvent aidé depuis tant d'années. Et aussi Alain Cabras, Nadia Sartawi, Jérôme Heitz, Antonin Cœur-Bizot, Fernando Salvetti, Andy Hayward, Martin de Vesvrotte, Mathieu Lemetais, Nicole Lailler Le Hesran, Marie-Christine Berger, les équipes de Terres Neuves... Je pense également à ce qui revient à France Venier, et [...]

*Surtout, ceux sans qui cette recherche
ne serait pas et ne serait rien :
Héloïse, Nominoë, Iseult,
et ma famille, mes amis.*

Sommaire

Introduction générale	15
Première Partie. CONSTRUCTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	29
Chapitre I. APPROCHES D'INTEGRATIONS ET EFFET DU PAYS D'ORIGINE : LES THEORIES « CLASSIQUES »	31
Section I.1 Internationalisation, acquisitions et types d'intégration	32
Section I.2 Débats sur l'effet du pays d'origine des acquéreurs	45
Section I.3 Enseignement des précédents non-occidentaux : les acquisitions japonaises	64
Chapitre II. EMNE ET INTEGRATIONS UP-MARKET : CONNAISSANCES ET HYPOTHESES	75
Section II.1 Les multinationales émergentes : construction et usages d'une catégorie	80
Section II.2 Développement international et intégrations post-acquisitions des EMNE	101
Section II.3 Déterminants des choix de type d'intégration : une perspective de management stratégique comparatif	132
CHAPITRE III. DISPOSITIF DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE	151
Section III.1. « Faire thèse » : un parcours intellectuel dans un contexte socio-matériel	152
Section III.2. Positionnement épistémologique et design de recherche	167
Section III.3. Analyse multi-cas : dispositif et méthodes	177
Deuxième Partie. RESULTATS ET DISCUSSIONS	205
Chapitre IV. LES ACQUISITIONS UP-MARKET EN FRANCE, 2000 – 2011	207
Section IV.1. Les acquisitions <i>up-market</i> : de la marginalité à la visibilité	208
Section IV.2. Caractéristiques des acquisitions et des acquéreurs	213
Chapitre V. APPROCHES D'INTEGRATION DES EMNE : ANALYSE MULTICAS	229
Section V.1. Esquisse d'une typologie : types d'intégration des EMNE	233
Section V.2. Différents types d'intégration : analyses de cas	273
Section V.3. Perspective dynamique : des intégrations évolutives	297
Chapitre VI. DÉTERMINANTS DES CHOIX D'INTÉGRATION : L'IMPACT DU PAYS D'ORIGINE	317
Section VI.1. L'impact du contexte : l'émergence dans un monde globalisé	321
Section VI.2. Effet du pays d'origine : une perspective de management stratégique comparatif	335
Epilogue. Performance des intégrations et devenir des cibles	367
Conclusion générale	383
Bibliographie, tables et annexes	425

INTRODUCTION GENERALE

« Le progrès en sciences provient toujours d'une combinaison de pensées décousues et de pensées rigoureuses. Cette combinaison est notre outil le plus précieux. »
Gregory Bateson, *Vers une écologie de l'esprit* (1980)

« La connaissance progresse en intégrant en elle l'incertitude, non en l'exorcisant. »
Edgar Morin, *La Méthode* (1977)

Cette recherche s'intéresse aux approches d'intégration des multinationales émergentes (EMNE) suite à des acquisitions dans les pays communément appelés développés. Elle analyse 25 cas d'acquisitions d'entreprises françaises par des EMNE de 13 pays différents, identifie les différents types d'intégration mis en œuvre et s'intéresse aux déterminants de leur choix. Elle confirme la centralité de l'approche partenariale dans ces situations pour les EMNE, en repère diverses modalités et actualise ainsi les modèles théoriques sur les types d'intégration. Cette approche partenariale n'est cependant pas systématique : la diversité globale des approches, grâce à l'étude multi-cas, permet d'analyser les déterminants de leurs choix, et révèle l'importance de l'effet du pays

d'origine des EMNE comme un facteur explicatif non unique mais important. Nous explorons cet effet sous l'angle particulier de l'influence des héritages administratifs des EMNE, et plus précisément des imaginaires stratégiques et politiques. Dans cette introduction, nous allons retracer la genèse de cette recherche, avec ses ancrages pragmatiques et théoriques, et la construction des questions de recherche. Nous développerons ensuite la démarche scientifique mobilisée avant de présenter les principales réponses et discussions engendrées par les résultats.

Genèse de la recherche : expérience personnelle et problématique géoéconomique globale

Cette recherche trouve son origine dans une expérience personnelle. Début 2008, le cabinet de conseil pour lequel je travaille en Chine est contacté par un manager français basé dans une région à l'est de Pékin. Au téléphone, il m'indique qu'il y est chef de projet pour la création d'un site industriel, et qu'il aimerait mettre en place des formations en management pour des équipes françaises et chinoises. Surtout, il précise qu'il travaille pour un grand groupe chinois. Ces premiers échanges par téléphone aiguissent ma curiosité. Nous nous fixons un rendez-vous et, quelques jours plus tard, je prends le train depuis Pékin. A destination, un chauffeur m'attend, et me conduit à travers une longue route monotone. Dans cet hiver du nord de la Chine, la journée est terne, et l'immense région industrielle se déploie indifféremment de la terre au ciel en couleur grise sur fond gris. Au bout d'un temps qui m'apparaît long, nous arrivons finalement en vue d'un petit immeuble de bureaux. Il semble minuscule dans le gigantesque décor vide. A mon visage, on m'introduit directement au troisième étage, celui des *faguoren* (les Français). Là-haut, je suis accueilli par le chef de projet, qui semble visiblement heureux d'avoir affaire à un prestataire qui peut venir le voir ici. Nous passons deux heures à échanger sur ses problématiques. Il est en fait expatrié par le groupe chinois qui a acquis peu de temps auparavant l'entreprise française pour laquelle il travaillait. L'acquéreur a sélectionné plusieurs experts et managers de l'entreprise française pour construire un site en Chine, là où nous nous trouvons.

Dans toutes les autres missions de management international sur lequel mon cabinet intervient par ailleurs, il s'agit du mouvement plus classique de développement de groupes européens en Chine, avec les habituelles questions de mobilité internationale du siège vers les filiales ou, épisodiquement, d'impatriation de collaborateurs chinois hauts potentiels au siège pour deux ou trois ans. Ici, c'est le groupe chinois qui se développe en France, et y acquiert une entreprise avec pour première intention de mobiliser une partie de son savoir-faire pour développer ses capacités industrielles sur son propre sol national. Visiblement, les premiers temps en Chine sont délicats, et à l'isolement géographique du site s'ajoute un relatif isolement organisationnel, les Français sur place ayant du mal à se repérer dans les subtilités décisionnelles d'un conglomérat public chinois.

Pour ma part, cette expérience met pour la première fois un visage sur des tendances géoéconomiques et des problématiques stratégiques internationales qui ont commencé à acquérir une visibilité au milieu des années 2000 : le développement rapide des grands groupes des pays émergents. Historiquement, l'étude des multinationales repose essentiellement sur les expériences des EMN nord-américaines et ouest-européennes (Jaussaud & Mayrhofer, 2013 ; Glover & Wilkinson, 2007). Or les investissements directs étrangers (IDE) réalisés par les EMNE ont considérablement augmenté récemment : leur part dans l'ensemble des IDE est passée de 14% en 1980 à 43% en 2009, créant ainsi une « *nouvelle géographie des investissements* » (UNCTAD, 2010). En 2006, le Boston Consulting Group (le BCG qui a donné son nom à la matrice des domaines d'activités stratégiques) publie un premier rapport sur les « *nouveaux challengers globaux* », 100 grands groupes venus d'économies à développement rapide qui « *changent le monde* ». Dans la fièvre de la préparation des Jeux Olympiques de Pékin, les grandes marques chinoises prennent par exemple une nouvelle dimension internationale : Haier, Tsingtao, mais aussi Lenovo, acquéreur en 2005 de la branche PC d'IBM : signe des temps, la marque iconique des multinationales américaines cède son activité la plus grand public à une multinationale de la 2^e puissance mondiale. Ainsi, non seulement les EMNE se développent dans leur région ou dans d'autres pays en développement, mais elles investissent désormais directement dans les économies considérées comme avancées de la Triade USA - Europe - Japon.

Ces fusions-acquisitions (F&A) d'EMNE dans les pays développés, qualifiées d'investissements *up-market* par Ramamurti & Singh (2009), défraient alors la chronique dans la presse européenne et américaine. En Europe, l'année 2006 est marquée par l'acquisition d'Arcelor par Mittal, qui déclenche de vives réactions dans les médias, le monde politique et les dirigeants d'Arcelor¹. C'est que les multinationales, couramment considérées comme les fers de lance de la mondialisation (Chanda, 2007) sont perçues comme des empires qui pèsent de plus en plus sur le cours des pays et des sociétés (Unoki, 2012). L'arrivée de multinationales de « nouveaux » pays est ainsi l'une des manifestations les plus visibles du rééquilibrage de la richesse et du pouvoir à l'échelle mondiale. Au moment de l'acquisition d'une branche d'une EMN française par « *un empire chinois* » en 2006, un journal régional considère ainsi que c'est « *l'un des fleurons de l'industrie lyonnaise [qui] vient de tomber sous domination chinoise*² ».

Les thématiques d'empire, de conquête et de prédation, récurrentes dans la couverture médiatique de ces acquisitions, sont le reflet d'une interrogation nourrie d'inquiétude des pays et des sociétés des cibles. En 2010, *The Economist* se demande ainsi ce que cela fait d'être « *mangé par le dragon* » chinois³. Ce champ sémantique est relayé par d'autres médias⁴, *Le Monde* constatant par exemple « *l'appétit grandissant des groupes chinois pour la France* »⁵. Parmi ces entreprises des pays émergents considérées comme « *prédatrices*⁶ », les interrogations portent en France plus particulièrement sur les EMNE chinoises qui se lancent « *à l'assaut*⁷ », « *à la conquête de l'ouest*⁸ », laissant « *l'Europe à la merci des investissements chinois* », réactivant même la thématique d'un « *péril jaune* »⁹. Toujours dans les médias, ces opérations prennent une dimension particulièrement symbolique lorsqu'il s'agit d'acquisitions dans une ancienne puissance impériale d'entreprises venant d'une ex-colonie. C'est le cas pour des acquisitions

¹ Associated Press, « Mittal-Arcelor : un ministre indien dénonce la réaction des Européens », 11/02/2006.

² Lyon Capitale, 12/02/2007.

³ *The Economist*, "Being eaten by the dragon: Chinese takeovers", 13/11/2010.

⁴ AGEFI, « L'appétit croissant des fonds souverains des pays émergents », 14/08/2012.

⁵ *Le Monde*, 7/12/2014.

⁶ Fabien Piliu, « Quand les entreprises des pays émergents deviennent prédatrices », *La Tribune*, 11/09/2014.

⁷ *Challenges*, « Les Chinois arrivent », 27/03/2014.

⁸ Libie Cousteau et Valérie Lion, « L'Europe à la merci des investissements chinois », *L'Express*, 04/02/2011.

⁹ Philippe Waechter, « Quel péril jaune ? », *Les Echos*, 11/09/2012.

indiennes au Royaume-Uni, ou lorsque « *l'histoire se retourne*¹⁰ » avec les investissements mozambicains au Portugal, ou encore, vu de France, quand « *le Maghreb rachète l'Europe*¹¹ ».

Ces émois médiatiques appellent à prendre du recul. Indéniablement, les acquisitions par des EMNE sont à la fois un moteur et un symbole du rapide développement des pays émergents. Celui-ci renverse les équilibres économiques en déplaçant le centre de gravité de l'économie mondiale (Quah, 2011), les pays émergents rattrapant les pays historiquement développés, avec en perspective une possible convergence des niveaux de développement (Mahbubani, 2013), et ses conséquences géoéconomiques et sociétales. Ce basculement du monde (Delannoy, 2012) se matérialise donc notamment par « *l'inversion des rôles*¹² » dans les flux d'investissements, avec des entreprises de pays émergents qui rachètent désormais des entreprises de pays développés, après des décennies d'opérations en sens contraire. Celles-ci sont les symboles d'une mondialisation qui n'est plus seulement une occidentalisation (Chanda, 2007). Cette perspective géopolitique globale se retrouvera en filigranes de nombreux entretiens de terrain de notre recherche. Un ancien DRH d'Arcelor, rencontré pour un entretien exploratoire, aura ainsi cette formule en parlant de l'acquisition par Mittal :

« Je me demande si on ne pourra pas voir ça un jour comme une sorte de Port Arthur. 1904, 1905 : c'est la première fois que les Russes se faisaient battre par un pays émergent. »

Cette recherche s'inscrit donc à la confluence d'un intérêt individuel et d'une question socio-géo-économique globale contemporaine. En ce sens, nous nous plaçons modestement dans la perspective de Courpasson (2013, p.1243) qui appelait, lors de son départ du poste d'éditeur en chef d'*Organization Studies*, à ce qu'il nomme l'érudition passionnée : « *Passionate scholarship refers to commitment to a personally meaningful and socially relevant topic* ».

¹⁰ Claire Guelaud, « Le Mozambique, nouvel eldorado des matières premières », *Le Monde*, 30/03/2014.

¹¹ Julien Cléménçot, « Le Maghreb rachète l'Europe », *Jeune Afrique*, 18/02/2013.

¹² The Economist, « South-north FDI: Role reversal. Emerging-market firms are increasingly buying up rich-world ones », 24/09/2011.

D'une curiosité de géo-économie à une question de recherche en sciences de gestion

Ces réalités économiques d'acquisitions *up-market* ont été progressivement étudiées scientifiquement (Demirbag & Yaprak, 2015 ; Aharoni, 2014 ; Williamson, Ramamurti, Fleury, & Leme Fleury, 2013 ; Guillen & Garcia-Canal, 2012 ; Kale & Singh, 2012). Mais ces recherches traitent surtout des aspects économiques, stratégiques et financiers de ces opérations. La question, essentielle, de ce que font les EMNE avec les entités acquises n'est que très partiellement abordée. Cette question est d'autant plus intéressante que la littérature n'apporte encore aucune conclusion définitive sur les styles de management des EMNE (Nayir & Vaiman, 2012). Les intégrations *up-market* représentent donc un champ de recherche en management international particulièrement intéressant : c'est un phénomène récent et en rapide progression qui soulève des questions d'ordres à la fois théoriques et empiriques. Plusieurs interrogations sont ainsi est à la base de notre recherche : comment les EMNE gèrent-elles leurs intégrations *up-market* ? Du côté des cibles, en termes opérationnels, avec qui travaillent-elles dorénavant (l'acquéreur envoie-t-il des expatriés pour les diriger ?) et avec quoi (les EMNE déploient-elles de nouveaux outils et de nouvelles méthodes ?) ? En termes plus académiques, quels sont les types d'intégration mis en œuvre par les EMNE acquéreuses ?

Le manque de recherche sur ces questions subsiste en grande partie malgré l'intérêt récent pour les EMNE : à part quelques études sur les intégrations d'EMNE chinoises (Liu & Woywode, 2013), peu de recherches empiriques ont été conduites sur « ce qui se passe » après les acquisitions. Ce gap empirique est déploré de manière récurrente dans la littérature (Aharoni, 2014). Conséquence de ce manque de données, beaucoup de recherches ont tendance à généraliser les résultats sur les EMNE chinoises à l'ensemble des EMN provenant de pays également qualifiés, de manière très large, d'émergents. A l'occasion de la rétrospective de leur article qui a remporté le prix du meilleur papier de la décennie du *Journal of International Business Studies*, Birkinshaw, Bresman & Nobel (2010) ont pourtant fait de cette question une des plus intéressantes problématiques de management international :

« L'une des choses fascinantes concernant les fusions - acquisitions internationales, c'est qu'elles révèlent de multiples niveaux d'analyse – géopolitique, stratégique, organisationnel. En plus, une nouvelle couche de complexité a été ajoutée, avec le nombre croissant de cas d'EMN de pays en développement achetant des actifs dans les pays développés, tendance qui va probablement augmenter significativement dans les années à venir. [...] Des indices non confirmés suggèrent que ces EMN de pays en développement adoptent majoritairement une approche « grand seigneur » par rapport à leurs acquisitions, imposant quelques contrôles mais offrant également une énorme autonomie, en cherchant à obtenir le maximum de ce qu'elles ont acheté. Mais nous avons ici peu, voire pas, de preuve méthodique : c'est donc certainement un domaine sur lequel peut être effectué plus de recherche ».

A partir de ces premiers indices, notre interrogation fondamentale peut être résumée en une formule : les EMNE adoptent-elles suite à ces acquisitions des approches d'intégration spécifiques, et si oui, pourquoi? Cette question se décline en deux questions de recherches (QR) successives :

- **QR 1: Les EMNE adoptent-elles des approches d'intégration spécifiques ?**

Comment les EMNE intègrent-elles leurs acquisitions *up-market*? Peut-on rapprocher les types d'intégrations qu'elles mettent en œuvre des modèles théoriques existants? Dans ces situations, adoptent-elles des approches d'intégration différentes de leurs prédécesseurs des pays développés, les DMNE? Plus vraisemblablement, si tant est que les DMNE présentent des récurrences dans leurs approches d'intégration, par quels aspects et dans quelles mesures les EMNE s'en rapprochent et s'en distinguent? Ou, dit de manière prosaïque et opérationnelle, est-ce différent d'être acquis par un groupe chinois que par un groupe américain? Enfin, les choix d'intégration des EMNE sont-ils homogènes ou eux-mêmes diversifiés ?

- **QR2 : Pourquoi les EMNE adoptent-elles ces approches d'intégration ?**

Dans le cas d'une réponse positive à la première QR, la question est alors de savoir pourquoi les EMNE se comportent comme elles le font. Est-ce parce qu'elles ne veulent pas ou ne peuvent pas faire autrement? En d'autres termes, à quoi renvoient leurs choix d'approches d'intégration, quels en sont les déterminants? Leurs pratiques sont-elles simplement la résultante de facteurs de contingence liés à leur processus d'émergence? S'agit-il de réponses instrumentales à des conditions objectives liées à leur stade d'internationalisation, au contexte de l'acquisition ou encore à leurs différentiels (de capacités, d'expérience) avec les cibles acquises? Ou est-ce que leurs choix et leurs pratiques renvoient également à des conceptions plus implicites qui guident leurs choix et pratiques managériales? Notamment, le fait qu'elles soient issues d'environnements différents (en termes aussi bien institutionnels que culturels) a-t-il un impact?

Une approche de management stratégique comparé

Cette recherche se place dans une perspective de management stratégique comparé. A un premier niveau de généralisation assez fort, les EMNE se distinguent-elles par leurs pratiques d'intégration des DMNE ? A un second de niveau de granularisation plus fine, les EMNE présentent-elles des différences entre elles ? Le traitement de ces questions est rendu possible par une particularité essentielle de cette recherche : par contraste avec les recherches existantes, elle repose sur l'analyse d'intégrations *up-market* d'EMNE de pays d'origine variés. Cette spécificité empirique permet de dépasser les travaux basés sur des acquisitions d'EMNE d'un unique pays d'origine. Ce faisant, elle autorise, avec prudence mais légitimité, à formuler des hypothèses pouvant rendre compte des régularités et des diversités de pratiques des EMNE.

Des recherches récentes sur les EMNE, émanant de chercheurs de pays émergents (Luo, Sun, & Wang, 2011) attirent en effet l'attention sur le fait que, derrière une apparente homogénéité, la catégorie d'EMNE recèle une grande diversité qui a trait aux disparités

nationales d'environnement économiques et de pratiques organisationnelles. Ces travaux suggèrent que, loin de répondre à des pressions isomorphiques globales, les pratiques des EMNE s'ancrent avant tout dans des espaces, physiques et mentaux, spécifiques. Ces travaux récents font écho aux recherches plus anciennes sur les DMNE, soulignant les effets de l'héritage administratif des organisations, lui-même fortement lié aux éléments institutionnels et culturels de leur pays d'origine. Cet héritage administratif, qui guide les conceptions de « comment les choses doivent être faites », se révèle tout particulièrement dans les approches d'intégration post-acquisition (Calori, Lubatkin, Very & Veiga, 1997). Les acquisitions *up-market* sont donc des objets particulièrement appropriés pour détecter les pratiques et les conceptions des groupes acquéreurs (Pitkelthy, Faulkner & Child, 2003). Dans cette démarche comparative, nous explorerons donc ce qui est commun à la fois aux DMNE et aux EMNE (suggérant une certaine universalité de contexte et/ou de conceptions), ce qui est commun aux EMNE par contraste avec les DMNE (probable signe d'un effet de la situation d'émergence), et enfin ce qui diffère aux sein des pratiques des EMNE (avec, en cas de régularités par pays d'origine, l'effet des contextes nationaux culturels et/ou institutionnels).

Cette approche a plusieurs implications pratiques pour notre recherche. Tout d'abord, elle implique de construire une revue de littérature en deux temps. Dans un premier temps, il faut établir les récurrences des théories sur les types d'intégration et les approches d'intégration des multinationales « classiques » (DMNE), auxquelles la littérature tend facilement à opposer les EMNE. Cet état des connaissances sur les DMNE confirmera la pertinence de l'approche comparative, en mettant en valeur l'importance des environnements d'origine des EMN sur leurs pratiques. Dans un second temps, en prenant appui sur le premier, il faudra relever les connaissances et, surtout, les hypothèses actuelles sur les EMNE. Cette revue de littérature, délicate du fait de l'aspect récent et en cours du phénomène lui-même et donc de la recherche, confirmera notamment le gap empirique et le besoin de recherches sur les intégrations *up-market*. Enfin, dernière implication : le besoin d'une approche comparative, nourrie de données empiriques d'acquisitions par des EMNE de multiples pays d'origine.

Des suppositions initiales aux résultats de la recherche

Par souci de réflexivité, il est important de rendre compte de nos idées de départ. Ces idées n'étaient pas à proprement parler des préconceptions, mais plutôt de références sur des sujets similaires. De par notre formation et notre pratique de consultant travaillant pour multinationales européennes, nous avons été habitués, comme beaucoup de praticiens et chercheurs, aux acquisitions de style « américain » (Guillen & Garcia-Canal, 2009), des absorptions visant à gagner en scalabilité et en efficacité par la standardisation des processus et l'alignement rapide des cibles sur les modèles de l'acquéreur. Cette situation est également fréquente suite aux acquisitions par des DMNE dans les pays en développement, finement analysées par d'Iribarne, Henry, Segal, Chevrier & Globokar (1998) : l'acquéreur arrive dans les cibles avec ses managers et ses outils. Il en va souvent de même pour les EMN japonaises, qui déploient leurs modèles et leurs outils de gestion dans leurs acquisitions en Amérique du Nord et en Europe (Fucini & Fucini, 1992). Dans tous ces cas, célèbres dans la littérature en gestion, les intégrations sont marquées par l'arrivée d'expatriés du groupe qui ont pour mission de déployer tout ou partie des standards et des pratiques de l'acquéreur dans la cible.

Si ces références étaient présentes à notre esprit au début de la recherche, les résultats de celle-ci démontrent que la réalité globale des intégrations *up-market* est bien différente. Dans la très grande majorité des cas, il n'y a en effet ni arrivée de managers du siège, ni déploiement de nouvel outillage de gestion ou de production. En gardant à l'esprit l'aspect initialement exploratoire de cette recherche, et le caractère mouvant de son objet, nous proposons plusieurs résultats, qui peuvent être ramenés aux deux questions de recherche :

- **Les EMNE adoptent des approches d'intégration relativement spécifiques.**

La plupart d'entre elles mettent en œuvre une approche partenariale, qui se traduit par une grande autonomie confiée aux cibles et une coordination d'activités de cœur de métier. Cette approche partenariale représente pour les EMNE en situation *up-market* ce que l'approche absorption représente pour les DMNE en situation *down-market* : une référence centrale, pas forcément adoptée de manière

systematique mais majoritaire. Nous la rapprochons des modèles existants, et en identifions plusieurs modalités, articulées logiquement et chronologiquement. Des premières formes prennent appui sur la coordination d'un seul type d'activités, soit la technologie soit l'accès aux marchés. Si cette première étape est concluante, le partenariat est renforcé et gagne en synergie. Dans le cas contraire, la cible est progressivement laissée en état de préservation. Ces résultats permettent de représenter l'approche partenariale comme un processus dynamique, compréhensible dans les cadres théoriques existants.

- **Le pays d'origine est un déterminant important du choix d'intégration ; il renvoie notamment à des imaginaires stratégiques et politiques.**

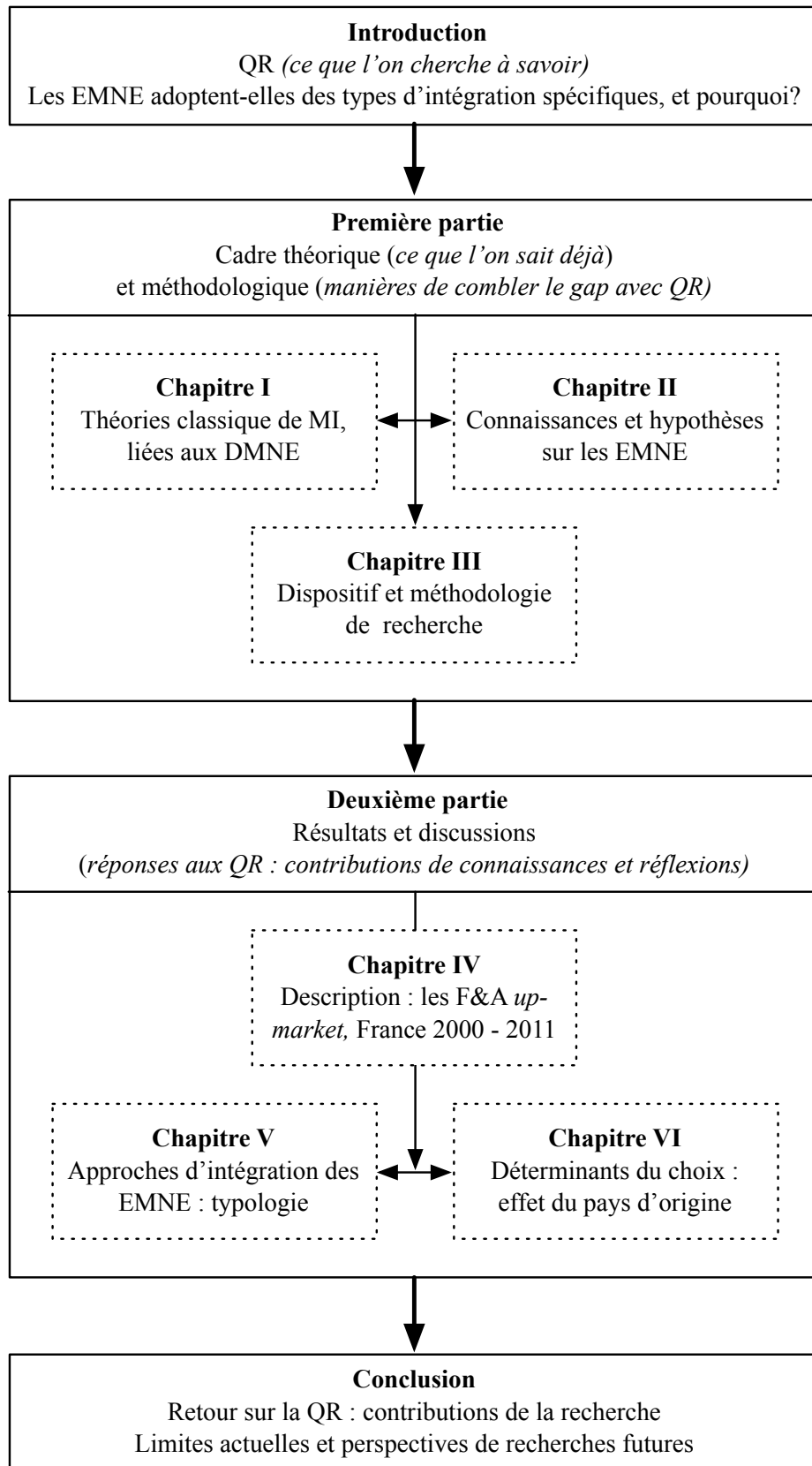
Cette tendance globale ne rend cependant pas compte de la diversité de toutes les approches d'intégration des EMNE. La perspective de management stratégique comparatif, avec des cas d'EMNE de multiples pays d'origine, s'avère fructueuse et révèle le prisme des recherches basées sur des EMNE d'un seul pays. Avec constance, il apparaît en effet que les approches partenariales sont mises en œuvre par toutes les EMNE chinoises et la grande majorité des EMNE indiennes, alors que les EMNE russes optent toutes pour une approche que nous qualifions de sujétion, et que des EMNE de pays comme Singapour et l'Afrique du Sud absorbent leur cible. L'analyse inter-cas révèle l'importance du pays d'origine parmi les déterminants du choix d'intégration. L'analyse plus détaillée de données obtenues auprès de managers chinois permet d'explorer plus spécifiquement un aspect de cet effet du pays d'origine. Nous avançons l'hypothèse que les choix d'intégration sont la résultante d'une relation dynamique entre les éléments objectifs du contexte économique global et leur représentation par les acteurs des EMNE. Cette représentation témoigne de l'héritage administratif de leur environnement d'origine. Elle s'ancre dans des conceptions stratégiques et des imaginaires politiques stables largement inconscients, influençant les modes d'action et d'interaction. *In fine*, c'est la relation entre les données objectives du contexte, avec ses opportunités et ses contraintes, et les conceptions implicites stratégiques et politiques qui aboutit aux choix d'approche d'intégration.

Organisation de la thèse : schéma d'ensemble

Cette thèse est déployée en deux parties (**Figure 1**). La première partie construit le cadre théorique et méthodologique. Le chapitre I expose de manière synthétique les principaux modèles et théories classiques de développement international et de types d'intégration post-acquisition, dans l'optique où ces modèles sont quasi-exclusivement le reflet des expériences des DMNE. Il détaille les débats autour de l'effet du pays d'origine sur les choix stratégiques, notamment les approches d'intégration, et étend l'analyse aux expériences plus récentes des multinationales japonaises, précédent non-occidental aux EMNE. Le chapitre II passe en revue la littérature sur les EMNE. Il discute d'abord la cohérence et les ambiguïtés de la catégorie elle-même, invitant à la considérer avec prudence, avant d'exposer les connaissances sur les chemins et stratégies d'internationalisation des EMNE puis les hypothèses et premiers indices sur leurs approches d'intégrations *up-market*. Enfin, il construit un modèle intégré des déterminants de choix d'approche d'intégration, utilisant les recherches sur les DMNE et les EMNE. Le chapitre III présente l'approche méthodologique, qui repose sur l'analyse de 25 cas d'intégrations. Il expose la stratégie de recherche et les choix épistémologiques, avant de détailler les données empiriques et la pratique d'analyse. Celle-ci se base sur l'opérationnalisation fine des types d'intégration théoriques, afin d'en rapprocher les cas pour pouvoir effectuer à la fois des études intra-cas et des comparaisons inter-cas.

La seconde partie présente les résultats en trois temps. Le chapitre IV décrit le phénomène des acquisitions *up-market* sur le périmètre retenu (France, 2000 – 2011), en soulignant ses tendances principales, en termes de pays d'origine et de caractéristiques des acquéreurs notamment. Le chapitre V analyse les différentes approches d'intégration mises en œuvre par les EMNE. En associant plusieurs niveaux d'analyse, il repère la récurrence de l'approche partenariale, avec différentes modalités, tout en soulignant la diversité des choix, ce qui permet d'actualiser et de préciser les modèles théoriques d'intégration post-acquisition. Le chapitre VI, s'intéressant aux déterminants de ces choix, met en lumière l'effet dynamique du contexte et du pays d'origine des EMNE, celui-ci étant spécifiquement exploré sous l'angle des imaginaires stratégiques et politiques qui sous-tendent la représentation des situations.

Figure 1 : Schéma d'ensemble de la thèse



PREMIERE PARTIE

**CONSTRUCTION DU CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

Cette première partie construit le cadre théorique et méthodologique de notre recherche. La problématique de celle-ci est de savoir si les EMNE adoptent vis-à-vis de leurs acquisitions dans les pays développés des types d'intégrations spécifiques et, le cas échéant, d'identifier les déterminants de ces choix. Dit autrement, les EMNE mettent-elles en œuvre des approches d'intégration identiques à celles des DMNE ? Ou le fait qu'elles soient issues d'environnements économiques et culturels spécifiques a-t-il un impact sur leurs choix et leurs pratiques de management international ?

Pour traiter ces questions, la revue de littérature procède en plusieurs étapes. Le chapitre I passe en revue la littérature sur les modes d'internationalisation et les types d'intégration post-acquisition, révélant les aspects « classiques » de ces théories en ce sens qu'elles procèdent quasi exclusivement d'une extrapolation théorique de l'analyse des expériences des DMNE nord-américaines et ouest-européennes. Il s'intéresse ensuite aux débats sur l'impact du pays d'origine sur des choix managériaux comme les approches d'intégration, identifiant notamment la notion

d'héritage administratif, déjà utilisée pour étudier la diversité des modalités d'intégration selon les pays des acquéreurs. Enfin, il s'intéresse aux EMN japonaises et coréennes, précédents non occidentaux aux EMNE, en identifiant certaines caractéristiques liées à la fois au pays d'origine et à l'importance du contexte international. Le chapitre II fait le point sur les connaissances et les hypothèses concernant le développement des EMNE et leurs approches des intégrations *up-market*. La littérature sur les EMNE est marquée d'une double caractéristique. D'une part, elles sont souvent abordées sous l'angle de leur différences, réelles ou supposées, avec les DMNE. D'autre part, la catégorie d'EMNE est régulièrement utilisée de manière ambiguë et uniforme. Ce chapitre décortique la construction et l'utilisation de la catégorie, avant d'en pointer les limites. Il s'intéresse ensuite aux modes d'internationalisation des EMNE, identifiant notamment les chemins « en sens inverse » et leur dynamique d'exploration qui font que les EMNE sont susceptibles d'adopter des modes d'intégration *up-market* relativement spécifiques, appelées « par touche légère » ou partenariales. Cependant, très peu de confirmations empiriques viennent corroborer ces hypothèses théoriques et, surtout, les rares recherches empiriques ne concernent que des EMNE chinoises. Il existe donc un gap empirique important sur ce sujet, ce qui valide notre approche de management international comparatif. Enfin, ce chapitre II propose un modèle intégré des déterminants aux choix d'intégration, associant les recherches sur les DMNE et les EMNE.

Le chapitre III présente la démarche méthodologique mobilisée pour répondre au gap empirique et aux questions de recherche. Cette démarche consiste en une analyse multi-cas, associant analyse inter et intra cas de 25 cas d'intégration d'entités françaises par des EMNE de 13 pays différents. A partir d'une base de données de toutes les acquisitions réalisées en France par des multinationales de pays émergents sur une période large et récente (2000 – 2011), les données obtenues relèvent de plusieurs types, combinant données qualitatives d'un questionnaire exploratoire et entretiens auprès de dirigeants et managers des cibles. Ces données sont analysées sous NVivo grâce à l'opérationnalisation des types théoriques d'intégration, et permettent une approche comparative des choix d'intégration effectués par les différentes EMNE.

CHAPITRE I

**APPROCHES D'INTEGRATIONS ET EFFET DU PAYS
D'ORIGINE : LES THEORIES « CLASSIQUES »**

Jusqu'aux années 2000, les flux d'investissements directs à l'étranger (IDE) ont été principalement générés par les pays développés (Jaussaud & Mayrhofer, 2013). La plupart des théories de management international reposent donc sur l'étude d'entreprises multinationales des pays développés (DMNE), à savoir de la Triade États-Unis, Europe de l'Ouest puis, dans un deuxième temps, Japon (Ohmae, 1983). Comme l'indiquent Glover & Wilkinson, (2007, p.1438),

“Historically, research on MNCs has been on those from advanced developed countries establishing subsidiaries either in other advanced economies (e.g. Japan to the US or the UK) or into lesser developed.”

Pour étudier les entreprises multinationales émergentes (EMNE) et leurs éventuelles spécificités, il est donc nécessaire de se pencher sur les caractéristiques des modalités de développement de leurs prédécesseurs, et les théories « classiques » que celles-ci ont engendrées. Ce chapitre établit une revue de littérature de ces théories, en dressant un panorama des connaissances, des débats et des positionnements. Cette revue de littérature va permettre de construire un cadre théorique et d'émettre des hypothèses pour la recherche empirique.

La première section est consacrée aux principaux modèles et théories de développement international et de types d'intégrations post-acquisition. La plupart de ces théories faisant l'objet de synthèses dans des manuels, leur résumé a pour but d'identifier les principales références particulièrement utiles pour cette recherche. Nous proposerons des contributions théoriques par des modélisations servant de base aux analyses ultérieures. La deuxième section aborde une question de fond de notre recherche : les multinationales se comportent-elles différemment selon leurs environnements et pays d'origine ? Les connaissances et débats à propos des DMNE permettront d'esquisser des hypothèses pour les EMNE. Nous explorerons les diverses perspectives, institutionnelles et culturelles, sur le sujet, ainsi que celle d'héritage administratif. Enfin, la troisième section s'intéresse aux enseignements opérationnels et théoriques de la deuxième vague d'IDE : celle des EMN du Japon et, dans une moindre mesure, de Corée.

SECTION I.1 INTERNATIONALISATION, ACQUISITIONS ET TYPES

D'INTEGRATION

Le développement international des entreprises fait depuis des décennies l'objet d'innombrables théories, résumées dans des travaux de référence (Hill & Jones, 2012; Mayrhofer, 2011; Huault, 1998) et des manuels généraux de stratégie (Strategor, 2004). Nous allons en identifier certains éléments-clés pour construire le cadre terminologique et conceptuel de notre recherche.

I.1.1 Les acquisitions, une modalité de développement international

Les fusions-acquisitions (F&A) sont une des modalités de croissance externe utilisables par une entreprise pour s'internationaliser. C'est dans cette perspective globale de développement international qu'il faut se placer pour aborder les F&A, gardant à l'esprit que cette recherche s'intéresse uniquement aux acquisitions, définies comme des rapprochements d'entreprises dans lesquels « le contrôle de l'actif est transféré d'une entreprise à une autre » (Buckley & Ghauri, 2002) ou, dit autrement, comme la prise de contrôle actionnarial d'une entreprise par une autre (Unoki, 2012).

I.1.1.1. Modèles de développement international : d'Uppsala aux INV

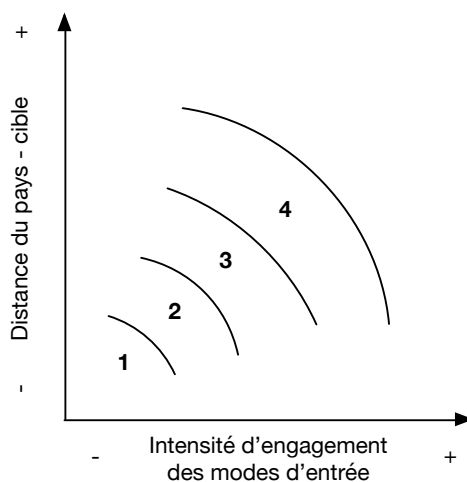
L'une des théories de management international les plus répandues est le « modèle d'Uppsala ». Le nom du modèle, au-delà de ses deux auteurs (Johanson & Vahlne, 1977) indique son appropriation et sa familiarité des chercheurs. Il a été intensément commenté et discuté, dans ses développements successifs et par rapports aux modèles ultérieurs (Meier & Meschi, 2011).

Apport théorique: visualisation du classique modèle Uppsala

Ce modèle décrit les processus d'internationalisation « classiques » qui sont eux-mêmes les reflets théoriques des chemins d'internationalisation des EMN initialement étudiées par ses auteurs, notamment suédoises. Il sera régulièrement confirmé auprès des entreprises nord-américaines et ouest-européennes pendant des décennies. Il indique que les entreprises s'internationalisent graduellement, de proche en proche géographiquement, pour exploiter des avantages spécifiques (FSA) développés d'abord sur leur marché national d'origine. Ce développement à l'étranger s'effectue de manière incrémentale et séquentielle, avec une double progressivité : (1) de pays proches, en termes de distance psychique¹³, vers des pays plus lointains, (2) en ayant recours à des modes d'entrées de plus en plus engageants, de modes peu engageants comme l'export vers des modes plus engageants comme les filiales, commerciales puis de production (les acquisitions étant l'un des plus engageants car quasiment irréversible). Ce modèle, revisité plus tard par ses propres auteurs qui y ont ajouté les dimensions d'apprentissage et de réseaux (Johanson & Vahlne, 2009), a servi de base à la théorie classique de l'internationalisation des entreprises depuis les années 1970. En associant ces deux éléments de progressivité du processus d'internationalisation, nous pouvons synthétiser le modèle Uppsala sur un schéma unique, matérialisant le processus d'internationalisation classique, incrémental, se déployant progressivement sur deux axes, géographique / psychologique (distance) et opérationnel (mode d'entrée) : **Figure 2**.

¹³ Il n'est pas utile de revenir ici sur le concept courant de distance. Précisons cependant qu'il a connu des évolutions et connaît diverses facettes, plus objectivées comme le modèle de distance CAGE (*Cultural, Administrative, Geographic, Economic*) de Ghemawat (2001) ou plus subjective comme la notion de distance culturelle perçue, faisant écho à la distance psychique (Kommasith, 2014).

Figure 2 : Modèle Uppsala de développement international : schéma synthétique



Extension des théories : Uppsala et les born global

Ce modèle a été discuté et débattu à la mesure de son incontestable renommée. Dès les années 1990, il a commencé à être mis en question par des éléments empiriques. Dans un monde économique de plus en plus ouvert et libéralisé, de nouvelles entreprises montraient en effet de nouveaux modes de développement, avec une forte et rapide internationalisation dès leur origine. Ces entreprises qualifiées de « *born globals* » ou, avec un sens quasiment identique, d'INV « *international new ventures* » (Oviatt & McDougall, 1994). Le champ sur ces *born global* fait désormais à lui seul l'objet de manuels d'enseignement et de recherche (Gabrielsson & Manek Kirpalani, 2012). Globalement, ces nouvelles EMN présentent les particularités d'une internationalisation rapide et importante dès les premières années de leur existence, avec des choix de pays cibles relativement indifférents à la notion de distance. Et, au-delà de ces *born global*, la littérature récente souligne également le développement d'entreprises *born again*, récemment internationalisées après une longue phase d'activité purement domestique.

Cependant, pour Meier & Meschi (2011), seul le modèle Uppsala apporte une réponse conjointe aux deux questions principales que se pose une firme qui s'internationalise, à savoir les choix des pays et des modes d'entrée. De plus, ce qui

nous intéresse ici n'est pas de discuter la complétude ou la robustesse du modèle Uppsala par rapport aux modèles plus récents. Ce qui est essentiel pour notre recherche, c'est que le modèle Uppsala est le reflet des stratégies et modalités d'internationalisation des DMNE, poursuivies pour la plupart entre les années 1950 et 1990, et à l'aune desquelles pourront être analysés les stratégies des EMNE.

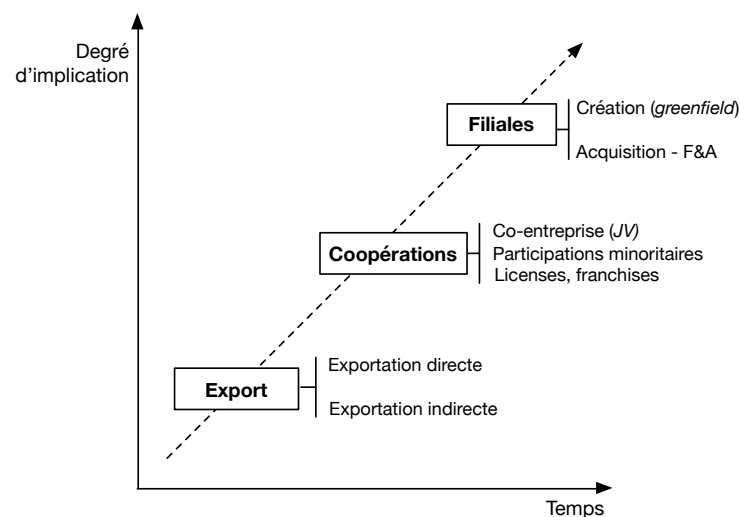
I.1.1.2. Modes d'entrée sur de nouveaux marchés : la place des acquisitions

Pour mettre en œuvre leur développement international, les EMN peuvent suivre plusieurs voies de développement associant diversification géographique, intégration vers l'amont ou vers l'aval, et diversification liée ou diversification conglomerale. Ces développements peuvent être réalisés par croissance interne ou externe.

Modes d'entrée : sélection et niveaux d'engagement

Les différents modes d'entrée présentent des niveaux d'engagements très différents. Ces niveaux peuvent être exprimés en termes de d'implication de ressources et de temps nécessaires à leur mises en œuvre (Mayrhofer & Urban, 2011), et représentés graphiquement, s'étageant de modes peu engageants (export indirect) à très engageants (acquisition puis création de filiale) : **Figure 3**.

Figure 3 : Modes d'entrées sur les marchés étrangers : niveaux d'engagement



La sélection des modes peut se faire en fonction de nombreux critères. La théorie la plus utilisée est le modèle éclectique de Dunning (1988), autre grand classique de management international. Selon Dunning, les décisions d'internationalisation sont motivées par trois types d'avantages, qui forment le modèle OLI :

- O (*Ownership advantages*) : avantages spécifiques de la firme (savoir-faire, capital intellectuel, capacité d'innovation, capacité managériale ou stratégique)
- L (*Localisation advantages*) : avantages spécifiques de la localisation (ressources humaines et naturelles, cout en énergie, fiscalité, collaboration gouvernementale)
- I (*Internalisation advantages*) : avantages de l'internalisation (cout de transaction, risque de transfert des connaissances)

Ces trois critères permettent de mesurer les opportunités et les limites des différents modes d'entrée. La cession de licence permet par exemple de conserver les avantages spécifiques de l'entreprise (le « O ») mais n'assure ni la localisation sur le marché (le « L ») ni l'internalisation (le « I »). Les alliances, autres formes de coopération, sont déjà plus engageantes : elles mobilisent plus de ressources et sont moins réversibles. L'investissement direct, sous forme d'acquisitions ou de création, est le mode le plus engageant ; il permet en même temps de maîtriser les trois dimensions du modèle.

Acquisitions : motivations, types et conduite de l'opération

A nouveau, les acquisitions sont un champ de recherche en soi, qui fait l'objet de manuels (Meier & Schier, 2012), de manuels de recherches (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012) et de collections de référence comme les *Advances in Mergers & Acquisitions* publiées annuellement par Emerald Group. De plus, étant donné leur niveau d'engagement (importance des ressources mobilisées ; impact sur l'acquéreur et l'entité acquise ; temporalité depuis la préparation jusque l'intégration), les acquisitions sont des sujets de recherche complexes (Birkinshaw, Bresman, & Nobel, 2010). Il n'est pas question de dresser ici un panorama exhaustif de ce champ, mais de relever certaines théories centrales qui font sens par rapport à notre recherche.

De manière générale, les investissements directs étrangers (IDE) peuvent poursuivre plusieurs motivations stratégiques. Dunning & Sarianna (2008) en relèvent quatre : les ressources, les marchés, l'efficacité et la recherche d'actifs stratégiques. Un même investissement associe souvent deux ou trois de ces motivations. Au-delà de ces aspects formalisés, il ne faut pas oublier la dimension politique et parfois de motivation individuelle des acteurs, comme l'*égo* des dirigeants (Meier & Schier, 2012). C'est avec cette acception large des motivations que nous utiliserons de manière plus courante le terme d'intention, au sens d'orientation générale, d'attitude de l'acquéreur à l'égard de l'opération et de la cible.

Il est courant de distinguer les acquisitions stratégiques des acquisitions opportunistes, ou financières, visant à retirer une plus-value à court-terme. Angwin (2012) distingue quatre finalités des acquisitions stratégiques. Les acquisitions horizontales correspondent à des rapprochements d'entreprises concurrentes. Les acquisitions verticales consistent à racheter une entreprise au sein de la filière, le nouvel ensemble visant à gagner en efficacité par l'internalisation d'opérations et des économies d'échelle. Les acquisitions de diversification liée sont un regroupement d'entreprises n'appartenant pas au même secteur, mais ayant des activités présentant des liens techniques ou commerciaux. Enfin, les acquisitions conglomerales sont des rapprochements d'entreprises présentes sur des secteurs ayant très peu de points communs : elles s'inscrivent dans une stratégie de groupe (*corporate strategy*) avec pour objectif un équilibre financier global.

Le management d'un processus de croissance externe comme les acquisitions comprend plusieurs phases (Meier & Schier, 2012) : l'initiation de l'idée (prenant en compte le contexte de la firme et les facteurs stratégiques et situationnels), la justification (définition des enjeux, des objectifs), la préparation (définition des critères d'acquisition, sélection de la cible), la négociation (montage juridique et financier) et l'intégration de l'entreprise acquise (gestion de la transition, management de l'opération en fonction des objectifs de l'opération). Les recherches insistent de façon récurrente sur le caractère essentiel de la dernière phase : c'est

souvent elle qui détermine *in fine* le succès de l'opération. Autant les autres phases sont affaire (en apparence du moins) de rationalité économique et stratégique, autant celle-ci est l'étape cruciale où, au-delà des chiffres et des organisations, ce sont les équipes qui doivent collaborer : les facteurs humains, culturels et organisationnels y sont déterminants (Meier & Schier, 2012; Very, 2003).

I.1.2 Les types d'intégration post-acquisition

Cette phase d'intégration, cruciale, peut prendre plusieurs formes, et être conduite de différentes manières en fonction des motivations de l'acquéreur et des enjeux de l'opération. Ces formes sont appelées *types* ou *approches* d'intégration, et font l'objet de nombreuses modélisations (Angwin, 2012). Nous allons essentiellement nous concentrer sur la matrice des types d'intégration d'Haspeslagh & Jemison (1991). Deux raisons essentielles concourent à ce choix. La première est que c'est le modèle des types d'intégration le plus utilisé, tous les autres n'étant mobilisés que marginalement (Angwin & Meadow, 2015). La seconde est que, justement du fait de sa domination académique, ce modèle a servi de base à une version ultérieure pour les EMNE (Kale & Singh, 2012).

I.1.2.1. Matrice d'Haspeslagh & Jemison : quatre idéal-typiques d'intégration

Haspeslagh et Jemison (1991) considèrent que le succès d'une acquisition dépend de la réussite de l'intégration entre les deux organisations, le choix du type d'intégration dépendant de deux critères essentiels : l'interdépendance stratégique nécessaire entre les entités (l'acquéreur et la cible), et le besoin d'autonomie organisationnelle de la cible. Ces deux critères permettent d'identifier quatre idéal-typiques de types d'intégration :

Figure 4 : Approches d'intégration post-acquisition

Haspeslagh & Jemison (1991)

Besoin d'autonomie organisationnelle	Faible	(Holding)	Absorption
	Fort	Préservation	Symbiose
		Faible	Elevé

Degré de coordination

- Absorption. Préférable lorsque l'interdépendance stratégique est forte et que le besoin d'autonomie organisationnelle est faible, l'absorption implique un alignement rapide des stratégies de la cible avec celles de l'acquéreur et les changements correspondants dans sa culture et ses systèmes. Meier & Schier (2012), en requalifiant le type absorption de « rationalisation », mettent en avant les économies de taille et l'uniformisation des pratiques managériales souvent impliquées par l'absorption, ce que confirment Kale & Singh (2012, p.5) lorsqu'ils parlent d'une forte intégration structurelle de la cible :

“Structural integration results in common goals, procedures, and, most importantly, common authority and reporting relationships. It also facilitates a thorough integration of operations whereby key and often duplicated activities of the two companies are either combined or homogenized, resulting in a reduction of overhead and operational costs. Greater integration enables companies to better realize synergies by eliminating duplication of similar assets and by combining activities, thus leveraging potential economies of size, scale, or scope within key operations.”

- **Préservation.** Elle permet aux stratégies et à l'organisation de la cible de se maintenir, les changements étant confinés au strict minimum, notamment les règles d'information financière nécessaires au contrôle des activités. Dans la pratique, il s'agit d'un continuum entre absorption et préservation, plus que d'un choix binaire entre deux catégories étanches. Pitkelthy, Faulkner & Child (2003) parlent ainsi de spectre d'intégration, le choix de l'approche se situant sur un continuum, de plus ou moins absorbé à plus ou moins préservé. Teerikangas & Joseph (2012) considèrent que le choix d'intégration dicte le niveau de défi d'une F&A, une question étant le degré optimal d'intégration. En effet, l'acquéreur a souvent un intérêt à apprendre de la firme et à adopter certaines de ses bonnes pratiques. L'intégration de doit donc pas nécessairement être à sens unique, car le transfert de capacités et de connaissances peut être mutuel. L'approche d'intégration adoptée par l'acquéreur doit donc définir la nature, la mesure et la direction du changement dans cette phase qui impacte significativement la performance de l'acquisition. Ce degré dépend notamment de l'expérience des managers conduisant l'acquisition et du secteur d'activité.
- **Symbiose.** Cette approche complexe implique la gestion d'exigences contradictoires : créer des interdépendances stratégiques tout en limitant les initiatives destructrices de valeur (Angwin & Wensley, 1997). Le maintien de deux entités distinctes distingue la symbiose de l'absorption ; le développement de relations approfondies au niveau opérationnel la différencie de la préservation. Koenig & Meier (2011) précisent les caractéristiques d'une intégration de type symbiotique : l'existence d'une intention d'innovation conjointe, le maintien de l'autonomie opérationnelle de la cible, et développement d'un climat de coopération sans manifestation de comportement dominateur ou dirigiste. En conséquence, ils indiquent qu'une démarche d'inspiration rationaliste et universaliste, avec clarification des objectifs et programmation précise des actions, ne permet pas de gérer de façon adéquate les acquisitions de symbiose. Une démarche managériale d'inspiration naturaliste leur semble préférable :

« Les acquisitions de symbiose reposent sur une intention innovante dont les caractéristiques restent à déterminer dans le cours des interactions à venir entre les entités concernées. Celles-ci ne sauraient donc être considérées comme les moyens d'un projet arrêté, mais comme des unités actives, créatrices de leur devenir » (Koenig & Meier, 2011, p.29)

- Holding. La holding est une situation dans laquelle l'interdépendance stratégique et le besoin d'autonomie organisationnelle sont faibles. L'intégration est donc très limitée et on peut supposer que la cible n'est détenue que temporairement, avant d'être revendue. Travaillant sur des cas d'acquéreurs stratégiques, Haspeslagh & Jemison n'ont identifié le type holding que de manière conceptuelle, sans en rencontrer d'exemple. Ils l'ont progressivement abandonné, au point que leurs successeurs ne le mentionnent généralement même pas.

1.1.2.2. Autres modèles, autres angles d'analyse

Cette matrice est loin d'être la seule typologie d'approches d'intégration. Angwin (2012) en repère pas moins d'une dizaine, éclairant certains aspects spécifiques comme l'intégration culturelle, l'intégration des ressources humaines ou le *fit* stratégique et organisationnel entre les deux entités, celle de Haspeslagh & Jemison relevant de cette dernière catégorie. Par exemple, Nahavandi & Malekzadeh (1988) s'intéressent aux modes d'acculturation et aux relations interpersonnelles entre les équipes de l'acquéreur et de la cible. Considérant la diversité des pratiques dans l'ensemble du groupe, l'attractivité de l'acquéreur et le niveau de proximité des activités, ils distinguent des approches de type assimilation, intégration, déculturation et séparation. Buono & Bowditch (1989) conceptualisent un modèle tentant d'englober une plus grande complexité des F&A : leur matrice est ainsi tridimensionnelle pour prendre en compte trois aspects : l'intention stratégique (verticale, horizontale...), le niveau d'intégration désiré (fort – « opérationnel », intermédiaire – « stratégique », et faible – « financier ») et l'attitude de réception de la cible (de collaborative à hostile). L'intérêt d'une telle matrice est de rendre compte de facteurs plus nombreux, mais sa limite est que le nombre de types potentiels est tellement élevé (45 en théorie) que ses auteurs ne les indiquent même pas

dans le détail. Plus récemment, Marks & Mirvis (2010) s'intéressent au degré du changement dans les deux entités suite à l'opération. Ils distinguent ainsi cinq cas de figure : l'absorption (changement fort pour la cible, faible pour l'acquéreur), la préservation (changement faible pour la cible et l'acquéreur), le « meilleur de deux » (intégration additive avec des changements sélectifs dans les deux), la transformation (forts changements dans les deux entités, qui trouvent de nouvelles manières d'opérer : transformation des deux), et l'acquisition *reverse*, cas rare dans lequel la cible dicte les termes de fonctionnement (changement faible pour la cible, fort pour l'acquéreur).

Malgré l'intérêt de ces travaux, le modèle central reste la matrice d'Haspeslagh & Jemison. Lorsque Angwin & Meadows (2015) ont réalisé une synthèse des modèles et détecté de nouvelles stratégies d'intégration, ils sont ainsi repartis de cette matrice pour en discuter les limites. Ils l'ont également reprise comme base pour évaluer la cohérence d'ensemble des typologies. Au-delà de leurs différences, ces matrices et modèles procurent cependant un vocabulaire commun et des perspectives homogènes pour traiter de la question des intégrations post-acquisitions.

I.1.3 Temporalités, performance et évolution des intégrations

Plusieurs autres thématiques sont régulièrement couvertes par la littérature sur les intégrations post-acquisition, notamment la temporalité de l'intégration, la performance de l'opération et, à terme, la dynamique de gouvernance de la cible devenue filiale du groupe. Ces thématiques couvrent également les déterminants du choix d'approche d'intégration. Ce dernier point, important, n'est pas détaillé ici car le chapitre suivant proposera un modèle intégré des déterminants, comprenant les éléments identifiés dans la littérature sur les DMNE et les EMNE, qui ont trait au contexte, aux caractéristiques de l'acquéreur et à celles de la cible.

I.1.3.1. Temporalité des intégrations et performance des acquisitions

La durée de la phase d'intégration est diversement considérée par les recherches. D'un côté, la notion de vitesse est régulièrement avancée comme un gage de qualité pour certains types d'intégration. Angwin (2004) parle ainsi des « 100 jours » de conduite d'intégration, faisant écho à de récurrents conseils opérationnels quant à la rapidité d'exécution des changements planifiés. Cela s'applique en fait typiquement aux cas d'intégration rationaliste et universaliste, c'est-à-dire principalement à des approches d'intégration de type absorption. De l'autre côté, il est commun de considérer que l'évaluation de la réussite de l'intégration, et donc de la performance de l'acquisition, peut se faire au bout de deux ans (Koenig & Meier, 2011). Autour de cette date, les relations acquéreur – cible se stabiliseraient dans une relation siège – filiale. Cette indication moyenne d'une durée de phase d'intégration de deux ans est intéressante à conserver pour analyser ultérieurement les intégrations de EMNE. A l'issue de cette période, il est commun de parler non plus d'intégration mais de relations siège-filiale.

La mesure de la performance des acquisitions est un sujet régulièrement débattu dans la littérature en gestion (Meglio & Risberg, 2011; Zollo & Meier, 2008; Blanchot, 2006, Gates & Very, 2003). Elle est souvent discutée à partir du taux d'échec estimé, souvent affiché comme très important (de l'ordre de 50%) mais rarement établi de manière certaine. La notion d'échec, comme celle de performance, n'est pas un construit universel (Angwin, 2008). Pour les échecs par exemple, il faudrait connaître la réelle intention de l'acquéreur pour savoir dans quelle mesure l'échec apparent (revente, liquidation ultérieure de la cible ou baisse d'indicateurs financiers) correspond réellement avec l'appréciation de l'acquéreur. Il ressort de ces travaux que la performance est une notion multidimensionnelle pour laquelle il n'existe pas d'indicateur unique.

I.1.3.2. Contexte stratégique de la filiale et transfert de savoir-faire

La temporalité des intégrations post-acquisition renvoie à la thématique plus large des relations siège - filiales. A l'issue de la phase d'intégration, les relations acquéreur – cible s'installent dans la durée dans une relation siège – filiale. Cet

aspect de management international fait l'objet de nombreux travaux et théories (Beddi, 2011, 2008), notamment consacrés aux décisions et à la position du siège par rapport à ses filiales, et à l'articulation du global et du local (Mayrhofer & Very, 2013). Le groupe peut en effet faire appel à divers instruments de contrôle et de coordination, qui doivent être judicieusement associés en fonction du contexte et de sa stratégie (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura, & Schaaper, 2012). Parmi les éléments récurrents sur le sujet figure le transfert de connaissance entre les entités, dont découlent le contexte stratégique et rôle de la filiale. Ce transfert est même, selon Gupta & Govindarajan, la raison d'être des EMN :

“The primary reason why MNCs exist is because their ability to transfer and exploit knowledge more effectively and efficiently in the intra-corporate context than through external market.” (Gupta & Govindarajan, 2000, p. 2)

Leur modèle distingue deux aspects du flux de connaissance entre le siège et les filiales : son importance et sa direction (depuis / vers le siège et ses filiales). Ils identifient ainsi quatre rôles possibles des filiales : *local innovator* (« innovateur local » : faibles flux à la fois depuis et vers la filiale), *implementor* (« metteur en œuvre » : importants flux de connaissance de la maison-mère vers la filiale), *global innovator* (« innovateur global » : flux principalement de la filiale vers la maison-mère), et *integrated player* (« acteur intégré » : flux à la fois vers et depuis la filiale). Mudambi (2002) formalise légèrement différemment les directions de flux, en introduisant notamment directement les flux de filiale à filiale. Il distingue ainsi les flux de maison-mère à filiale (les plus courants selon lui, la filiale tirant avantage de la connaissance du siège), les flux de filiale à maison-mère (les flux *reverse*, dans lesquels un savoir-faire local est exploité par le siège), et les flux de filiale à filiale. Cette diversité des rôles des filiales implique des différences en termes d'interdépendance et de relation avec le siège ou, en cas d'acquisition, sur le type d'intégration de la cible. Ainsi, l'interdépendance siège – filiale sera beaucoup plus forte si la filiale est conçue comme un *integrated player* avec des flux bidirectionnels. Inversement, et logiquement, il sera beaucoup plus faible si la filiale (la cible) est conçue par le siège (l'acquéreur) comme un innovateur local centré sur son marché.

SECTION I.2 DEBATS SUR L'EFFET DU PAYS D'ORIGINE DES ACQUEREURS

Une question centrale dans notre recherche est l'impact, éventuel, de l'origine des EMN sur leurs pratiques d'internationalisation et de gestion, avec *in fine* la question de savoir si cela a un impact sur leurs approches d'intégration post-acquisition. L'effet du pays d'origine a été débattu au regard des récurrences et des diversités de stratégies et de profils des DMNE, dont le développement international a servi de base à la construction des théories classiques de management international. Deux questions-clés structurent ce champ d'analyse, et positionnent les différents auteurs qui le constituent. La première est de savoir si le pays d'origine d'une EMN influence ou pas ses pratiques, notamment en termes de management de ses acquisitions internationales. Cette première question met en tension d'un côté les partisans d'une vision universaliste ou convergente des pratiques internationales, et de l'autre des partisans d'une conception où les contextes influencent les décisions et les actions, avec naturellement un grand nombre de positions nuancées insistant sur la relativité ou la variabilité de l'effet. La seconde question, pour les auteurs qui répondent positivement à la première, est de déterminer pourquoi et comment cet environnement d'origine impacte les pratiques. Deux perspectives sont avancées : l'une institutionnelle, l'autre culturelle, les deux étant parfois associées. Pour notre part, nous reprendrons un concept utilisé dans les années 1990 pour analyser la diversité des approches d'intégration de DMNE, et qui tente d'associer les deux perspectives : l'héritage administratif.

I.2.1 L'effet du pays d'origine : théories et recherches empiriques

La première question porte sur le constat lui-même : le pays d'origine d'une EMN a-t-il un effet sur ses pratiques, notamment en termes de développement et management international ?

I.2.1.1. Universalistes vs. contextuels : tensions théoriques et preuves empiriques

Vernon, l'auteur de la théorie du cycle de vie de produit, est l'un des auteurs les plus fréquemment cités pour avancer la thèse d'une universalité de réflexions stratégiques

et de pratiques managériales, associées toutes deux à une rationalité économique. En termes de management international, il explique par exemple :

“The multinationalizing trend (is) widely recognized as similar in nature irrespective of the nationality of the parent company.” (Vernon, 1983)

On peut facilement s'accorder sur une signification minimale de cette citation : oui, la *tendance* à s'internationaliser est similaire, quelle que soit la nationalité de l'entreprise. Cependant, cette position se révèle minoritaire avec le temps : si la tendance d'internationalisation est similaire, ses modalités et ses modes opératoires ne sont pas à priori partout identiques : le management / business international (IM / IB) est une discipline fortement contextuelle (Lemaire, 2013) : les acteurs pensent dans des contextes, sociaux, humains, culturels (Chanlat, 1998).

De nombreuses recherches établissent ainsi des liens entre pays d'origine des acquéreurs et choix managériaux, notamment pour les choix de types d'intégration. S'interrogeant sur ce lien entre culture nationale et comportements de l'acquéreur lors d'une acquisition, Teerikangas & Very (2012) font le point des nombreuses recherches traitant de l'impact de la culture sur les F&A. Concernant les acquéreurs, la plupart des résultats s'accordent sur le fait que des acquéreurs de pays différents tendent à adopter différentes sortes de *due diligence* (Angwin, 2000) et d'approches d'intégration (Faulkner *et al.*, 2003), qui reflètent leur culture d'origine. Pour autant, ces tendances légèrement différentes coexistent avec des régularités parmi les choix des acquéreurs. De plus, les tendances de comportements différenciés ne signifient en aucun cas qu'il n'y aurait qu'une seule approche pour tous les acquéreurs d'un même pays : Olcott (2008) a ainsi montré la diversité des styles d'intégration japonais. Pitkelthy, Faulkner, Child (2003), dans des travaux repris quelques années plus tard (Faulkner, Pitkelthy, & Child, 2012) fournissent des résultats empiriques provenant d'acquisitions internationales au Royaume-Uni : ils démontrent ainsi que la stratégie d'intégration dépend en partie du pays d'origine de l'acquéreur. S'ils repèrent un certain degré d'universalité dans les approches d'intégration des acquéreurs, quel que soit leur pays d'origine (seulement occidentales dans leur

échantillon), par certains aspects ces approches diffèrent selon le pays d'origine, sans que celui-ci influe de manière univoque et stéréotypée. Ces différences ont trait à l'approche globale d'intégration, au contrôle, à la communication et à ce qu'ils appellent la philosophie stratégique des acquéreurs. En mettant en perspective ces éléments avec la nationalité des acquéreurs étudiés (USA, France, Allemagne, Japon), ils identifient des tendances nationales, au-delà des diversités de secteurs et de situations (**Tableau 1**).

Tableau 1 : Diversité des approches d'intégration d'EMN selon le pays d'origine

Pitkelthy, Faulkner, & Child (2003)

	Intégration	Contrôle	Communication	Philosophie stratégique
USA	Complètement intégrée	Budgets / Objectifs Contrôle financier strict	Ouverte mais formelle	Court terme Financière
France	Partiellement intégrée	Contrôle financier et stratégique	Besoin de savoir <i>Top down</i>	Long terme "impériale"
Japon	Pas intégrée	"Conseillers" Budgets / systèmes	Besoin de savoir Implicite	Long terme Stratégique
Allemagne	Pas intégrée	Budgets / Systèmes, Contrôles informels	Formalité ascendante Informalité descendante	Long terme Indistinct

I.2.1.2. Ancrage culturel des profils stratégiques des EMN

Bartlett & Ghoshal (1991) ont formulé le célèbre modèle de profil stratégique des EMN, connu sous l'appellation de « solution transnationale ». Ils identifient la tension permanente des EMN, entre d'une part des pressions pour une intégration globale des entités et des activités (clients et concurrents mondiaux, intensité de l'investissement et de la technologie, réduction des cout...) et d'autre part des pressions pour une réactivité locale vis-à-vis des divers territoires et marchés sur lesquels elles opèrent (différences dans les besoins des consommateurs, variation des circuits de distribution, demandes des gouvernements hôtes, structure des marchés et concurrents locaux). Les EMNE doivent articuler ces deux forces contradictoires : le besoin de s'adapter aux spécificités locales, et la nécessité d'exploiter les synergies mondiales. A partir de la manière dont elles gèrent cette contradiction, Bartlett & Ghoshal (1991) identifient plusieurs profils stratégiques et

types d'organisation. La stratégie internationale, souvent mise en œuvre par de l'export, associe faible intégration mondiale et faible réactivité locale. La stratégie multinationale différencie les activités et les produits d'un pays à l'autre, les filiales devant être réactives par rapport à leur marché. La stratégie globale, au contraire, standardise les produits et les activités indépendamment des frontières : elle vise les économies d'échelle et les meilleures localisations en matière de fabrication pour exploiter l'avantage concurrentiel de l'EMN au niveau mondial. Enfin, la stratégie ou « solution » transnationale vise à optimiser les deux tensions, l'intégration mondiale des activités et la réactivité locale aux réalités de marchés. Sur le plan organisationnel, elle se traduit souvent par la mise en place de structures matricielles qui associent gestion horizontale des produits ou des fonctions et contrôle vertical des opérations locales. Dans les faits, la solution transnationale est évolutive et toujours en tension, en recherche d'optimisation.

L'effet du pays d'origine est important dans ce modèle dynamique. Dans un premier temps, le plupart des EMN est de type « international ». La deuxième étape mène à un profil multinational ou global. Là, beaucoup de grands groupes américains ont opté plus ou moins consciemment pour un modèle global, là où beaucoup d'EMN européennes, dans des marchés plus fragmentés et avec des expériences différentes, ont opté pour un modèle multinational. A un moment donné de leur développement, les EMN d'un même pays ont tendance à adopter des profils stratégiques similaires. Il n'existe pas d'organisation sans base (*zero based organisation*), et les EMN sont influencées par ce que Bartlett & Ghoshal appellent leur héritage administratif, un ensemble de routines et de conceptions sur « comment les choses doivent être faites », qui est en grande partie influencé par leur pays d'origine.

A partir des années 1990, beaucoup d'EMN globales ou multinationales tentent de mettre en œuvre la « solution transnationale », les globales pour affiner leur pénétration des marchés, les multinationales pour gagner en synergie mondiale. Les influences culturelles sur les stratégies et les organisations sont donc considérées comme des « contraintes » (Weber & Dacin, 2011), des limites qu'il faut dépasser pour atteindre ce stade transnational, qui se traduit notamment par des volontés de diversification des nationalités dans les équipes et des échanges multidirectionnels

d'outils et de savoirs. A partir de cette étape, l'effet du pays d'origine de l'acquéreur peut devenir moins aisément détectable : il ne disparaît pas, mais peut s'effriter (Hayden & Edwards, 2001). Cependant, cette transnationalisation n'est souvent que partielle, voire superficielle. Comme l'indique Hartmann (2011), l'internationalisation des élites dirigeantes des DMNE n'est par exemple que très relative.

1.2.1.3. L'effet du pays d'origine, réel mais relatif

Ces réalités organisationnelles qui se mettent en place à partir des années 1990, conduisent beaucoup d'auteurs à opter pour une position prudente par rapport à l'effet du pays d'origine. Raisonnablement, beaucoup recommandent par exemple de relativiser l'importance de la nationalité des entreprises pour comprendre les situations d'acquisitions ou de partenariats (Stahl & Voigt, 2008 ; Blanchot, 2008). Les recherches successives d'Harzing montrent l'impact réel, mais relatif et évolutif, du pays d'origine (*COO, country-of-origin effect*). En 2006, Harzing & Noorderhaven s'intéressent à la relation siège-filiales, en se focalisant tout particulièrement sur les stratégies de contrôle des filiales récemment acquises. Ils identifient un certain nombre de différences dans les pratiques de groupes de différentes nationalités, qu'ils expliquent en distinguant les effets de décisions délibérées et les influences inconscientes :

“Far from being ‘nationless’ organizations, even the most global MNCs in many respects still appear to be strongly rooted in their country-of-origin [...] We adhere to the view that culture and (to a lesser extent) national institutions influence MNC behaviors not primarily because they are deliberately factored into a decision equation, but rather through tacit beliefs and implicit values of its key decision makers”. (Harzing & Noorderhaven, 2006, pp.1-2)

Harzing & Pudelko (2007) reviennent sur le débat convergence / divergence, et standardisation / localisation. Ils comparent des EMN des USA, du Japon et d'Allemagne dans leurs pratiques vis-à-vis de leurs filiales en termes RH : les EMN allemandes et japonaises témoignent d'un effet de domination : elles ont tendance à adopter et mettre en œuvre des pratiques qui convergent vers les systèmes dominants

américains, tandis que les groupes américains pratiquent plus de localisation. Néanmoins, il ne s'agit là que des pratiques RH, sur lesquelles peu d'EMN disposent d'avantages spécifiques : elles ont plutôt tendance à adopter des outils disponibles sur les marchés internationaux, avec une combinaison de convergence et d'export de pratiques du pays d'origine :

“Multinationals might limit export of country-of origin practices to what they consider to be their core competences and converge to best practices in other areas.” (Harzing & Pudelko, 2007, p.2)

Sur ces sujets de dominance et de convergence, Chevrier & Segal (2011) rappellent que, au-delà des systèmes formels, l'analyse concrète des transferts d'outils de gestion « a montré les limites de la diffusion de normes communes et l'éventuelle hybridation voire divergence des pratiques entre filiales ». Ils confirment avec leurs travaux empiriques les vues de Czarniawska & Sevon (2005) qui constatent que, autant les idées « globales » voyagent rapidement à travers le monde, autant les réalités locales de leur appropriation restent contrastées. En discutant des effets *pull* et *push* dans les relations entre maison-mère et filiales sur des sujets RH en Europe centrale, Meardi & Toth (2006) utilisent également ce concept d'hybridation, en se demandant « qui hybride quoi ? ». Pour eux, l'hybridation doit être vue non pas comme l'équilibre entre les pressions du pays d'origine et la résistance du pays hôte, mais comme le résultat d'une stratégie sélective de transfert.

1.2.1.4. Un « modèle américain » dans les acquisitions nord-sud ?

Pour Haspeslagh & Jemison, le choix de type d'intégration doit se faire en considérant de manière rationnelle les besoins d'interdépendance et d'autonomie de la cible. En théorie, leurs quatre types peuvent donc être mobilisés indifféremment par n'importe quelle entreprise, en fonction de la situation de chaque acquisition. Dans les faits, très peu de recherches ultérieures se sont attachées à identifier, pour un échantillon donné, les choix de modes d'intégration effectivement réalisés par les acquéreurs. Angwin (2012) fournit un exemple de ce que pourrait être une telle recherche : dans les années 1980, il a relevé précisément la distribution des styles d'intégration aux Royaume-Uni, et relevé une forte

dispersion des cas dans les quatre quadrant de la matrice. Néanmoins, sa recherche porte sur des acquisitions principalement nationales (acquéreurs britanniques) et ne couvre qu'une courte période durant cette période relativement ancienne.

Au-delà de la diversité théorique et pratique des choix d'intégration, il ressort que les intégrations post-acquisitions internationales des DMNE sont souvent associées à l'idéal-typique de l'absorption. Avec le temps s'en effet installé un réflexe métonymique : l'absorption est devenu synonyme par défaut d'intégration. C'est ce constat que Guillen & García-Canal (2009) retranscrivent en parlant de « modèle américain » d'internationalisation. Kale & Singh (2012) font le même constat en parlant de modèle occidental ou classique. L'absorption est conçue comme le modèle de base, caractérisée par des restructurations et un alignement rapide des entités acquises sur les normes et pratiques du groupe. Dans cette conception, une démarche rationaliste est systématique, et s'accompagne d'une rapidité des changements. Ainsi, l'enseignement et la pratique des F&A valorise les « 100 premiers jours » (Very & Gates 2007; Angwin, 2004), cruciaux pour la réussite de l'intégration qui est en fait une absorption.

Deux éléments en concouru à cette progressive synonymie entre intégration et absorption : la stratégie globale de la plupart des grands groupes américains, et les expériences d'acquisitions nord – sud d'absorption. Le premier facteur a donné lieu à cette perception de modèle américain. En cohérence avec le modèle Bartlett & Ghoshal (1989) la plupart des grands groupes américains ont opté pour un modèle global qui résulte, en termes d'intégration post-acquisition, par une absorption. Par sa nature même, le modèle global incite à exploiter un avantage en standardisant les pratiques de toutes les entités, donc des cibles en cas d'acquisition, sur celles du groupe. Avec le temps, l'image s'est donc imposée que le « modèle américain » d'acquisition résulte en une absorption rationaliste.

L'autre phénomène qui a renforcé l'idée de modèle occidental, sont les nombreux cas d'acquisitions de DMNE dans des pays en développement, ou acquisitions nord – sud. Dans quasiment tous ces cas, le différentiel de savoir-faire conduit l'acquéreur à transférer dans la cible un grand nombre de pratiques et de modèles, en optant en

même temps pour une approche ethnocentrique¹⁴. Dans ce type de situation, on assiste généralement à l'arrivée dans l'entreprise acquises de dirigeants et d'expatriés venus du groupe acquéreur, qui mettent en place les systèmes et outils de gestion et de production de la maison-mère (d'Iribarne *et al.*, 1998 ; Kumar, 2008). La mobilité internationale de cadres du groupe s'accompagne ainsi de transferts de pratiques de management et de technologies du nord vers le sud (Fleury, 2008). Cela peut parfois conduire à des réactions du côté de la cible, comme l'indique d'Iribarne :

« Dans les entreprises rachetées par des groupes européens, américains ou japonais, où le nouveau maître impose, de manière parfois brutale, ses propres méthodes de management, on observe une certaine rancœur ». (D'Iribarne, 2003, p.10)

Les approches d'intégration de types absorption dans ces acquisitions nord – sud produisent dans le même temps des phénomènes de réappropriations et de réinterprétations des outils et modèles de l'acquéreur par les employés de la cible (d'Iribarne, Henry, Segal, Chevrier & Globokar, 1998 ; Yousfi, 2010).

En conclusion, il apparaît que les DMNE présentent :

- Globalement, des régularités de pratiques, notamment le processus métonymique « intégration = absorption » du aux stratégies globales des groupes américains et aux situations de déséquilibre technologique des acquisitions nord – sud.
- Entre elles, des différences d'approches, avérées empiriquement, liées entre autres à leur pays d'origine, celui-ci pouvant s'effriter, présent mais moins directement détectable, lorsque les EMN se transnationalisent.

¹⁴ Ce terme fait référence au modèle EPGR d'Heenan & Perlmutter (1979), qui distingue différents types de relations et de coordination siège – filiale en termes RH : des managers de filiales venant du siège (Ethnocentrique), issus de la filiale (Polycentrique), mobiles régionalement (Régiocentrique) ou mondialement (Géocentrique).

1.2.2 Le mécanisme de l'effet du pays d'origine : institution ou/et culture ?

La deuxième question concernant l'effet du pays d'origine concerne son mécanisme. Comment agit-il, comment influence-t-il les choix et les stratégies des EMN? Deux facteurs sont couramment l'objet d'analyse, disjointes et plus rarement associées : les institutions et la culture, cette dernière avec des acceptions diverses. En fait, la plupart des recherches constate l'importance du contexte en IB/IM, mais la réelle difficulté réside dans l'identification précise de ce que l'on entend par « contexte », la discipline souffrant trop souvent d'approches trop spécifiques et parfois mutuellement exclusives (Redding, 2005). La notion de contexte est donc à considérer sous un angle complexe, c'est-à-dire comprenant des éléments distincts mais à relier.

1.2.2.1. Perspectives institutionnelles et *business systems*

La théorie institutionnelle est basée sur le postulat que l'action, par exemple l'organisation des entreprises, est largement fonction des institutions. Les premières s'organiseraient en fonction des secondes par isomorphisme. Ce courant, qui a connu des évolutions régulières, depuis l'image de la « cage de fer » de Max Weber au début du 20^e siècle jusqu'aux développements de la théorie néo-institutionnelle (Powell & DiMaggio, 1991). Les économistes Acemoglu & Robinson (2012) expliquent les raisons des succès et des échecs des pays par une perspective essentiellement institutionnelle, le caractère intégrateur des institutions favorisant ou bloquant le développement économique. D'autres impacts couramment avancés sont les formes de capitalisme, différentes selon les pays, comme le rappelle Piketty (2013) qui compare les capitalismes des *stockholders* américaines et des *stakeholders* allemand, le second étant une des pierres angulaires du capitalisme rhénan.

Cela renvoie aux approches des *business systems* de Whitley (2012). Depuis les années 1990, Whitley développe cette notion, qui est pour lui la somme des pratiques

et des valeurs qui caractérisent à la fois l'organisation interne d'entités comme les entreprises, et leurs relations avec leur environnement extérieur. Il en résulte des schémas d'organisation, des logiques dominantes qui peuvent varier grandement entre pays, l'impact respectif de l'environnement national et de l'environnement global mondialisé différant selon les pays, leur ouverture internationale et leur force de cohésion interne. Les travaux de Redding (1994, 2005) se placent dans la continuité de Whitley mais appellent à une vision plus complexe, dépassant notamment le paradigme positiviste inspiré de l'économie. Il propose ainsi la « description dense » (*thick description*) des systèmes sociétaux de capitalisme, articulant institutions et culture :

“In this, culture is seen as underpinning formal institutions, which in turn underpin societal business systems”. (Redding, 2005, p.123)

1.2.2.2. Perspectives culturelles : vers une conception contemporaine

La culture est le deuxième élément invoqué dans les travaux sur l'effet du pays d'origine. Cependant, ce concept est utilisé de manière disparate, parfois comme une simplicité de langage pour évoquer de manière peu rigoureuse des aspects de la réalité sociale et organisationnelle que les chercheurs ont du mal à spécifier. Le mot de culture est ainsi employé de manière d'autant plus polysémique qu'il n'est « pas aussi directement mesurable et objectivable que les marges de profit et autres ratios de management » (Unoki, 2012, p.7). Devant cette difficulté, beaucoup de recherches se replient sur une conception simple, voire réductrice, de la culture. Teerikangas & Very (2012), à la suite de Vaara (1999), rappellent que la plupart des recherches traitant de la culture dans les F&A adoptent une position réaliste de la culture, la traitant comme un fait donné qui « peut être géré ». Ils appellent à des approches plus interprétatives pour aborder cette dimension des F&A, ce qui donnerait des résultats plus nuancés sur une question complexe.

La fausse piste de la distance

Dans les travaux sur les acquisitions, la culture est souvent invoquée en termes de distance entre le pays de l'acquéreur et celui de la cible. Beaucoup de recherches s'intéressent spécifiquement au rapport entre cette distance et la performance de l'acquisition. Hormis le fait que la question de la performance n'est pas notre sujet, cette approche nous paraît fragile, le rapport « distance – performance » reposant sur deux concepts extrêmement polysémiques et multidimensionnels (Viegas-Pires 2013), dont la difficile objectivation conduit à des défis méthodologiques importants. Ce rapport fait pourtant l'objet d'un nombre important de recherches, dont les résultats sont finalement très prudents quant à la nature et à la mesure du rapport entre la distance et la performance (Weber, Tarba & Reichel, 2011; Stahl & Voigt, 2008, 2004).

Kogut & Singh (1988) ont travaillé sur l'impact de la distance sur les modes d'entrée d'EMN de différents pays aux États-Unis. Leurs résultats empiriques tendant à démontrer l'effet du pays d'origine sur le choix de mode d'entrée, ils émettent l'hypothèse que deux éléments peuvent expliquer cette influence : la distance culturelle avec le pays d'origine et la dimension d'évitement de l'incertitude de l'acquéreur (la dimension culturelle de son pays d'origine). A la même époque, Morosini, Sbane & Singh (1998) ont relevé des résultats semblables, faisant l'hypothèse que ce sont notamment les dimensions culturelles des rapports au pouvoir et à l'incertitude qui influent sur les choix d'intégration. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils établissent un lien entre le contexte d'origine des EMN et leurs choix stratégiques. Mais Tihanyi, Griffith & Russell (2005) relativisent l'impact de la distance, et la consistance de ce concept, en indiquant par exemple que les EMN des États-Unis modifient peu leurs pratiques de mode d'entrée en fonction de la distance.

Cette notion de distance nous semble incompatible avec les recommandations de Teerikangas & Very (2012). Son effet signifierait qu'elle serait une donnée rationnelle objectivée par les acteurs eux-mêmes. Ils en auraient pleine conscience et

l'intégreraient comme un paramètre dans leurs outils de prises de décision, comme une donnée « qui peut être gérée ». Nous suivrons d'autres auteurs qui considèrent la culture comme un cadre que les acteurs eux-mêmes ne peuvent mobiliser consciemment. Ils ne peuvent en gérer la distance, mais son effet se ferait sentir sur les *a priori* de leurs choix et de leurs décisions. Le fonctionnement plus précis de cet effet peut être conçu de différentes manières, en fonction de la conception de la culture que les auteurs s'en font et de la méthodologie qu'ils utilisent pour l'approcher.

Dimensions culturelles et paradigme de Weber

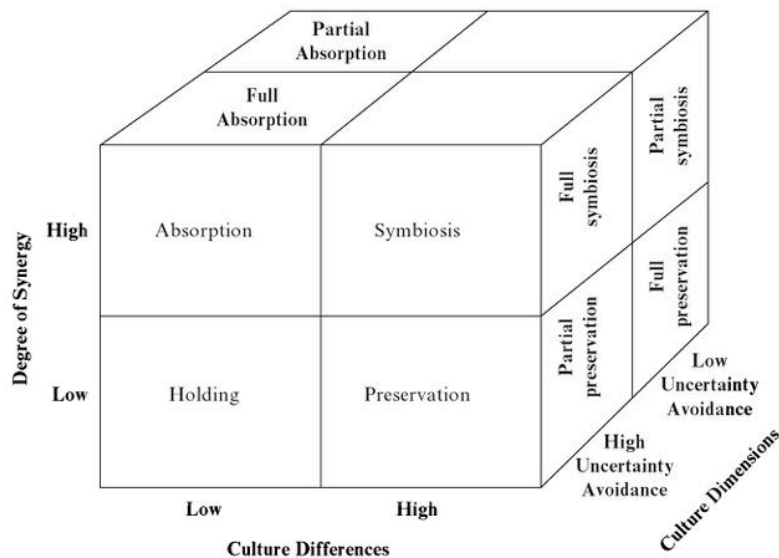
La deuxième partie de l'hypothèse de Kogut & Singh (1988) fait directement référence à l'approche de la culture par des dimensions, en l'occurrence aux travaux célèbres et largement reprise de Hofstede (1980), l'évitement de l'incertitude (UAI) étant l'une des quatre dimensions de son modèle initial. Weber, Tarba, Stahl & Bachar-Rozen (2012) testent un paradigme incluant des dimensions culturelles pour les intégrations post-acquisitions. Ils confirment d'abord que, au-delà des typologies théoriques, le cas le plus courant d'intégration est celui l'absorption, dans laquelle l'acquéreur intervient dans les processus de décision de l'équipe de management de la cible, y impose ses standards et ses règles. Si cela peut fonctionner dans certains cas, ce type d'intervention pose le risque que la perte d'autonomie accentue les tensions et la négativité vis-à-vis de l'acquéreur, nuise à la coopération et conduise au départ des talents de la cible. Ensuite, reprenant les travaux d'Haspeslagh et Jemison, ils pointent le fait que, depuis 20 ans, de nouvelles recherches ont contribué à enrichir l'analyse et la compréhension des acquisitions internationales : elles doivent donc être intégrées à un modèle plus global.

Ils avancent que la culture nationale de l'acquéreur a un effet sur la manière dont celui-ci met en œuvre l'intégration. Rappelant les travaux de Lubatkin *et al.* (1998), ils relient leurs conclusions aux dimensions culturelles d'évitement de l'incertitude et de plus grande acceptation de la distance hiérarchique. Ils indiquent également que les acquéreurs américains ont tendance à mettre en œuvre un haut niveau d'intégration de leurs filiales,

contrastant avec les pratiques des EMN japonaises ou allemandes. Cependant s'ils sont convaincus que les facteurs d'intégration, de culture nationale et de culture organisationnelle sont importants pour le succès des acquisitions, ils précisent que les interrelations entre ces facteurs sont encore mal comprises. Ils proposent un nouveau paradigme, avec une matrice à trois dimensions : degré de synergie, différences culturelles et dimensions culturelles, en l'occurrence l'évitement de l'incertitude. La version augmentée propose des absorptions, symbioses et préservations entières et partielles, en fonction des dimensions culturelles du pays de l'acquéreur (**Figure 5**).

Figure 5 : Nouveau paradigme de Weber, Tarba, Stahl et Bachar-Rozen (2012)

Approches d'intégration, différences culturelles et dimensions culturelles



Finalement, ils reprennent cependant avec prudence les conclusions de Very *et al.* (1996) :

« Les acquisitions internationales sont [...] des phénomènes complexes, parfois influencés par des différences de cultures nationales, parfois par des influences organisationnelles, parfois par les deux et parfois par aucune. » (Weber, Tarba, Stahl & Bachar-Rozen, 2012, p.35)

Une conception de la culture adaptée aux sociétés et aux contextes contemporains

Beaucoup de problèmes liés à la notion de culture dans les sciences sociales viennent de l'utilisation non discutée d'une conception ancienne de ce concept. Segal (2011) distingue une conception moderne de la culture, adaptée aux sociétés contemporaines, de la définition traditionnelle. La conception classique, au sens ancien des ethnologues, tient la culture pour un ensemble associant normes, pratiques et identités partagées par un groupe humain. Or, cette conception n'est pas opérable pour des ensembles contemporains à l'échelle de vastes pays et de sociétés humaines complexes. Elle ne permet pas de rendre compte de la forme d'unité et de continuité qui demeure dans des sociétés modernes ; sa seule validité actuelle réside dans le champ spécifique des *cultural studies*. Pourtant, comme le dit d'Iribarne (2009c, p.113),

« Même dans ce qui constitue le fer de lance d'une mondialisation oublieuse des frontières, les entreprises multinationales, l'expérience montre combien les conceptions du pouvoir, de l'équité des rapports sociaux sont loin d'être identiques aux quatre coins de la planète ».

La conception contemporaine qu'ils préconisent nécessite une approche interprétative, la culture étant l'univers de sens, partagé au sein d'une société, dans lequel sont pensées les situations sociales. Elle forge les catégories fondamentales mobilisées inconsciemment par les individus pour *interpréter* les situations sociales. Au sens large, elle constitue un imaginaire politique dans lequel prennent sens les formes de collaborations collectives (Segal, 2011). Cet univers de sens structure la manière dont les acteurs se représentent et rendent compte des situations qu'ils vivent, mais ne détermine pas les comportements : si le cadre est commun, les pratiques peuvent être diverses (d'Iribarne, 2009a). Le cadre général oriente les pratiques mais ne les détermine pas : l'éventail des solutions n'est pas le même selon les sociétés, mais il ne présage pas des actions et solutions mises en place spécifiquement dans une situation donnée. Enfin, les membres d'une société n'ont guère conscience de ce cadre de sens. Il est donc d'autant plus stable, et délicat à

approcher par des méthodes auto déclaratives ou statistiques, ce qui invalide partiellement une approche de la culture par les dimensions.

Cette conception de la culture est utile pour aborder les intégrations post-acquisitions. En effet, celles-ci sont des phénomènes intenses en enjeux humains (Very, 2003) qui mettent en jeu un grand nombre de situations sociales potentiellement craintes ou périlleuses, ayant trait aux rapport de pouvoir et de domination (financière, technologique, hiérarchique), de changement, d'incertitude face à l'avenir. Travailler ensemble et vivre ensemble étant deux aspects d'un même imaginaire politique, les acquisitions posent des questions sur les conditions acceptables et les modalités de collaborations entre les membres des entités, acquéreur et cible. Très opérationnelle pour des contextes contemporains complexes, cette conception de la culture permet d'aborder, au-delà des aspects de coopération collective (Chevrier & Segal, 2011; Chevrier & Viegas Pires 2013), des sujets stratégiques et opérationnels comme les choix d'intégration post-acquisition.

1.2.2.3 Un concept synthétique : l'héritage administratif

On a vu que Redding, partant d'une posture plutôt institutionnaliste, proposait d'articuler institution et culture pour conceptualiser les systèmes sociétaux et les formes de capitalisme. Effectivement, pour aborder ces sujets, ou des phénomènes comme les intégrations post-acquisitions, il est intéressant de disposer d'une grille d'analyse combinant institutions et cultures. Cette vision plus couvrante permet d'aborder des aspects organisationnels comme la coopération, mais aussi la stratégie et les choix de développement des EMNE, mêlant des niveaux rationnels, explicites et conscients (cadre maîtrisé par les acteurs) et des niveaux plus subtils tout autant importants d'univers de sens et d'imaginaires politiques (cadre non maîtrisé par les acteurs).

Un concept permet d'approcher cette association des deux éléments, tout en étant relativement distinctif : l'héritage administratif. Il est particulièrement intéressant pour deux raisons. Tout d'abord, il permet d'articuler institutions et cultures, en

proposant une approche complexe des réalités sociales. De plus, il a été spécifiquement mobilisé par plusieurs chercheurs pour analyser la diversité des types d'intégration post-acquisition.

Modèle associant perspectives institutionnelles et culturelles

La notion d'héritage administratif a été développée par Bartlett & Ghoshal (1989). Quelques années plus tard, un groupe de chercheurs a repris ce concept pour l'appliquer à l'analyse des différences d'approches d'intégration d'EMN françaises et britanniques (Calori, Lubatkin, & Very, 1996 ; Very, Lubatkin, Calori & Veiga, 1997 ; Calori, Lubatkin, Very & Veiga, 1997 ; Lubatkin, Calori, Very & Veiga, 1998). Ils développent et affinent ce concept, en le définissant de la manière suivante :

“Administrative heritage, guiding the choices and preferences over “how things must be done” is a composite notion with institutional, historical, cultural and educational elements. It is the outcome of some organizational learning process, this experience learning being hard-wired into the management culture, becoming part of a firm's dominant logic that influences how managers interpret implementation issues” (Lubatkin & al., 1998, p.681).

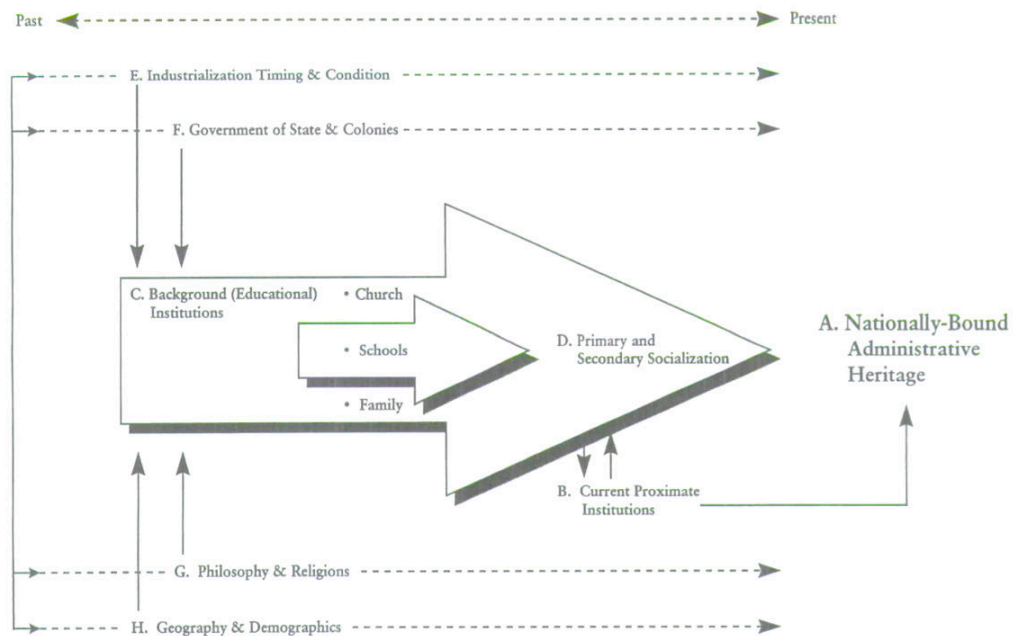
Pour eux, l'héritage administratif d'une organisation est très lié au pays d'origine. Il rassemble des éléments institutionnels et culturels transmis par l'éducation, formant progressivement un état d'esprit sur « comment les choses doivent être faites ». L'héritage administratif se construit au long d'un processus d'histoire organisationnelle, au cours duquel chaque organisation forme sa culture de management en lien avec sa société et son pays d'origine. Ils précisent que cet héritage administratif ne doit jamais être déduit à partir d'une conception préalable, mais inféré à partir de constatations empiriques. Calori, Lubatkin, Very & Veiga (1997) détaillent la construction historique de cet héritage, avec en son cœur la socialisation primaire et les institutions éducatives (école, famille). Ce processus associe de nombreux éléments, mais il forme au final une image globale :

“The compelling nature of the review in explaining a national administrative bias does not come from the evidence presented about any single contingent determinant, but rather from the overall mosaic image, or gestalt that emerges”.

(Calori & al., 1997, p.689)

Figure 6 : Processus historique de l'héritage administratif

Calori, Lubatkin, Very & Veiga, 1997



L'héritage administratif d'une entreprise est donc fortement influencé par son contexte, et des formes récurrentes peuvent être repérées entre entreprises de même pays d'origine, le contexte national développant des ensembles de routines robustes et durables, qui légitiment certaines manières de faire et de s'organiser.

Applications à des situations d'intégrations post-acquisitions internationales

Dans leurs travaux, Calori, Lubatkin, Very et Veiga utilisent ce concept et ce modèle pour analyser les types d'intégration mis en œuvre dans des acquisitions depuis et vers la France et le Royaume-Uni. Ils constatent des différences récurrentes entre les deux groupes d'EMN, les acquéreurs français ayant tendance à mettre en œuvre un plus

haut niveau d'intégration (contrôle plus centralisé) que leurs homologues britanniques. Ils en dégagent plusieurs hypothèses, notamment que le niveau d'intégration (centralisation, formalisation et socialisation) est lié à l'héritage administratif de l'acquéreur, et donc à son pays d'origine. Ils précisent également comment identifier empiriquement cet héritage (Calori *et al.*, 1996, pp.1-2) :

“The awareness of heritage may be best captured by surveying the perceptions of the members of the acquired firm during the transition period. [...] We assume that the initial mechanisms represent the acquiring firm's control beliefs about "how things ought to be done," i.e., its preferred administrative practices for linking the corporate headquarters with its subsidiaries”.

Éducation et cultures politique

En plus d'associer des aspects institutionnels et culturels, l'héritage administratif conceptualisé par Calori *et al.* présente deux aspects relativement spécifiques par rapport à la littérature existante : l'importance du système éducatif, et la mention du gouvernement de l'État et des colonies. Dans leur article de 1997, Calori, Lubatkin, Very & Veiga insistent sur la centralité de la socialisation primaire dans la formation de l'héritage administratif, par le biais des systèmes familiaux et éducatifs. Reprenant Whitley, ils précisent que si les institutions proches influencent de manière coercitive les pratiques managériales des EMN en délimitant un certain nombre d'opportunités et de contraintes, les institutions de fond produisent une influence d'ordre mimétique, en structurant les schémas généraux de notions fondamentales comme la confiance, la coopération ou la subordination. Ces niveaux plus profonds agissent par le biais de la socialisation primaire et secondaire. Ce dernier point, en écho à Berger & Luckman (1966), fait ainsi du système éducatif le principal vecteur de l'héritage administratif au niveau d'un pays. Cette importance du facteur éducatif vaut à leurs yeux car l'école véhicule deux types de messages : un contenu explicite de ce qui est enseigné, et surtout des conceptions et des connaissances implicites par les méthodes pédagogiques : au-delà du *quoi*, c'est le *comment* du système éducatif qui forme la logique dominante, l'héritage administratif d'une société.

Un deuxième point mis en lumière par le modèle d'héritage administratif est l'influence du gouvernement de l'État et des colonies. Calori *et al.* (1997) établissent le parallèle entre les modes d'administration coloniaux de la France et du Royaume-Uni, ce dernier favorisant plus l'administration indirecte, et les pratiques d'intégration post-acquisitions de leurs EMN quelques décennies plus tard, les EMN britanniques adoptant à leur tour des modes d'intégration moins poussés. Pour notre part, nous retenons cette idée, avec la formule de « culture politique de domination », qui pourrait ainsi s'appliquer à des pays n'ayant pas d'histoire coloniale au sens courant.

Devenir de la notion

Malgré son intérêt et sa robustesse, cette notion d'héritage administratif a été peu reprise ultérieurement dans la recherche en gestion. Pourquoi cette désaffection alors que les modèles de Bartlett & Ghoshal ont connu une grande popularité? L'héritage administratif n'a jamais fait l'objet d'un débat qui l'aurait discrédité ; est-ce que la réalité a évolué, le regard et l'intérêt des chercheurs qui s'en est détourné? Une des rares recherches qui l'aient repris (Zalan & Lewis, 2006) fournit une piste d'explication : très souvent, l'héritage administratif a été considéré comme une limitation, une source d'inertie organisationnelle limitant la direction et la vitesse des changements stratégiques des EMN. Celles-ci ont donc développé un travail formel sur leur culture d'entreprise, tournée vers leurs objectifs, visant à conduire le changement. Comme nous l'avons évoqué pour la recherche de solution transnationale, l'héritage administratif a été opérationnellement considéré comme un frein. Notre propre pratique professionnelle de consultant nous a permis de confirmer cette perception managériale : il s'agit d'une lutte « culture contre culture » (culture *corporate* explicite et construite vs. culture au sens contemporain des sciences sociales). Cette volonté managériale, renforcée par l'image de grands groupes transnationaux et de monde globalisé, a rendu désuète cette notion : le langage managérial et économique a pesé sur les angles et domaines des recherche. Nous faisons donc l'hypothèse d'un mécanisme auto-renforçant entre l'idéologie (les grandes EMN doivent être *a-nationales*, libres de toute contrainte liée à leur passé et

environnement) et la réalité, formant ainsi une dynamique auto réalisatrice, performatrice de la description de la réalité. Cependant, son caractère sous-analysé, sous-utilisé voire nié ne veut pas dire que cette notion a perdu de sa pertinence : nous verrons d'ailleurs au chapitre suivant qu'elle est récemment réactivée au regard du développement des multinationales émergentes.

Hypothèses pour notre recherche

En conclusion de cette section, nous pouvons formuler plusieurs hypothèses:

- (1) Des différences d'approches d'intégration se retrouvent entre EMN de différents pays, indiquant une certaine similarité (ni totale, ni stéréotypée) entre EMN d'un même pays.
- (2) Ces différences, liées à l'héritage administratif national des EMNE, sont détectables rapidement après l'acquisition, notamment dans les perceptions des acteurs des cibles.
- (3) Elles renvoient à des aspects propres à l'acquéreur, à la fois institutionnels et culturels, au sens contemporain d'univers de sens et d'imaginaires politiques. Il y a entre ces deux aspects des rapports d'influence réciproque, sans pour autant qu'il y ait un isomorphisme structurel.

Section I.3 Enseignement des précédents non-occidentaux : les acquisitions japonaises

Le précédent non-occidental des acquisitions des EMNE en Europe et en Amérique du Nord est celui des EMN japonaises. Leur cas est intéressant car, après une première phase de développement national, les EMN japonaises ont réalisé de nombreuses acquisitions dans des pays développés à partir de la fin des années 1970. A cette même époque, le Japon accède définitivement au rang de pays développé, formant ainsi le troisième pôle de la Triade, terme créé par un auteur japonais, Ohmae (1983). C'est en effet une des caractéristiques de l'ascension du Japon et de ses EMN : avec la croissance économique vient l'ascension dans les cercles

académiques, et les modèles de management et les visions économiques japonaises sont diffusées à l'échelle mondiale. Leur expérience vient compléter les théories de management international.

I.3.1 « Apprendre du Japon » : effet de domination et acquisitions internationales

En 1968, le Japon devient la 2^e puissance économique mondiale (Morris-Suzuki & Takuro, 1989). Le développement du pays et le succès de ses entreprises attire l'attention tant des entreprises occidentales que des chercheurs en gestion (Lillrank, 1995). Il apparaît en effet que les entreprises japonaises s'appuient sur des méthodes et des outils relativement spécifiques, qui vont devenir des références internationales :

« "Apprendre du Japon" devient une importante industrie. Des pèlerinages à Tokyo sont réalisés, des centaines de livres sont écrits, et un segment du secteur du conseil se crée ». (Lillrank, 1995, p.972)

I.3.1.1. L'internationalisation du « management japonais »

Plusieurs recherches tentent de rendre compte de « *l'art du management japonais* » (Pascale & Athos, 1981) qui devient une référence. De nombreux concepts, outils, méthodes et approches de gestion et de production originaires d'environnements japonais ont en effet été ensuite diffusés et repris à une échelle internationale. C'est le cas par exemple du TQM (*Total Quality management*), des cercles de qualité (*Quality control circles* - QCC), du *time-based competition* (TBC), du modèle Ishikawa de résolution de problème, ou encore du management par percée (*Hoshin*) pour la réalisation rapide d'un objectif. Dans l'industrie, la méthode des 5S¹⁵ est reprise pour être développée sous la formule plus usuelle de *lean management*. Elle trouve son origine dans le développement,

¹⁵ Visant à l'amélioration continue des tâches, cette méthode se résume par cinq « S » dans leur terminologie japonaise : Seiri (supprimer l'inutile), Seiton (ranger et situer les outils et pièces), Seiso (nettoyer et entretenir), Seiketsu (standardiser les règles) et Shitsuke (suivre et progresser).

à partir de 1972 du TPS (*Toyota Production System*) par Sakichi et Kiichiro Toyoda avec l'aide d'un ingénieur, Taiichi Ohno qui l'a formalisé et largement diffusé (Ohno, 1988). La méthode des « 5 zéros » est également fréquemment associée à ce qui est alors appelé le « toyotisme » (Shimizu, 1999), et constitue le cœur du JIT (*just-in-time*, ou JAT : juste-à-temps) : zéro délai, zéro stock, zéro panne, zéro défaut, zéro papier.

Ces outils et concepts sont souvent internationalement diffusés dans la langue d'origine. Dans ces « voyages d'idées et de concepts » (Czarniawska & Sevón, 2005), des mots japonais s'introduisent dans le vocabulaire de gestion international. Il en est ainsi du *kanban*, fiches de liaison visant au zéro papier, ou du concept d'amélioration permanente du *kaizen*, terme largement utilisé tel quel dans le monde industriel alors qu'il désigne à l'origine le travail sur soi dans le bouddhisme zen japonais. Quoique originellement enracinés dans leur contexte japonais, ces outils et méthodes ont connu une forte diffusion internationale : les 5S sont à l'origine du *lean management*, et les travaux de Pascale & Athos (1981) sont à l'origine de l'outil de management stratégique 7S¹⁶ de Mc Kinsey, cabinet pour lequel ils travaillent. La portée de ces apports du management japonais dépasse le simple outillage de gestion ou de production. Dans le sillage du développement économique du pays et du succès de ses entreprises, un chercheur japonais développe ainsi une théorie sur la motivation. Développée en contraste avec la théorie XY de Mc Gregor, la « Théorie Z » de William Ouchi (1981) est parfois considérée comme un résumé du management japonais : emploi à long terme, prise de décision collective et responsabilité individuelle, évaluation et promotion lentes, contrôle implicite avec des mesures formalisées et explicites, préoccupation globale de l'employé dans son environnement social et familial.

Ouchi, comme de nombreux praticiens ou chercheurs en management japonais, réalise une grande partie de sa carrière aux Etats-Unis, permettant à ses idées une large diffusion. Un autre auteur japonais va théoriser l'approche japonaise du travail et de l'entreprise. Morishima (1982), alors professeur à la *London School of Economics* (LSE) tente de comprendre « pourquoi le Japon a réussi ». Se plaçant explicitement dans la continuité de

¹⁶ Sans liens avec les 5S du TPS, les 7S de Mc Kinsey peuvent être appliqués à de multiples situations de conduite de changements organisationnels. Ils se divisent en *hard S* (*Strategy, Structure, Systems*), *soft S* (*Skills, Style, Staff*), le tout se combinant en des valeurs partagées (*Shared values*).

travaux de Weber (1905), Morishima détaille comment l'éthos japonais a tiré parti de la technologie occidentale pour se développer à sa manière. La forte diffusion d'outils, méthodes, concepts et pensées de management estampillés japonais présente donc plusieurs caractéristiques : connus et étudiés à partir du moment où le pays acquiert une stature économique internationale, ils sont diffusés à la fois par les entreprises japonaises qui s'internationalisent et par les praticiens et chercheurs internationaux cherchant à s'inspirer de modèles de réussite d'origine japonaise. Ces diffusions et inspiration sont des exemples d'effet de domination décrit par Smith & Meiskins (1995, p. 255-256) :

“It is clear from history that there has always been a hierarchy between economies, and those in dominant positions have frequently evolved methods of organizing production or the division of labour which have invited emulation and interest. These ‘dominant’ societies are deemed to represent ‘modernity’”.

Après la seconde guerre mondiale et jusqu'aux années 1970, les Etats-Unis sont le seul pays qui bénéficie de cet effet de domination : le Japon les rejoint dans ce *role model* (Harzing & Pudelko, 2007) à partir du début des années 1980.

1.3.1.2. Internationalisation et acquisitions japonaises aux USA et en Europe

Ce développement des entreprises japonaises se fait d'abord sur le plan national : c'est avant tout un développement centré sur le pays, avec une activité exportatrice. Puis, à partir de 1964 avec les Jeux Olympiques de Tokyo, les grandes marques japonaises accentuent leur développement international, dans l'électronique comme Sony ou Matsushita, ou dans l'automobile comme Toyota et Honda. Elles bénéficient d'une exposition d'autant plus forte que ces Jeux Olympiques sont les premiers à être retransmis en direct à une échelle mondiale, marquant l'entrée du monde dans l'ère de la communication globale (Chanda, 2007). A la fin des années 1970 et dans les années 1980 ces EMN japonaises se lancent même dans des acquisitions dans les grandes économies d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest (Kester, 2003). Cette vague d'acquisitions est un précédent intéressant des acquisitions *up-market* des EMNE réalisées à partir des années 2000.

Un film illustre l'impact de ces acquisitions japonaises dans l'Amérique des années 1980 : *Gung Ho* (Ron Howard, 1986) raconte l'intégration d'une usine automobile américaine par un groupe japonais. L'acquisition se concrétisant par l'arrivée de managers japonais et par le déploiement de nouvelles méthodes, le film détaille les difficultés de l'intégration sous l'angle particulier des rapports entre le DG japonais et le représentant syndical américain. Cette fiction témoigne des interrogations de la société américaine face à un phénomène nouveau. Elle fait référence à l'acquisition d'une usine automobile de Détroit par Mazda en 1985, étudiée en détail par Fucini & Fucini (1992). A l'image de ce cas, les acquisitions japonaises dans les pays développés présentent plusieurs récurrences : le transfert graduel de méthodes et d'outils de l'acquéreur (Beechler & Yang, 1994 ; Dedoussis, 1995), ainsi que la forte présence d'expatriés japonais, parfois en doublon des équipes de direction des la cible (Pucik, 2008 ; Kustin & Jones, 1995).

Ce dernier aspect des intégrations d'EMN japonaises présente un parallèle intéressant avec l'administration de l'empire japonais dans la première moitié du 20^e siècle. En effet, l'empire japonais présentait la particularité d'avoir « *des taux d'encadrement administratif très élevés par rapport aux autres empires* » (Singaravelou, 2013, p.141). Plusieurs décennies plus tard, les EMN présentent la même caractéristique dans leurs acquisitions, renforçant ainsi l'argument de Calori *et al.* (1997) qui font du gouvernement de l'État et des colonies un des éléments-clés de l'héritage administratif.

Ces opérations des années 1980 sont souvent considérées comme peu performantes. Pour Honda, Lostaglio, & Oka (2012), ce relatif échec est le fait d'un double écueil. Par manque d'expérience, les expatriés japonais ont pu être, soit trop intrusifs dans le management de cibles performantes, soit pas assez interventionnistes dans des cibles devant être restructurés. Sur le plan du transfert des méthodes et outils, des contre-performances ont également émaillé les ambitions des groupes japonais. Pour Lillrank (1995), la distance sociale et culturelle entre le pays d'origine et le pays-hôte est le facteur essentiel de cette difficulté de transfert. Cette vision est débattue, certains auteurs mettant plutôt en cause des facteurs économiques (Dedoussis, 1995).

I.3.1.3. Typologie d'Ishida et Suzuki des types d'intégration

Ces acquisitions ont donné lieu à des théorisations des modes d'intégration par des auteurs japonais. Suzuki (1993), travaillant sur des acquisitions d'EMN japonaise aux Etats-Unis et en Europe, a développé une matrice à partir de deux dimensions, l'intégration managériale et l'intervention dans opérations, qui distingue quatre types d'approche d'intégration :

- (a) Stratégie *stand-alone* (faible intervention tant dans le management que dans les opérations), recommandée lorsque la cible est une entreprise profitable et que l'acquéreur souhaite étendre sa ligne de produits ou se diversifier.
- (b) Management guidé, approche adoptée quand un plan de restructuration est déjà sur les bons rails, ou que l'acquéreur observe tranquillement le développement de la cible pendant une période d'environ un an, tant que les performances sont adéquates.
- (c) Opérations de restructuration. L'acquéreur intervient dans les opérations, tout en retenant le management de la cible. Cette approche est souvent mise en place lorsque l'acquéreur acquiert une cible peu performante dans le même secteur.
- (d) Management intégré. L'acquéreur lance une restructuration complète sous leadership japonais.

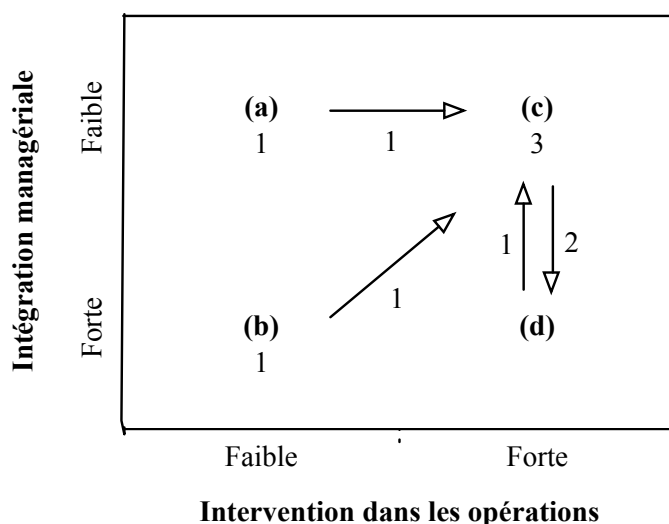
Figure 7 : Types de gestion post-acquisition – matrice de Suzuki (1993)

Intégration managériale	Faible	(a) Stratégie « Stand alone »	(c) Opérations de restructuration
	Forte	(b) Management guidé	(d) Management intégré
		Faible	Forte

Intervention dans les opérations

Poursuivant les travaux de Suzuki, Ishida (1997) a étudié dix acquisitions d'entreprises américaines par des groupes japonais au début des années 1990. Dans la moitié des cas, l'approche d'intégration évolue avec le temps. La plupart du temps, cette évolution se fait dans le sens d'un renforcement de l'intégration, d'une approche plus légère à une approche plus intense (**Figure 8**). Il estime ainsi à 10 ans la période complète de stabilisation des rapports siège – filiale. Souvent, les acquéreurs interviennent faiblement dans la dimension managériale au début : ils laissent en place le management de la cible, mais expatrient des membres du groupe japonais qui interviennent dans les opérations, les Américains de la cible appréciant peu ce *shadow management*.

**Figure 8 : Evolution des approches d'intégration par des acquéreurs japonais
(Ishida, 1997 ; analyse de 10 acquisitions)**



Ishida identifie également un certain nombre de déterminants de ces choix d'intégration : l'intention stratégique de l'acquisition (horizontale, extension de marché ; verticale, extension de produit ; sans lien), la nature de la relation entre l'acheteur et la cible (sauvetage, amical, hostile), la profitabilité de la compagnie acquise (pertes, difficilement profitable ou profitable), et la taille relative de l'entreprise acquise. Globalement il déplore le manque de rapidité d'intervention des acquéreurs japonais dans des situations où la cible n'était pas performante. Ainsi, la situation (d) n'est jamais mise en œuvre au départ ; les deux cas où elle a été déployée l'ont été seulement à moyen-terme.

Ainsi, si les acquisitions japonaises sont marquées par une forte présence d'expatriés du groupe, cela ne se traduit pas par une mainmise univoque sur le management de la cible. Sur le plan des opérations, la tendance est par contre récurrente : une intensification d'interventions dans les opérations, qui s'accompagne d'un transfert de méthodes et outils de gestion et de production. Cette approche est similaire à l'intégration récente de Price Minister (France) par le groupe japonais Rakuten. Suite à l'acquisition réalisée en 2012, la « méthode Rakuten » a été exportée dans la cible. Les principes de cette méthode sont explicités dans un livre distribué à tous les employés, le *Shugi*. Si la direction de la cible est laissée à l'équipe dirigeante françaises, deux salariés japonais sont dans l'entité pour effectuer la transition culturelle. La filiale conserve une relative autonomie, mais de nombreux outils et méthodes du groupe y sont implantés, avec des terminologies japonaises : les réunions sont *asakai*, et la relation-client basée sur *l'omotenashi*¹⁷.

Qu'en retenir pour l'étude des acquisitions up-market des EMNE ?

Nous retenons plusieurs éléments des théories liées aux intégrations d'EMN japonaises :

- La matrice des types d'intégration d'Haspeslagh & Jemison (1991) est un outil robuste pour analyser les intégrations post-acquisition. Elle a indéniablement inspiré Suzuki (1993) et Ishida (1997), qui ont seulement légèrement modifié la formulation des dimensions pour étudier les intégrations des EMN japonaises.
- Ishida (1997) insiste sur le caractère évolutif et dynamique des approches d'intégration.
- La domination économique du Japon s'est accompagnée de la diffusion d'outils et de modèles de management japonais, déployés dans les filiales des EMN.
- Certaines particularités des intégrations d'EMN japonaises (notamment le fort taux d'encadrement par des expatriés) reflètent le mode d'administration et de contrôle des colonies de l'empire japonais du début du 20^e siècle.

¹⁷ Sylvain Lapoix, « PriceMinister se met à l'heure japonaise », Capital.fr, 27/08/12.

I.3.2 Le cas des EMN sud-coréennes

Le cas des EMN de Corée du Sud est abordé de manière plus ambiguë dans la littérature. En effet, ces EMN sont parfois associées aux DMNE, parfois rapprochées des EMNE. Si, pour Glover & Wilkinson (2007), leur internationalisation constitue une « troisième vague » de F&A internationales, visible à partir des années 1990, la plupart des auteurs rapprochent les EMN coréennes des japonaises (Guillen & Garcia-Canal, 2009). Hyun (2008) recommande quant à lui de les distinguer des autres multinationales pour analyser leurs stratégies de développement.

Au-delà de ces débats, l'étude des EMN coréennes, qui s'internationalisent à partir des années 1990, met en valeur l'impact de leur période de développement au regard du contexte géoéconomique global. Glover & Wilkinson (2007), qui s'intéressent à un cas où « deux mondes entrent en collision » (les filiales britanniques d'une EMN coréenne), indiquent que les EMN coréennes adoptent des systèmes de management influencés par les modèles occidentaux. Ils précisent cependant qu'il y a très peu d'information sur comment ces modèles sont mis en pratique et fonctionnent, parfois de manière problématique, dans la réalité. Sachwald (2013) confirme que les EMN sud-coréennes déploient dans les entités acquises des outils et des méthodes, notamment en ressources humaines, largement influencées par les systèmes occidentaux. Par ailleurs, ses travaux suggèrent que les investissements sud-coréens en Amérique du Nord et en Europe sont motivés par la recherche soit de marchés, soit d'actifs stratégiques, soit des deux à la fois. Dans un monde globalisé (au sens de dérégulation des barrières aux IDE et aux F&A internationales), il est plus facile d'acquérir des entreprises étrangères pour obtenir les ressources dont l'acquéreur a besoin pour se développer. L'expérience préalable des EMN occidentales et japonaises permet également de connaître et utiliser des approches et des systèmes considérés comme efficaces. Chung, Sparrow & Bozkurt (2014) confirment dans les pratiques d'EMN coréennes vis-à-vis de leurs filiales une combinaison d'adaptation aux pratiques locales et de standardisation de bonnes pratiques globales. Cette orientation stratégique est selon eux une réponse délibérée au handicap de l'origine (*liabilities of origin*), les EMN d'un pays comme la Corée, venant d'un pays économiquement non dominant, ne pouvant pas imposer leurs pratiques à l'international.

Conclusion du chapitre I

Ce chapitre dresse un état des connaissances sur les schémas d'internationalisation des DMNE et leurs approches d'intégration post-acquisitions. Une représentation du modèle classique Uppsala est proposée, qui permettra de comparer les chemins d'internationalisation des EMNE. Sa relative obsolescence, au regard par exemple des *born global*, souligne l'importance du contexte géoéconomique global sur les stratégies d'internationalisation des entreprises.

La typologie d'Haspeslagh & Jemison, centrale dans la littérature sur les intégrations post-acquisition, a été identifiée pour servir de base théorique à l'analyse des approches d'intégration des EMNE.

Par ailleurs, les débats confirment l'importance de l'effet du pays du pays d'origine sur les stratégies des EMN, avec une portée potentiellement déclinante pour les DMNE. Les travaux tentant d'en rendre compte utilisent deux perspectives, institutionnelle et/ou culturelle. Avec une acception moderne de la culture, nous postulons que les effets de celle-ci sont d'autant plus forts et stables qu'elle renvoie à des imaginaires politiques largement inconscients. La notion d'héritage administratif lié au pays d'origine, qui associe les deux perspectives, souligne également la stabilité de conceptions sur « comment les choses doivent être faites » partagées à l'échelle de sociétés et de pays. Ce concept présente également l'avantage d'avoir été appliqué à l'analyse et à la comparaison de choix d'intégration d'EMN de différents pays.

Au final, deux éléments semblent à l'œuvre dans des décisions stratégiques comme les choix d'approches d'intégration. D'un côté, des éléments objectifs notamment liés au contexte géoéconomique ; de l'autre des aspects plus implicites renvoyant à des conceptions fondamentales sur les modes d'action et d'organisation, influencés par les contextes institutionnels et culturels. Les EMNE s'internationalisant plus tardivement que les DMNE, et depuis des environnements institutionnels et culturels spécifiques, il est légitime de s'interroger sur les éventuelles spécificités de leurs pratiques et de leurs approches stratégiques.

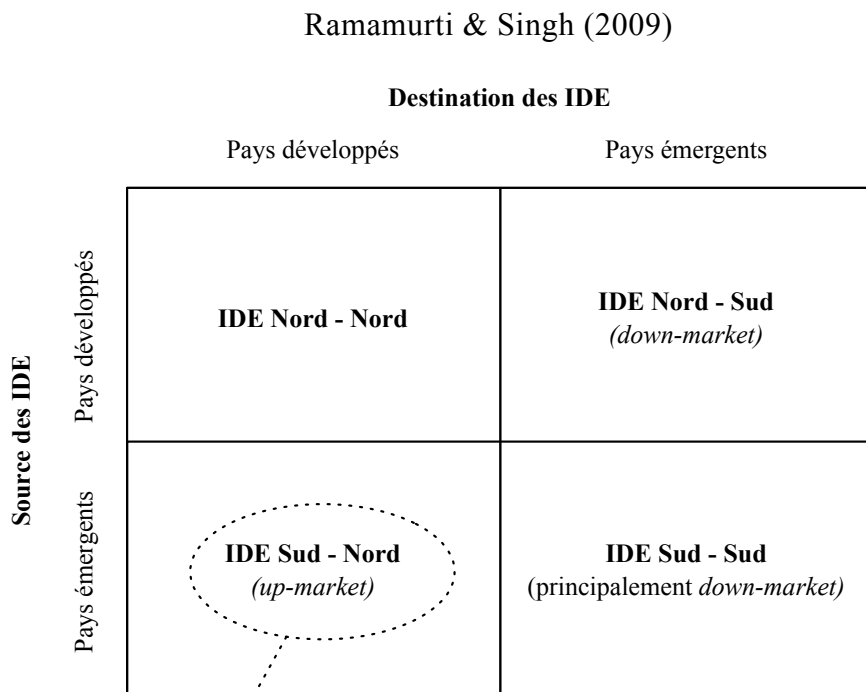
CHAPITRE II

**EMNE ET INTEGRATIONS *UP-MARKET* :
CONNAISSANCES ET HYPOTHESES**

Dans leur récent manuel sur les multinationales émergentes, Demirbag & Yaprak (2015) affirment : *“The rise of emerging markets (EMs) in the new world economic order is perhaps the most significant international business phenomenon today”* (p.1). Cette ascension des marchés émergents s’accompagne et se matérialise par le développement de multinationales issues de ces pays nouvellement présents sur la scène économique mondiale. L’ampleur et la rapidité de ce phénomène sont d’une rare intensité, avec par exemple l’ascension de grands groupes chinois dans le haut des classements des firmes multinationales en quelques années seulement (Mayrhofer, 2011). Les entreprises multinationales émergentes (EMNE) seraient ainsi à la fois des effets et des symboles d’un monde globalisé (Sauvant, 2008), acteurs d’une mondialisation économique qui n’est plus seulement une occidentalisation (Sirkin, Hemerling, & Bhattacharya, 2008 ; Chanda, 2007). De plus, elles se développeraient selon des processus d’internationalisation relativement spécifiques par rapport à leurs homologues des pays développés (DMNE), avec notamment des modes d’internationalisation rapides et un recours fréquent aux fusions-acquisitions (F&A), tant dans des pays développés que dans d’autres pays émergents (Aharoni, 2014).

Les acquisitions réalisées par des EMNE dans des pays développés se sont effectivement multipliées depuis les années 2000, avec des cas abondamment relayés dans les médias comme l’acquisition d’IBM PC par le groupe chinois Lenovo en 2005, Arcelor par Lakshmi Mittal en 2006, Inco par le groupe brésilien Vale en 2006 ou encore Jaguar et Land Rover par le groupe indien Tata en 2008. Ramamurti & Singh (2009) qualifient ces acquisitions réalisées par des EMNE dans des pays développés d’investissements directs étrangers (IDE) sud – nord, ou *up-market*. Ils constatent que ces IDE, qui défient le sens commun sur les directions des investissements et des flux de connaissance dans l’économie mondiale, sont encore mal couverts par la théorie de management international. Nous reviendrons sur ces terminologies et catégories (pays émergents, développés, sud-nord...) qui ont besoin d’être questionnées. Pour sa praticité, nous reprendrons par défaut l’expression d’IDE, et donc d’acquisitions et d’intégrations *up-market*.

Figure 9 : Localisation de notre aire de recherche - les IDE *up-market*



Aire de notre recherche : « cas récents que la théorie de management international actuelle échoue à bien expliquer » (Ramamurti & Singh, 2009)

C'est aux approches d'intégration dans ces contextes d'acquisitions *up-market* que nous nous intéressons. Ce chapitre fait état des recherches actuelles, des hypothèses et des débats, pour construire un cadre théorique permettant d'analyser les terrains sur lesquels nous avons travaillé.

La première section analyse certains termes régulièrement utilisés avec de fortes préconceptions et peu d'analyse critique : « pays émergents » et « multinationales émergentes » (et, en miroir, les appellations de pays « développés » ou « avancés »). En effet, si le caractère récent de l'expansion des EMNE en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest est indéniable, leur ascension se place dans une perspective plus ancienne, avec des recherches antérieures sur ce qui était appelé dans les années 1980 les « multinationales du tiers-monde ». De plus, les catégories regroupant les pays et les multinationales « émergents » sont floues et à géométrie variable, selon les auteurs et les contextes. La question de leur cohérence peut être posée. Nous en retirerons des critères d'opérationnalisation extensifs pour parler des EMNE, sans présupposer une réelle homogénéité de la catégorie.

La deuxième section établit une revue de littérature sur l'internationalisation des EMNE. A un niveau global et théorique, des débats existent quant à savoir si le développement des EMNE peut s'inscrire dans les modèles existants de management international, ou si les spécificités de leur développement nécessitent de construire de nouveaux modèles. Leurs approches d'intégration suite à des acquisitions *up-market*, font également l'objet de questionnements et d'hypothèses. En situation d'acquisition *up-market*, les EMNE adopteraient une approche d'intégration assez spécifique, conférant une grande autonomie aux entités acquises. Cette approche, qualifiée de « grand seigneur » par Birkinshaw *et al.* (2010), puis de « partenariale » par Kale & Singh (2012), a été récemment corroborée par Liu & Woywode (2013) qui ont forgé le terme « approche par touche légère » pour qualifier les modes d'intégration d'acquéreurs chinois en Allemagne. S'ils sont concordants, ces résultats ne sont cependant pour l'instant établis qu'à titre d'hypothèses ou parcellaires, sans confirmation d'envergure par des recherches portant sur des EMNE de pays d'origine diversifiés.

La troisième section propose un modèle intégré des déterminants des choix de type d'intégration, incluant les éléments spécifiques des EMNE. Ce modèle, bâti sur les apports des recherches portant à la fois sur les DMNE et les EMNE, permettra de définir un cadre théorique d'analyse couvrant l'ensemble des principaux déterminants dans le choix d'un type d'intégration. A partir de ce modèle, nous constaterons la place que la littérature consacre au pays d'origine des EMNE, avec notamment le regain d'intérêt pour la notion d'héritage administratif. Nous en prendrons acte pour notre recherche, en lui donnant une ouverture sur des considérations de management stratégiques comparatif.

Méthodologie sur la revue de littérature : temporalité et lieux de recherche

Les multinationales émergentes et leurs acquisitions dans des pays dits développés font l'objet d'une attention à la fois relativement récente, en très forte augmentation, mais encore relativement incomplète (Yaprak & Demirbag, 2015). Cette temporalité a impacté significativement notre recherche, qui a dû d'autant plus intensifier les allers retours entre construction du cadre théorique et terrains empiriques. Un grand nombre de références majeures sur le sujet ont été publiés au cours de nos travaux : la matrice au cœur du cadre théorique est ainsi issue d'une recherche de 2012 (Kale & Singh), tandis que la première recherche proche de notre projet avec une forte base empirique est publiée mi-2013 (Liu & Woywode, 2013). L'articulation entre construction du cadre théorique et travail de terrain s'est donc faite nécessairement de manière adductive et graduelle. Le caractère relativement exploratoire de cette recherche et de l'accès aux terrains, en 2011 et début 2012, a significativement évolué pour entrer en relation avec les premières connaissances et propositions empiriquement étayées dans la littérature naissante.

Au milieu des années 2000, ce sont d'abord les grands cabinets de conseils internationaux qui s'emparent du sujet des multinationales émergentes, sous deux angles : leur ascension comme de nouveaux compétiteurs mondiaux, et leur activité sur la scène des fusions-acquisitions internationales. De par leur orientation très opérationnelle et la réactivité de leurs travaux, ils sont les premiers à produire des

études sur ces nouvelles multinationales. A partir de 2006, le Boston Consulting Group réalise un rapport annuel sur les « nouveaux challengers qui changent le monde » (BCG, 2006). Accenture s'intéresse en 2008 aux EMNE qui donnent « un nouveau visage aux fusions-acquisitions globales » dans un monde multipolaire. La même année, AT Kearney publie un rapport sur l'importance croissante des EMNE dans les F&A internationales (Rothenbuecher & Hoyningen Huene, 2008). Price Waterhouse Coopers publie ses premiers travaux sur les EMNE en 2010, alors que et KPMG (2010) lance l'EMIAT (*Emerging Markets International Acquisition Tracker*), actualisé les années suivantes¹⁸. Des consultants posent également des jalons de recherches dans des ouvrages sur les EMNE (Sirkin, Hemerling, & Bhattacharya, 2008). Malgré cet intérêt, les recherches sur les acquisitions *up-market* des EMNE restent peu nombreuses au début de nos travaux début 2011. De plus ils sont essentiellement basés sur des hypothèses ou des réflexions exploratoires, avec peu de confirmation empirique. A cette date, les principales références mobilisables sur les acquisitions *up-market* sont les travaux de Kumar (2009), Ramamurti & Singh (2009), Guillen & Garcia-Canal (2009) ou les indices encore Birkinshaw, Bresman, & Nobel (2010), qui posent plus de questions qu'ils n'apportent de connaissances.

Depuis, le nombre de publications sur les EMNE croit de manière exponentielle. Ce décalage entre l'intérêt pour les EMNE et la littérature scientifique s'explique en grande partie par la temporalité propre à la recherche. En plus du travail de terrain et d'analyse, la mécanique académique impose un rythme de publication qui passe difficilement sous les 500 jours de délai entre la soumission et la publication, comme le regrette E. George (2014), éditeur de l'AMJ, qui parle pour ce sujet de « pathologie systémique » de la lenteur des processus de *peer-review*. C'est pourquoi le phénomène de visibilité économique et médiatique des EMNE, qui s'intensifie au milieu des années 2000 et est étudié par les cabinets de conseil à partir des années 2006 – 2008, ne donne lieu à des publications académiques consistantes qu'à partir des années 2010 – 2011. Cependant, cet intérêt de la recherche pour les EMNE reste principalement à des niveaux *macro*, notamment sur les investissements internationaux. Pour ce qui est de leurs pratiques managériales, les recherches sont

¹⁸ <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/high-growth-markets-tracker/pages/default.aspx>

encore rares. Ainsi, début 2010 est lancé par Nayir & Vaiman un appel à chapitres pour un ouvrage qui serait appelé *Emerging Multinationals: Management styles, typologies and outcomes*¹⁹. Vraisemblablement par manque de contributions, le projet de livre n'a pas vu le jour : il a été remplacé par un numéro spécial du *European Journal of International Management*, publié près de trois ans plus tard seulement (Nayir & Vaiman, 2012). Durant cette période, un certain nombre de marqueurs viennent progressivement structurer le champ sur les EMNE. Il s'agit notamment de deux groupes de recherches. Le premier est organisé autour de la conférence sur les EMNE tenue en 2007, puis annuelle depuis 2011, au *Center for Emerging Markets* de Ravi Ramamurti (Northeastern University de Boston)²⁰. Elle donne lieu au premier volume consacré aux EMNE (Ramamurti & Singh, 2009), jusqu'au récent Tihany, Pedersen, & Devinney (2015). Le second groupe est organisé autour de la conférence "*Emerging Multinationals*", tenue tous les deux ans depuis 2008 à la Copenhagen Business School (CBS) autour de Peter Gammeltoft²¹, avec une orientation plus économique que managériale. Enfin, signe de début de maturité du champ, un manuel consacré aux EMNE est récemment paru (Yaprak & Demirbag, 2015). Néanmoins, la plupart des recherches portent sur des aspects macro, et les approches en sciences de gestion des intégrations des EMNE suite à des acquisitions *up-market* sont encore très rares, et parcellaires. Travailler sur un phénomène émergent, c'est donc travailler avec une littérature elle-même émergente, dont les articulations majeures paraissent au cours de la recherche.

Section II.1 Les multinationales émergentes : construction et usages d'une catégorie

La terminologie « émergents », pour qualifier des pays, des marchés ou des multinationales, est courante dans la littérature en gestion. Elle est pourtant problématique, car elle recouvre des situations très contrastées : elle peut être trompeuse (Gammeltoft, Barnard, & Madhok, 2010), et son utilisation sans regard

¹⁹ <http://blogs.eafit.edu.co/callforpapers/?p=26>

²⁰ Site des conférences : <http://www.damore-mckim.northeastern.edu/faculty-and-research/research-centers-and-institutes/center-for-emerging-markets/research/conferences/>

²¹ Site des conférences : http://sf.cbs.dk/ofdi/conferences/2014_conference

critique peut conduire à des raccourcis hâtifs. Pour mieux cerner cette catégorie, ce qu'elle peut recouvrir ainsi que ses limites, nous allons la questionner sous deux angles : une perspective chronologique va d'abord relever les antécédents de cette notion, puis une perspective critique en analysera les usages dans les principales recherches actuelles sur les multinationales émergentes.

II.1.1. Les multinationales du tiers-monde

A la fin des années 1970, plusieurs recherches attirent l'attention sur l'ascension des « multinationales du Tiers-Monde » (TWMNC : *Third World Multinational Corporations*). Les premières recherches de Wells (1977) et Heenan & Keegan (1979) sont poursuivies jusqu'au début des années 1980 (Mc Leod, 1981; Lall, 1983; Wells, 1983), puis revisitées à intervalles réguliers, en fonction de l'intérêt porté à ces EMN de nouveaux pays qui, avec le temps, seront renommés « en développement » puis « émergentes », des années 1990 (Yeung, 1994; Dunning, Van Hoesel, & Narula, 1998) à 2000 (Dunning, Kim, & Park, 2008 ; Wells, 2009).

II.1.1.1. Géopolitique et sciences de gestion : les multinationales du tiers-monde

Le tiers-monde : une expression à double sens

Le contexte politique et économique des années 1970 est celui d'un monde pré-globalisé (Dunning & Park, 2008) et surtout bipolarisé : l'ordre international est structuré par l'opposition entre les deux grands blocs (ouest / est, USA / URSS, OTAN / Pacte de Varsovie) qui se concurrencent sur le plan de l'influence géopolitique et du système économique. C'est dans ce contexte, né de l'après seconde guerre mondiale, que l'expression « tiers-monde » est créée en 1952 par le géographe Alfred Sauvy. Cette expression renvoie à deux réalités : le tiers-monde, ce sont à la fois les pays qui ne sont pas alignés sur la logique bipolaire de blocs, et les pays qualifiés d'économiquement sous-développés. En miroir, les pays développés sont ceux qui, appartenant à l'un des deux blocs, sont industriellement développés. Lorsque les chercheurs commencent à s'intéresser aux TWMNC, cette vision du monde en trois ensembles correspond à la

réalité géopolitique mondiale. En 1980, même si des changements économiques sont déjà apparus avec le développement des tigres asiatiques, Willy Brandt conceptualise la ligne nord-sud qui distingue les niveaux de développement économique dans le monde. Aujourd'hui encore, cette vision d'un monde en trois ensembles survit encore actuellement dans l'étude sur les IDE : le rapport annuel de l'UNCTAD (2014) classe toujours les pays en trois sous-ensembles : les pays développés, les pays en transition (ex-bloc de l'est ayant connu une économie planifiée), et les pays en développement.

Les TWMNC : de nouvelles multinationales aux caractéristiques spécifiques

Heenan & Keegan (1979) évoquent le cas de la prise de contrôle d'une banque des États-Unis (Mainbank of Houston) par un entrepreneur saoudien. Cas encore rare à l'époque, cette acquisition dans un pays développé symbolise à leurs yeux la montée en puissance de nouveaux acteurs sur la scène économique internationale. Au-delà de la région du Golfe et des pays de l'OPEC (*Organization of the Petroleum Exporting Countries*), ils repèrent des pays comme la Corée du Sud, Taiwan (ces deux pays faisant partie, avec Hong Kong et Singapour, des « quatre tigres asiatiques ») et les Philippines ; « même les nations les plus pauvres se mettent dans le développement économique international : l'Inde en est un exemple parfait » (Heenan & Keegan, 1979, p.102). Ces TWMNC présentent une caractéristique assez récurrente : elles bénéficient plutôt de CSA (*Country Specific Advantages*) que de FSA (*Firm Specific Advantages*). Leurs avantages sont donc liés en grande partie à leur pays d'origine, qu'ils classent en trois grandes catégories : (1) les pays riches de ressources (pétrole notamment), (2) les pays riches en main d'œuvre, connaissant une industrialisation rapide (Chine, Corée par exemple), et (3) les pays disposant d'un marché intérieur important comme le Brésil, le Mexique ou les Philippines. Ces TWMNC réalisent des investissements internationaux essentiellement dans un sens sud-sud, c'est-à-dire vers d'autres pays du tiers-monde. Enfin, ils insistent sur la force du « modèle japonais » pour ces nouvelles EMN, le Japon étant perçu comme un pays qui a su s'industrialiser, et dont les entreprises ont pu s'internationaliser, tout en gardant intactes leurs valeurs sociales et culturelles, en associant les acteurs privés et publics (intervention du gouvernement, *administrative guidance*) dans le développement.

Wells (1977, 1983, 2009) est parmi les premiers à conceptualiser le développement des multinationales du tiers-monde. Dans son premier article sur le sujet (1977), il définit les TWMNC comme des entreprises ayant au moins une filiale dans un pays étranger, et dont non seulement la propriété est aux mains de nationaux de pays en développement, mais dont l'équipe de direction est également originaire de ce pays. Ces TWMNC réalisent des investissements de taille modeste, principalement vers d'autres pays en développement. Le premier objectif de ces IDE est de fabriquer dans le pays hôte des produits qui y étaient auparavant exportés. Les structures industrielles y sont légères, et réactives par rapport au marché local. Mais leur dynamique globale est défensive : il s'agit surtout de produire au meilleur coût et d'éviter les effets des quotas sur les importations. La dimension d'accès à des technologies n'est pas importante. Enfin, Wells indique qu'une solidarité du tiers-monde joue en faveur de ces TWMNC, mieux accueillies dans les pays hôtes que les multinationales des pays développés. Quelques années plus tard, Wells (1983), tente de dépasser les études centrées sur un seul pays d'origine des TWMNC, et réalise une synthèse se basant sur de nombreuses TWMNC de Taiwan, Hong Kong, Philippines, Indonésie, Sri Lanka, Maurice, Mexique, Pérou, Brésil et d'Argentine. Constatant la hausse continue des IDE en provenance de ces pays, il confirme qu'ils ont toujours lieu principalement vers d'autres pays en développement, mais qu'ils sont d'une telle ampleur qu'ils ont désormais un impact sur l'ordre mondial pré-globalisé. Par ailleurs, si les motivations principales sont toujours le contournement des barrières tarifaires et des restrictions d'import-export, il repère d'autres facteurs comme les motivations des dirigeants d'aller à l'international ou le souci de protéger ses avantages compétitifs. En cohérence avec Lall (1983), il propose une explication théorique du développement de ces TWMNC qui dépasse les simples CSA, et inclut des FSA comme la maîtrise des coûts, des compétences de marketing et de management adaptées aux conditions du tiers-monde, ainsi que des avantages liés à leur structure conglomérale.

II.1.1.2. Route de développement des investissements des TWMNC

Ces recherches sont actualisées au milieu des années 1990. Pour Yeung (1994), ces premières recherches manquaient de distance critique et de rigueur. Pointant la

contradiction des termes « tiers-monde » et « multinationales », il déplore la faible consistance de la catégorie de « tiers-monde » appliquée au développement des entreprises. Dunning, Van Hoesel, & Narula (1998), reprennent et étendent le concept de chemin de développement de l'investissement (IDP, *investment development path*) créé par Dunning (1980), qui postulait que la nature des IDE des différents pays est liée à leur développement économique. Le modèle étendu indique que les investissements des TWMNC peuvent être catégorisés en deux vagues, correspondant à une échelle de développement comprenant en tout cinq étapes. Ces différentes vagues d'investissements correspondraient à différentes motivations et différents avantages mobilisables, et se réaliseraient depuis et vers différents types de pays (**Tableau 2**).

Tableau 2 : Chemin de développement des IDE : la place des TWMNC
Dunning et al. (1998)

Caractéristiques	Première vague (Etape 2)	Deuxième vague (Etape 3)	Troisième vague (Etapes 4 et 5)
Destination	Pays voisins et autres pays en développement	Surtout régionale, mais en expansion globale	Globale
Motivation	Recherche de ressources et de marchés dans des pays en développement	Recherche de ressources et de marchés (pays en développement) ; d'actifs, de connaissances et de marchés (pays développés)	Recherche d'efficience
Avantages	Essentiellement CSA liés au pays d'origine	A la fois CSA et FSA	Principalement FSA
Pays	Inde, Philippines, Argentine, Colombie	Hong Kong, Corée, Taïwan, Singapour	Japon, USA, Europe de l'Ouest

Ce modèle sera repris à la fin des années 2000 avec une nouvelle série de recherches (Ramamurti & Singh, 2009 ; Chittoor, 2009). Il permet de mieux comprendre l'association couramment effectuée entre les multinationales nord-américaines et ouest-européennes et le type d'intégration absorbif. Ces DMNE étant en recherche d'efficience à un niveau global, elles sont plus susceptibles de mettre en œuvre des restructurations et donc d'adopter une approche absorptive vis-à-vis de leurs acquisitions.

En ce qui concerne les TWMNC, alors appelées en développement mais pas encore émergentes, Dunning & Park (2008) confirment et affinent ce modèle, en comparant les IDE des pays en développement avant et après 1980, cette date marquant pour eux la transition d'un monde pré-globalisé à un monde post-globalisé. Dans un monde pré-globalisé, les EMN de pays en développement, principalement sud-américaines et indiennes, se développent principalement dans des régions adjacentes, à la recherche de ressources et de marchés. Ce développement est le fait d'entreprises privées, et de quelques entreprises publiques ; toutes disposent plutôt de CSA que de FSA. A partir de 1980, la période de post-globalisation est marquée par la croissance des IDE en provenance d'Asie, avec des entreprises qui recherchent en plus l'augmentation de leurs actifs et dont certaines commencent à disposer de FSA spécifiques.

II.1.1.3. Constantes et évolutions : des TWMNC aux EMNE

Que retenir de ces recherches sur les TWMNC ? Plusieurs éléments peuvent être relevés, concernant à la fois des récurrences et des évolutions :

- Le phénomène du développement des multinationales émergentes, ou du tiers-monde, n'est pas nouveau. La recherche en management s'y est intéressée dès les années 1970, avec des pics d'intérêt espacés dans le temps.
- Depuis les TWMNC des années 1970 jusqu'aux EMNE des années 2000, l'usage de catégories et de dénominations larges est discutable. Au-delà d'une homogénéité de surface, la cohérence de catégories pose question (Yeung, 1994)
- Par rapport aux EMNE, une des différences fondamentales réside dans le fait que, sauf rares exceptions, ce que l'on appelait les TWMNC ne réalisaient pas d'acquisitions *up-market* : elles opéraient principalement dans d'autres pays en développement, et lorsqu'elles se développaient en Amérique du Nord ou Europe de l'Ouest, c'était quasi exclusivement par la création de filiales (*greenfield*). Au contraire des EMNE des années 2000, les TWMNC n'ont donc pas significativement effectué d'acquisitions dans des pays dits développés. Les

quelques exceptions notables étaient principalement le fait d'entreprises indiennes. Après quelques toutes premières acquisitions dans les années 1960, en Allemagne notamment (Pradhan 2007), plusieurs acquisitions par des entreprises publiques (SOE, *state owned enterprises*) ont été réalisées à la fin des années 1980 et au début des années 1990, tandis que les entreprises privées indiennes tiraient plutôt parti des programmes de privatisation dans les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) (Hay, Milelli, & Shi, 2008).

Au-delà de la nature qualitative des différentes vagues d'investissements internationaux (Gammeltoft, 2008), c'est surtout leur importance qui distingue, non pas les TWMNC des EMNE (ce sont souvent les mêmes), mais différents temps de leur développement et, surtout, de leur impact à une échelle mondiale. La part des multinationales de pays émergents dans les IDE mondiaux n'était en effet que marginale (moins de 5%) jusqu'au milieu des années 2000. Or, ceux-ci ont près de triplé en moins de 10 ans, conférant aux EMNE une visibilité et une centralité géoéconomique qu'elles n'avaient pas dans les décennies précédentes (Meyer, 2013).

Wells (2009), en revenant sur ses premières recherches de 1977, fournit d'autres éléments intéressants à retenir de cette perspective historique. Tout d'abord, les recherches sur les TWMNC étaient peu connectées avec les études et les théories générales sur l'internationalisation des entreprises. Elles étaient étudiées comme si elles relevaient d'un autre ordre de réalité, comme si c'était un phénomène à part. Cela a nui à une intégration des résultats de ces recherches dans l'évolution de la théorie des multinationales. Et cela a également nui à ces recherches, car elles ont été peu reprises par la suite. D'autre part, le contexte global est essentiel pour comprendre la dynamique d'internationalisation des EMNE. Pour les TWMNC, le chemin d'internationalisation était très lié aux notions de contournement des politiques douanières et de politiques de substitution aux importations, en place dans de nombreux pays. La « révolution Thatcher / Reagan » des années 1980 et le consensus de Washington ont radicalement changé la donne. Avant tout, les EMNE, qui sont une autre appellation pour les mêmes TWMNC, s'en distinguent par leur époque et les différents contextes politico-économiques mondiaux.

Sur le plan de leurs caractéristiques spécifiques, les EMNE présentent toujours des similitudes, comme un manque relatif de marketing et de marques globales. Mais deux éléments nouveaux apparaissent avec les EMNE :

- Nombre d'entre elles sont des entreprises publiques (SOMNCs, *state-owned multinational companies* : Cuervo-Cazurra, Inkpen, Musacchio, & Ramaswamy, 2014) qui développent un capitalisme d'Etat, notamment associé aux systèmes politiques chinois et brésiliens (Musacchio & Lazzarini, 2014).
- Le développement de l'a-nationalité des firmes. Certaines relocalisent leur siège dans d'autres pays (par exemple, d'Afrique du Sud à Londres), tandis que d'autres sont gérées par des dirigeants totalement ou partiellement déconnectés de leur pays d'origine familial (exemple de Lakshmi Mittal).

II.1.2. Les multinationales « émergentes » : une catégorie ambiguë

Sous une appellation relativement consensuelle d'entreprises multinationales émergentes (EMNE, ou encore MME : multinationales de marchés émergents), la catégorie est maintenant largement utilisée dans la littérature de management international (Yaprak & Demirbag, 2015 ; Deng & Yang 2015 ; Aharoni 2014 ; Meyer & Thaijongrak, 2014 ; Williamson et al., 2013 ; Guillen & Garcia-Canal, 2012 ; Ramamurti et al., 2009 ; Gammeltoft et al., 2010 ; Testa & Jones, 2009 ; Luo & Tung, 2007 ; Khanna & Kalepu, 2006).

Mais le contenu et l'homogénéité de cette catégorie sont rarement discutés et explicités, alors que la plupart des recherches sur les EMNE portent sur un petit nombre de pays d'origine des multinationales, tout particulièrement l'Inde et la Chine (Ciravegna, Fitzgerald, & Kundu, 2013). La construction et la signification des catégories de multinationales « émergentes » ont pourtant un impact important sur la manière de penser le phénomène de « l'émergence » de ces multinationales. Il apparaît que cette catégorie est souvent mobilisée et utilisée avec une triple ambiguïté :

- Définition adossée à un concept multiforme. Globalement, cette définition, lorsqu'elle est explicitée, se base sur une périphrase de type « les EMNE sont des multinationales issues de pays émergents ». Pour simple qu'elle soit, cette définition ne fait que repousser le problème car le concept et la catégorie de « pays émergents » sont aussi répandus qu'ils sont flous, multiformes et polysémiques. Souvent, cette ambiguïté du concept premier n'est pas discutée.
- Homogénéité forcée. Dans les travaux qui sont consacrés aux EMNE, l'hétérogénéité de la catégorie n'est souvent qu'évoquée. Sa diversité est réduite en contrastant les EMNE avec leurs homologues des pays développés, supposant alors l'homogénéité des premières et insistant sur des caractéristiques et dynamiques communes pour (re)construire la catégorie « EMNE ».
- Généralisation à partir de bases empiriques partielles. Les recherches sur les EMNE sont souvent construites à partir de données qui sont loin de couvrir l'ensemble des pays visés par la généralisation de la catégorie. Souvent, elles généralisent leurs résultats à partir de données spécifiques à des multinationales de quelques pays, principalement issues d'Inde, de Chine et d'Amérique Latine. Ensuite, il est généralement tenu pour acquis que les multinationales d'autres pays émergents se conforment à peu près aux mêmes dynamiques

Nous allons ici retracer les diverses acceptions et utilisations de cette catégorie, ce qui permettra d'obtenir une vue plus contextualisée des EMNE en fonction notamment de leur pays d'origine, plaçant notre recherche dans une perspective de management international comparatif (Luo, Sun, & Wang, 2011).

II.1.2.1. La notion des « pays émergents » : une nébuleuse floue

Les définitions des EMNE sont généralement adossées à la notion de pays ou de marchés émergents, supposée se distinguer des marchés dits développés ou matures. Mais au-delà, et malgré cette étiquette commune, les pays qualifiés d'émergents varient sur de nombreuses dimensions – institutionnelles, économiques, culturelles, sociales ou technologiques (Hoskisson, Wright, Filatotchev, & Peng, 2013 ; Teagarden, 2013).

Classements, listes et catégories des « émergents »

Guillen et Garcia Canal (2012) ont élaboré une définition de travail de ce qu'ils appellent les EMM (*Emerging Market Multinationals*). Les marchés émergents seraient des pays en forte croissance économique et dont les institutions ne sont pas complètement développées. Les « nouvelles EMN » qui en sont issues se sont développées dans la compétition mondiale depuis les années 1990 en concurrençant les entreprises nord-américaines, européennes et japonaises. Elles sont issues d'économies à revenu moyen-supérieur comme la Corée du Sud et Taiwan ; d'économies émergentes comme le Brésil, le Chili, le Mexique, la Chine, l'Inde, la Turquie ; de pays en développement comme l'Égypte, l'Indonésie, la Thaïlande ; et de pays pétroliers comme les Emirats Arabes Unis, le Nigéria et le Venezuela (Guillen et Garcia Canal, 2009). Pour Gammeltoft et al. (2010), les EMNE viennent de pays divers, mais il est possible de les rapprocher car elles contrastent de leurs homologues du « monde développé ». Testa et Jones (2009) utilisent l'expression de « géants émergents » pour qualifier les EMNE, définies simplement comme des multinationales de marchés émergents. Le concept de marché émergent signifie pour eux un marché qui n'est « pas encore complètement développé, contrairement à l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest, etc. ». Ils ne listent pas dans le détail les pays émergents, mais indiquent qu'ils incluent « les pays BRIC et d'autres, comme ceux d'Europe de l'est, l'Afrique du Sud, le Mexique, l'Égypte, la Turquie et ailleurs ». L'émergence de ces pays se caractérise par un chemin de développement, mais aussi par des trous noirs institutionnels pouvant freiner la croissance et le développement international des EMNE. Ce propos n'est pas sans paradoxe, puisque ces mêmes contextes nationaux supposés freiner la croissance de leurs entreprises produisent des « géants » qui menacent les équilibres géoéconomiques.

S'il est commode, ce renvoi à une notion première de « pays émergents » pour définir les multinationales qui en sont issues évite aussi la délicate question de la robustesse de cette notion. En effet, la terminologie de pays ou marchés émergents est loin de faire appel à des éléments cohérents. Créé en 1981 dans le secteur de la finance (van Agtmael, 2007), le terme désignait des pays dont la croissance rapide permettait d'envisager des investissements à fort rendement. Il n'a cessé de se répandre dans les langages

économiques, universitaires et quotidiens (Jaffrelot, 2008), mais selon les critères et les grilles d'analyse, la signification des pays émergents est très fluctuante, à tel point que la notion apparaît plus comme une nébuleuse floue que comme un concept opérationnel. Pour Delannoy (2012), s'il est difficile de trancher en faveur d'une liste précise de pays émergents, « on peut du moins s'entendre sur ce qu'est l'émergence qui consiste à s'imposer, d'une façon ou d'une autre, sur la scène internationale ».

Au-delà de ces critères génériques, le foisonnement de la littérature universitaire et des institutions économiques a abouti à de multiples définitions, classifications et dénominations des pays émergents : liste de 51 pays émergents et 13 pays en transition de Hoskisson et al. (2000) ; listes de la Banque Mondiale ou du FMI ; BRICS de Goldman Sachs ; Next Eleven qui dessinent la « carte de la croissance » de Jim O'Neill (2011), CIVETS de l'Economist Intelligence Unit ; TIMBI de Goldstone (2012) ; 3G (*Global Growth Generators*) de Buitter et Rahbari (2011). En tout, ce sont ainsi plus de 60 pays différents qui apparaissent dans tout ou partie dans ces diverses listes. En comparant seulement quatre listes (BCG, FMI, Standard et Poor's et BNP Paribas), Gabas et Losch (2008) ont identifié autant de différences d'appréciation et de critères, le quart d'entre eux seulement faisant l'unanimité sur leur qualification d'émergents. Le **Tableau 3** résume les principales catégorisations de pays considérés comme émergents. Il permet de prendre la mesure de l'éclatement et de la concurrence taxonomique sur ce concept.

Avec le temps, la tendance est d'englober des pays nouveaux et toujours plus nombreux. Un exemple est la proposition de Laurence Daziano (2013) d'un nouveau groupe de pays : les BENIVM (Bangladesh, Ethiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique). Elle explicite les critères d'identification des « prochains grands pays émergents » : une population d'au moins 100 millions d'habitants ; un chemin de croissance à 10 ans oscillant autour de 5% ; une urbanisation dynamique ; des besoins en infrastructures permettant d'accompagner le décollage économique (facilité de déplacement, équilibre du mix énergétique pour atténuer la dépendance, accès à l'eau potable et courante) ; une stabilité politique, indépendamment du type de régime, qui permet de mettre en œuvre des projets à long terme.

Tableau 3 : Pays émergents : classifications et catégories, 1980 – 2014

Année	Auteur	Dénomination	Pays
1980	Willy Brandt	Pays du Sud (vs. Nord)	Amérique Latine, Afrique, Moyen-Orient, Asie (sauf Japon, Corée du Sud, Singapour, Hong Kong)
1981	Antoine Van Agtmael (International Finance Corporation - World Bank)	Marchés émergents	Pays en développement offrant des opportunités pour les investisseurs (pas de liste)
<i>annuel</i>	UNCTAD / CNUCED	Pays en développement	Tous sauf pays développés (USA/Canada, UE/Europe de l'Ouest, Japon) et pays en transition (ex CEI et URSS)
1997	JEFFREY E. GARTEN	The big ten (ou Big Emerging Markets - BEM)	Argentine, Brésil, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Pologne, Afrique du Sud, Corée du Sud, Turquie
2000	Hoskisson et al.	Pays émergents	51 pays
2001	Jim O'Neill (Goldman Sachs)	BRIC	Brésil, Russie, Inde, Chine
<i>extensions (années 2000)</i>		BRICS	(+) South Africa
		BRICK	(+) Korea
		BRIMC	(+) Mexico
		BRICA	(+) GCC Arab Countries
		BRICET	(+) Eastern Europe, Turkey
2003	Sommet de Cancun (OMC)	G20 developing nations	Argentine, Bolivie, Brésil, Chili, Chine, Cuba, Equateur, Egypte, Guatemala, Inde, Indonésie, Mexique, Nigeria, Pakistan, Paraguay, Pérou, Philippines, Afrique du Sud, Tanzanie, Thaïlande, Uruguay, Venezuela, Zimbabwe
2006	BRICs Economic Research Institute of Japan	VISTA	Vietnam, Indonesia, South Africa, Turkey, Argentina
2006	Boston Consulting Group (BCG)	RDE (Rapidly Developing Economies)	BRIC + Argentine, Chili, Egypte, Hongrie, Indonésie, Malaisie, Mexique, Pologne, Thaïlande, Turquie
2007	Banque Mondiale	Six économies émergentes majeures	BRIC + Indonésie et Corée du Sud
2008	Standard & Poors	Emerging Markets database	35 pays
2008	Boston Consulting Group (BCG)	RDE (Rapidly Developing Economies)	BRIC + Argentine, Chili, Egypte, Hongrie, Indonésie, Malaisie, Mexique, Pologne, Thaïlande, Turquie
2008	Standard & Poors	Emerging Markets Database	34 pays
2008	PricewaterhouseCoopers (PwC)	Marchés émergents	BRIC + Argentine, Egypte, Indonésie, Malaisie, Mexique, Pologne, Thaïlande, Turquie, Bangladesh, Iran, Nigeria, Pakistan, Philippines, Arabie saoudite, Afrique du Sud, Vietnam
2008	Crédit Agricole	Pays à fort potentiel	Afrique du Sud, Argentine, Egypte, Indonésie, Iran, Malaisie, Mexique, Nigeria, Philippines, Thaïlande, Turquie, Ukraine, Vietnam

Année	Auteur	Dénomination	Pays
2009	Robert Ward (The Economist Intelligence Unit)	CIVETS	Colombie, Indonésie, Vietnam, Egypte, Turquie, Afrique du Sud
2010	BBVA Research	EAGLES (Emerging and Growth-Leading Economies)	BRIC, Indonésie, Corée du Sud, Taiwan, Mexique, Turquie
2010	Standard Chartered	7 percent club	Pays avec un taux de croissance PIB > 7%
2011	Jim O'Neill (Goldman Sachs) : la « carte de la croissance »	Next Eleven (N11)	Bangladesh, Corée du Sud, Égypte, Indonésie, Iran, Mexique, Nigeria, Pakistan, Philippines, Turquie, Viêt Nam
2011	Jim O'Neill	MIKT	Mexique, Indonésie, Corée du Sud, Turquie
2011	Jack A. Goldstone	TIMBI	Turquie, Inde, Mexique, Brésil et Indonésie"
2011	Willem Buiter et Ebrahim Rahbari (Citigroup)	3G: Global Growth Generators	Bangladesh, Chine, Egypte, Inde, Indonésie, Irak, Mongolie, Nigeria, Philippines, Sri Lanka, Vietnam.
2011	OCDE	Economies émergentes	Afrique du Sud, Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Hongrie, Inde, Indonésie, Iran, Malaisie, Mexique, Pérou, Philippines, Pologne, République tchèque, Thaïlande, Turquie
2013	Laurence Daziano	BENIVM	Bangladesh, Ethiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam, Mexique
2013	FMI	Fastest Growing Economies	Sud-Soudan, Libye, Sierra Leone, Mongolie, Paraguay, Timor Oriental, Irak, Panama, Gambie, Mozambique
2014	Fidelity Investments (Boston)	MINT	Mexique, Indonésie, Nigeria, Turquie
2014	Coface	PPICS : pays qui talonnent les BRIC	Colombie, Indonésie, Pérou, Philippines, Sri Lanka + pays à potentiel : Kenya, Tanzanie, Zambie, Bangladesh, Ethiopie

Les émergents à la frontière technologique : une distance qui se réduit

Depuis les années 2000, la notion de frontière technologique est utilisée pour désigner le niveau le plus avancé de la recherche technologique, les mécanismes économiques étant différents selon que les pays se trouvent à la frontière ou en situation de rattrapage. On parle de distance à la frontière pour signifier l'écart entre la frontière et la situation d'un pays à un moment donné. La rapidité du rattrapage (*catching-up*) des pays dépend notamment de leur capacité d'absorption (Kellner & Stevens, 2006). Dans les pays à la frontière, comme la plupart des pays de l'OCDE, l'innovation est un facteur essentiel de la croissance, tandis que la croissance des pays en développement est animée par l'imitation (Madsen, Islam & Ang, 2010). Mais, au-delà des ces catégories, plusieurs

travaux récents indiquent par exemple que la Chine ne se contente plus d'être un suiveur mais pourrait prochainement être elle-même à la frontière (Janeway, 2012 ; Bironneau, 2012).

Notre acception du terme « émergents » : approche critique et choix pragmatique

Que pouvons-nous retenir de ce panorama des diverses taxonomies de pays / marchés / économies émergent(e)s ? Tout d'abord, qu'il est essentiel d'adopter une lecture critique de ces listes et catégories. Si elles aident à penser un phénomène, leur couverture est tellement large, et leur usage souvent indifférencié, qu'elles ne signifient parfois plus grand chose : avec un nombre final de pays qualifiés d'émergents, à un moment ou à un autre, de l'ordre de 80, la cohérence de la catégorie est questionnable. Les listes se sont tellement multipliées, et allongées, que leur cohérence globale s'en trouve affaiblie.

D'autre part, le caractère temporel, et donc temporaire, de ce qualificatif, est souvent oublié : par définition, l'émergence n'est pas un état mais une étape. Le temps passant, des pays auparavant émergents ont effectivement émergé. En 2014, les quatre pays symboliques de l'ensemble des émergents, les BRIC, font ainsi déjà partie des 10 premières puissances mondiales²². Même avec un PIB / *capita* qui est encore loin des pays anciennement développés, on peut raisonnablement questionner le qualificatif d'émergent appliqué à un pays comme la Chine, désormais 2^e puissance au monde. Une autre perspective permet de relativiser la portée de cette catégorie de pays émergents : la compétitivité des pays. Plusieurs pays émergents ont rapidement intégré le haut des classements de compétitivité. Les classements couramment utilisés dans les sciences de gestion sont par exemple le *World Competitiveness Scoreboard* de l'IMD²³, ou le *Global Competitiveness Report*, rapport annuel publié tous les ans par le *World Economic Forum (WEF)* depuis 2004²⁴. Ce dernier fait souvent référence pour comparer la compétitivité économique des pays, indiquant leur rang dans un index de compétitivité intégrant à la fois des indicateurs macro et micro économiques, dans la continuité des classements de Jeffrey Sachs (*Growth Development Index*) et Michael Porter (*Business Competitiveness*

²² International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, 2015.

²³ www.imd.org

²⁴ Toutes les versions sont disponibles sur le site du WEF, <http://reports.weforum.org>.

Index). On y constate que, dès la première version de 2004, des pays comme Singapour, Taiwan ou les EAU (Emirats Arabes Unis) font déjà partie des 20 pays les plus compétitifs au monde, devant la France (27^e). Les BRIC sont cependant au-delà, avec notamment la Russie 70^e. La catégorie de « pays émergents » est une notion floue qui recouvre des réalités à la fois multiples et, par nature, rapidement évolutives.

Plus encore, ces recherches sur les émergents commencent à apparaître légèrement datées au milieu des années 2010. Si la recherche et ses 500 jours de délai (Georges, 2014) ne permet pas de voir encore les résultats de cette inversion de tendance, un important mouvement dans la presse spécialisée a commencé à argumenter en 2014 pour l'abandon de la typologie des BRIC. Devant les difficultés de pays comme le Brésil et la Russie, pour des raisons différentes, et la disparité de leurs trajectoires économiques contrastant avec celles de la Chine ou l'Inde, de nombreux observateurs analysent la perte de pertinence de cet acronyme : *Le Monde* indique par exemple que les économies émergentes « divergent de plus en plus », et annonce « la fin des BRICS »²⁵. On se trouve donc en présence d'un double discours paradoxal, entre la recherche et l'actualité : au moment où la terminologie est tellement acceptée dans le langage académique qu'elle n'est plus vraiment débattue, la réalité géoéconomique semble se dérober.

Pour notre part, nous retenons de manière pragmatique une définition extensive de la notion « pays émergents » et donc d'EMNE. Cette acception est en fait celle qui est souvent considérée implicitement par défaut. Nous incluons ainsi *a priori*, quitte à en discuter plus tard la pertinence, tous les pays qui ne faisaient pas partie de la Triade d'Ohmae en 1985, c'est-à-dire avant la période de mondialisation des années 1990.

II.1.2.2. Caractérisation des EMNE : niveaux d'homogénéité et d'hétérogénéité

Les recherches sur les EMNE tentent de consolider la catégorie en mettant en avant son homogénéité. Même si les plus récentes discutent prudemment de son hétérogénéité interne, celle-ci est souvent considérée comme secondaire par rapport aux caractéristiques communes supposées des EMNE vis-à-vis de leurs homologues des pays développés.

²⁵ Claire Guélau, « La fin des "BRICS" », *Le Monde*, 28.09.14.

Pour Guillen et Garcia Canal (2012), les EMM disposent d'un certain nombre de caractéristiques communes malgré leur dispersion sectorielle et géographique. Plus proches que les anciennes multinationales de leurs figures et histoires fondatrices (à l'image de la figure de Zhang Ruimin, DG de l'actuel leader mondial Haier), elles sont également peu liées par les obligations de résultats à court-terme pour satisfaire les marchés financiers (étant plutôt contrôlées par des Etats ou de vastes groupes familiaux). Elles ne sont pas encombrées par la connaissance et l'expérience, et ainsi plus à même de considérer de nouvelles manières de réaliser leurs objectifs ; habituées à des environnements économiques, légaux, administratifs et logistiques difficiles, elles considèrent plus facilement, et ont souvent des solutions efficaces pour évoluer dans des marchés durs et confus. Si elles doivent se battre plus fort pour se faire une place à une échelle globale, elles peuvent souvent compter sur des régulations de leur gouvernement pour limiter ou ralentir l'accès de leurs concurrents à leur marché domestique. Enfin, un large marché domestique leur a donné des bases pour une croissance globale : elles peuvent allouer plus de ressources au développement de leurs capacités, et finalement à des acquisitions internationales qui leur servent de tremplin.

Williamson et al. (2013), se basant sur des recherches sur des EMNE des BRIC, tentent d'équilibrer leur approche en explicitant à la fois les points communs (taille économique des pays et leur héritage économique et industriel) et l'hétérogénéité des EMNE (ressources naturelles, taille des populations, marchés du travail, capacité des gouvernements à conduire développement économique). Même si les BRIC sont différents entre eux, ils sont en tant que groupe bien distincts des pays développés. Il en irait donc de même pour les EMNE par rapport aux DMNE : elles en sont à leurs premières étapes d'évolution internationale (donc plus influencées par leur pays et leur marché d'origine) ; elles sont arrivées tard dans la globalisation et doivent affronter des EMN disposant déjà de capacités et connaissances ; enfin, venant de pays à faible coût de main d'œuvre, elles ont moins d'incitation à délocaliser de la production ou des opérations dans d'autres pays (même si cela est déjà en train de changer).

Gammeltoft et al. (2010), s'ils détaillent les ambiguïtés et l'hétérogénéité de la catégorie, en proposent aussi une définition homogène. Ils mettent d'abord en garde que la catégorie

peut cacher autant que révéler, les EMNE étant issues de pays aux tailles, marchés domestiques, institutions et histoires variées. De plus, l'arrière-plan colonial de nombreux pays émergents leur a légué des héritages différents. C'est un groupe de pays divers, et « toute généralisation sur ce groupe de pays doit être effectuée avec la plus grande prudence ». Ces précautions rhétoriques prises, Gammeltoft *et al.* considèrent néanmoins que des caractéristiques communes permettent de rapprocher ces pays et leur firmes, les différenciant de leurs homologues du « monde développé » : le rôle des gouvernements dans l'économie, l'environnement économique et institutionnel léger, la tendance à opérer dans des industries matures plutôt que sur des marchés à forte évolution technologique. Testa et Jones (2009) caractérisent pour leur part les EMNE par cinq éléments : (1) elles sont diversifiées dans plusieurs secteurs, (2) leur taille est importante par rapport aux autres entreprises de leur pays, contribuant significativement au PIB de leur pays, (3) elles sont issues et situées avant tout dans un pays émergent, mais cela change alors qu'elles s'internationalisent, (4) si elles étaient à l'origine des entreprises de famille, elles ont atteint une génération d'affaires au-delà de la génération fondatrice, et (5) elles sont sur le chemin d'une globalisation de leurs activités, y compris l'entrée dans des pays plus développés. A nouveau, malgré leur diversité potentielle, les EMNE sont supposées être globalement similaires par opposition avec les DMNE. Elles sont ainsi définies en creux, par ce avec quoi elles sont en contraste, à savoir les MNE « occidentales ».

Bases empiriques et généralisations sur les EMNE

Ces recherches sur les EMNE sont confrontées à une difficulté récurrente : comment généraliser sur les EMNE à partir de données empiriques partielles ne concernant qu'un petit nombre de multinationales issues d'un nombre restreint de pays émergents ? Cette question cruciale est souvent éludée ou réduite par une précaution stylistique. Ainsi, Guillen et Garcia Canal (2012) basent simplement leur synthèse sur des exemples de *Multilatinas* (IDB, 2006) et d'EMNE chinoises et indiennes, ces deux groupes comptant pour 80% des « leaders globaux » qu'ils référencent. De même, dans le numéro dont l'article de Gammeltoft *et al.* (2010) font la synthèse, les recherches ont pour base empirique des multinationales de seulement quatre pays : la Chine, l'Inde, la Russie et Taiwan. Sans plus de discussion, Chittoor (2009) utilise quant à lui la catégorie d'EMNE

et appelle même à un renouvellement théorique pour expliquer leurs schémas d'internationalisation à partir d'une étude limitée uniquement à des cas indiens, faisant l'hypothèse qu'ils sont généralisables à l'ensemble des EMNE.

Luo et Tung (2007) argumentent leur généralisation des EMNE. Prenant les exemples des BRIC et du Mexique, ils expliquent que ces pays sont tous des marchés émergents qui ont récemment connu une transformation structurelle. Basant uniquement leur recherche sur des études d'EMNE chinoises, ils indiquent cependant que, dans la mesure où plusieurs autres marchés émergents, comme la Pologne, l'Ukraine, la Thaïlande, l'Afrique du Sud, le Chili, l'Argentine, la Turquie ou la Malaisie partagent ces caractéristiques, leur discussion s'applique aussi à ces pays. Ces marchés émergents ne sont pas identiques, mais ils affrontent des contraintes similaires, partagent des motivations analogues, et ont des expériences communes du commerce international. Williamson et al. (2013) se posent également la question : leurs résultats sont-ils applicables au-delà des BRIC, à des multinationales venant d'autres pays comme les CIVETS ou les N-11 ? Ils font l'hypothèse que ces EMNE partagent avec celles des BRIC des éléments communs les distinguant des DMNE : importance de l'avantage du pays d'origine, croissance basée plus sur de l'adaptation de produit et de l'amélioration de processus que sur de l'innovation ou sur des marques établies, internationalisation rapide, motivation d'apprentissage dans l'internationalisation, tendance à recourir aux fusions-acquisitions pour accéder à des ressources, notamment dans les pays développés. D'un autre côté, les éléments d'hétérogénéité entre ces EMNE sont également très importants : diversité des ressources en matières premières, taille et maturité des marchés d'origine, marché du travail et disponibilité de main d'œuvre. Mais cette diversité ne les empêche pas de conclure que leurs résultats sur des EMNE de BRIC sont « globalement valables » et donc généralisables « sous conditions » à des EMNE d'autres pays.

Une catégorie en forme d'objet-frontière, à manier avec prudence

Le **Tableau 4** synthétise l'ensemble des principales études sur les EMNE, et expose de manière synoptique comment les auteurs ont conceptualisé et caractérisé les EMNE, sur quelles bases empiriques reposent leurs travaux, et dans quelle mesure, et éventuellement

avec quelles précautions, ils généralisent leurs réflexions et résultats à l'ensemble de la catégorie. Deux éléments apparaissent. D'une part, la catégorie d'EMNE, avec des dénominations différentes (EMF, EMMNE, EMM, EMNC...) est floue et à géométrie variable, selon les auteurs et les bases empiriques sur lesquelles ils travaillent. De plus, plus le temps passe, plus la catégorie semble tenue pour acquise : au fil des recherches, elle est de moins en moins discutée. A partir des années 2013 – 2014, sa robustesse semble être suffisamment établie pour que sa définition soit acceptée sans regard critique ou méthodologique, alors qu'à la même période le concept sous-jacent de pays « émergents » est remis en question dans le langage médiatique.

A la suite de Goxe, Viegas Pires, & Belhoste (2015), il est possible de considérer cette catégorie de « multinationales émergentes » comme un objet-frontière. Selon la définition classique de Star & Griesemer (1989), un objet frontière est un objet suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins et aux nécessités spécifiques des différents acteurs qui les utilisent et qui sont suffisamment robustes pour maintenir une identité commune. Cette notion d'objet-frontière, couramment utilisée dans les sciences sociales (Trompette & Vinck, 2009) est effectivement utile pour penser la naissance et l'évolution de la catégorie d'EMNE dans les sciences de gestion : c'est une catégorie flexible, assez évolutive, mais qui se révèle surtout en creux. Comme pour le concept de pays émergents, utilisée de manière globalisante, elle apparaît essentiellement comme la translation en management international d'une vision simplifiée du monde entre *the west and the rest* (l'Occident et le reste), les EMNE étant les multinationales issues du « reste ». Elle ne rend pas vraiment compte des similarités de ces « nouvelles » multinationales avec les « anciennes », ni de leur grande hétérogénéité interne.

Cette hétérogénéité des EMNE, liée notamment à leur stade de développement international, à leur profil stratégique ou à leur pays d'origine, peut pourtant induire des différences fortes entre elles. Dans l'immédiat, nous retenons donc l'injonction à une grande prudence quant aux généralisations sur les EMNE (Gammeltoft et al., 2010). Nous envisagerons cette prudence sous l'angle d'une approche de management stratégique comparatif (Luo, Sun, & Wang, 2011), nous amenant à être attentif autant aux éléments d'hétérogénéité que d'homogénéité entre EMNE.

Tableau 4 : Construction de la catégorie « EMNE » selon les auteurs

Auteurs	Conceptualisation		Caractérisation		Base empirique Zones / pays des EMNE étudiées	Généralisation Généralisation à d'autres EMNE ?
	Dénomination / définition des EMNE	Homogénéité entre EMNE	Hétérogénéité entre EMNE			
Yaprak & Demirbag (2015)	EMMNEs (Emerging Market Multinational Enterprises)	EMMNE habituées à opérer dans des environnements difficiles	Non discutée	Non discutée	BRIC + Egypte	Non discutée
Deng & Yang (2015)	EMF (Emerging Market Firms)	Non discutée	Non discutée	Non discutée	Brésil, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Russie, Afrique du Sud, Thaïlande, Turquie	Non discutée
Aharoni (2014)	EMNE	Non discutée	Non discutée, bien qu'il y ait "une grande augmentation des pays d'origine des MNE"	Non discutée	Article théorique, références à des EMNE des BRIC	Non discutée
Williamson et al. (2013)	EMNE : hypothèse qu'elles sont différentes car elles viennent d'économies émergentes	Premières étapes d'évolution internationale, internationalisation pour acquisition de ressources, peu de délocalisations	Pays d'origine : ressources naturelles, populations, salaires, et capacité des gouvernements à conduire le développement	Non discutée	BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine)	Généralisation globalement valable, sous conditions, à d'autres EMNE (pays CIVETS et N-11)
Kale & Singh (2012)	Emerging multinationals	Forte croissance de leur pays / marché national	Non discutée	Non discutée	Inde	De futures recherches, sur des EMNE d'autres pays, pourront valider la généralisation de leurs résultats
Meyer & Thaijongrak (2012)	EE (Emerging Economy) MNEs (Multinational Enterprises)	Economies au marché "imparfait", <i>knowledge gap</i> important, F&A servent d'accélérateurs d'internationalisation	Non discutée	Non discutée	Thaïlande (étude de cas de 6 EMNE thaïlandaises)	Non discutée, bien qu'il soit essentiel de prendre en compte les institutions du pays d'origine des EMNE pour comprendre leur internationalisation

Auteurs	Conceptualisation		Caractérisation		Base empirique	Généralisation
	Dénomination / définition des EMNE	Homogénéité entre EMNE	Hétérogénéité entre EMNE	Zones / pays des EMNE étudiées		
Guillen & Garcia Canal (2012)	EMM (<i>emerging market multinationals</i>) : firmes multinationales de marchés émergents	Proches de leurs débuts ; peu liés par des résultats à court-terme, habitués à des environnements difficiles	Non discutée	Amérique Latine, Inde, Chine	EMM : économies à revenu moyen-supérieur, économies émergentes, pays en développement, pays pétroliers	
Gammeltoft et al. (2010)	EMNC de pays divers, mais possible de les rapprocher car différentes de leurs homologues du « monde développé »	Rôle des gouvernements ; environnement institutionnel léger, tendance à opérer sur des industries matures	Pays aux tailles, marché domestique, institutions et histoires variées. Legs d'héritages coloniaux différents	Chine, Inde, Russie et Taiwan	Oui, avec prudence	
Ramamurti & Singh (2009)	EMNE	Les EMNE ont évolué dans un environnement international très différents des EMN occidentales, japonaises et même coréennes. Elles sont à un stade "infant" de leur internationalisation	Les EMNE ne constituent pas un groupe homogène : différences de marchés, de chemins d'internationalisation	Chine, Inde, Russie, Brésil, Afrique du Sud, Mexique, Israël, Thaïlande		
Testa & Jones (2009)	Géants émergents : multinationales de marchés émergents	Diversification, taille importante dans leur pays, pays émergent, origine familiale, en cours de globalisation	Non discutée	Plusieurs exemples, mis en contraste avec les EMN « occidentales »	BRIC, PECO, Afrique du Sud, Mexique, Egypte, Turquie et « ailleurs »	
Chittoor (2009)	<i>Emerging Economy Firms / TMNCs (Third World Multinational Companies)</i>	Internationalisation agressive et accélérée, acquisitions pour exploration de ressources et apprentissage	Non discutée	Inde	Généralisation du terrain indien à toutes EMNE	
Luo & Tung (2007)	EM EMN : multinationales de marchés émergents	Ambidextrie, avantage des EM EMN : co-orientation, co-compétence, co-opération, co-évolution	Non discutée	Chine	Recherche d'un modèle généralisable à tous les émergents : marchés non homogènes mais contexte similaire	

SECTION II.2 DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET INTEGRATIONS POST-ACQUISITIONS DES EMNE

Le développement des EMNE, avec toutes les ambiguïtés de ce terme, fait l'objet d'un intérêt récent qui se manifeste par un nombre croissant de recherches (Deng & Yang, 2015; Williamson et al. 2013 ; Williamson, Ramamurti, Fleury, & Leme Fleury, 2013 ; Guillen & Garcia-Canal, 2012 ; Kale & Singh, 2012). Les EMNE utiliseraient des modes de développement international qui alimentent un débat sur leur possible originalité, et qui questionnent l'adéquation des théories existantes sur les stratégies d'expansion internationale et l'éventuelle nécessité de les modifier (Cuervo-Cazurra, 2012 ; Hennart, 2012). Ainsi, il est souvent soutenu que les EMNE s'internationalisent rapidement (Madhok & Keyhani, 2012), d'une manière et selon des stratégies spécifiques (Aharoni, 2014; Rui, Yip, & Prashantham, 2010; Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009).

Parmi les sujets qui retiennent régulièrement l'attention, les acquisitions que les EMNE réalisent dans les pays développés dépassent souvent le cadre de la recherche pour s'introduire dans les débats médiatiques et sociaux (Sarathy, 2013). Défrayant le sens commun, celles-ci sont en effet des marqueurs concrets d'une mondialisation qui n'est plus une occidentalisation (Chanda, 2007). Sur le plan de la recherche en gestion, ces acquisitions sont d'autant plus intéressantes que la littérature n'apporte encore aucune conclusion définitive sur les styles de management des EMNE (Nayir & Vaiman, 2012). Les acquisitions *up-market* représentent donc un champ de recherche en management international particulièrement intéressant : c'est un phénomène récent et en rapide progression qui soulève des questions d'ordres à la fois théoriques et empiriques. En 2009, Ramamurti & Singh présentaient ainsi ces acquisitions sud – nord :

“Of the four cells [IDE sud – nord, cf. Figure 9], the least studied was Cell 4 [...] Even when it occurred in the 1960s and 1970s, Cell 4 cases were probably seen as aberrations. These Cell 4 investments made headlines in the West, because they belonged to the “man-bites-dog” category of new stories [...] Cell 4 cases are interesting theoretically, because they go against the grain of

conventional wisdom about the direction in which capital, technology, and knowledge should flow in the global economy – that is, from advanced economies to emerging economies. Cell 4 is a good example of a situation that extant IB theory fails to explain well.” (p.418)

Depuis leur recherche, un nombre grandissant de travaux s'intéressent à ces investissements. Les EMNE investissant dans des pays développés le feraient pour explorer et capter de nouvelles ressources, plus que pour exploiter des avantages préalablement acquis dans leur pays d'origine. Conséquence de cette motivation d'exploration, elles adopteraient vis-à-vis de leurs acquisitions dans les économies avancées une approche d'intégration légère, laissant à celles-ci une grande autonomie. Cette idée est largement répandue, mais elle n'est encore qu'une hypothèse peu étayée empiriquement (Kale & Singh, 2012 ; Birkinshaw, Bresman, & Nobel, 2010). Si cette hypothèse a récemment été validée pour des cas d'acquisitions d'EMNE chinoises (Liu & Woywode, 2013, Spigarelli, Alon, & Mucelli, 2013), il y a un manque de données empiriques plus larges, notamment pour les d'EMNE d'autres pays d'origine.

II.2.1 Développement et chemins d'internationalisation des EMNE

La littérature sur les EMNE établit, de manière quasiment consensuelle, que les EMNE suivent des chemins de développement international qui défient les théories existantes, basées sur l'analyse des DMNE européennes et nord-américaines. Les EMNE se développeraient plutôt, notamment dans les pays-développés, pour explorer de nouvelles ressources que pour exploiter des avantages existants. Cela les conduirait notamment à adopter en situations d'acquisition *up-market* des modes d'intégration de type partenarial.

II.2.1.1. Nouvelles multinationales, nouvelle théorie ?

Considérant les chemins de développement des EMNE, de nombreux auteurs appellent à un renouvellement des théories de l'internationalisation. Van Tulder (2010) pose ainsi la question : "New players, new theory?". Globalement l'immense majorité des chercheurs

considèrent que les théories classiques de l'internationalisation sont effectivement défiées par les EMNE. Depuis Mathews (2002), beaucoup de appellent à étendre, mettre à jour voire renouveler les théories existantes : Aharoni (2014), Williamson et al. (2013), Hennart (2012), Girod & Bellin (2011), Gammeltoft, Barnard & Madhok (2010), Broadman (2010), Chittoor (2010), Guillén & García-Canal (2009), Ramamurti & Singh (2008), Dunning, Kim, & Park (2008), Peng, Wang, & Jiang (2008). Sur ce débat nous retenons surtout la proposition de Cuervo-Cazurra (2012), qui propose de dépasser l'alternative et d'envisager le développement des EMNE comme une opportunité, un « laboratoire » pour tester et étendre les théories de management international.

Les EMNE se caractériseraient par une internationalisation rapide qui, suivant un processus non incrémental, se déploierait dans de nombreux pays à la fois, pas seulement d'autres pays émergents. Cette internationalisation aurait pour motivations l'apprentissage, l'exploration et la construction de capacités. Pour Luo & Tang (2007) et leur "*springboard perspective*", les EMNE s'internationaliseraient ainsi avant même d'avoir atteint un stade de maturité sur leur marché domestique, justement car l'internationalisation leur permettrait d'acquérir les capacités et les avantages dont elles manqueraient. Rui, Yip, & Prashantham (2010) parlent ainsi d'une « théorie moderne » de l'internationalisation.

Ancrage géographique et temporel des théories

Madhok & Keyhani (2012) rappellent que les grands modèles et théories ayant trait à l'internationalisation des firmes reflètent essentiellement l'expérience des multinationales des Etats-Unis et d'Europe d'il y a plusieurs décennies. Cet ancrage empirique des théories est important à considérer pour évaluer leur robustesse. Tout particulièrement, ils retiennent trois grands modèles qui servent de référence, depuis maintenant plusieurs dizaines d'années : le modèle du cycle de vie du produit et son application au commerce internationale (Vernon, 1966), le modèle d'internationalisation par étapes couramment surnommé Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), et le cadre OLI *ownership-location-internalization* (Dunning, 1988). Ce sont ces modèles que les EMNE, venant d'autres contextes et se développant à d'autres époques, peuvent remettre en question.

Cet ancrage contextuel des théories est également relevé par Guillen & Garcia-Canal (2009). Ceux-ci distinguent ainsi le modèle classique d'internationalisation (le modèle « américain ») des pratiques des EMNE. Selon le premier, les IDE ont pour objectif principal d'exploiter à l'étranger des avantages spécifiques développés sur le marché national, cette internationalisation se faisant graduellement pays par pays, de proche en proche. Or, ce modèle n'est que la théorisation de la pratique des grandes entreprises américaines et européennes dans les décennies 1950 – 1990 : récemment, les EMNE ont suivi des modèles d'expansion internationale très différents. D'une perspective indienne, Raveendra Chittoor (2009) argumente lui aussi sur le « besoin d'une nouvelle théorisation » au regard de l'internationalisation des EMNE. Il confirme que le paradigme dominant dans les recherches sur l'internationalisation était basé depuis les années 1950 sur l'expérience des firmes occidentales. Ces dernières disposant préalablement de technologies et de connaissance liées aux produits qui répondaient aux demandes des marchés étrangers, leur internationalisation était entreprise dans le but d'exploiter ce stock de savoir-faire existant, avec un processus incrémental (Hitt, Tihanyi, Miller, & Connelly, 2006). Par contraste, les EMNE présentent une motivation d'internationalisation qui est plutôt l'exploration et l'apprentissage, ce qui se traduit notamment par la recherche et l'acquisition d'entreprises dans des marchés développés.

Débats et questions

Ces appels à une nouvelle théorie de l'internationalisation répondant aux stratégies et aux pratiques des EMNE ne trouve que peu d'opposition. Parmi les rares voix discordantes, Alan Rugman semble circonspect sur l'idée d'une incomplétude de la théorie classique (Rugman, 2007), soutenant que le comportement des EMNE transcende leur origine nationale et se rapproche globalement de celles des multinationales « classiques » des pays développés. Narula (2012) soutient également que les EMNE ont des comportements de développement similaires aux DMNE : elles ont seulement des CSA (*country-specific advantages*) et des FSA (*firm-specific advantages*) différents de ces dernières. Ainsi, selon lui, le modèle OLI est par exemple tout à fait pertinent pour analyser et rendre compte de leur internationalisation. D'ailleurs, les différences entre EMNE et DMNE devraient rapidement se réduire avec le temps.

Ces cas de relativisation des spécificités des EMNE par rapport aux théories classiques sont rares et atypiques dans le champ de la recherche en IB / IM. Ils sont plutôt isolés, alors que la plupart des recherches actuelles considèrent ces différences comme évidentes et significatives. Ainsi, les recherches se concentrent surtout sur deux types de questions :

- Quelle est la portée théorique de ces nouvelles pratiques des EMNE ? S'agit-il de modifier, d'étendre ou de renouveler complètement l'outillage théorique ?
- Quels sont les facteurs et les implications de ces stratégies ? En d'autres termes : pourquoi les EMNE suivent-elles ces chemins d'internationalisation (pour des raisons de contexte, de pays d'origine, de stade de développement...), et pour (faire) quoi (exploration de ressources, stratégie de *catching-up*...) ?

II.2.1.2. Des modes d'internationalisation qui défient les théories classiques

Les appels à une extension (Gaur & Kumar, 2010), voire à un renouvellement des modèles théoriques d'internationalisation, reposent sur deux constats récurrents sur les modes d'internationalisation des EMNE. Ces deux constats, ou « énigmes » (Ramamurti, 2012) défient les théories classiques de l'internationalisation des entreprises : il s'agit d'une part du manque, réel ou supposé, d'avantages spécifiques des EMNE, et d'autre part de séquences (temporelles et spatiales) non conventionnelles d'internationalisation.

Des EMN sans FSA ?

Première énigme : les EMNE semblent s'internationaliser sans disposer d'avantages spécifiques (*ownership advantages*) comme des marques ou des technologies avancées. Les EMNE, issues de pays au niveau de revenus moyens et aux environnements institutionnels faibles, ne possèdent souvent pas de tels avantages, alors mêmes qu'elles s'aventurent tardivement sur des marchés déjà matures (Contractor, 2013 ; Madhok & Keyhani, 2012). Selon le modèle classique OLI (*ownership – location – internalization*) développé par Dunning (1988), le manque d'avantages spécifiques devrait conduire les pays émergents à importer du capital plutôt qu'à en exporter. Les EMNE devraient donc

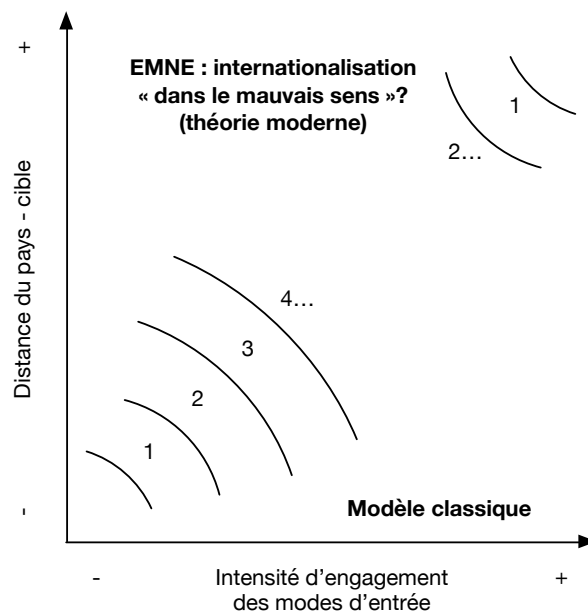
disposer de FSA (*Firm Specific Advantages*) développés sur leur marché d'origine avant de pouvoir se développer à l'international. Or, même si ces facteurs stratégiques manquants peuvent constituer des barrières initiales à l'internationalisation, ils n'empêchent en rien le développement international des EMNE, comme l'illustre empiriquement Chittor (2009) avec des exemples d'entreprises indiennes. Cette thématique est abondamment reprise dans les recherches sur les EMNE : comment s'internationaliser sans FSA (Dunning, Kim, & Park, 2008) ? Il s'avère en fait que les EMNE disposent de FSA, mais que ces avantages sont différents de ceux auxquels les chercheurs ont été habitués avec les DMNE (Ramamurti, 2012). D'une part, la capitalisation et les fonds propres de ces EMNE est un atout essentiel (surtout, pour notre recherche, en ce qui concerne les acquisitions) et constitue en soi un avantage spécifique. Les EMNE disposent également d'avantages non identifiés ou non soulignés auparavant, comme leur compréhension des marchés et des consommateurs des pays émergents, leur capacité à évoluer efficacement dans des environnements difficiles, leur capacité à délivrer des produits et des services à coûts réduits et optimisés pour des marchés émergents (Cuervo-Cazurra and Genc, 2008; Govindarajan and Ramamurti, 2011; Guillen and Garcia-Canal, 2009, Dunning, Kim, and Park, 2008).

Une internationalisation « dans le mauvais sens » ?

Deuxième énigme : les EMNE semblent enfreindre certains principes théoriques fondamentaux de l'internationalisation, à tel point qu'elles semblent parfois s'internationaliser « dans le mauvais sens ». Sur le plan temporel, elles s'internationalisent à un rythme beaucoup plus rapide que le modèle par étapes le prédit (Mathews, 2002; Guillen and Garcia-Canal, 2009; Madhok and Keyhani, 2012). Sur le plan spatial, elles se développent parfois dans des pays géographiquement et économiquement distants avant d'entrer dans des pays plus proches. La notion de développement international incrémental ne semble donc pas s'appliquer aux EMNE (Contractor, 2013). C'est ainsi que plusieurs EMNE ont investi dans des pays développés (sud – nord) avant de se développer dans d'autres économies émergentes (sud – sud), surprenant les premiers observateurs par des pratiques d'internationalisation rapides et agressives (Sirkin, Hemerling, & Bhattacharya, 2008).

Confirmant Madhok & Keyhani (2012) et Athreye & Kapur (2009), Ramamurti (2012) relève également le fait qu'elles optent régulièrement pour des choix très engageants, comme les fusions-acquisitions, plutôt que de commencer avec des options moins risquées comme des le recours à des agents ou des filiales commerciales. A nouveau, ces constats se font sur une mise en perspective des acquis des théories « classiques », en l'occurrence le modèle Uppsala qui séquence, tant en termes temporels qu'en intensité de mobilisation de ressources, les modes d'entrée sur les marchés étrangers. Ces deux composantes du modèle Uppsala peuvent être schématisées de manière synthétique (**Figure 10**), pour indiquer en contraste l'hypothèse d'une théorie « moderne » émise au regard des stratégies des EMNE (Girod & Bellin, 2011; Rui, Yip et Prashantham, 2010 ; Guillen & Garcia-Canal, 2009).

Figure 10 : Processus d'internationalisation des EMNE vs. théorie classique



Le processus d'internationalisation des EMNE ferait donc apparaître un double paradoxe : non seulement elles s'internationaliseraient selon une séquence inversée, mais en plus elles le feraient sans les avantages spécifiques théoriquement nécessaires pour s'internationaliser.

Le difficile d'abord, le facile plus tard

Le cas de l'entreprise chinoise Haier est souvent cité pour illustrer cette internationalisation à contre-sens des EMNE²⁶ :

"Under the visionary leadership of Zhang Ruimin, Haier's internationalization strategy was founded on the principle of "difficult first, easy later." In other words, Haier opted for developed countries, such as the United States, before entering countries with potentially easier access to the domestic market, such as India. Zhang's rationale was that "only by playing chess with the grandmasters can one make progress." By competing with world-class companies in mature markets that demanded strict product requirements, Haier was forced to up its game and improve its own technical capacity in the process" (Sanchez, Sanchez, Lee, Reiche, Chen, & Kotake, 2012)

Effectivement, la stratégie de Haier a clairement été de se développer d'abord sur les marchés matures d'Europe et d'Amérique du Nord (1997 : commercialisation de ses produits en Allemagne, 1998 : JV aux Pays-Bas, 1999 : création d'un site industriel aux Etats-Unis, 2001 : acquisition en Italie), avant de se développer dans les années 2000 dans d'autres pays émergents (Iran, Algérie, Thaïlande, Pakistan...). Néanmoins, cette vision d'une internationalisation à contre-courant des modèles classiques est à relativiser. Tout d'abord, Haier a internationalisé ses interlocuteurs et, de fait, une partie de ses activités bien avant de se développer commercialement à l'international. En effet, elle a été dès les années 1990 le sous-traitant de nombreux grands groupes internationaux en Chine, avec lesquelles elle a monté des co-entreprises. D'autre part, lors de sa phase de développement dans les pays développés, elle a suivi une courbe d'intensification des modes d'entrée assez classique, optant d'abord pour des exports et des filiales commerciales, puis pour des JV, pour la création de structures de production et enfin pour des acquisitions (Duysters, Jacob, Lemmens, & Jintian, 2009). Si la localisation des pays – cible est effectivement à contre-courant des théories classiques (et le « *difficult first* »

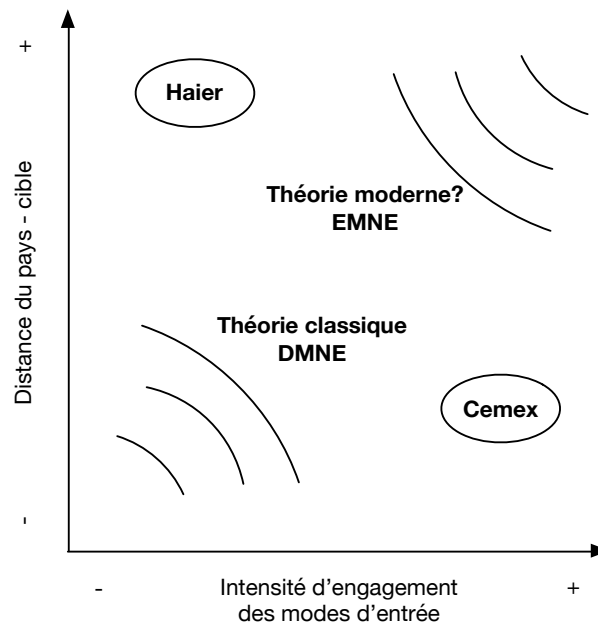
²⁶ Cf. par exemple l'étude de l'internationalisation de Haier comme un cas représentatif des « stratégies des firmes chinoises » dans l'Atlas du Management du journal *Les Echos* : <http://entrepreneur.lesechos.fr/l-atlas-du-management>.

légitimement identifié), la séquence d'intensification des modes d'entrée est elle assez traditionnelle. Sur le schéma de la **Figure 10**, l'internationalisation de Haier ne correspondrait donc ni au modèle classique ni au modèle inversé d'une internationalisation en sens inverse, mais serait plutôt à localiser dans le quadrant supérieur gauche (développement dans des pays distants avec des modes d'entrée d'intensité et d'engagement croissant).

Il faut également nuancer cette vision d'une internationalisation à contre-sens en considérant les IDE sud-sud. En effet, la plupart des EMNE n'ont pas commencé par se développer dans des pays développés, mais dans d'autres pays émergents, souvent proches, où ils ont d'ailleurs eu majoritairement recours aux fusions-acquisitions, puis aux créations *greenfield* (Gammeltoft, 2008). Dans ce cas de figure très courant parmi les EMNE, les modes d'entrée sont engageants dès le début de l'internationalisation, mais sont localisés dans des pays à relativement faible distance²⁷. Le cas d'une EMNE largement étudiée est celui de Cemex (Hill & Jones, 2012). Lessard & Lucea (2009) repèrent trois phases dans le développement international du groupe mexicain. Dans la première phase (*Stepping out*), au début des années 1990 Cemex rachète le leader espagnol. Cette F&A *up-market*, d'une faible distance culturelle, linguistique et administrative entre les deux pays, sera la seule de Cemex pendant longtemps. Deuxième phase (*Growing up*) : le groupe continue son développement international par des F&A dans des pays hispanophones de sa région et de même statut économique (Venezuela, Panama, Colombie, Chili) avant de viser des pays en développement d'autres zones à la fin des années 1990 (Philippines, Indonésie, Égypte). La troisième phase (*Stepping up*) débute en 2000 avec l'acquisition d'une entreprise américaine. Sur cette lancée d'accélération, Cemex acquiert en 2005 un groupe britannique, puis en 2007 un groupe australien. Ce n'est donc véritablement que dans cette troisième phase que Cemex réalise des acquisitions *up-market*. Dans ce cas de Cemex, la trajectoire d'internationalisation ne correspond donc ni à l'idéal-typique de la théorie Uppsala, ni à celui de la théorie « moderne », ni encore au schéma de Haier. Par rapport à la **Figure 10**, l'internationalisation de Cemex aurait plutôt comme base le quadrant inférieur droit, en ayant d'abord utilisé des modes d'entrée engageants dans des pays peu éloignés.

²⁷ Au sens de distance composite de Pankaj Ghemawat (2001).

Figure 11 : Processus d'internationalisation – modèle étendu



Cadre théorique à deux niveaux de lecture

Ces deux cas d'internationalisation, parmi les plus célèbres des EMNE, permettent de relire le modèle classique d'internationalisation. En fait, Haier et Cemex ne correspondent ni au modèle classique de type Uppsala, ni à son exact opposé comme le supposent les appels à une nouvelle théorie de l'internationalisation (**Figure 11**). Ce constat appelle deux niveaux de lecture théorique :

- **Modèle d'internationalisation.** La théorie normative classique est dépassée par les chemins d'internationalisation des EMNE, qui ne suivent pas nécessairement les prédictions théoriques des modèles incrémentaux comme celui d'Uppsala.
- **Cadre conceptuel.** Pour autant, le cadre conceptuel du modèle reste tout à fait valide. Bâti sur des dimensions logiques *a priori*, il est robuste pour analyser les chemins d'internationalisation des EMNE. Les nouveaux cas de figure rencontrés viennent s'y insérer, et remplir le cadre construit sur des axes abstraits. Simplement, au sein de ce cadre, là où le modèle classique ne prévoyait qu'un seul

sens de développement (incrémental, du bas-gauche vers le haut-droite), l'étude des EMNE permet de remplir les zones du cadre conceptuel : des situations qui étaient théoriquement possibles mais peu rencontrées en réalité sont explorées et mises en œuvre par les EMNE qui viennent ainsi compléter le modèle global.

Les chemins de développement des EMNE conduisent donc à étendre la théorie sur l'internationalisation, en découvrant de nouvelles configurations dans un cadre conceptuel qui peut être conservé.

II.2.1.3. Extensions des théories et modèles d'internationalisation

Les chemins d'internationalisation des EMNE n'appellent pas à une théorie radicalement nouvelle (Van Tulder, 2010). D'une part, les EMNE ne suivent pas une stratégie et un schéma d'internationalisation unique. D'autre part, ceux-ci peuvent être abordés avec des cadres conceptuels issus des théories existantes. Mais un certain nombre de spécificités et nouveautés mises en œuvre par les EMNE révèlent ou réactivent certains aspects des cadres conceptuels des théories classiques. Pour Van Tulder, ces aspects perdus, ou oubliés dans les modèles anciens comprennent les relations avec les pays d'origine, l'importance des parties prenantes et la spécificité des contextes, ainsi que la nature controversée des acquisitions internationales.

Le plus intéressant dans l'étude des EMNE n'est pas la question de savoir si elles diffèrent des DMNE, mais l'opportunité qu'elles présentent de développer des théories de l'internationalisation plus complètes (Ramamurti, 2012). Depuis les débuts des domaines de management international (IM : *international management* / IB : *international business*), il n'y a jamais eu de telle occasion d'étudier comment les entreprises deviennent des EMN. Avec les EMNE ce processus se déroule de manière contemporaine à la recherche : leurs processus de développement permet d'étendre et d'affiner les modèles d'internationalisation.

Plutôt que d'un renouvellement, il s'agit donc d'une extension des théories et des modèles d'internationalisation. Ils peuvent être abordés en trois temps :

- Le contexte géoéconomique global, qui conduit les EMNE à opter pour des stratégies d'exploration,
- Le stade de développement des EMNE, qui s'inscrit dans un cadre général d'étapes d'évolution des multinationales,
- L'utilisation simultanée, par les EMNE, de modes issus de théories anciennes et émergentes, avec notamment l'articulation des modèles OLI et LLL. Cela résulte en une pluralité d'options stratégiques possibles.

L'impact du contexte global : rattrapage et stratégie d'exploration des born again

Le premier élément qui distingue les EMNE tient au fait qu'elles se sont principalement internationalisées dans un contexte géoéconomique particulier (Aharoni, 2014). Pour Cuervo-Cazurra (2015), il y a une coévolution entre les réformes *pro-market* depuis les années 1990 et le développement des EMNE sur la scène internationale. Le contexte global de la fin des années 1990 est en effet celui d'un environnement façonné comme un marché global, une « globalité » (Sirkin, Hemerling, & Bhattacharya, 2008) où les barrières nationales aux IDE sont levées (par exemple, l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001). Williamson & Zeng (2008) recommandent donc d'être prudent et de ne pas attribuer trop rapidement des caractéristiques intrinsèquement spécifiques aux EMNE. Si elles s'internationalisent plus rapidement que ne l'ont fait avant elles les MNE de la Triade, ce pourrait être un effet de contexte : elles ont commencé à s'internationaliser dans un monde déjà « plat » (Friedman, 2005).

Comme le disent Bartlett & Ghoshal (2000), « *in today's global markets, you don't have to go abroad to experience international competition. Sooner or later the world comes to you* ». Cela correspond à Haier, qui a commencé à développer des partenariaux sur son marché domestique, comme sous-traitant de grands groupes internationaux. Dans ce contexte, les incitations à s'internationaliser sont importantes, et les obstacles de moins en moins nombreux. De nombreuses entreprises qui n'avaient pas pu s'internationaliser auparavant commencent à le faire, plus tard que beaucoup de leurs concurrents : elles sont ainsi *late movers* (Bartlett & Ghoshal, 2000) ou *latecomers* (Mathews, 2006). Dans ce monde déjà globalisé, il est plus rapide et plus aisé de s'internationaliser : c'est ainsi ce qui différencie initialement la plupart des entreprises chinoises ou indiennes de leurs

homologues japonaises. Elles bénéficient ainsi d'un contexte qui rend possible une internationalisation rapide et facilite l'accès à des ressources pour leur propre développement, permettant de transformer leur désavantages de *latecomers* en avantages (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008). Pour répondre à leur manque d'avantage spécifique, ces entreprises adoptent des stratégies de rattrapage (*catching-up*) rapide en ayant accès à des ressources qu'elles peuvent explorer et acquérir à une échelle internationale. Madhok and Keyhani (2012) expliquent ainsi que les EMNE peuvent tourner leurs désavantages en avantages, en profitant de ce contexte pour réaliser des F&A *up-market* et tirer profit de leur « émergencité » (*emergingness*).

Bonaglia, Federico, Goldstein, Andrea, & Mathews (2007) parlent d'internationalisation accélérée des « nouvelles EMN », qui constituerait une caractéristique de la mondialisation. Ces nouvelles EMN n'attendent pas d'atteindre une taille critique pour s'internationaliser : elles grandissent en s'internationalisant et, réciproquement, elles s'internationalisent pour grandir. C'est un schéma spécifique, qui permet de combler leur statut de « retardataire » tout en en tirant profit. Dans ce contexte, et avec cette vision stratégique, elle sont donc plus susceptible de s'internationaliser, au moins durant une certaine période, pour explorer de nouveaux avantages que pour exploiter ceux qu'elles auraient pu construire antérieurement sur leur marché national.

Pour autant, la plupart des EMNE ne sont pas des *born global* ; la plupart sont en effet relativement anciennes. Elles pourraient plus s'apparenter à des *born again*. En effet, les « nées globales » sont des petites et nouvelles entreprises dont l'aventure entrepreneuriale les fait agir dès leur origine ou très tôt sur une large échelle internationale, avec un rythme d'internationalisation accéléré (Gabrielsson & Kirpalani, 2012 ; Bonaglia *et al.*, 2007). Les *born again* sont des entreprises plus anciennes qui, à un moment, vont commencer à s'internationaliser (Bell, McNaughtonb, & Young, 2001, p.173) :

"Born again global firms [...] are firms that have been well established in their domestic markets, with apparently no great motivation to internationalise, but which have suddenly embraced rapid and dedicated internationalisation."

L'une des différences majeures entre ces deux types d'entreprises concerne l'historicité et la capacité financière des *born again* : si elles ne disposent pas d'expérience internationale et que de peu d'avantages utilisables internationalement, elles ont par contre des ressources financières grâce à leur position sur leur marché domestique. Ce profil de *born again* pourrait expliquer en partie les récents modes d'internationalisations des EMNE, rapides et parfois surprenants. En effet, comme l'indiquent Meschi, Ricard & Tapia Moore (2015) en s'appuyant sur le modèle d'*aspiration level performance* de March & Shapira (1992), des entreprises qui se considèrent sous-performantes, soit par rapport à leurs pairs soit par rapport à leur propre historique, sont susceptibles d'opter pour des modes d'internationalisation plus risqués, dans une logique exploratrice.

Étapes d'évolutions et profil stratégique des EMNE

Les différences observées entre les schémas d'internationalisation des EMNE et des DMNE pourraient donc être dues à des différences dans leurs étapes d'évolution plutôt qu'à des caractéristiques propres (Ramamurti & Singh, 2009). Ces derniers distinguent ainsi les multinationales matures, adolescentes et naissantes, la plupart des EMNE relevant de cette dernière catégorie.

Tableau 5 : Etapes d'évolution des EMN (Ramamurti & Singh, 2009)

	Etape 1 : EMNE naissante	Etape 2 : EMNE adolescente	Etape 3 : EMNE adulte
Importance du pays d'origine (CSA)	Haute	Haute à moyenne, et en baisse	Moyenne à faible, et en baisse
Ratio exports / production à l'étranger	Exports dépassent la production à l'étranger	Exports et production à l'étranger à l'équilibre	Production à l'étranger dépassent les exports
Territoire géographique	Quelques pays dans la région de l'EMNE (sauf stratégie low-cost)	Plusieurs pays, présence plus intense dans la région	Dizaines de pays dans toutes les principales régions
Marque	Forte dans le pays d'origine, inconnue à l'international	Forte dans le pays d'origine, prometteuse à l'international	Forte marque globale
Exemples	Plupart des EMNE	MNE coréennes (LG, Hyundai...)	EMN occidentales et japonaises (IBM, Siemens, Sony, Toyota)

Ramamurti (2013) attire également l'attention sur le fait que de fortes différences entre EMNE quant à leur stratégie et leur mode de développement international provient de leur profil. Il distingue ainsi cinq types d'EMNE : (1) les intégrateurs verticaux de ressources naturelles, (2) les optimiseurs locaux, (3) les partenaires low-cost, (4) les consolidateurs globaux, et (5) les précurseurs globaux. Ce que nous en retenons dans le cadre de notre recherche, c'est que trois de ces cinq profils sont susceptibles de réaliser des F&A *up-market* : les partenaires low-cost, pour monter dans la chaîne de valeur, les consolidateurs globaux qui peuvent acquérir des entreprises sous performantes, et les précurseurs globaux pour acquérir des technologies, des capacités ou des clients.

Plusieurs options stratégiques, plusieurs modèles théoriques

Nous avons vu comment l'un des modèles classiques d'internationalisation, pouvait être complété au regard des stratégies et pratiques des EMNE. Goldstein (2006) pose quant à elle la question de la pertinence du modèle OLI pour les EMNE :

“The OLI (ownership/location/internalisation) theory is squarely based on the experiences of large, predominantly Anglo-American, successful international firms that can easily find the resources and the capabilities to expand internationally. On the other hand, when they decide to invest overseas, EMNCs rarely have at hand resources such as proprietary technology, financial capital, brands, and experienced management. They have to internationalize, in new conditions created by globalisation. [...] In sum, EMNCs internationalize in order to build their advantages – a reversal of the traditional perspective.”
(Goldstein, 2006, p.5).

Passons sur l'étonnante mention d'un manque de capital financier pour les EMNE (cela doit être fortement relativisé pour les années récentes). Goldstein indique ici que le modèle OLI peine à être pertinent pour rendre compte des modes d'internationalisation des EMNE, notamment au regard de leur préférence pour l'exploration plutôt que pour l'exploitation de ressources.

Pour répondre à cette situation, Mathews (2006) a proposé un modèle alternatif et complémentaire à OLI, et qui permet de comprendre le comportement d'internationalisation des nouveaux acteurs de la globalisation et notamment des « multinationales dragons » : le modèle LLL. Ce modèle insiste sur l'importance des ressources pour ces nouvelles multinationales, et l'importance pour elles de les obtenir en s'internationalisant, par trois voies :

- *L – linkage*. Le point essentiel pour les *latecomers* est de se concentrer non pas sur leurs avantages existants, mais sur ce qui peut être acquis en externe, c'est-à-dire sur les ressources accessibles, où qu'elles soient.
- *L – leverage*. Il s'agit ensuite de s'assurer de la possibilité de tirer avantage de ces ressources (leur imitabilité, transférabilité), dans une vision en réseau à un niveau international.
- *L – learning*. Il s'agit ici d'apprentissage organisationnel : ce que l'entreprise peut apprendre et déployer ensuite à partir des ressources acquises.

Mathews met ainsi en perspective le cadre LLL par rapport au OLI, ce dernier s'appliquant beaucoup mieux aux *latecomers* que sont la plupart des EMNE. Notamment, dans une perspective LLL les ressources de l'entreprise ne sont pas initialement sa propriété, mais des ressources extérieures auxquelles elle accède par des liens (dont des partenariats et des acquisitions) avec d'autres firmes. Il parle ainsi de stratégie « *push vs. pull* » : dans le premier cas l'entreprises pousse ses avantages sur une échelle internationale de plus en plus large, dans le second elle tire de l'environnement international des ressources pour se développer. Pour Mathews (2006), cet aspect est une conclusion puissante, car il signifie qu'en principe « *n'importe quelle entreprise qui manque de ressources dans des pays étrangers peut tirer avantage des nouvelles caractéristiques de l'économie globale pour devenir également un acteur global* ».

Récemment, Si, Liefner, & Wang (2013) ont identifié ce qu'ils appellent des IDE « à caractéristiques chinoises », à partir du cas de Sany. L'internationalisation de cette EMNE chinoise est en effet marquée par l'utilisation simultanée, sur des marchés différents, des deux modèles OLI et LLL. Le modèle LLL se retrouve clairement dans les investissements *up-market* réalisés dans des pays développés : Sany y explore des

ressources, des technologies et des savoir-faire. Dans le même temps, dans les autres pays émergents où elle est implantée l'entreprise déploie un modèle de type OLI, tourné vers l'exploitation des ressources du groupe. Sany ne poursuit pas un modèle plutôt qu'un autre : elle utilise les deux en même temps, dans des contextes distincts. A nouveau, l'ancienne théorie n'est donc pas rendue obsolète par le développement des EMNE : il est complété, enrichi par des pratiques nouvelles, faisant écho au qualificatif d'ambidextrie parfois utilisé pour qualifier les stratégies des EMNE (Luo & Rui, 2009). Le qualificatif d'ambidextrie renvoie ici à une capacité nécessaire des EMNE : rapidement confrontés à un environnement global, elles doivent en même temps explorer les ressources et capter certains marchés matures d'économies développées, et exploiter leurs avantages acquis dans d'autres pays en développement. Dans ces environnements contrastés, elles déploient des stratégies et des chemins de développements distincts : elles se développent dans les économies développées principalement pour en retirer des connaissances, et dans le même temps, elles se développent dans les économies en développement principalement pour y produire.

Cela rejoint une conclusion de Ramamurti (2012), à savoir que les EMNE disposent d'un panel d'options stratégiques plus larges que ce à quoi les DMNE avaient habitué les chercheurs. Elles peuvent commencer comme sous-traitants d'entreprises internationales avant de devenir elles-mêmes des MNE, ou bien consolider globalement des industries relativement en déclin. Comme tous les *latecomers*, elles peuvent également se développer à l'international pour acquérir et ramener des technologies, qu'elles exploitent ensuite à la fois sur leur marché national et dans leurs autres pays de présence.

II.2.1.4. Intentions stratégiques des EMNE : importance de l'apprentissage

Les EMNE s'internationaliseraient de manière spécifique, le contexte global étant à la fois une contrainte et un avantage : elles sont des *latecomers* qui disposent de peu ou pas de FSA, mais peuvent en acquérir à l'international. L'expérience et l'apprentissage sont donc deux composantes cruciales du développement des EMNE. Aharoni (2014), partisan d'un rafraichissement des théories IB, résume ainsi sa conviction :

“My thesis is that changes in the home origin, fields of operations and strategies of the MNEs should be explained by two forces of change: first, the changing environment in which they have operated and second, a learning process within the MNEs.” (p.380)

Cette notion d'apprentissage est récurrente, qu'il s'agisse d'apprentissage, de processus de capitalisation, ou des capacités d'absorption de l'acquéreur. Pour Deng & Yang (2015), les actifs de connaissances sont ainsi des ressources vitales que les EMNE tentent de capter par des acquisitions. Conséquence de cette motivation d'apprentissage, elles opéreraient pour des types d'intégration post-acquisition peu interventionnistes.

Intentions stratégiques des acquisitions

Van Tulder (2010), étudiant les multinationales des BRIC, identifie trois types de motivations (ressources, marchés, efficacité), qu'il croise avec les types d'acquisitions (horizontale et verticale) pour établir une typologie concernant les EMNE. Il trouve finalement peu d'EMNE qui font des acquisitions *up-market* pour des raisons d'efficacité : il s'agit surtout pour elles d'accéder à de nouveaux marchés et à de nouvelles ressources. Une autre motivation d'acquisition des EMNE est parfois évoquée : les investissements *escape*, pour sécuriser des actifs et échapper à des conditions difficiles ou à des contraintes de régulation dans leur pays d'origine (Khanna and Palepu, 2006; Madhok and Keyhani, 2012). Filippov (2012) parle ainsi de *system escape* pour de riches oligarques russes ; la situation pourrait être similaire dans des pays aux économies enclavées comme l'Algérie. Cette motivation est cependant minoritaire par rapport aux deux principales particulièrement associées aux EMNE, les marchés et les connaissances. Or, ces deux aspects sont liés à des paramètres extérieurs à l'acquéreur, qu'il cherche justement à explorer (vs. exploiter). Une recherche d'efficacité fait appel à des paramètres internes d'organisation (exploitation d'avantages, capacité d'alignement et expérience de restructuration).

Pour les EMNE, les acquisitions ont au contraire une forte dimension d'extraversion. Dans leur recherche de ressources et de marchés, l'apprentissage et l'expérience jouent

un rôle crucial : il faut à la fois apprendre des connaissances et des conditions de marchés nouvelles, et capitaliser sur cette expérience. En proposant son modèle LLL, Mathews (2006) indique que le point essentiel pour les EMNE et, plus largement, tous les *latecomers*, n'est pas de se concentrer sur leurs propres avantages exploitables (comme dans la théorie classique), mais plutôt de se concentrer sur les avantages et les ressources qui peuvent être acquis en externe. Pour Chen & Werle (2014) la réduction du différentiel de compétences (*competence gap*) est ainsi la première motivation, et le premier défi, des EMNE chinoises qui réalisent des acquisitions en Europe.

Contexte global et stratégie de rattrapage

Le contexte international global dans lequel les EMNE se sont développées rend cette dimension d'apprentissage à la fois essentielle et réalisable. Bartlett & Ghoshal l'avaient identifié dès 2000 : le marché global basé sur l'information étant intensif en connaissances, il faut savoir apprendre pour y survivre. En quoi l'environnement international a changé depuis les années 1990, favorisant les stratégies de rattrapage rapide des EMNE ? Contractor (2013) identifie deux facteurs essentiels : les politiques de « porte ouverte » aux investissements internationaux qui renforcent les capacités d'absorption des entreprises locales et les technologies de l'information :

Ainsi, depuis les années 1990, l'exposition sur leur propre territoire des entreprises des pays émergents aux multinationales des pays développés, puis l'expansion globale des IDE, a renforcé les multinationales émergentes en les obligeant à apprendre rapidement, et en leur donnant les moyens de le faire. Les politiques de « laissez-faire » (en Inde à partir de 1991, en Chine à partir de 1978 puis 2001 avec l'adhésion à l'OMC), ont renforcé les capacités absorbatives des entreprises locales, qui deviennent progressivement des multinationales compétitives. C'est donc en partie le contexte géoéconomique global qui a servi aux EMNE à construire leurs avantages compétitifs (Contractor, 2013). N'importe quelle entreprise qui manque de ressources peut les acquérir dans des pays étrangers, et tirer avantage des nouvelles caractéristiques de l'économie globale pour devenir également un acteur global. Les acquisitions peuvent servir à obtenir et utiliser ces ressources : là où une stratégie d'exploitation se concrétise plutôt par des projets

greenfield, une stratégie d'exploration passe plutôt par des modes d'entrée comme des acquisitions (Ferreira, 2007). Conséquence pour notre recherche : les profils d'internationalisation des EMNE de nos cas seront plutôt de type « exploration ».

Transfert et diffusion reverse (« inversés »)

Ce transfert d'expertise et de connaissance ascendant, de l'entité acquise vers le groupe, est une des caractéristiques des EMNE (Chen, Li, Shapiro, 2012; Borini, de Miranda, Freitas & de Oliveira, 2012). Il est couramment nommé *reverse* (inversé), en opposition au transfert « en avant » (*forward*) qui va du siège vers les filiales et donc, en situation d'acquisition, de l'acquéreur vers la cible. Ce flux inversé correspond bien à la stratégie d'exploration que la littérature tend à associer aux EMNE. Moins courant, et donc également moins étudié, il est cependant crucial pour comprendre le développement des EMNE. Edwards & Ferner (2004), analysant les liens entre les *business systems* nationaux et la diffusion inversée, constataient à cette date que le flux inversé avait fait l'objet de peu de recherches. Ils identifiaient cependant deux niveaux de transfert :

“First, “strict” reverse diffusion in which a practice is diffused from a foreign to a domestic plant with the other operations in other countries unaffected; and, second, reverse diffusion as a subset of a wider process of “flow” diffusion in which a practice originates in one of the foreign subsidiaries and is subsequently diffused to all the other plants, including those in the home country.”

Etudiant de manière spécifique les IDE chinois, Liu & Deng (2014) confirment que ce transfert de connaissance *reverse* est un domaine de recherche intéressant pour analyser les acquisitions chinoises. Ce transfert ascendant, de la cible vers l'acquéreur, dépend à la fois des intentions et des capacités de l'acquéreur. Ils en ont trouvé des premières traces empiriques dans des acquisitions chinoises en Europe centrale et orientale (Yang, Mudambi, & Meyer, 2008). L'apprentissage peut également être managérial, comme l'illustrent Kale & Singh (2012) citant le DG d'un groupe chinois ayant acquis une entité française : « notre but était d'apprendre sur les pratiques des affaires à l'international à travers l'entreprise acquise, et de capitaliser sur son expérience ».

Il faut cependant garder à l'esprit que les situations de transfert *reverse* ne sont pas spécifiques aux acquisitions par des EMNE, Kanter (2009) détaillant par exemple le cas de l'intégration du britannique Saatchi par le groupe français Publicis. Mais elles se sont effectivement multipliées, et en conséquence la recherche s'y intéresse beaucoup plus, avec le développement des EMNE dans les pays développés. Napier (2006) en étudie les caractéristiques à partir de cas au Vietnam, et Borini *et al.* (2012) en font une des caractéristiques des multinationales brésiliennes vis-à-vis de leurs filiales. Précisons que, lorsqu'il est question de transfert inversé, il ne s'agit pas au sens plein d'innovation inverse (Mayrhofer & Very, 2013 ; Govindarajan & Ramamurti, 2011; Gupta & Govindarajan 2000). Ce dernier thème, plus large, est de plus en plus évoqué au sujet des pays émergents avec des thématiques comme l'innovation indienne *jugaad* ou l'imitation *shanzhai* chinoise (Radjou, Prabhu, Ahuja, & Roberts, 2012 ; Von Zedtwitz, Corsi, Søberg, & Frega, 2015).

Cette dimension d'apprentissage dans le développement des EMNE est tellement importante qu'elle a commencé à impacter la littérature générale de management. Ainsi, Angwin & Meadows (2015) ont récemment proposé une mise à jour de la matrice d'Haspeslagh & Jemison qui, intégrant les recherches récentes et rendant mieux compte des aspects à la fois d'exploration et d'exploitation des acquisitions, retient deux dimensions fondamentales : l'autonomie et, de manière plus spécifique que la coordination d'activités, le transfert de connaissance.

Profils et attitudes des EMNE pour réaliser cet apprentissage

Cette centralité de l'acquisition de ressources, et donc de l'apprentissage, dans leur développement international, implique une disposition globale des EMNE. Parmi beaucoup d'autres, Deng & Yang (2015) et Liu & Woywode (2013) insistent sur une de compétences clés que les EMNE doivent développer et mobiliser : leur capacité d'absorption. Cette capacité à localiser et tirer le meilleur parti des ressources disponibles et des cibles qu'elles acquièrent est effectivement essentielle pour accomplir leurs objectifs de développement. Contractor (2013) identifie quant à lui plusieurs traits culturels et de comportements des EMNE. Ceux-ci constituent un ensemble de sept

hypothèses qui font de leur style de leadership des facteurs de leur succès, en réservant une place toute particulière à l'apprentissage. Ces caractéristiques sont intéressantes à relever, car elles peuvent avoir un impact sur les choix de modes d'intégration post-acquisition : (1) Orientation long terme, (2) Tolérance pour l'ambiguïté, (3) Style humble, leadership-serviteur, (4) Mentalité globale, (5) Mentalité frugale, (6) Culture orientée sur la relation et (7) Forte propension à apprendre de relations coopératives et d'alliances.

II.2.2. Les approches d'intégration *up-market* des EMNE

Conséquence de leurs motivations et de leurs modes d'internationalisation, les EMNE adopteraient vis-à-vis de leurs acquisitions dans les pays développés des approches légères et peu interventionnistes qui confèrent cibles une large autonomie (Kale & Singh, 2012 ; Birkinshaw et al., 2010 ; Kumar, 2009). Mais si les processus d'internationalisation et les considérations stratégiques des EMNE commencent à être bien couvertes par la recherche, les pratiques managériales de ces multinationales ne font encore l'objet que de relativement peu d'études empiriques (Nayir & Vaiman, 2012). Ce constat vaut particulièrement pour la conduite des intégrations post-acquisitions des EMNE dans les pays développés, pour lesquelles de nombreux travaux ne proposent que des hypothèses ou des indices qui nécessitent d'être confrontés empiriquement.

Ce relatif manque de données empiriques sur les intégrations *up-market* relève de deux aspects. Tout d'abord, comme le disent Demirbag & Yarpak (2015), la plupart des travaux académiques sur les EMNE se sont concentrés sur les modes d'entrée *greenfield* (Glover & Wilkinson, 2007), c'est-à-dire la création ex-nihilo de filiales et d'entités. Cette attention sur ce mode d'entrée est d'autant plus limitée que, à une échelle globale, les F&A constituent la grande majorité des IDE dans le monde. D'autre part, quand ces recherches à base empirique existent, elles ne concernent que des EMNE d'un nombre limité de pays d'origine, ou présentent une faible couverture temporelle du processus d'intégration (avec un faible recul temporel sur les effets et la dynamique de cette intégration). Nous retrouvons ici les ambiguïtés de généralisation sur les EMNE et les tropismes liés à la surreprésentation dans les échantillons d'un petit nombre de pays (Brenes, Montoya, & Ciravegna, 2014).

Ainsi, même si des études récentes ont pu confirmer certaines hypothèses sur les intégrations post-acquisition *up-market* d'EMNE chinoises (Liu & Woywode, 2013, Spigarelli, Alon, & Mucelli, 2013), il y a encore un manqué de données plus générales sur les pratiques managériales des EMNE dans ce type de situations. Le champ présente pour l'instant plus d'hypothèses et d'indices que de connaissances validées.

II.2.2.1. Les acquisitions *up-market* des EMNE : motivations et objectifs

Les acquisitions sont un mode d'entrée particulièrement utilisé par les EMNE, notamment dans les pays développés (Deng, 2012; Gomes, Angwin, Weber, & Tarba, 2013). Cette préférence pour les acquisitions est cohérente avec le profil de beaucoup d'EMNE, et leur motivation d'internationalisation portée sur l'exploration d'avantages. Ces acquisitions représentent une nouvelle complexité dans le champ des fusions-acquisitions internationales (Birkinshaw, Bresman, & Nobel, 2010), ce sujet sophistiqué comprenant déjà de multiples aspects intriqués, tant pour les praticiens que pour les chercheurs (Weber, Tarba, & Oberg, 2014). Parmi les finalités et motivations des acquisitions internationales, il ressort de la littérature que les acquisitions *up-market* des EMNE présentent majoritairement deux finalités principales :

- Une internationalisation plus rapide (Meyer, 2013) : accès à des nouveaux marchés, aux structures différentes. Les marchés en questions peuvent être non seulement celui de la cible mais tournés vers une position régionale ou globale (Meyer & Thaijongrak, 2013).
- Un accès accéléré à des capacités technologiques et des connaissances managériales (Deng, 2014). Une nouvelle fois, cet aspect essentiel de ces opérations est cohérent avec les motivations globales des EMNE, et certains modèles théoriques qui leur sont associés comme le modèle LLL.

A partir de l'étude de plusieurs multinationales thaïlandaises, Meyer & Thaijongrak (2014) soulignent le rôle des acquisitions pour les EMNE dans leur processus d'internationalisation :

“EMNEs extensively use acquisitions for their international growth, even at early stages when they still lack experience in managing such major operations internationally. These acquisitions target not only local firms facilitating local market entry, but strategic assets that can be exploited beyond the target country” (Meyer & Thaijongrak, 2014, p.1141)

L'expérience et l'apprentissage interagissent donc fortement dans ce processus d'internationalisation, les deux se renforçant mutuellement avec le temps. C'est notamment cet élément qui motive l'appel d'Aharoni (2014) à une mise-à-jour des théories d'internationalisation. D'après lui, les acquisitions *up-market* font gagner les EMNE en expérience et connaissance, et impactent ainsi leur pratiques managériales qui évoluent au fil de cette internationalisation. De manière générale, il ressort donc qu'une des motivations essentielles d'internationalisation des EMNE, et tout particulièrement des acquisitions qu'elles réalisent dans les pays développés, est d'apprendre des entités acquises. Sans être exclusive aux EMNE (elles peuvent avoir d'autres motivations, et les DMNE aussi peuvent réaliser des acquisitions avec cette motivation), cette motivation va les conduire à considérer des approches d'intégration post-acquisitions dont beaucoup de chercheurs font l'hypothèse qu'elles sont relativement spécifiques.

II.2.2.2. Hypothèse de mode d'intégration des EMNE : l'approche partenariale

Conséquences de leur internationalisation tournée vers l'exploration, et donc vers une stratégie de type LLL dans laquelle l'apprentissage tient une place essentielle, les EMNE sont susceptibles de : (1) se développer par acquisitions, notamment dans les pays développés, et (2) d'adopter vis-à-vis de leur acquisitions dans ces pays développés une approche prudente et peu interventionniste. Cette caractéristique est l'une des hypothèses récurrentes sur les acquisitions *up-market* des EMNE. Elle a été construite à partir de premiers indices empiriques, et conceptualisée par Kale & Singh (2012). Leur modèle, sous forme de matrice, fournit une modélisation synthétique des principales recherches sur les intégrations *up-market* des EMNE. Il présente également l'avantage d'être articulé à la théorie « classique » d'Haspeslagh & Jemison (1991), référence la plus couramment utilisée pour aborder les modes d'intégration post-acquisition.

Premiers indices, premières propositions théoriques

Kumar (2009) est un des premiers à tenter une synthèse, sur des bases empiriques encore très limitées, des indications opérationnelles sur les approches d'intégration des EMNE. D'après lui les EMNE réécrivent les règles des fusions-acquisitions par les acquisitions *up-market*. A la différence des EMN occidentales qui utilisent plutôt les acquisitions pour accroître leur taille et leur efficacité, les « géants émergents », acquièrent des entreprises dans les pays développés principalement pour obtenir des compétences, des technologies et des connaissances essentielles à leur développement. Cette motivation d'exploration de ressources amènerait les EMNE à adopter vis-à-vis de leurs acquisitions dans les pays développés une position relativement spécifique. Elles éviteraient de modifier les structures et les systèmes des entités acquises, afin d'en retirer le plus grand potentiel d'apprentissage, mettant en place une intégration légère, avec une vitesse d'intégration assez lente au départ, en s'autorisant à faire évoluer et à renforcer cette intégration progressivement. Cette approche des acquisitions se démarque de l'approche traditionnelle dans laquelle l'acquéreur met rapidement en place des changements dans l'entité acquise, avant que la quête de synergies se ralentisse par la suite. Ces caractéristiques ne sont encore qu'à l'état d'hypothèses, car peu confrontées à des recherches empiriques (Kumar, 2009).

Birkinshaw et al. (2010) confirment ces premières hypothèses et le besoin de données empiriques. A l'occasion de la rétrospective de leur article ayant obtenu le prix du meilleur papier de la décennie du *Journal of International Business Studies*, ils soutiennent que les acquisitions *up-market* sont une piste de recherche prometteuse, pour laquelle on ne dispose que d'indices non confirmés suggérant que

« Les EMN de pays en développement adoptent majoritairement une approche "grand seigneur" par rapport à leurs acquisitions, imposant quelques contrôles mais offrant également une énorme autonomie, en cherchant à obtenir le maximum de ce qu'ils ont acheté. Mais nous avons ici peu, voire pas, de preuve méthodique : c'est donc certainement un domaine sur lequel peut être effectué plus de recherche » (Birkinshaw et al., 2010, p.22)

La matrice de Kale & Singh actualise les modèles classiques

Ces indices récurrents sur les EMNE renvoient en fait aux types d'intégration post-acquisition et à leurs effets sur les entités acquises. Les travaux d'Haspeslagh & Jemison (1991), les plus couramment mobilisés dans la littérature sur ce sujet, ont été adaptés par Kale & Singh (2012) pour les EMNE. Ceux-ci partent des modèles existants et les adaptent pour les EMNE, formulant deux hypothèses sur les types d'intégration des EMNE. Tout d'abord, ils reprennent les éléments structurant la réflexion d'Haspeslagh & Jemison, en indiquant qu'un acquéreur doit prendre des décisions sur plusieurs sujets essentiels pour la gestion de son acquisition : le niveau d'intégration de l'entité acquise, le degré avec lequel les ressources de la cible sont remplacées, l'autonomie laissée à la cible et la vitesse à laquelle ces sujets sont gérés. En modifiant légèrement les termes des dimensions (intégration structurelle / degré de coordination), ils proposent la distinction de trois approches : la préservation, l'absorption et l'approche partenariale. Ce terme de partenariat est préféré à celui de symbiose jusqu'alors utilisé dans la littérature, sans qu'ils explicitent ce choix. Nous l'utiliserons par défaut avant de le discuter ultérieurement. Par ailleurs, l'option, théoriquement envisagée par Haspeslagh & Jemison d'un type holding (mais jamais rencontrée empiriquement pour des acquéreurs stratégiques) est simplement enlevée dans ce nouvel modèle (**Figure 12**).

Figure 12 : L'approche partenariale des F&A par les EMNE

Kale & Singh (2012)

Degré de coordination des activités

		Degré de coordination des activités	
		Faible	Elevé
Intégration structurelle	Oui		Absorption
	Non	Préservation	Partenariat

Les multinationales de pays développés (DMNE) mettraient plutôt en oeuvre des intégrations de type absorption, tandis que les EMNE adopteraient principalement des approches partenariales : elles n'absorbent pas leurs acquisitions, elles collaboreraient avec elles. L'approche partenariale, proche d'une alliance stratégique, serait donc un élément, sinon distinctif, du moins récurrent des EMNE qui se manifesterait par plusieurs éléments : séparation structurelle de l'entité acquise, coordination sélective de certaines activités, remplacement limité des ressources de la cible (direction, marques), autonomie organisationnelle de la cible et vitesse d'intégration graduelle. Le partenariat, plutôt caractéristique des EMNE, se distinguerait sur tous ces points de l'absorption plutôt caractéristique des DMNE. La distinction entre l'approche partenariale et la préservation réside dans la coordination de certaines activités. Dans les deux cas, la cible reste structurellement indépendante et largement autonome, mais dans une approche partenariale des synergies opérationnelles sont mises en oeuvre avec l'acquéreur.

Tableau 6 : Différences d'approches post-acquisition : absorption et partenariat

Kale & Singh (2012)

	Absorption	Partenariat
Structure	L'acquéreur absorbe l'entité acquise	L'entité acquise reste séparée
Activités	Intégration des activités principales et support	Coordination sélective de quelques activités
Equipe de direction	Remplacement	Conservation
Autonomie	Aucune, ou très limitée	Presque totale
Vitesse d'intégration	Rapide	Graduelle

Des confirmations empiriques partielles

Trois recherches récentes à forte base empirique concernent des cas d'intégration d'entreprises européennes par des EMNE chinoises. Les résultats de l'étude de Spigarelli & Mucelli (2013), réalisée en Italie, permettent de rapprocher le mode d'intégration mis en œuvre par l'acquéreur chinois du type partenarial. Si celui-ci légèrement développé son portefeuille de produits et gagné coûts grâce à son acquisition en Italie, il a peu intégré structurellement l'entité italienne. Selon les auteurs, ce sont principalement des différences culturelles et administratives qui l'ont empêché d'intégrer pleinement les actifs intangibles comme les talents et les ressources humaines de son acquisition. Liu & Woywode (2013) ont quant à eux analysé 13 intégrations d'entreprises allemandes par des EMNE chinoises. Leurs résultats sont très cohérents, indiquant que les acquéreurs chinois adoptent une approche qu'ils appellent « approche par touche légère ». Celle-ci se caractérise par plusieurs signes distinctifs. Sur un plan structurel, l'équipe de management de la cible ainsi que ses noms et marques restent intacts, et elle bénéficie d'une grande autonomie tout en recevant du support de l'acquéreur. Dans le même temps, des synergies et des complémentarités industrielles sont mises en œuvre. Liu & Woywode identifient donc ce type d'approche, mélange de symbiose et de préservation, qu'ils considèrent comme un nouveau type d'intégration en soi. Ils expliquent ce choix des EMNE chinoises par la combinaison d'influences culturelles et de capacités d'absorption de l'acquéreur, la culture nationale et la culture organisationnelle de l'acquéreur affectant le degré d'intégration par sa capacité d'absorption.

Tout en partageant les résultats et les réflexions de Liu & Woywode, nous nous interrogeons sur leur création d'un nouveau type théorique d'intégration. En effet, l'approche par touches légères semble pouvoir être rapprochée des travaux antérieurs de Kumar et Kale & Singh, et notamment de l'approche partenariale. Notre question est renforcée par le fait que Liu & Woywode ne font pas référence à ces travaux majeurs dans leur article : leur proposition théorique ne serait-elle donc pas le fait d'une méconnaissance de la littérature du champ, plus que de la réponse à un nouveau besoin empirique ? Au-delà de ces questions, leurs travaux, méthodologie et réflexions restent pertinents et valides, notamment sur le plan méthodologique et d'accès aux données.

Chen & Werle (2014) ont travaillé sur trois intégrations chinoises en Allemagne et en Autriche. Généralisant à partir d'un nombre restreint de cas, ils indiquent que les acquisitions chinoises en Europe ont pour objectif de réduire le déficit de compétence (*competence gap closing*). Développant un modèle SCOPE (*Strategic, Cultural, Organizational, Process, Environment*), ils identifient trois facteurs de succès pour les acquéreurs chinois : (1) l'implication et l'engagement du PDG du groupe, (2) le respect des autres cultures, en évitant de les dominer du simple fait qu'elle a acquis la cible, et (3) le maintien de l'équipe de management de la cible européenne, et la conservation de la liberté suffisante pour le développement de celle-ci. Le troisième point paraît crucial pour Chen & Werle : il s'agit de conserver de la cible ce qui la rend unique, et de n'y apporter que les changements qui y apportent de la valeur supplémentaire, afin de conserver le savoir-faire et maintenir la motivation des équipes locales.

Ces recherches constituent des apports importants pour confronter les hypothèses théoriques aux situations réelles. Elles présentent cependant deux limites lorsque l'on se propose d'étudier les types d'intégration *up-market* des EMNE. D'une part, ces trois recherches ne concernent des EMNE que d'un seul pays, la Chine. D'autre part, elles ne nous renseignent pas sur l'évolution des rapports entre l'acquéreur et la cible après les premiers mois de l'intégration.

II.2.2.3. Echelles temporelle et spatiale de l'apprentissage organisationnel

Les motivations et schémas d'internationalisation des EMNE présentent d'autres conséquences sur leur conception et leur gestion des acquisitions *up-market*. En effet, dans un mode internationalisation d'exploitation d'avantages, avec des acquisitions plutôt de type absorption, l'intégration post-acquisition est une opération qui porte essentiellement sur la cible, dans laquelle ni le groupe acquéreur ni les autres filiales du groupe ne sont significativement impactés (Bartlett et al., 2008). Par contraste, avec une démarche d'internationalisation de type exploration et des intégrations post-acquisition de type partenarial, les EMNE utilisent la connaissance acquise dans ce nouvel environnement pour en transférer les bonnes pratiques à travers toute l'organisation, le siège et éventuellement les autres filiales (Thite, Wilkinson, & Shah, 2012 ; Zhang, Tsui,

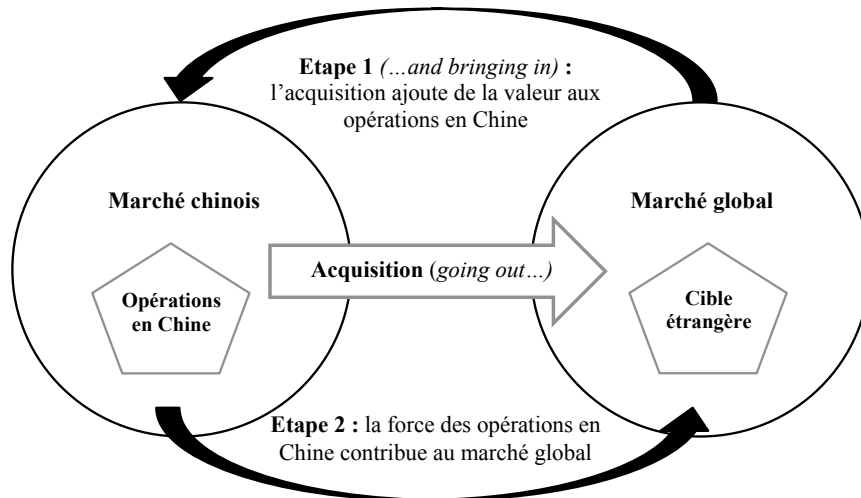
Song, Li, & Jia, 2008). Les capacités d'absorption (Liu & Woywode, 2013 ; Deng, 2010) et la durée nécessaire à cet apprentissage sont susceptibles d'avoir un impact sur la dynamique temporelle des intégrations. Pour comprendre la dynamique globale des intégrations *up-market*, il faut donc tenir compte des conséquences de cet apprentissage organisationnel en termes d'échelles spatiales et temporelles (Zahra, Abdelgawad, & Tsang, 2011).

Dynamique temporelle des intégrations up-market des EMNE

Dans les axes de recherches concluant leur article, Kale & Singh (2012) reprennent la proposition de Kumar (2009) et émettent des hypothèses quant à de possibles évolutions temporelles de l'approche partenariale, suggérant que « l'utilisation de cette approche pourrait changer de manière dynamique dans certaines situations » (Kale & Singh, 2012, p.23). Ils identifient deux types de situations dans lesquelles les partenariats pourraient évoluer. Premièrement, l'acquéreur pourrait n'adopter une approche partenariale qu'au début, pour calmer les effets d'adversité et les anxiétés ressenties dans la cible après l'acquisition. A moyen-terme, une fois ces obstacles levés et les synergies possibles identifiées, l'acquéreur mènerait une « absorption plus complète de son acquisition ».

Cette hypothèse fait écho à Williamson & Raman (2013) qui parlent de stratégie en « double saut de mains » des EMNE chinoises. Celles-ci, exhortées dans les années 2000 par le gouvernement à « sortir » et investir à l'étranger, ont souvent comme première intention de « ramener » pour leurs opérations domestiques la technologie ou l'expérience acquise à l'international. Durant cette première période, les cibles sont peu impactées par l'acquisition. Ce n'est que dans un deuxième temps, après que les opérations en Chine aient été renforcées, que les EMNE chinoises y opéreraient des changements.

**Figure 13 : Stratégie en « double saut de main » des EMNE chinoises
(Williamson & Raman, 2013)**



Kale & Singh (2012) font une deuxième hypothèse en suggérant que, lorsqu'une EMNE acquiert suffisamment d'expérience d'acquisitions, il est fort probable qu'elle adopte dès le début une approche plus forte pour gérer ses prochaines acquisitions. L'approche partenariale serait donc susceptible de connaître des inflexions avec le temps, que ce soit au cours d'une même intégration ou d'une acquisition à une autre : au fur et à mesure où elles gagnent en expérience, les EMNE pourraient adopter des approches plus interventionnistes. Mais, une fois de plus, Kale & Singh précisent que cette hypothèse n'a encore fait l'objet que de peu de recherches empiriques.

Acquisitions sud-nord et sud-sud : des intégrations différentes ?

Une question importante, mais peu traitée par les recherches actuelles, a trait aux modes d'intégrations des EMNE dans des environnements différents. Par exemple, quand une même EMNE réalise des acquisitions à la fois dans des pays développés et dans des pays émergents, y déploie-t-elle des types d'intégrations similaires ou différents ? Comme nous l'avons vu, des premières données empiriques ont été fournies par Si, Liefner, & Wang (2013) qui indiquent que la multinationale chinoise Sany déploie un modèle de type LLL vis-à-vis de ses filiales des pays développés, et un modèle plutôt OLI dans les autres pays émergents. Thite, Wilkinson, & Shah (2012) font ainsi l'hypothèse, encore

incomplètement corroborée par des données empiriques, que les stratégies RH des EMNE diffèrent selon la localisation (en termes de niveau de développement économique) de leurs filiales. Ainsi, elles adopteraient une approche adaptative ou polycentrique²⁸ dans leurs filiales de pays développés. En termes RH, cela signifie une faible cohérence interne avec le reste du groupe, et une forte cohérence externe avec l'environnement externe : la filiale est gérée selon des standards propre à son environnement plus qu'alignée sur ceux du groupe. Entre autres conséquences, les dirigeants de cette filiale sont plutôt des managers locaux avec une expérience locale. Ces éléments sont cohérents, en termes de relation siège-filiale, avec les pratiques d'intégration de type partenarial. Or, Thite *et al.* font remarquer que les EMNE adoptent un autre style de relation avec leurs filiales dans d'autres pays émergents. Elles y mettraient en œuvre une approche plus exportatrice ou ethnocentrique. Leurs hypothèses ne sont malheureusement étayées que par l'analyse d'une EMNE indienne. Les travaux de Akorsu & Cooke (2011) sur l'application des méthodes de travail d'EMNE chinoises au Ghana tendent à confirmer que les EMNE exportent leur modèle quand elles sont en situation d'acquisitions sud-sud. Néanmoins, ces travaux pionniers ne constituent pas encore des preuves suffisantes, et la question des modes d'intégration sud-sud reste ouverte, et intéressante pour mieux saisir par comparaison les particularités éventuelles des intégrations en situation *up-market*.

SECTION II.3 DETERMINANTS DES CHOIX DE TYPE D'INTEGRATION : UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMPARATIF

De par leur aspect parfois inédit, les modes d'internationalisation des EMNE donnent lieu à de nombreux travaux sur les déterminants des IDE des pays émergents, dans leur cohérence et leur diversité. Nous allons nous intéresser ici plus particulièrement aux déterminants des choix d'intégration de ces EMNE suite à des acquisitions *up-market*, ainsi qu'aux éléments théoriques qui nous invitent à considérer une approche de management stratégique comparatif pour aborder la diversité potentielle des pratiques des EMNE.

²⁸ Terminologie de Hennis & Perlmutter (1979), cf. chapitre 1.

II.3.1. Déterminants des choix de type d'intégration : modèle intégré

Nous allons proposer un modèle intégré des déterminants de choix d'intégration, identifiés dans la littérature à la fois sur les DMNE et sur les EMNE : ce modèle constitue un apport théorique intéressant car il permet de visualiser synthétiquement les principaux déterminants théoriques. Ensuite, nous identifierons les déterminants particuliers qui pourraient conduire les EMNE à adopter des types d'intégrations spécifiques, notamment l'approche partenariale.

II.3.1.1. Modèle intégré des déterminants de choix de mode d'intégration

Dans un article de synthèse, Ramamurti (2012) dresse l'état des connaissances sur « ce qui est différent avec les EMNE ». Il relève quatre déterminants de leur stratégie d'internationalisation : le contexte global, qui facilite l'internationalisation ; le secteur ; le pays d'origine et le stade d'évolution de l'EMNE. Pour lui, il ne faut par exemple pas surestimer l'impact du pays d'origine, mais également considérer le stade d'évolution, qui explique une grande partie dans les comportements spécifiques des EMNE. Ensemble, ces quatre éléments déterminent la stratégie internationale des EMNE, caractérisée principalement par la vitesse d'internationalisation, les pays-cibles et les modes d'entrée. Ces déterminants concernent la stratégie d'internationalisation des EMNE dans son ensemble. Les déterminants du choix de type d'intégration tels que recensés dans la littérature apparaissent plus multiples et complexes, combinant des facteurs stratégiques, politiques et culturels (Calori, Lubatkin, & Very, 1996). Un travail sur la littérature existante permet de les regrouper en quatre catégories principales, composées pour chacune de plusieurs éléments complémentaires.

Le travail sur la littérature a été effectué en recoupant les déterminants et les composants identifiés tant dans les références classiques des années 1980 et 1990, portant sur les DMNE, que dans les travaux récents ayant pour objets les EMNE. Si on constate une assez grande stabilité des types de déterminants dans les deux cas, certains composants sont plus ou moins avancés selon que l'on traite des DMNE et EMNE. Le **Tableau 7** reprend l'ensemble de ces éléments de manière synthétique. Les quatre grands types de

déterminants identifiés sont les suivants : l'environnement (global et sectoriel), les caractéristiques et la situation de l'acquéreur, les caractéristiques et la situation de la cible. Ces trois premiers types de déterminants, par leurs interactions respectives, forment le contexte de l'intégration, composé de la stratégie de l'acquéreur, les différentiels entre l'acquéreur et la cible, et de facteurs de contingence :

- **Déterminants liés à l'environnement.** Le premier type de déterminants concerne l'environnement macroéconomique de l'intégration. Pour la plupart, les auteurs s'attachent à mettre en relief le caractère spécifique de l'environnement géoéconomique depuis les années 2000, favorisant les IDE *sud-nord* et la poursuite de stratégies de rattrapage. Ces références ont été détaillées dans la sous-section précédente, tout particulièrement les effets de la globalisation (Ramamurti & Singh, 2009 ; Mathews, 2006) et la disponibilité des ressources à une échelle mondiale (Contractor, 2013; Sirkin et al., 2008). Plus rares sont les auteurs qui mentionnent l'importance du secteur.
- **Déterminants liés à l'acquéreur.** Ce type de déterminants est le plus détaillé et le plus systématiquement couvert par la littérature. Trois composantes principales peuvent être identifiées. Tout d'abord, les aspects d'organisation au sens large, qui comprennent le mode de gouvernance et le système de management (Bhaumik, Driffield & Pal, 2010; Cui & Jiang, 2012), ainsi que le type de modèle économique de l'acquéreur (Ramamurti & Singh, 2009). Le deuxième composant a trait à l'expérience internationale de l'acquéreur, et éventuellement de son expérience d'acquisitions *up-market* (Aharoni 2014). De cela découle sa capacité absorptive, c'est-à-dire sa capacité d'absorption des connaissances de ses acquisitions (Liu & Woywode, 2013 ; Junni & Sarala, 2013 ; Deng, 2010). Ces caractéristiques comprennent aussi des éléments relevant de l'héritage administratif (Calori, Lubatkin, Very, Veiga, 1997), auquel sont associés le pays d'origine de l'EMNE (Ramamurti & Singh, 2009 ; Lubatkin et al., 1998), ses dimensions culturelles (Weber et al., 2012, Yaakov et al., 2011) ainsi que le rôle du gouvernement (Luo, Xue, & Han, 2010, Cui & Jiang, 2012).

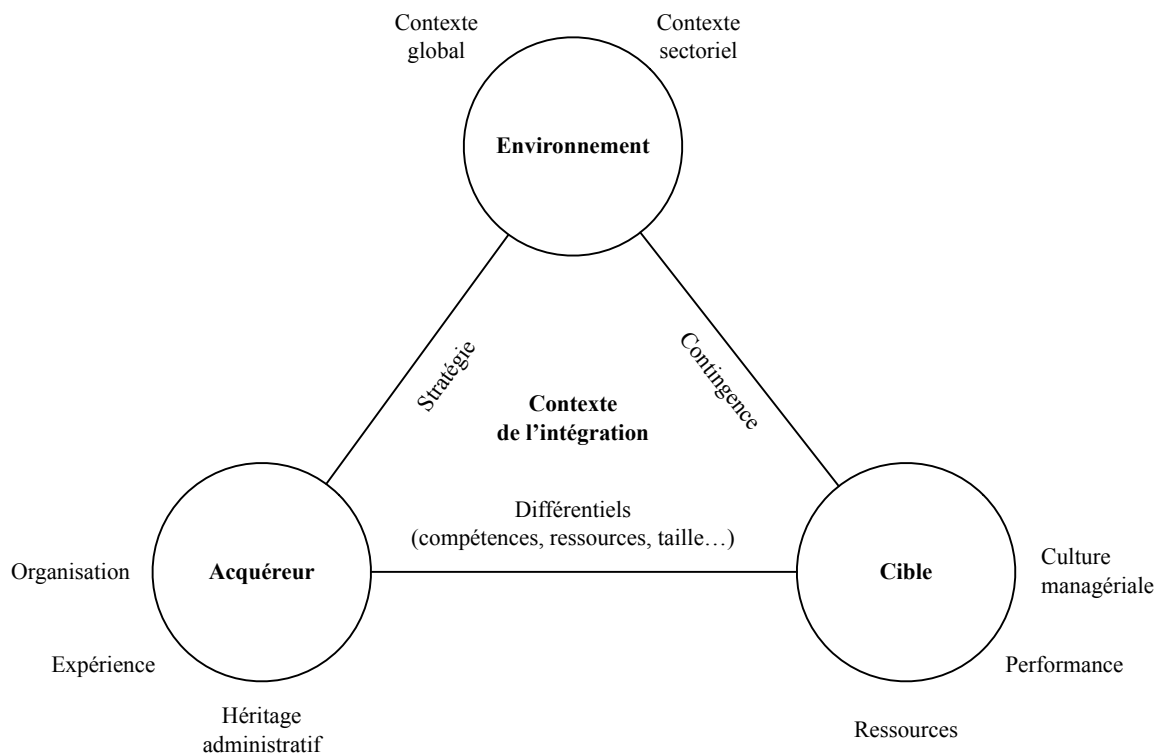
- **Déterminants liés à la cible.** Une troisième catégorie de déterminants s'intéresse aux caractéristiques de la cible, et à sa situation au moment de l'acquisition. Ils sont moins souvent analysés que les précédents. Il est possible de les regrouper en trois grands types de composants. Il y a d'une part les ressources stratégiques dont dispose la cible (Calori et al., 1996 ; Haspeslagh & Jemison, 1991) et qui peut être un motif d'intérêt pour l'acquéreur. D'autre part, plusieurs travaux mettent en avant la performance de la cible, qui recouvre à la fois la performance de son management et de son équipe de direction (Kale & Singh, 2009) et la performance de l'entreprise en tant que telle, conception elle-même multidimensionnel (Hunt, 1990). Il y a enfin les éventuelles spécificités de style de management de la cible (Tanure et al., 2009), et son degré de besoin d'autonomie, critère classique de Haspeslagh & Jemison (1991). Les aspects de management de la cible sont peu développés dans la littérature ; nous tenterons de le relever dans l'analyse de nos résultats. Dans ce type de déterminants, le composant le plus couramment analysé concerne les ressources de la cible, élément essentiel qui rentre en compte dans les différentiels entre cible et acquéreur.
- **Déterminants liés au contexte spécifique de l'intégration.** Les trois types de déterminants forment un cadre pour un quatrième type, lié au contexte spécifique de l'intégration. Celui-ci inclut tout d'abord les facteurs stratégiques, à savoir principalement le type d'acquisition, et donc d'intégration (verticale, horizontale, reliée ou non : Van Tulder, 2010) et l'intention stratégique de l'acquéreur (comment il compte créer de la valeur avec cette acquisition ; Deng & Yang, 2015), elle-même formée au regard des précédents déterminants. Il comprend également les différentiels entre les deux entités : leur rapport de taille, qui induit des effets d'ordre politique (Kanter, 2009 ; Pablo, 1994), les différentiels de ressources et les éventuelles synergies entre celles-ci (Kale & Singh, 2012 ; Shrivastava, 1985), le différentiel de compétences, parfois proche du précédent (Chen & Werle, 2014), et le différentiel de culture (Weber et al., 2012). Enfin, il comprend des facteurs de contingence qui amènent l'acquéreur à parfois opter pour le type d'intégration qui lui semble tout simplement fonctionner le mieux (Kale & Singh, 2012).

Tableau 7 : Déterminants du choix de type d'intégration : composants et références

Types de déterminants	Composants	Principales références	
1. Environnement (contexte macro-économique)	Contexte global	Globalisation (ex. EMNE latecomers; born global) Disponibilité des ressources Forces d'intégration globale et forces d'adaptation locale	Ramamurti & Singh (2009), Mathews (2006) Contractor (2013); Sirkin & al. (2008) Bartlett & Ghoshal (1989)
	Contexte sectoriel	Secteur de l'EMNE	Ramamurti & Singh (2009)
	Organisation	Gouvernance et système de management (conglomérat, HNWI...) Type d'EMNE (consolidateur, partenaire low cost...)	Bhaumik, Driffield & Pal (2010); Kale & Singh (2012); Testa & Jones (2009) Ramamurti & Singh (2009)
	Expérience	Capacité absorptive Expérience managériale d'acquisitions et/ou dans les économies matures Stade d'évolution de l'EMNE	Liu & Woyworde (2013); Contractor (2013); Junni & Sarala (2013) Aharoni (2014); Kale & Singh (2012) Ramamurti & Singh (2009)
2. Acquéreur (caractéristiques et situation)	Héritage administratif	Culture, dimensions culturelles Culture spécifique de certaines EMNE Rôle du gouvernement Effet du pays d'origine Héritage administratif (au sens global)	Weber & al. (2012); Liu & Woyworde (2013), Yaakov & al. (2011) Kale & Singh (2012) Luo, Xue, & Han (2010); Cui & Jiang (2012) Ramamurti & Singh (2009) Calori et al. (1997); Lubatkin et al. (1998); Zalan & Lewis (2006)
	Ressources	Niveau et disponibilités de ressources stratégiques	Kale & Singh (2009); Calori & al. (1996); Haspeslagh & Jemison (1991)
3. Cible (caractéristiques et situation)	Performance	Qualité de l'équipe de direction Qualité managériale Performances antérieures	Kale & Singh (2009) Haspeslagh & Jemison (1991) Hunt (1990)
	Culture managériale	Style de management Spécificités de l'entité acquise et besoin d'autonomie	Tanure & al. (2009) Haspeslagh & Jemison (1991)
4. Contexte de l'intégration (intentions et rapports entre l'environnement et les entités)	Stratégie	Intégration reliées ou non (conglomérats) Intention stratégique de l'acquéreur Différentiel de taille : tailles des entités, facteurs politiques	Van Tulder (2010); Calori & al. (1996) Deng & Yang (2015); Haspeslagh & Jemison (1991) Kanter (2009); Pablo (1994)
	Différentiels	Différentiel de ressources et synergies potentielles Différentiel de culture, compatibilité culturelle Différentiel de compétences	Kale & Singh (2012); Shrivastava (1986) Weber & al. (2012); Haspeslagh & Jemison (1991) Chen & Werle (2014)
	Contingence	Evolution non intentionnelle (" <i>works best</i> ")	Kale & Singh (2012)

Lister analytiquement les déterminants et leurs composants ne rend que moyennement compte de leur caractère complémentaire : ils forment entre eux un système qu'il faut pouvoir appréhender dans son ensemble. Pour ce faire, nous proposons ici un modèle intégré, et synthétique, des principaux déterminants du choix de mode d'intégration. C'est un modèle générique, qui permet de visualiser la complémentarité et l'interaction des types de déterminants et de leurs composants, en les articulant entre eux (**Figure 14**). La stratégie est ainsi principalement la combinaison de déterminants liés au contexte et à l'acquéreur ; les différentiels concernent naturellement l'analyse de l'acquéreur et de la cible ; enfin, les facteurs de contingence sont plutôt, sans y être limités, les éléments concernant la cible et l'environnement. Ensemble, ces éléments forment le contexte spécifique de l'intégration.

Figure 14 : Déterminants du choix de type d'intégration (modèle intégré)



II.3.1.2. Déterminants des choix d'intégration des EMNE

Ce modèle des déterminants du choix du type d'intégration permet de repérer plusieurs éléments qui, sans être absolument spécifiques aux EMNE, marquent leurs choix et leurs décisions managériales. Au niveau de l'environnement global, la majorité d'entre elles ont commencé à s'internationaliser dans les années 1990, dans un monde économique déjà globalisé économiquement et favorable à l'acquisition de ressources à une échelle mondiale ou à l'émergence de multinationales *born global* (Sirkin et al., 2008). Cet environnement conduit souvent les EMNE acquéreuse dans des situations où le différentiel des ressources financières, en leur faveur, est découplé du différentiel des ressources en connaissances, en faveur de la cible.

Certaines caractéristiques des EMNE acquéreuses favorisent également les modes d'intégration partenariaux. C'est le cas par exemple de l'organisation en conglomérats ou en *business groups* de très nombreuses EMNE indiennes, chinoises et asiatiques de manière générale (Tan & Meyer, 2010 ; Testa & Jones, 2009). A l'image des *keiretsu* japonais et des *chaebols* coréens, beaucoup d'entreprises chinoises sont ainsi des *qiyejituan*, des grands groupes organisés en conglomérats. Ils présentent de plus une autre particularité, celle d'être très souvent des groupes publics. Comme beaucoup d'autres, Wang, Hong, Kafouros & Boateng (2012) pointent ainsi l'enchâssement politico-économique de nombreux grands groupes chinois et « le retour du capitalisme d'Etat » (The Economist, 2012). Les entreprises contrôlées par des Etats représenteraient ainsi, en termes de chiffre d'affaire, 80 % de l'index boursier national en Chine, 62 % en Russie et 38 % au Brésil. Les groupes indiens sont quant à eux très souvent des conglomérats à gouvernance familiale, récurrence du *business system* indien (Cappelli, Singh, Singh, & Useem, 2010). Globalement, Whittington (2012) estime que la moitié des plus grandes entreprises cotées en Asie sont contrôlées par des familles. En conséquence, les stratégies de nombreuses EMNE ne sont pas guidées par le seul profit, mais par les intérêts des familles et des Etats nations. Sur le plan de l'expérience, beaucoup d'EMNE en sont à des premières phases de développement international, et peuvent de ce fait manquer de ressources, humaines et managériales, pour gérer des opérations internationales complexes (Ramamurti & Singh, 2009 ; Kale & Singh, 2012).

Enfin, les caractéristiques des cibles sont également des déterminants importants pour une approche partenariale. Beaucoup des entités acquises par les EMNE dans des économies avancées y disposent d'une identité reconnue sur leur marché, avec des marques, des technologies ou des équipes de management en place fortes. Il est donc assez logique que l'acquéreur conserve cette entité séparée sur un plan organisationnel, et tente de conserver ces avantages de leur acquisition (Deng, 2009).

Kale & Singh (2009) identifient plusieurs déterminants qui peuvent spécifiquement amener les EMNE à privilégier une intégration partenariale, notamment l'insuffisante expérience managériale de l'acquéreur, leur management de type congloméral, la culture spécifique de certaines EMNE (exemple de Tata), les ressources supérieures de la cible, et enfin une évolution non intentionnelle de conduisant les acquéreurs à préférer ce qui fonctionne tout simplement le mieux. Ils formalisent leur réflexion par un comparatif synthétisant les conditions de pertinence d'une approche partenariale, plutôt que ce qu'ils appellent l'approche traditionnelle absorptive (**Tableau 8**).

Tableau 8 : Déterminants du choix d'approche partenariale (Kale & Singh, 2012)

Conditions	Partnering Approach	Traditional Integration Approach
Nature of the acquired company's resources	Superior and unique resources (e.g. global brands, technology, talent) Complementary and non-overlapping resources	Similar or redundant resources
Primary driver of value creation	Revenue growth by entry or expansion into new markets, development of new products Sharing and learning of best practices	Cost reduction through elimination of duplicate assets or activities, economies of scale in operations
Attributes of the acquirer company	Collaborative and inclusive management style and culture Higher tolerance for ambiguity and cultural differences Patience Willingness to learn Humility and respect for others	Hierarchical and "command and control" management style Lower tolerance for ambiguity and cultural differences Inclination to teach Emphasis on speed
Nature of the external business environment	Benign Supportive of long-term performance improvement Conducive to growth	Competitive and demanding Pressure for short-term performance improvement Recessionary or slow growth

II.3.2. Spécificité des EMNE : une approche de management stratégique comparatif

En 2013, l'*Asia Pacific Journal of Management* (APJM) a lancé un appel à articles pour un numéro spécial dont le titre serait : *Emerging economy multinationals and home country effects: Does origin matter?*, édité par Hobdari, Gammeltoft, Meyer & Li (2013). Ce numéro spécial prévu pour juin 2015 n'est pas encore publié. Ce retard pourrait illustrer une nouvelle fois la difficulté d'avoir accès à des données sur les EMNE. Toujours est-il que, par son sujet même, cet appel témoigne d'un intérêt croissant pour les pays d'origine des EMNE. L'effet du pays d'origine des multinationales, sur leurs stratégies ou pratiques a été abondamment analysé des années 1970 à 1990, avant de connaître un relatif déclin dans les années 2000. A cette époque, les DMNE sont en effet souvent considérées, à tort ou à raison, comme des entreprises globales ou transnationales dans lesquels les effets de diffusion et dominance sont devenus plus importants que leurs ancrages nationaux d'origine (Harzing & Pudelko, 2007). Le *call for papers* de l'APJM n'est qu'un des indices d'un regain d'intérêt pour ces questions au prisme du développement des EMNE. En effet, à la faveur de la montée en puissance des EMNE, un faisceau convergent de travaux et réflexions réactualisent un besoin d'approche comparative entre EMN de différents pays. Cela peut être lié à la nouveauté des terrains d'origine des EMNE, avec leurs modes d'internationalisation et leurs ancrages locaux spécifiques, ainsi qu'à un renouvellement des regards et des angles de recherche, avec notamment des chercheurs de pays émergents. Autrement dit, les réalités évoluent, et les regards sur ces réalités évoluent en même temps. Récemment, des chercheurs chinois ont ainsi initié une démarche de management stratégique comparatif pour aborder les EMNE.

Nous allons nous intéresser ici aux arguments qui plaident pour une attention particulière au contexte national d'origine des EMNE. Cela n'est pas sans fondement, puisque les EMNE, de fait de leur stade d'évolution précoce, sont censées être plus proches de, et plus influencées par, leur contexte national. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que les déterminants de choix comme les types d'intégration post-acquisition sont complexes, multidimensionnels et complémentaires : s'intéresser à une catégorie de déterminants ne doit pas faire oublier les autres.

II.3.2.1. Regain d'intérêt pour les notions d'héritage administratif et de culture

Des travaux récents sur les EMNE ont mis en valeur l'importance de leur pays d'origine pour rendre compte de leurs spécificités. Ces travaux attirent l'attention sur des aspects à la fois institutionnels et culturels de cet effet du pays d'origine.

Réactivation du concept d'héritage administratif

La notion d'héritage administratif des multinationales, développée dans les années 1990 à la suite des travaux de Bartlett & Ghoshal, avait depuis lors été quasiment abandonnée. Fructueuse, notamment dans notre champ de recherche sur les types d'intégration (cf. par exemple la série de travaux de Lubatkin, Calori, Very, et Veiga), elle était beaucoup moins mobilisée depuis cette époque pour parler des multinationales. Comme l'expliquent Girod & Bellin (2011), cette notion d'héritage administratif était en fait devenue, opérationnellement, un frein qu'il fallait combattre pour développer une solution de type transnational (Doz & Prahalad, 1991). La recherche en management, attentive aux réalités des organisations mais aussi partiellement guidée par les mouvements des idées managériales, avait suivi cette prescription en se détournant également de cette notion.

Or, la notion d'héritage administratif connaît un regain d'intérêt récent, à la faveur des EMNE, qui se manifeste à nouveau sur le plan opérationnel puis de recherche. Girod & Bellin témoignent ainsi des conceptions des dirigeants de trois EMNE, qui voient l'héritage administratif de leur entreprise non plus comme un frein mais comme une opportunité :

“From liability to opportunity. [...] In the “modern” MNE theory, the institutional heritage of a firm constrains the development of new capabilities. But the three EMNE considered their home-country origin and the resulting administrative heritage as an asset to preserve and to extend to accommodate more turbulent market conditions. Again the three EMNEs were turning a Triad-based concept upside-down”.

En fait, ce regain d'intérêt est à l'œuvre depuis plusieurs années, dans des travaux qui portent sur des EMNE, d'Asie de l'Est pour Carney & Gedajlovic (2003), et de Russie pour Dixon (2008). Cette situation est un des effets paradoxaux du message préventif de Ramamurti (2008) lorsqu'il indique que les différences observées à un moment donné entre DMNE et EMNE peuvent en grande partie être attribuées non à des différences de nature entre ces organisations et à leur contexte du pays d'origine, mais à une différence dans leur stade d'évolution.

Or, une des caractéristiques des stades précoces d'internationalisation (stade de la plupart des EMNE) est justement l'influence du pays d'origine. Cette intrication « stade d'évolution / importance du pays d'origine » pourrait expliquer à la fois pourquoi la notion d'héritage administratif est devenue moins utilisée pour les DMNE, et pourquoi elle réapparaît justement avec l'étude des EMNE : le poids de leur pays d'origine sur leur fonctionnement est plus fort. S'intéressant au développement des EMNE, il (re)devient donc essentiel de se pencher sur leur héritage administratif, et donc au contexte institutionnel et socio-culturel de leur pays d'origine.

Rappelons que, pour Bartlett & Ghoshal, l'héritage administratif est la conséquence d'un processus d'apprentissage organisationnel, cette expérience devenant "*hard-wired into the management culture, becoming part of a firm's dominant logic that influences how managers interpret implementation issues*" (Lubatkin, Calori, Very, & Veiga, 1998, p.681). Cette portée de l'héritage administratif n'est donc pas propre aux EMNE, mais plusieurs facteurs peuvent renforcer son impact pour les EMNE. Trois types de facteurs renforçant permettent d'expliquer l'impact de l'héritage administratif sur les EMNE :

- Géographique. Les EMNE sont encore très centrées sur leur pays d'origine, en termes d'activités, de chiffre d'affaires, et de nationalité des dirigeants notamment.
- Temporel : elles sont encore très proches de leurs débuts, et leur internationalisation est récente.

- Institutionnel : pour des raisons variées, les EMNE sont très liées voire enchâssées à leur contexte institutionnel national : entreprises publiques chinoises, conglomérats familiaux liés à leur communauté en Inde, liens des groupes et des individuels russes avec le pouvoir par exemple.

L'hypothèse culturelle

Une recherche récente sur les intégrations post-acquisitions d'EMNE chinoises en Europe (la seule recherche offrant de similarités directes avec la notre) conclut quant à elle à une influence directe de la culture du pays d'origine des EMNE sur leurs choix de modes d'intégration. Liu & Woywode (2013, p.479) argumentent ainsi :

“The national Chinese culture may fundamentally influence the integration mode chosen by Chinese firm. We argue that Chinese companies engaging in cross-border M&A adopt the light-touch approach due to culture-specific predispositions which originate from the specifics of the Chinese national culture. For instance, long-term orientation of Asian cultures may fundamentally affect the choice of integration mode. Chinese firms unanimously view the cross-border M&A as a long-run investment.”

Ils précisent que, lorsqu'ils parlent de culture, il s'agit ici de culture nationale. En effet, les types d'intégration mis en œuvre par les EMNE chinoises de leur recherche sont récurrents, quels que soient les secteurs d'activité et même les types de gouvernance. Il ne peut donc s'agir d'une culture organisationnelle (terme qui pose un risque de confusion avec celui de culture), mais bien de culture avec l'acception de nationale. Pour eux, les deux facteurs principaux du choix de mode d'intégration sont la culture et la capacité absorptive, la contribuant à former la seconde. Pour autant, Liu & Woywode ne vont pas plus loin dans la définition de la culture, et ne font qu'esquisser les mécanismes qui la feraient influencer sur des décisions stratégiques, la « dimension culturelle » dont ils font mention étant surtout le rapport au temps.

II.3.2.2. Approche de management stratégique comparatif pour les EMNE

De nouvelles réalités et de nouveaux regards de chercheurs crédibilisent donc la question de l'impact du pays d'origine des EMNE. Cette question est notamment relevée par des chercheurs chinois qui préconisent d'adopter une perspective de management stratégique comparatif pour aborder la diversité des EMNE des BRIC.

Des chercheurs chinois plaident pour un management stratégique comparatif

Luo, Sun & Wang (2011) présentent dans leur article programmatique un champ de recherche qui est selon eux sous-étudié et important pour aborder les EMNE. Cet article du *Journal of International Management* est issu d'un numéro spécial sur « les nouvelles frontières en business international ». Et il pose comme une de ces nouvelles frontières le management stratégique comparatif (CSM, *comparative strategic management*). Effectuant des recherches sur les EMNE des BRIC, ces trois chercheurs chinois²⁹ relèvent des schémas stratégiques réguliers propres à chacun de ces quatre pays. Pour eux, l'intérêt du CSM tient à ce que les environnements d'origine des EMNE présentent de fortes différences en termes d'environnements (économique, institutionnel, socioculturel, industriel) et de capacités (possession, déploiement, développement de capacités) qui influencent la conception, la formulation et le déploiement de la stratégie des EMNE. Une approche de CSM permettrait de mieux comprendre comment le contexte d'un pays influence la performance, la stratégie et les capacités des entreprises qui en sont issues, en repérant ce qui est universel (*context-free*), de ce qui diffère selon les pays :

“Overall, CSM exists because (1) certain fundamental principles in strategic management, such as importance of core competence, are transferable from one locale to another under a variety of circumstances, and (2) many concrete strategies and practices, such as practices in building core competence, are context and culture-bound, differing remarkably across locales.”

²⁹ Ils sont actuellement basés, respectivement, au département de management de l'université de Miami, à l'école de management de l'université Fudan à Shanghai, et à l'école de commerce Sun Yat-Sen de Guangzhou (Canton).

Cette approche permet d'identifier, de manière méthodique, des différences d'approche de management stratégique au niveau des différents pays, à tout le moins pour les pays émergents. Par exemple, en ce qui concerne la formulation de stratégie, les entreprises d'État chinoises et russes préfèrent les acquisitions, étant donné leurs moyens financiers et le support de l'État. Par contraste, les EMNE brésiliennes tendent à être plus régionales ; en Russie, la faiblesse des institutions financières fait que les grandes entreprises sont plus basées sur les relations que sur le marché ; un modèle de capitalisme basé sur la famille est une évidence en Inde : et le poids de l'État en Chine est prévalent. Ce qui est intéressant, c'est que sur des objets relativement nouveaux (les EMNE), des chercheurs d'horizons également relativement nouveaux (ici, des chercheurs de Chine RPC), préconisent de prêter une attention toute particulière à ces éléments, devenus relativement moins importants pour les DMNE :

“External effects, such as country-level arbitrates, are more important in shaping firms' behavior and strategic choices in less advanced countries such as BRICs than in advanced countries such as the United States and countries in Western Europe.” (Luo, Sun & Wang, 2011, p.191)

Leur approche souffre cependant d'une vision limitée des facteurs de différences : leur analyse en termes d'environnements et de capacités repose sur des paramètres factuels, et aucune opérationnalisation de ce à quoi renvoie le terme de *culture-bound* n'est proposée.

L'aspect culturel des conceptions stratégiques

Un autre courant de travaux actuels renforce la légitimité du CSM. Il s'agit de la littérature grandissante sur l'influence culturelle des conceptions stratégiques et des styles de management des entreprises issues des pays émergents, notamment d'Inde et de Chine. Cette littérature mêle recherche universitaire et ouvrages de consultants. Ces derniers ne sont pas dénués d'un effet de mode certain, ainsi que d'un opportunisme lié à l'intérêt économique global pour ces pays. Ils méritent néanmoins

d'être pris en considération car, sans certitude quant à leur robustesse, ils révèlent un questionnement récurrent : y aurait-il une « approche du management » indienne ou chinoise par exemple? Hout & Michael (2014) répondent par l'affirmative à cette question, déclarant même que "*China Inc. might appear to be an improbable source of fresh management*". Entre autres caractéristiques, ils indiquent que l'environnement chinois développe, en réponse à un contexte rapidement évolutif, des modes de management réactifs et assez autonomes, favorisant une simplicité des structures organisationnelles et une rapidité d'exécution. Wang & Chee (2011) détaillent plus systématiquement les particularités d'un leadership chinois, dressant notamment les liens entre les « fondations » (histoire chinoise, conceptions de la société) avec des aspects de comportement organisationnels comme la communication, la construction d'équipe ou la prise de décision. Ces travaux souffrent néanmoins d'un manque de recul critique. Notamment, à l'encontre des précautions de Lubatkin et al. (1998) par rapport à l'héritage administratif, ils supposent des différences managériales et organisationnelles à partir d'éléments culturels générique : les conséquences sont tirées, déduites à priori d'une vision de la culture conçue comme un construit fixe. Ce structuralisme n'est pas discuté, postulant que si des « cultures » (au sens de pays) sont différentes, elles débouchent mécaniquement sur des comportements organisationnels distincts. C'est faire peu de cas d'aspects plus subtils, de diffusionnisme ou d'hybridation, et cela nécessiterait à tout le moins de partir de réalités empiriques pour remonter à leurs sources, dans une approche plus interprétativiste que déterministe. Pour l'Inde, plusieurs ouvrages ont récemment connu des succès relativement importants. Il s'agit notamment, au-delà de l'*Indian Way* déjà cité, de l'attrait pour la pensée ancienne de Chanyaka et de ce qu'elle apporte aux leaders indiens et, potentiellement, à ceux du monde entier. Deux livres développent cette thématique (Pillai, 2011 ; Garde, 2006). Le récent ouvrage *Business sutra* de Pattanaik (2013) dresse un panorama des fondements de l'approche indienne du management. Il part de suggestions de Senge (1990), qui considère que des pays émergents comme la Chine et l'Inde, disposant de longues traditions politiques, se développeront à leur propre manière, en se reconnectant avec leurs héritages culturels. Pattanaik détaille ces aspects spécifiques des conceptions indiennes qui, par contraste avec le management moderne enraciné dans les valeurs

occidentales d'objectifs fixes et de création de valeur pour les actionnaires, se caractérisent notamment par la subjectivité et la diversité. Ce faisant, il révèle l'aspect particulier de la pensée managériale occidentale, et son ancrage dans des croyances et mythes collectifs intériorisés et rationalisés à posteriori.

Plus fondamentalement, Shrivastava & Persson (2014) entreprennent de déconstruire, pour la reconstruire, la théorie de la stratégie. Leur postulat est clair : les conceptions de la stratégie ne sont pas universelles :

“Strategy is a deep cultural concept, and theories of strategy need to be anchored in social, historical and cultural experiences”. (Shrivastava & Persson, 2014, p.54)

Rappelant que le champ du management stratégique s'est développé depuis 50 ans dans les pays occidentaux, ils s'appuient sur les travaux de Jullien (1996) pour mettre en perspective les concepts fondamentaux des pensées stratégiques occidentale et chinoise. La première serait tournée vers l'efficacité, c'est-à-dire l'établissement d'un objectif à atteindre grâce à un plan, tandis que la seconde valorise plus l'efficacité, reposant sur l'analyse des potentiels d'une situation, de la propension des choses et des moyens les plus économes à utiliser pour favoriser les conséquences optimales. Cet « art discret de la transformation » chinois développe des rapports au changement et des modèles d'action spécifiques. Le changement étant la nature du réel, il faut s'y insérer de la manière la plus adaptée possible. Dans le processus du monde (dao) constamment en changement, le modèle est le comportement de l'eau, qui suit sa voie et, en s'immisçant patiemment là où elle peut, développer une réelle force d'action. La stratégie chinoise consiste donc à faire en sorte que le conflit soit réglé avant même que l'on ait commencé à l'engager, tout simplement car on a développé la propension des choses. Jullien résume cette conception fondamentale par l'expression : « ne rien faire (et que rien ne soit pas fait) »

Conclusion du chapitre II

Ce chapitre relativise d'abord la cohérence de la catégorie de multinationales et de pays « émergents », par une double approche : historique, en rappelant les recherches des années 1970 sur les TWMNC (ou multinationales du tiers-monde), et taxonomique, en explorant la diversité des définitions et des acceptions de ces termes dans la littérature en gestion. Cette analyse invite à la plus grande prudence quant à l'utilisation de la formule d'EMNE. Nous l'utiliserons avec une acception extensive tout en conservant à l'esprit que, si elle est pratique, elle recouvre sans doute de très fortes disparités.

Certaines régularités d'ensemble semblent cependant apparaître : par contraste avec les DMNE, les EMNE sont susceptibles de s'internationaliser de manière relativement spécifique. Dans un contexte géoéconomique ouvert aux IDE, elles adoptent couramment des chemins d'internationalisation rapides et engageants, avec une perspective d'exploration plus que d'exploitation d'avantages. Ces chemins peuvent être représentés dans les dimensions théoriques des modèles existants. Les premiers indices corroborent aussi la conséquence théorique de cette motivation d'exploration : suite à des acquisitions *up-market*, les EMNE adopteraient une approche d'intégration légère, laissant une forte autonomie à la cible en favorisant l'apprentissage *reverse*. Kale & Singh, actualisant les anciens modèles, qualifient cette approche de partenariale. Mais les travaux empiriques sur ces acquisitions sont peu nombreux, et concernent quasi uniquement des EMNE chinoises. S'ils confirment apparemment l'importance de l'approche partenariale, ils renforcent le risque de généralisations hâtives de résultats mono-pays à l'ensemble disparate des EMNE. Il existe donc un réel gap empirique, un besoin de recherches sur des acquisitions d'EMNE de divers pays, pour pouvoir identifier les régularités et les différences entre les EMNE et avec les DMNE.

Cette approche comparative est également utile pour analyser les déterminants de choix de mode d'intégration. Nous proposons un modèle intégré de ces déterminants, comprenant les facteurs de contexte, des caractéristiques des acquéreurs et de celles des cibles. Cependant, pour en appréhender l'importance relative, il est indispensable de disposer de données d'EMN diverses, notamment du point de vue de leur pays d'origine.

Ceci est d'autant plus important que de nombreux travaux avancent que les choix spécifiques des EMNE seraient en lien avec leurs héritages administratifs et leurs environnements culturels d'origine, ainsi qu'avec des conceptions stratégiques spécifiques qui font apparaître en miroir les substrats des théories de management stratégique occidentales. Des chercheurs chinois préconisent ainsi d'adopter une posture de management stratégique comparatif pour analyser les différences entre EMNE.

En conclusion, nous pouvons préciser nos questions de recherche. Par rapport à la première, s'il semble que les EMNE adoptent des stratégies relativement spécifiques, notamment les approches d'intégration *up-market* partenariales, les données des recherches empiriques sont inégales. Est-ce bien réellement le cas ? Et est-ce le cas de toutes les EMNE, ou seulement d'une partie d'entre elles ? Le cas échéant, comment caractériser ces approches ? Est-il possible d'en rendre compte dans les catégories et les typologies existantes ? La pertinence de la seconde question est confirmée par la revue de littérature. Les déterminants des choix d'intégration peuvent être intriqués, avec une double récurrence dans les travaux : un contexte « globalisé » propice aux IDE, et des ancrages institutionnels et culturels des EMNE spécifiques qui pourraient résulter en des conceptions stratégiques et des pratiques relativement particulières.

CHAPITRE III

DISPOSITIF DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Pour répondre aux questions initiales, cette recherche met en œuvre une étude multi-cas visant analyser et comparer les types d'intégration des EMNE suite à des acquisitions *up-market* en France. L'analyse multi-cas est couramment utilisée en sciences de gestion, avec ses opportunités et ses défis spécifiques (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-mäntymäki, 2011 ; Eisenhardt & Graebner, 2007 ; Siggelkow, 2007). Elle est adaptée à notre objet de recherche, moyennement couvert par la théorie. Fréquemment utilisée pour étudier le développement international et les acquisitions *up-market* des EMNE, elle est cependant pour l'instant limitée à des recherches sur des EMNE d'un unique pays d'origine (Liu & Deng, 2014 ; Liu & Woywode, 2013 ; Meyer & Thaijongrak, 2013 ; Spigarelli et al., 2013).

Les données obtenues proviennent de 25 acquisitions d'EMNE de 13 pays ou territoires différents. La diversité des pays d'origine des EMNE constitue donc un signe distinctif de cette recherche. C'est cette originalité des données qui nous permet de développer plus particulièrement l'impact de leur pays d'origine sur leurs choix d'intégration. Elle permet d'adopter une perspective de management stratégique comparatif, là des travaux mono-cas, ou multi-cas sur un même pays d'origine ont tendance à chercher à identifier des aspects généralisables à d'autres environnements. Quand bien même ils souhaiteraient mettre en perspective leurs

travaux avec d'autres contextes, ceux-ci ne peuvent produire que des hypothèses ou des discussions relativement théoriques (Chittoor, 2009). Une analyse multi-cas permet de développer une approche comparative, développant des perspectives spécifiques. Cette recherche associe donc des analyses de cas et une analyse inter-cas permettant de dégager des tendances, des régularités, et d'identifier les contrastes. Les terrains sont issus d'une construction préalable d'une base de données de toutes les acquisitions *up-market* réalisées en France entre 2000 et 2011. La base a permis d'administrer des questionnaires exploratoires, puis de réaliser des entretiens auprès d'acteurs-clés d'entités acquises. Au final, nous mobilisons des données de plusieurs types (textes libres de questionnaires, entretiens semi-directifs, données secondaires) dans une perspective de méthodes mixtes (Vaara & Monin, 2010).

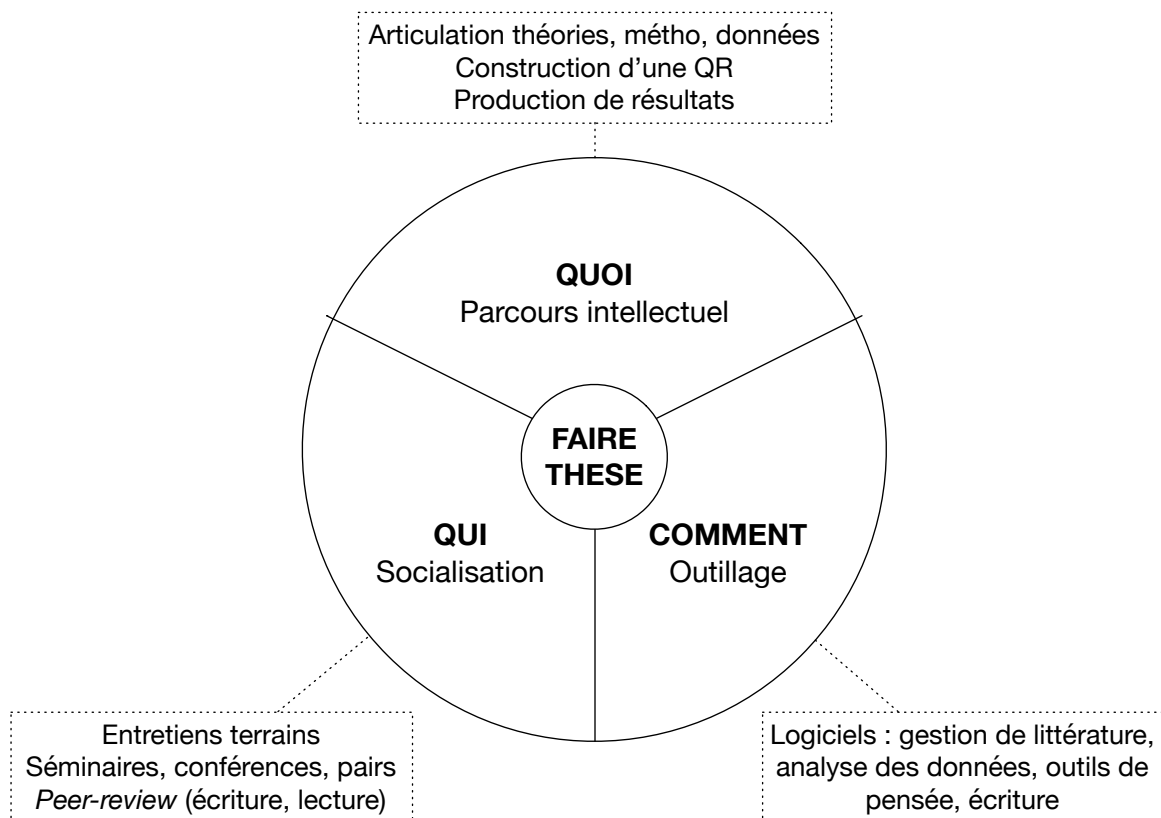
Ce chapitre développe les aspects conceptuels et pratiques de notre approche méthodologique. La première section détaille le déploiement du travail de recherche et son inscription dans un environnement social. La deuxième section définit le positionnement épistémologique et le design de recherche sélectionnés. Enfin, la troisième section présente les outils pratiques de récolte et d'analyse des cas, basés sur l'opérationnalisation des concepts et du cadre théorique.

Section III.1. « Faire thèse » : un parcours intellectuel dans un contexte socio-matériel

Une recherche est un processus complexe qui mobilise plusieurs types d'activités. Le parcours intellectuel se déroule dans un environnement socio-matériel dense : c'est ce processus complet que nous intitule « faire thèse » et que nous détaillons ici. Il nous semble en effet important de rendre compte du cheminement intellectuel et pratique de notre démarche dans son environnement et sa temporalité. Les idées ne sont pas suspendues dans une pure noologie mais s'inscrivent dans des contextes, humains, temporels, sociotechniques (Morin, 1991 ; Latour, 1987). C'est pourquoi nous allons d'abord analyser le parcours intellectuel, social et technique de cette recherche, avant de procéder à l'exposé des choix et partis-pris méthodologiques.

Réaliser une thèse peut sembler de l'extérieur une activité individuelle, plaçant un chercheur en interaction avec des théories et des terrains abordés sous l'angle instrumental de la fourniture de données. Dans la réalité, ce « QUOI », ce processus intellectuel, ne constitue qu'une facette de l'activité de la recherche. La pratique réelle actuelle est beaucoup plus complexe, et engageante. Elle est soutenue et rendue possible par deux autres facettes, le tout formant un ensemble indissociable. Le « QUI » est l'environnement social du chercheur, et constitue une grande partie de son investissement et de ses ressources. Le « COMMENT » est son environnement matériel et technique : dans un cadre institutionnel normé, le chercheur doit maîtriser et utiliser des méthodes, des techniques qui se matérialisent notamment par des logiciels et des pratiques qui sont autant « d'outils de la pensée » (Vygotski, 1934).

Figure 15 : Processus de thèse : activités - clé



III.1.1. Le QUOI : parcours intellectuel d'une recherche

Le parcours intellectuel d'une recherche consiste fondamentalement à articuler, au sein une discipline et dans un contexte institutionnel donné :

- Des connaissances établies, qu'il faut sélectionner et mobiliser, analyser pour produire une vision structurée du champ de recherche avec ses tensions et tendances (qui pense quoi, quand, dans quelle perspective), confronter et discuter pour construire une question de recherche (QR), des hypothèses et un cadre théorique sur le sujet de recherche,
- Et des données empiriques (pour lesquelles il faut identifier, accéder et gérer des terrains, c'est-à-dire des humains),
- Grâce à une méthodologie spécifique, déterminée en fonction de la QR (Maxwell, 2013). Il s'agit ici de concevoir et administrer un protocole de recherche et déployer une méthodologie, que celle-ci soit préétablie ou émergente en réponse aux particularités et évolutions des terrains.

Cette articulation a pour but de produire des résultats qui, une fois leurs apports, limites et perspectives maîtrisés, vont compléter, confirmer, affiner ou contester certaines connaissances, réenclenchant une boucle récursive.

III.1.2. Le QUI : socialisation du chercheur dans son environnement

La deuxième facette est celle de la socialisation du chercheur – doctorant. Cette facette, que nous appelons ici le « QUI » de la recherche, est clairement exprimée par la nouvelle équipe d'éditeurs de l'*Academy of Management Journal* (George, 2014) :

“Our current system of scholarship is based on the paradigmatic socialization that we received during our doctoral training and reinforced in seminars, conferences, and hallway conversations”.

Mener une recherche, c’est en effet s’insérer dans un réseau, un univers social qui cadre, norme, mais aussi stimule et enrichit la réflexion. Un doctorat, et la science en général, sont des activités éminemment sociales (Ntebutse, Jutras, & Joly, 2013). Plusieurs études ont ainsi cherché à modéliser la socialisation des chercheurs, le modèle le plus couramment invoqué étant celui de Weidman, Twale & Stein (2001). Nous nous intéressons ici aux effets et pratiques opérationnelles de cette socialisation, par l’examen successif des parties prenantes qu’il comprend. D’un côté, il s’agit de prendre contact et rencontrer les personnes qui sont nos sources de données : les « terrains » sont des humains. Nous avons utilisé pour ce faire l’approche directe, par courrier, email, téléphone ou réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn³⁰ et Viadeo³¹. Nous avons également mobilisé des contacts personnels pour obtenir des mises en relations directes avec des acteurs-clé des entités acquises. Le contact a été maintenu avec de nombreux répondants, par le biais notamment d’une fiche de synthèse de notre base de données et des premiers résultats³². De l’autre, il s’agit de socialiser (au sens large) au sein de réseaux, d’organisations et d’institutions de recherche. Pour notre part nous avons procédé à plusieurs types de socialisation et mises en relation.

III.1.2.1. Institutions et contacts individuels

Les échanges avec les professeurs et doctorants de l’Université Dauphine ont constitué une source essentielle d’inspiration et d’échanges, par le biais des cours puis des séminaires doctoraux. La communication effectuée au séminaire doctoral d’avril 2013 a constitué une étape charnière de notre processus de recherche et de réflexion. En parallèle, les discussions entre pairs ont été précieuses pour déterminer

³⁰ www.linkedin.com

³¹ www.viadeo.com

³² Cf. document en annexe.

certains choix d'outils ou d'options méthodologiques. Dans le même temps, notre fréquentation informelle de l'équipe « Gestion et Société³³ » autour de Philippe d'Iribarne et de Jean-Pierre Segal, nous a donné des occasions régulières d'échanges et de stimulations intellectuelles complémentaires.

Tôt durant le processus de recherche, nous avons noué contacts avec des références majeures de notre champ, notamment Ravi Ramamurti de la *Northeastern University*, Boston, Etats-Unis (Ramamurti & Singh, 2009 ; Williamson et *al.*, 2013), Nirmalya Kumar - *London Business School*, UK (Kumar, 2009), et Zhang Qiusheng, doyen de l'Ecole d'économie et management de l'Université Jiaotong de Beijing, directeur du *China Center for Mergers and Acquisitions Research*.

III.1.2.2. Communications et articles

Nous avons bénéficié, grâce notamment au soutien institutionnel et financier de l'Université Dauphine de la possibilité de participer à plusieurs colloques et conférences où nous avons communiqué. Nous avons également soumis des articles acceptés pour publication. Communiquer durant le travail de thèse, que ce soit dans des ateliers doctoraux, des conférences ou par le biais d'articles, présente plusieurs avantages en vue de plusieurs objectifs. Tout d'abord, cela oblige à formaliser sa pensée, matérialiser le travail en cours. Le passage à l'écrit, et à l'oral, est une discipline essentielle, et constitue des jalons dans le travail (Cummings & Frost, 1995). Cet aspect des communications et publications nous a été particulièrement utile, eu égard notamment à nos conditions matérielles de production de la recherche : répondre à des appels à articles et communications nous a permis de nous poser des objectifs précis et datés permettant d'avancer dans nos recherches, en obtenant régulièrement des commentaires et critiques constructives. Chaque événement a représenté une occasion de développer un aspect spécifique de la recherche. Le **Tableau 9** détaille ces communications et articles, avec leur déploiement dans le temps et leur contribution spécifique.

³³ www.cerebe.org

Au-delà de leur effet catalyseur, ces activités fournissent l’opportunité de recevoir des commentaires, critiques et suggestions. Tout particulièrement, les communications à ATLAS / AFMI (Association francophone de management international), le processus de relectures de la revue M@n@gement, affiliée à l’AIMS (Association internationale de management stratégique), et la soumission en cours à la TIBR (*Thunderbird International Business Review*) ont permis d’améliorer la qualité de notre production. Nous remercions ici les relecteurs anonymes qui nous ont permis de progresser ainsi dans notre recherche.

Tableau 9 : Communications et articles réalisés au cours la thèse

Année/mois	Type	Organisation / Revue	Objet et objectif
2010/06	Communication	ARIC (Association pour la Recherche en Interculturel) : 13e congrès international, Sherbrooke (Montréal)	Echanger, formuler la QR et des hypothèses
2013/02	Communication	Colloque international « Innovation managériale », Université Cadi Ayyad, Marrakech (Maroc)	Echanger sur les premiers résultats
2013/03	Présentation professionnelle	Institut Montaigne (Paris), groupe de veille sur les pays émergents (Dir : Christophe Jaffrelot)	Echanger sur les premiers résultats
2013/04	Atelier doctoral	Université Paris Dauphine, atelier doctoral	Dresser un état des lieux de la recherche et des questions en cours
2013/07	Atelier doctoral	Atlas / AFMI (Association francophone de management international) : 3e Conf., Montréal > Prix du Meilleur projet doctoral	Sur la base des retours de l'atelier de Dauphine, stabiliser la QR et les principaux composants de la recherche
2014/01	Article	Revue M@n@gement : soumission d'un papier pour un numéro spécial (5 relectures) > Article retenu pour publication (2015)	Travailler les études de cas et une perspective des résultats, et renforcer la pratique d'analyse et d'écriture
2014/05	Communication + publication	4e Conférence Atlas / AFMI > Publication d'un chapitre dans l'ouvrage collectif	Sur la base de commentaires lors de la précédente édition, développer un aspect spécifique de la revue de littérature
2014/06	Présoutenance	Université Dauphine	Formaliser l'avancée des travaux, recueillir des commentaires pour leur finalisation
2014/10	Article	Thunderbird international business review : soumission de la première version d'un article pour un numéro spécial	Commencer à formaliser le cœur des résultats de thèse : diversité des types d'intégration et impact de l'héritage administratif des EMNE

III.1.2.3. Relectures et reviewing

Une autre composante importante de nos travaux, et de la socialisation du chercheur dans son environnement est le *reviewing*. Nous avons eu l'opportunité de relire et commenter des communications de deux doctorants pour l'atelier doctoral de Dauphine, deux soumissions de communications aux conférences ATLAS / AFMI, ainsi que deux soumissions d'articles au numéro spécial de la *Thunderbird international business review*. Cette pratique de lire et commenter des papiers de recherche est hautement formatrice et génératrice d'idées pour notre propre recherche, que ce soit sur un plan formel, conceptuel ou méthodologique.

III.1.2.4. Revues et associations

Les revues, associations et institutions importantes dans notre champ ont également été identifiées. Ce repérage et cette indexation ont donné lieu à la constitution d'un fichier de signets sur notre navigateur. Ce fichier est constitué d'éditeurs d'articles de recherche en sciences sociales (EBSCO Source Complete, Cairn.info, Emerald, Sage, Science Direct, Springer Online, Elsevier, Wiley), de revues essentielles (par exemples : JIBS, *Journal of international business studies* ; TIBR, *Thunderbird international business review* ; RFG, Revue française de gestion ; Journal of World Business), d'associations de chercheurs (ATLAS / AFMI, EGOS : *European group for organizational studies*), ainsi que de sites de conférences ou de réseaux académiques (Academia.edu, *Conference Alerts*).

Ces aspects sociaux de la recherche sont indispensables à son déploiement, tant pour des raisons intellectuelles que de motivation personnelle. Ils constituent également des arguments de validité essentiels à l'évaluation de la recherche ; nous reviendrons ultérieurement sur ce dernier élément.

III.1.3. Le COMMENT : pratiques et outils du chercheur

La recherche est également inscrite dans un contexte matériel et technique, qui dérive notamment de son ancrage social et institutionnel et de son époque. « Faire thèse », c'est donc également maîtriser et mettre à profit un certain nombre d'outils adaptés au type de recherche et aux critères de son évaluation. Comme le dit Gilbert (2002), nos outils étendent et changent qualitativement les capacités humaines. Par exemple, il est de plus en plus tenu pour acquis dans les sciences de gestion que l'utilisation de logiciels pour le traitement de données qualitatives renforce la rigueur de la recherche ; néanmoins, si l'ordinateur peut faciliter la recherche et en développer certains aspects, il ne peut en aucune manière faire le travail d'analyse à la place du chercheur (Bazeley & Jackson, 2013). Les choix épistémologiques et méthodologiques au sens large seront développés ultérieurement : nous allons nous concentrer dans l'immédiat sur la matérialité de la recherche, en développant les principaux outils et pratiques opérationnelles que nous avons mobilisés pour différents aspects de notre recherche. Les outils que nous utilisons, quels qu'ils soient, ne sont jamais neutres : s'ils sont utiles pour développer ou formaliser des idées, organiser ou analyser des données, ils contribuent également à les formater : il est donc nécessaire d'avoir un regard critique sur ce avec quoi l'on travaille.

III.1.3.1. Collecter et organiser la littérature

Dresser « *l'état de l'art est une étape indispensable dans un processus de recherche* » (Averseng, 2011). L'élaboration de la revue de littérature et la construction du cadre théorique revêtent une part d'instrumentation technique. En effet, dans un environnement où les recherches sont de plus en plus communiquées sous des formats électroniques, et compte tenu du nombre exponentiellement croissant de références bibliographiques disponibles sur une thématique, il est courant que doctorants et chercheurs utilisent des logiciels qui leur permettent de stocker, organiser, lire, annoter, conserver les papiers, et confectionner les bibliographies.

La première étape du travail sur la littérature consiste à détecter et obtenir les références qui structurent le champ de recherche. Elles relèvent en partie de la démarche de socialisation : discussions avec des chercheurs, interrogations des bases de données d'éditeurs et de revues majeures en sciences de gestion, fréquentation des colloques et séminaires. Les *handbooks* sont également très utiles dans ces premières démarches d'identification de littérature pertinente (Kale & Singh, 2012 ; Weber, 2012). Les classements et *rankings* de revues spécialisées permettent de sélectionner les revues et auteurs majeurs : classement des revues scientifiques de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises), qui recense et évalue plusieurs centaines de revues académiques³⁴, classement d'HEC³⁵, de l'ESSEC³⁶, ou de l'*Academic Journal Quality Guide* de l'*Association of Business Schools*³⁷. L'accès aux articles a été effectué via les portails universitaires de gestion des ressources électroniques. En l'occurrence, à l'université Paris Dauphine le réseau Exlibris³⁸. Quand ce service ne fournissait pas la revue ou le numéro recherché, nous avons eu recours au SUDOC (Système Universitaire de Documentation)³⁹. Enfin, la recherche de thèses soutenues, et la consultation de certaines disponibles en ligne, a été réalisée à partir du serveur TEL (Thèses en ligne)⁴⁰ des archives ouvertes pluridisciplinaires HAL du CNRS.

Une fois les sources et les éléments de littérature identifiés et collectés, il est habituel de gérer les articles, chapitres de livres et différents types de littérature sous format électronique avec un logiciel dédié. Les logiciels de gestion bibliographique (*Reference Management Softwares*) disponibles aujourd'hui sur le marché sont nombreux. Il en existe des gratuits (Qiqqa, Docear, Colwiz, JabRef, CiteULike, etc.) mais les plus robustes sont payants. Il s'agit, principalement mais non exhaustivement, de Mendeley, Zotero, Endnote, RefWorks et Papers. Ces logiciels permettent de stocker, indexer, annoter, référencer et exporter toutes les sources

³⁴ <http://www.fnege.org/publications/classement-des-revus>

³⁵ <http://www.hec.fr/content/download/57163/497338/file/liste-revues-academiques-direction-recherche-hec-paris-2012.pdf>

³⁶ http://www.essec.edu/fileadmin/user_upload/Rubrique_Professeurs_et_recherche/Recherche/revues-management-classification.pdf

³⁷ <http://www.sbs.su.se/PageFiles/3703/ABS%20Academic%20Journal%20Quality%20Guide.pdf>

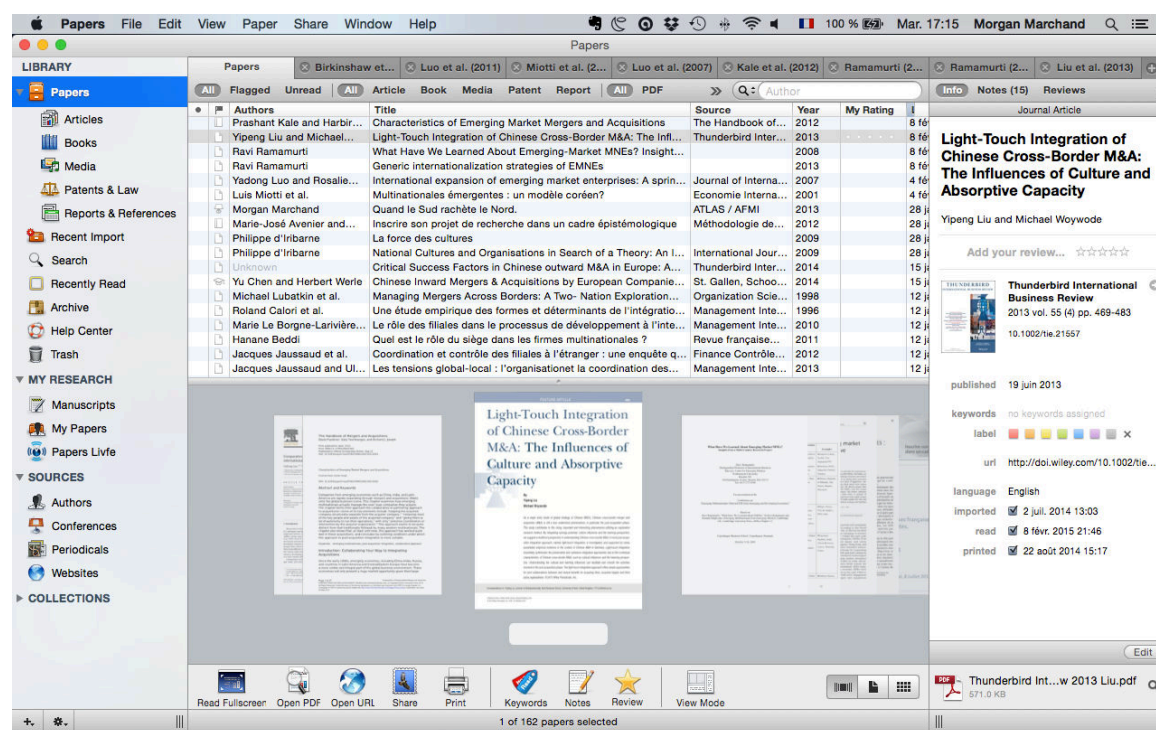
³⁸ Exlibris, *Bridge to knowledge*, <http://www.exlibrisgroup.com/fr/>

³⁹ <http://www.sudoc.abes.fr>

⁴⁰ <https://tel.archives-ouvertes.fr>

bibliographiques de manière souple et évolutive. Choisir parmi ces logiciels peut s'avérer fastidieux (Averseng, 2011), même si de nombreux comparatifs sont disponibles (cf. le site de la bibliothèque de l'École Polytechnique de Montréal pour un panorama complet⁴¹). Pour notre part, nous avons opté pour un logiciel compatible avec notre système d'exploitation (Mac OS X), disponible sur différents terminaux (ordinateur, tablette), et déjà utilisé dans notre réseau de doctorants. Notre choix s'est porté sur le logiciel Papers, version 2. C'est par ce logiciel que nous avons classé, organisé, lu et analysé la plupart de nos références bibliographiques. Les fonctions d'annotations nous ont été très utiles pour rechercher et retrouver rapidement des passages surlignés et des commentaires. La méthodique indexation de chaque article, et de chaque périodique, a ensuite permis d'obtenir une base fiable et aisément manipulable.

Figure 16 : Gestion bibliographique (logiciel Papers - Mac, version 2)



⁴¹ <http://guides.biblio.polymtl.ca/content.php?pid=603229&sid=4977672>

III.1.3.2. Organiser la pensée : le papier et le logiciel

La réflexion et l'organisation des idées passent également par une matérialité. Celle-ci peut être à la fois physique (écriture, marche...) et électronique. Sur ce dernier aspect, plusieurs logiciels nous ont à nouveau été utiles. Tout d'abord, les blocs-notes électroniques représentent le grand avantage de pouvoir créer, conserver et modifier des notes sur un support à la fois dématérialisé (*cloud computing*) et accessible depuis de nombreux supports (ordinateur, tablette, smartphone). La prise de notes est ainsi facilitée et rendue extrêmement fluide et mobile : des notes prises en séminaire peuvent ainsi être consultées et modifiées en déplacement, ou dans tout autre environnement, sans la dispersion et le risque de perte de notes papier. Ces notes peuvent naturellement être classées et indexées pour une recherche aisée, et partagées selon de nombreux canaux. Deux blocs-notes électroniques sont principalement utilisés aujourd'hui : One Note (Microsoft) et Evernote. Pour notre part, nous avons choisi ce dernier, sur les conseils de pairs. La technologie est un atout très utile pour simplifier certaines étapes de la recherche, notamment les plus fastidieuses ou les plus complexes.

Néanmoins, nous favorisons toujours le médium papier pour extérioriser les pensées et travailler les idées. Nous avons par exemple régulièrement recours à la technique de metaplan, l'usage de post-it visuellement disposés sur de grands tableaux ou *paperboards*⁴². De même, de nombreuses séquences de la thèse ont été réalisées à l'aide de cartes heuristiques, des cartes mentales (*mindmaps*) réalisés sur de grandes feuilles en format horizontal. Cette dernière pratique est complétée de logiciels permettant de réaliser des *mindmaps*. Nous utilisons ainsi régulièrement le logiciel Mind Manager pour formaliser une carte esquissée manuellement. Nous y avons eu recours notamment pour la conception du système de codage structuré (**Figure 19**).

⁴² Cf. exemple de metaplan en annexe, et Metaplan® : www.metaplan.fr

III.1.3.3. Collecter, traiter et analyser les données

Outils pour la collecte des données

Pour l'élaboration de la base de données des acquisitions réalisées en France par des EMNE, nous sommes parti de la base *online* Thomson One Banker. Nous en détaillerons les apports dans la sous-section suivante. Pour l'administration du questionnaire exploratoire, nous avons eu recours aux fonctionnalités gratuites de Google Docs⁴³, largement utilisé dans les réseaux universitaires pour des tâches de ce type.

Nous avons également utilisé un logiciel spécifique pour transcrire les entretiens. Cette tâche, chronophage mais essentielle dans le processus de recherche, peut en effet gagner en fluidité grâce à des logiciels qui permettent de moduler la vitesse de lecture et facilement passer d'un interlocuteur à un autre. La tâche n'en est pas qualitativement modifiée, mais est accomplie de manière plus rapide et plus aisée. La transcription manuelle est une étape importante de la recherche, car elle permet de se familiariser avec les données primaires ; c'est une étape préalable aux premiers codages. Il est donc indispensable que le chercheur réalise lui-même de nombreuses transcriptions. Néanmoins, à un moment, il devient plus efficient de consacrer du temps à l'analyse et à la réflexion plutôt qu'à la complétion d'énormes entretiens. En gardant à l'esprit que toute transcription pose des questions d'interprétation (Kvale, 1996), et en prenant soin de bien transmettre les consignes de transcription, il est possible de confier les transcriptions à un professionnel. C'est ce que nous avons fait pour le dernier quart de nos entretiens.

Logiciel de traitement de données qualitatives

Les données mobilisées (texte libre des questionnaires et transcriptions des entretiens) ont été traitées avec un logiciel d'analyse de données qualitatives (*Qualitative Data Analysis Software*, QDAS). Les recherches qualitatives travaillent sur des données riches, diverses et souvent complexes pour le traitement desquelles un logiciel peut s'avérer très utile. Le logiciel ne peut en rien remplacer la réflexion et l'analyse du chercheur, mais il peut

⁴³ <http://www.google.com/docs/about/>

l'assister dans le traitement et la visualisation des données (Bazeley & Jackson, 2013). Un tel logiciel, outre qu'il permet de gérer avec exhaustivité et souplesse des données qualitatives de sources et types multiples, permet de conserver chaque élément codé dans son contexte : toute partie de transcription reste ainsi disponible, soit dans son contexte (données) soit dans la ou les codes (catégories). Cela favorise l'articulation entre analyse (contextualisation) et synthèse (catégorisation) de manière souple et évolutive, ce qui est particulièrement précieux pour une recherche qui nécessite des allers retours fréquents entre théories et données, et des ajustements progressifs du codage au fur et à mesure de l'analyse.

Il existe sur le marché de nombreux logiciels de ce type : ATLAS.ti, NVivo, Cassandre, MAXDA, Transana par exemples. De récentes études aboutissent à la conclusion que tous ces QDAS sont à la fois complets et homogènes : leurs différences sont de l'ordre du détail et des préférences ergonomiques, sans que l'utilisation de l'un plutôt qu'un autre impacte significativement des résultats (Evers, Silver, Mruck, & Peters, 2011). Nous avons opté pour NVivo (**Figure 21**), édité par QSR International, pour son fonctionnement sous Mac OS X et pour le caractère pratique des supports online (démonstrations, tutoriels en ligne⁴⁴, forums d'aide) et de la littérature sur son utilisation (Bazeley & Jackson, 2013).

III.1.3.4. Formaliser et communiquer le texte et les résultats

Mener une recherche implique des activités essentielles de formalisation, comme l'écriture et la communication. Il peut s'agir de notes, de mémos et surtout ensuite du texte de la thèse, d'articles et de supports de présentations lors de communications. Pour ces activités également nous associons l'usage du papier/crayon et de logiciels. Elles comprennent une part de technicité dont la maîtrise permet de gagner en efficacité. Généralement, la genèse de la pensée et l'organisation des idées s'accompagnent de supports physiques, tandis que leur formalisation tire parti des possibilités informatiques.

⁴⁴ Bibliothèque de tutoriels vidéo en ligne : www.youtube.com/user/QSRInternational.

Ecrire : méthodes, outils et enjeux linguistiques

La compréhension des enjeux et des pratiques de langage dans le champ est notamment une question de technique et de méthode (Romelaer & Kalika, 2011). Pour faciliter ce travail, une réflexion sur les outils est utile. Il existe par exemple de nombreux logiciels de traitement de texte⁴⁵ : le quasi-universel Word est naturellement le plus connu (c'est celui que nous avons utilisé), mais il existe des alternatives de bonne qualité : Pages, Adobe Frame Maker, Star Office Scrivener. Quel que soit le logiciel adopté, il est essentiel d'en maîtriser les fonctions avancées pour la rédaction de longs documents structurés (Maniez, 2007). Un assistant utile à l'écriture, même si nous l'avons peu utilisé, est le logiciel Dragon Dictate, solution de reconnaissance vocale. Le gain de temps est appréciable, et permet notamment de manipuler simultanément des ressources et des supports papier et informatiques. Le passage à l'anglais nécessite quant à lui la maîtrise de pratiques et de codes spécifiques à l'anglais académique. Il est utile de se reporter à des références comme Bailey (2001). Pour notre part, pour une meilleure allocation des ressources disponibles, nous avons eu recours à des services traduction, de correction et le *proofreading* des articles soumis en anglais.

Visualiser les idées, communiquer les résultats

Si « penser c'est classer » (Perec, 2003), c'est également visualiser et dessiner. Le recours aux schémas, aux graphiques, est doublement essentiel : pour formaliser et clarifier sa propre pensée, et pour la partager. Là encore, un regard critique sur ce avec quoi l'on travaille est important dans une démarche de réflexivité de la recherche. Pour réaliser des graphiques et des figures, le logiciel OmniGraffle est un bon outil, complet et polyvalent. Les communications sont quant à elles associées à la réalisation d'une présentation de type Powerpoint. Le terme est aujourd'hui quasiment une antonomase, faisant oublier que d'autres logiciels existent pour réaliser des supports de présentation en public (Keynotes par exemple). Ce type d'outil est loin d'être neutre, notamment s'il est utilisé avec ses fonctions par défaut. Il peut par exemple induire des effets d'imposition de sens par conviction visuelle, ou conditionner la pensée en la contraignant dans des *bullet points*

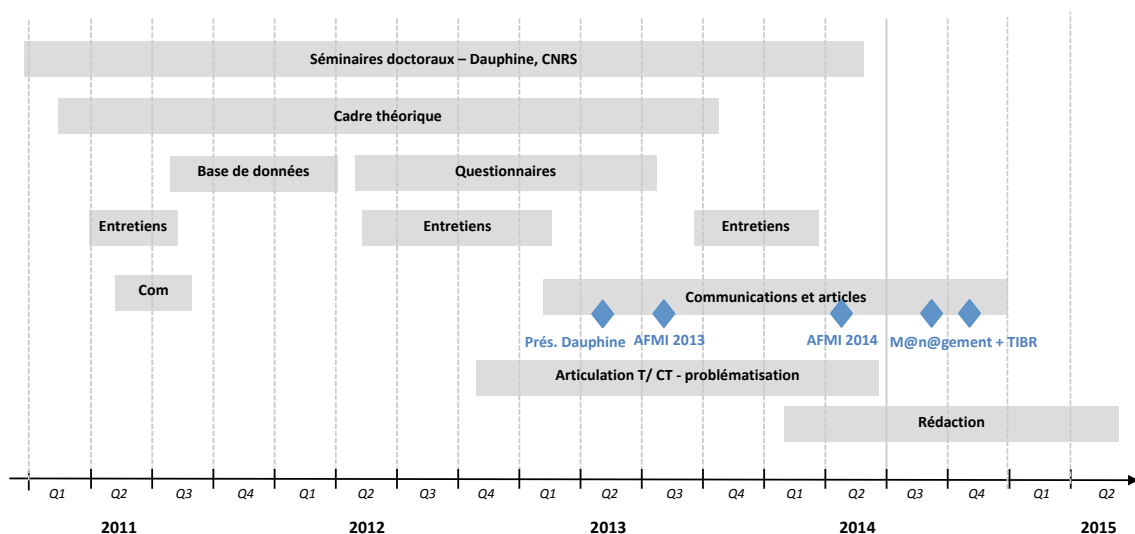
⁴⁵ Cf. par exemple la note de l'Institut Pasteur, « Avec quel logiciel écrire votre thèse ? » : <http://www.pasteur.fr/recherche/unites/sis/B6/12/html-couverture004.html>

(Frommer, 2010). Des conseils récurrents recommandent de préparer la présentation initialement sur papier (support analogique), et de limiter les charges de texte superfétatoires sur les diapositives et optimiser l'usage des visuels (Reynolds, 2008)⁴⁶.

III.1.4. Déploiement temporel de la recherche

La temporalité de la recherche, de l'analyse et de la réflexion, et le déploiement dans le temps des différentes activités sont une dimension essentielle du travail de thèse. Ce travail est notamment caractérisé par des allers - retours fréquents entre les éléments théoriques, méthodologiques et empiriques, et une rationalisation *ex post* qui rend peu compte du processus réel, dans lesquels ces différents aspects sont intriqués. A posteriori, il est intéressant de dresser un chronogramme du travail tel qu'il a été réalisé. La **Figure 17** en présente les grandes lignes, et permet de visualiser notamment le fait que la problématisation a été réalisée dans la deuxième partie du processus, sur la base non pas des suppositions d'origine mais sur l'articulation entre le cadre théorique et l'analyse progressive des données.

Figure 17 : Chronogramme de réalisation de la thèse



⁴⁶ Cf. Erreur ! Source du renvoi introuvable..

Section III.2. Positionnement épistémologique et design de recherche

Après avoir analysé les différentes facettes de l'activité pratique du travail de thèse, nous allons expliciter les positionnements épistémologiques et les choix méthodologiques réalisés, et le design de recherche retenu. L'ordre de ces sections est délibérément établi. En abordant les aspects prosaïques et concrets de l'activité de recherche avant ses aspects conceptuels et épistémologiques, nous rendons compte d'une part importante de la réalité de la recherche, et du développement des idées en général : leur inscription dans une époque et un contexte, qu'elles influencent et contribuent à leur tour à façonner (Veyne, 1992). Ce avec quoi l'on travaille (les outils), ceux avec on travaille (l'environnement humain), et ce sur quoi l'on travaille (l'objet de recherche, puis les terrains) influencent fortement les idées et les théories.

III.2.1. Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique correspond à la relation que le chercheur établit avec l'objet de recherche (Perret & Séville, 2003). Cette question s'inscrit donc dans une perspective beaucoup plus large qu'une simple réflexion sur le champ de recherche, et il serait vain de vouloir en dresser un panorama général. Nous allons plutôt nous astreindre à sélectionner les principales références épistémologiques qui servent de soubassement à notre recherche, en détaillant les concepts de référence et en explicitant les conséquences concrètes en termes de choix et parti-pris de recherche.

III.2.1.1. Sciences de gestion et sciences sociales dans le champ de la science

Les sciences de gestion sont définies par Hatchuel (2001) et de Vaujany (2007) comme les sciences de l'action collective organisée. Si elles disposent de traits spécifiques dans le champ scientifique, une discussion d'ordre épistémologique en sciences de gestion n'a cependant de sens que dans le contexte scientifique général. Avenier (2012), tentant de dépasser les classiques et parfois stériles controverses sur

les clivages entre sciences (sciences de la nature / sciences de l'homme, sciences dures / sciences molles...), reprend une autre conception : le modèle des sciences de l'artificiel d'Herbert Simon (1969), prix Nobel d'économie et penseur scientifique reconnu dans de nombreux domaines. La présentation qu'elle fait de ce modèle est particulièrement éclairante pour penser et pratiquer les sciences de gestion et, au-delà, les sciences sociales :

« La conceptualisation des sciences de l'artificiel part de l'argument selon lequel pratiquement tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain, par exemple les entreprises, les produits et les services qu'elles développent et commercialisent, les infrastructures. Ces éléments artificiels, que Simon appelle artefacts, sont façonnés intentionnellement par des humains de manière à s'adapter aux contextes dans lesquels ils s'inscrivent. [...] Alors qu'une science de la nature est concernée par l'étude de phénomènes naturels, une science de l'artificiel est concernée par l'étude d'artefacts, c'est-à-dire de phénomènes (systèmes, organisations, situations...) façonnés par des intentions humaines » (Avenier, 2012, pp.10-20).

Cette distinction conduit à des différences de posture associée aux deux grands modèles de science : il s'agit surtout d'une posture d'analyse dans les sciences de la nature, et plutôt d'une posture de conception et de synthèse dans les sciences de l'artificiel, qui, sans exclure l'analyse, ne se réduit pas à cette dernière. Nous retiendrons particulièrement la notion de contexte dans lesquels s'inscrivent les humains qui agissent, notion inhérente à toute recherche en sciences sociales et humaines (Lemaire, 2013 ; Chanlat, 1998). Nous retenons également qu'il s'agit plus d'identifier des raisons qui contribuent à telle action ou tel comportement, plutôt que d'analyser des causes agissant mécaniquement sur des objets.

III.2.1.2. Paradigmes épistémologiques : choix pragmatiques

De nombreuses classifications tentent de rendre compte de la diversité des positionnements épistémologiques. Allard-Poesi & Perret (2014) en distinguent six grands paradigmes épistémologiques, sur un *continuum* allant d'une vision essentialiste à non essentialiste de la réalité : positivisme, post-positivisme, réalisme critique, interprétativisme, constructivisme et post-modernisme. Garreau (2009) se positionne par exemple dans une optique post-positiviste, en argumentant son choix par la volonté de tendre vers l'objectivité tout en acceptant l'idée que le chercheur puisse avoir une influence sur le terrain qu'il étudie :

« Si nous cherchons à tendre vers l'objectivité et croyons en la véracité probable des résultats de notre recherche, au sens où la réalité qu'ils décrivent nous semble plausible, nous sommes aussi convaincu que nous ne pouvons pas saisir la totalité de la réalité du monde externe sans la déformer et que la réalité est ainsi imparfaitement appréhendable par le chercheur ». (Garreau, 2009, p. 111)

Cette dernière caractéristique d'une réalité sur laquelle interfère le chercheur, de par sa présence, son instrumentation et ses perceptions, est directement issue des travaux essentiels de Georges Devereux. Dans son livre *De l'angoisse à la méthode*, Devereux (1967) reconsidère les rapports entre sujet observateur et objet observé dans les « sciences du comportement » dont les sciences humaines et sociales font partie. Il y affirme que le principe méthodologique classique qui enjoint au chercheur de considérer ce qu'il observe d'un point de vue strictement objectif est vain, et contreproductif. Il est plus scientifique de considérer sa place, sa relation et sa « subjectivité » vis-à-vis de l'objet comme des ressources. La réflexivité du chercheur vis-à-vis de son sujet et des résultats est donc essentielle : notamment, en quoi ses outils mentaux (catégories, littérature) et techniques (entretiens, questionnaires), ainsi que ses préconceptions influencent la recherche et ses conclusions.

Une autre référence de la citation de Garreau (2009) est celle de la conception des résultats scientifiques. Lorsqu'il parle du caractère des résultats, il parle d'une description de la réalité qui serait « plausible ». Cela renvoie à deux conceptions fortes en sciences sociales. Tout d'abord, le terme description renvoie à de nombreux débats sur la nature et la portée de la connaissance de faits sociaux. Pour certains, ce terme de description recouvrirait toute l'étendue de l'entreprise des sciences sociales, là où pour d'autres ces dernières pourrait prétendre à des ambitions plus exigeantes. Il s'agit en fait souvent d'une question de mots. En effet, d'un côté, la « description épaisse » (*thick description*) développée par l'anthropologue Clifford Geertz (1977) va bien au-delà d'une simple représentation plate de la réalité. Ce terme de description épaisse est repris par un grand nombre d'auteurs en sociologie et management international tels que d'Iribarne (2008) pour la culture ou Redding (2005) pour les formes de capitalisme. Pour d'autres chercheurs, la description ne serait qu'une des facettes des sciences sociales. La formulation la plus courante consiste à distinguer trois niveaux de pratiques : décrire, comprendre et expliquer (Hamel, 2006). Cette conception tente de dépasser et synthétiser les oppositions classiques apparues du temps d'Emile Durkheim (1894) et Max Weber (1904) entre compréhension et explication, que Bourdieu (1993) avait réduit en argumentant que « comprendre et expliquer ne font qu'un ». Trois « vocations » (Cuin, 2000) des sciences sociales peuvent être distingués :

- *Décrire*. Vocation empirique des sciences sociales, qui porte à la connaissance la description des faits sociaux bruts, qui ne consiste cependant pas en de simples informations factuelles. Elle s'appuie sur des démarches instrumentées et codifiées, qui la distinguent de la connaissance ordinaire.
- *Comprendre*. C'est l'activité interprétative, l'interprétation étant la démarche intellectuelle qui consiste à donner de l'intelligibilité à la réalité sociale.
- *Expliquer*. C'est l'activité théorique des sciences sociales. Expliquer consiste à la fois à fois construire des objets virtuels, exprimer clairement et exactement une représentation qui permette de relier et manipuler autant les aspects théoriques qu'empiriques.

Notre recherche des résultats et leur présentation sont effectués selon une séquence bâtie sur ce modèle. Le chapitre 4 est consacré à la description du phénomène des acquisitions up-market en France sur la période considérée. Le chapitre 5 vise à comprendre, au sens de « donner sens à... », « rendre intelligibles », les types d'intégration mis en œuvre suite à ces acquisitions. Le chapitre 6 propose d'expliquer ces intégrations, en construisant un discours permettant de relier les théories et les observations, en réfléchissant notamment aux déterminants des choix de types d'intégration. Ce positionnement pragmatique par rapport aux défis épistémologiques nous fait adhérer en grande part à l'affirmation d'Huberman & Miles (1991) lorsque, tentant de remédier aux limites inhérentes du positivisme sans y renoncer, ils écrivent : « *Les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel [...], on peut découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables* ». (Huberman et Miles, 1991, p.31). Ce sont des relations « légitimes et raisonnablement stables » que nous essaierons de déterminer dans notre recherche.

L'articulation entre les données empiriques et les théories se fait au moyen de catégories intellectuelles (Segal, 2008) qui sont construites et utilisées pour rendre compte et donner sens au réel. Dans la pratique de recherche, ces catégories sont les unités de codage utilisées pour analyser les données, organisées au sein d'un système de codage structuré.

En résumé de cette approche épistémologique, et notamment des aspects contextuels et construits des résultats, une conception des sciences sociales nous semble particulièrement pertinente et synthétise notre vision :

« La science ne consiste pas à découvrir une vérité qui serait cachée derrière des faits mais à construire des faits qui nous soient intelligibles ».

Patou Mathis (2006)

III.2.2. Design et portée de la recherche

Nous présentons ici les aspects génériques et conceptuels de notre design de recherche, ainsi que du statut et de la portée attendue de cette recherche. Les aspects spécifiques et les considérations pragmatiques de la mise en œuvre de la méthodologie seront détaillés dans la section suivante.

III.2.2.1. Design de recherche

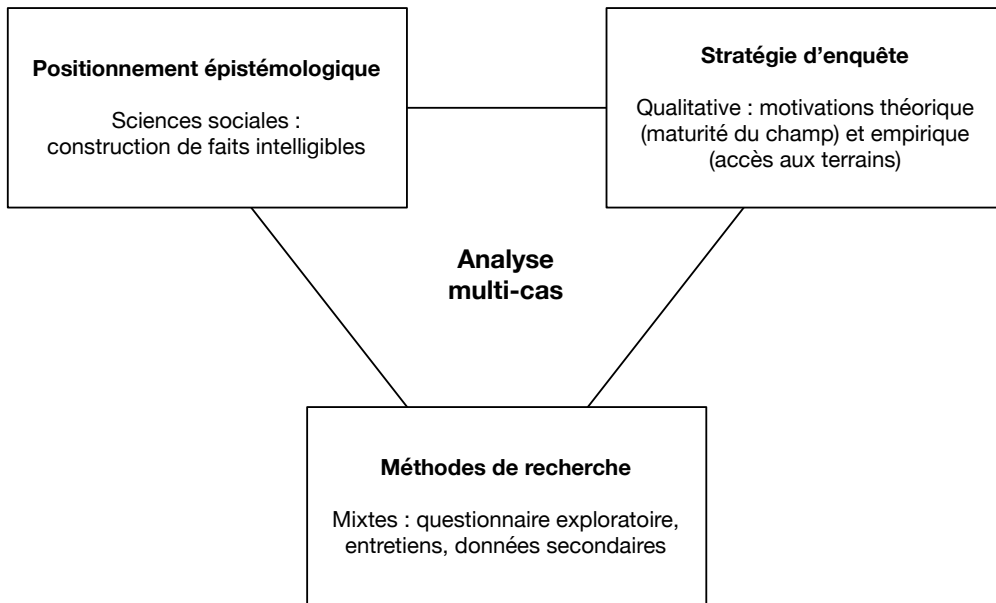
Un design de recherche peut être défini comme l'ensemble des plans et procédures pour la recherche, qui recouvrent les positions depuis les assumptions générales jusqu'aux méthodes de collecte et d'analyse des données (Creswell, 2008). Sur la base des travaux de Garreau (2009), nous opérationnalisons ce concept de design de recherche avec trois éléments : le positionnement épistémologique, la stratégie d'enquête, et les choix de méthodes de recherche qui en découlent. Le type de stratégie d'enquête, avec la classique distinction entre quantitatif ou qualitatif, doit se faire en fonction de la question de recherche et son objectif, plutôt que sur des choix et préférences *a priori* du chercheur (Maxwell, 2013). Doivent notamment être pris en compte la maturité du champ de recherche, le degré de détail souhaité dans la compréhension des phénomènes, et la nature des données pouvant être empiriquement collectées.

Pour notre part, la faible maturité du champ au début de notre recherche (qui faisait l'objet de plus d'hypothèses que de connaissances) et les difficultés d'accès aux terrains⁴⁷ nous ont fait opter pour de multiples points d'accès, utilisant des méthodes mixtes associant notamment questionnaire exploratoire et entretiens. La pratique a révélé que les données qualitatives du questionnaire exploratoire étaient plus riches d'enseignements que les réponses normées, elles-mêmes en nombre relatif pour une utilisation statistique. La littérature sur les méthodes de recherche invitait à considérer ces données qualitatives de questionnaires comme des matériaux à part

⁴⁷ Cf. infra, section suivante.

entière (Bazeley & Jackson, 2013), nous les avons associées, en les distinguant, aux entretiens. Exploitant principalement les entretiens et les commentaires en texte libre des questionnaires, notre stratégie d'enquête est donc qualitative, avec l'usage de plusieurs méthodes pour accéder aux terrains, enrichir et croiser les données.

Figure 18 : Design de recherche



Ces choix de stratégie et de méthodes de recherches ont permis d'obtenir des données sur 25 cas d'intégrations d'entités françaises par des EMNE. Le terme de cas est utilisé dans une acception générique, qui n'implique pas que l'on entreprend des études de cas intégrales de chacun d'entre eux. Il est employé dans le sens donné à ce mot par Schwandt (1997) :

« Dans la littérature sociologique et anthropologique, un cas est typiquement considéré comme un exemple, spécifique et délimité (dans le temps et l'espace) d'un phénomène sélectionné pour l'étude. Les cas sont généralement caractérisés d'un côté par leur caractère concret et leur spécificité circonstancielle, de l'autre par leur intérêt théorique ou leur généralisabilité ». (Schwandt, 1997, p.20)

Les cas sont donc les unités d'analyse de la recherche, une unité correspondant à une acquisition *up-market*, avec une cible et un acquéreur. Considérant la question de recherche, l'approche la plus adaptée était nécessairement une approche qui permettait de mettre en perspective plusieurs cas, plusieurs acquisitions. Notre choix s'est donc porté sur une analyse multi-cas qui permet de comparer plusieurs situations tout en conservant les spécificités du contexte de chacun. Ce choix est particulièrement approprié à notre sujet de recherche, encore inégalement couvert la théorie et qui fait l'objet de plus de questions et d'hypothèses que de connaissances validées. L'analyse multi-cas est ainsi couramment utilisée dans les recherches actuelles sur le développement des EMNE et leurs acquisitions internationales (Liu & Deng, 2014; Liu & Woywode, 2013; Meyer & Thaijongrak, 2013). Nous nous sommes efforcés de recueillir des données cohérentes, tant quantitativement que qualitativement, d'un nombre conséquent de cas. Nous aurions aimé en recueillir encore davantage, mais nous avons réussi à recueillir des données qui, une fois vérifiées et sélectionnées, nous permettent de travailler sur 25 cas.

III.2.2.2. Statut et contributions de la recherche

Etude de cas multiples : portée et précautions

Yin (1989) définit l'étude de cas comme une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples. L'analyse multi-cas permet de dépasser la nature idiosyncrasique d'un seul cas et d'élargir la portée de la recherche en comparant des cas, tout en conservant les spécificités du contexte de chacun (Miles & Huberman, 1994).

Les études de cas, simples ou multiples, ne sont pas seulement utiles pour faire émerger ou pour construire des théories. Elles peuvent en effet être utilisées pour de nombreux usages et finalités (Graebner, Martin, & Roundy, 2012), pour expliquer

autant que pour explorer, et sont pertinentes pour tester des propositions et réviser des théories existantes. Elles constituent donc des approches légitimes autant pour vérifier que pour explorer des nouvelles théories (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki & Paavilainen-mäntymäki, 2011). En un sens, elles sont mêmes des méthodes idéales pour corroborer ou falsifier une théorie au sens de Popper (Flyvbjerg, 2007).

Echantillonnage théorique

Pour Eisenhardt and Graebner (2007), les études de cas sont généralement considérées comme des recherches très intéressantes et souvent citées dans des journaux *top-tier* comme l'AMJ (*Academy of Management Journal*); elles sont également susceptibles de résulter en de meilleures théories. Néanmoins, pour ce faire elles doivent être abordées avec un certain nombre de précautions, dont la plus importante est l'échantillonnage théorique. Suivant leurs recommandations, nous avons adopté une perspective « polarisée », en incluant a priori tous les cas de notre base, et en nous assurant que nous disposons dans notre échantillon final d'une grande diversité de situations. Les caractéristiques des cibles et des acquéreurs sont variées (en termes de secteurs, de types de gouvernance, d'expérience), et les cas recouvrent des situations « extrêmes » (Eisenhardt and Graebner, 2007) quant aux types d'intégration mis en œuvre.

Statut de la recherche

Notre recherche a pour ambition de discuter les hypothèses des chapitres précédents, en gardant à l'esprit que, sur un plan épistémologique, toute confirmation n'est que relative, et qu'elle se place fondamentalement dans un cycle de réfutation / corroboration. Les idées de Popper (1963) permettent de penser ce cycle par une réflexion générale sur la science. Pour Popper, une théorie ne peut être considérée comme scientifique que s'il est ultérieurement possible de la réfuter (« falsifier »). Il n'est donc pas possible de confirmer une théorie par la vérification empirique : cette dernière ne peut qu'apporter la preuve certaine que la théorie est fautive. S'il n'est pas possible d'apporter la preuve qu'une théorie est vraie, il est possible de la corroborer

par des tentatives multiples de réfutation. Plus ces tentatives de réfutation échouent à invalider la théorie, plus celle-ci s'en trouve renforcée. Il n'existe donc pas de critère absolu de vérité, mais des critères de progrès dans l'approximation de la vérité.

Contributions et validité des résultats

La robustesse des résultats, et l'évaluation de la recherche, peuvent être appréhendées de multiples manières. Il est courant d'appliquer les critères scientifiques de fiabilité et de validité (Thietart, 2012). La fiabilité implique qu'un résultat doit pouvoir être reproduit : d'autres chercheurs doivent être en mesure d'effectuer les mêmes analyses, dans les mêmes conditions, en arrivant à des résultats similaires. Elle participe de la validité globale de la recherche, qui est sa capacité à rendre effectivement et réellement compte de l'objet de la recherche. Couramment, à la suite de Yin (1989), cette validité est abordée de trois manières : la validité du construit, la validité interne et la validité externe des résultats. Nous adopterons pour notre part, en évaluant notre recherche, un niveau de détail de sa fiabilité et de sa validité qui offre une complexité suffisante tout en restant opérationnellement maîtrisable, avec des critères de fiabilité (complétude des données et des approches théoriques), de saturation (empirique et théorique), et de validité (validité du construit : correspondance entre la théorie et les faits, validité interne et validité externe).

D'ores et déjà, nous pouvons détailler deux éléments. D'une part, la validité du construit a été travaillée par une opérationnalisation fine des concepts utilisés dans le cadre théorique concernant les modes d'intégration : cette opérationnalisation fera l'objet d'un développement spécifique dans la sous-section suivante. D'autre part, nous nous sommes posés la question de la pertinence, sur le plan de la validation interne, de faire réaliser un double codage. Si le système de codage structuré et la pratique du codage ont fait l'objet de nombreux échanges, notamment avec notre directeur de thèse, nous avons finalement suivi l'opinion de Bazeley & Jackson (2013) qui ne recommandent pas particulièrement cette pratique. Pour eux, une recherche qualitative repose sur l'analyse et la réflexion sur les données (les connecter, les modéliser), plus que sur la simple catégorisation et manipulation de

codes, qui ne sont que des moyens d'identifier des thèmes dans des données. Cette activité, encadrée par de bonnes pratiques (le codeur conserve une trace de ses réflexions et de ses choix, les discute avec ses pairs) ne nécessite pas l'intervention de chercheur extérieur qui, « comme une machine, applique les mêmes codes sur les mêmes données » (Bazeley & Jackson, 2013).

Section III.3. Analyse multi-cas : dispositif et méthodes

Cette recherche adopte une approche multi méthodes pour confronter les modèles existants dans la littérature aux types d'intégration par des EMNE en France, sur une période récente mais procurant un recul, et fixée à 2000 - 2011. Elle vise à analyser les processus d'intégration déployés dans les entités acquises. L'amplitude géographique d'origine des EMNE est large (25 cas d'acquisitions par des EMNE de 13 pays ou territoires), et permet mettre en perspective les résultats empiriques avec les connaissances actuelles, souvent issues de recherches mono-pays sur des EMNE essentiellement indiennes et chinoises. Le périmètre de notre recherche associe une unité de territoire quant aux cibles des acquisitions (France), et une grande variété de pays d'origine des acquéreurs, sur une période large et récente. Cette approche, inédite en ce qui concerne des acquisitions *up-market* réalisées par des EMNE, a soulevé plusieurs difficultés, traitées en plusieurs étapes.

III.3.1. Elaboration de la base de données des acquisitions (France, 2000 – 2011)

En l'absence de données précises sur le sujet, et pour préparer la collecte des données, nous avons tout d'abord construit une base de données des acquisitions réalisées en France par des multinationales émergentes. Cette base de données systématique a été élaborée à partir de Thomson One Banker, en retenant des critères extensifs pour attribuer le statut d'EMNE aux entreprises acquéreuses (Von Glinow & Teagarden, 2009). La base a été corrigée et modifiée manuellement. Les données sur de nombreux pays émergents étant imprécises, la suppression de doublons et d'erreurs, ainsi que l'ajout d'opérations non prises en compte dans la base initiale représentent 18% de la base finale consolidée. Ce travail a permis d'identifier 128 cas de rachats *up-market* réalisés durant cette période

en France, par des multinationales de 31 pays qualifiés émergents. Le périmètre temporel et géographique de la recherche permet donc d’avoir un regard couvrant sur des EMNE de nombreux pays, sans choix ni préconception sur leur pays d’origine.

III.3.1.1. Interrogation de la base Thomson One Banker

Pour obtenir une première approximation des acquisitions réalisées, nous avons travaillé sur la base Thomson One Banker (TOB)⁴⁸, plate-forme d’interrogation de banques de données d’informations financières et boursières sur les comptes des grandes entreprises. TOB agrège et consolide les données de différentes bases (Worldscope, Compustat, SEC, Extel...). Une autre base utilisée pour les F&A est également gérée par Thomson Reuters, SDC Platinum. Cette dernière a l’avantage de disposer de données plus anciennes, mais les deux sont équivalentes pour des périodes récentes comme les années 2000. La requête sur Thomson One Banker a été effectuée de la manière suivante : en mode « recherche avancée » (*Advanced M&A search*), nous avons sélectionnés les *deals* (opérations d’acquisitions ou de prise de participations) sur un pays-cible (la France), entre 2000 et 2011 (inclus), de tous les pays sauf la France, et pour lesquels le pourcentage des actions détenues après l’opération est supérieur ou égal à 50,01 : il s’agit donc bien d’acquisitions et non de simples prises de participation (**Tableau 10**).

Tableau 10 : Critères de requête sur Thomson One Banker

Request	Operator	Description
Database	Include	All Mergers & Acquisitions
Target Nation	Include	France
Date Effective/Unconditional	Between	01/01/2000 to 31/12/2011
Acquiror Nation (Code)	Exclude	France
% shares owned	LO	50,01
after transaction	HI	100

⁴⁸ <http://banker.thomsonib.com>.

III.3.1.2. Classification des pays et attribution d'un statut

Nous avons ensuite procédé à une requête pour obtenir un *custom report* détaillant la nationalité des acquéreurs, et réparti les acquisitions selon le type de pays d'origine. En cohérence avec le cadre théorique et les besoins de notre recherche, trois catégories ont été distinguées, sur la base de notre acception pragmatique de la notion de pays émergents développée au chapitre II : pays développés, pays émergents, et N/A. Les deux catégories ne sont pas étanches, et certains pays comme la Corée du Sud ou Israël se retrouvent dans la littérature, selon les critères, parmi les « développés » ou les « émergents ». Pour ces deux pays, sur les recommandations de Delannoy (2012), nous avons considéré l'historicité du développement de leurs EMN en France. Si les entreprises israéliennes étaient actives en France bien avant les années 2000, ce n'était pas le cas de celles de Corée du Sud : nous avons donc classé les premières dans la catégorie « développées » et les secondes parmi les « émergentes ». Le choix pour la Corée du Sud s'avèrera sans conséquence, puisque les acquisitions d'entreprises coréennes, spécifiques en termes de secteurs, n'ont pas produit de données empiriques. La catégorie N/A comprend quant à elle les acquisitions pour lesquels l'acquéreur est « inconnu », désigné comme « supranational » ou domicilié dans des territoires – écran (Bahamas, Bermudes, Caïman, Jersey...). Ces derniers investissements sont essentiellement financiers, avec très peu d'acquisitions stratégiques (**Tableau 11**).

Tableau 11 : Statut des pays d'origine des EMNE

Status	Countries
Developed	Australia, Austria, Belgium, Canada, Denmark, Finland, Germany, Greece, Iceland, Ireland-Rep, Israel, Italy, Japan, Luxembourg, Malta, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom, United States
Emerging	Algeria, Bahrain, Brazil, Chile, China, Colombia, Estonia, Ghana, Hong Kong, Hungary, India, Kuwait, Lebanon, Malaysia, Mexico, Morocco, Poland, Qatar, Romania, Russian Fed, Saudi Arabia, Singapore, South Africa, South Korea, Taiwan, Thailand, Tunisia, Turkey, Ukraine, Utd Arab Emirates
N/A	Bahamas, Bermuda, British Virgin, Cayman Islands, Falkland Is, Guernsey, Jersey, Supranational, Trinidad&Tob, Unknown

III.3.1.3. Mise à jour et correction manuelle

A ce stade, la base comprenait 142 acquisitions. Chacune a été qualifiée (adresses, noms et contact des cadres dirigeants) et renseignée par des données secondaires. Cette phase a permis de relever des cas erronés, il a donc fallu procéder à une correction manuelle de la base. D'un côté, des cas ont du être retirés. Ces erreurs dans la base sont de plusieurs types (**Tableau 12**) : les acquéreurs ou les cibles étaient mal identifiés, et ne correspondaient pas aux pays indiqués ; le sens cible – acquéreur était inversé (« sens inverse ») ; l'opération annoncée n'a pas été réalisée (« non réalisée ») ; l'opération a été indiquée deux fois (« doublon ») ; l'opération n'a pas pu être confirmée par d'autres sources secondaires, et semble n'avoir simplement aucune existence (« non confirmé »). A l'inverse, des cas repérés dans des données secondaires n'étaient pas répertoriés. Nous avons ainsi ajouté cinq acquisitions. Ces omissions peuvent avoir plusieurs causes, notamment le fait que Thomson One Banker ne fournisse des informations que sur des sociétés cotées. Au final, cette part importante d'erreurs (24 sur 142, soit plus de 17%) dans une base comme Thomson One Banker révèle un tropisme des outils habituels de management international, et un enjeu supplémentaire pour la recherche sur les multinationales de pays émergents : les données sur les pays émergents ne sont pas aussi fiables et complets que les autres.

Tableau 12 : Erreurs corrigées manuellement dans la base

Cible	Année	Acquéreur	Pays de l'acquéreur	Type d'erreur détec
Granit(Ballouhey)	2000	Epis-Centre	Gabon	Non confirmé
Sainthimat	2000	Investor Group	Bahrain	Non confirmé
Badaracco SA	2001	AS Watson & Co Ltd	Hong Kong	Cible suisse
Orsan Vietnam(Amylum France)	2001	Vedan Enterprise Corp	Taiwan	Cible vietnamienne
Credit Pour L'Agriculture	2004	BMCE	Morocco	Non confirmé
Wannitube	2005	Inpal SA Industrias Quimicas	Brazil	Acquéreur français
Via Lacta SASU	2006	Industrias De Chocolate	Brazil	Non réalisé
AJM	2006	Alliance Tech & Devel-Mega	Singapore	Acquéreur français
Cigem	2006	Alliance Tech & Devel-Mega	Singapore	Acquéreur français
Thor	2006	Alliance Tech & Devel-Mega	Singapore	Acquéreur français
Marotte SA	2006	Ober SA Industria e	Brazil	Acquéreur français
CIS bio-Radiopharmaceutical	2006	Investor Group	Belarus	Acquéreur belge
Progiven SAS	2006	Jaidah Group	Qatar	Acquéreur US
Banque SBA SA	2006	Banque Libano-Francaise SAI	Lebanon	Non confirmé
Autodistribution SA	2007	Ad Polska	Poland	Sens inverse
A.G.O. SAS	2010	Reform,Mai-Nap	Hungary	Non confirmé
Financiere C 10 SA	2010	Tube Investments of India	India	Doublon
Caroil SAS	2011	Tuscany Rig Leasing SA	Brazil	Acquéreur canadien
Sinetis SARL	2011	Pytheas SAS	France	Acquéreur français

Compte-tenu de ces corrections et ajouts manuels, la base de données a été stabilisée à 128 acquisitions. Ce chiffre est un minimum car, si les doublons ont été enlevés et les mauvaises attributions réaffectées, l'ajout manuel n'exclut pas l'oubli par la base d'autres opérations sur lesquels nous n'avons pas eu d'informations. Néanmoins, la vérification manuelle permet de fournir un degré de fiabilité solide. Nous avons pu le confirmer en relevant l'effet de saturation : à un moment, les cas relevés dans les études documentaires étaient déjà tous présents dans la base.

III.3.2. Données qualitative des 25 cas étudiés

Pour des raisons de maturité du champ de recherche et d'accès au terrain, nous avons opté pour des méthodes mixtes, associant des données qualitatives de questionnaires et des entretiens, triangulés par des données secondaires. Au final, l'échantillon comprend 25 cas, représentant près de 20% de l'ensemble de la base, avec des EMNE originaires de 13 pays.

III.3.2.1. Accès aux terrains et collecte des données

Nature et collecte des données

Les données mobilisées sont de plusieurs types : texte libre de questionnaires, entretiens semi-directifs, données secondaires. Les méthodes mixtes, associant plusieurs natures de données de manière complémentaire (Vaara & Monin, 2010), sont régulièrement utilisées, et sont particulièrement utile pour aborder un phénomène en évolution comme les fusions-acquisitions (Rouzies 2013). Birkinshaw et al. (2000) ont ainsi mobilisé trois types de données pour analyser la dynamique et l'évolution des processus d'intégration mis en œuvre par des entreprises suédoises suite à des acquisitions internationales : un questionnaire, des entretiens semi-directifs et des données d'archives. L'utilisation de ces différents types de données leur a permis d'obtenir des perspectives complémentaires sur un processus complexe. Cette méthode a aussi été choisie par Liu & Woywode (2013) pour étudier l'intégration d'entreprises allemandes par des acquéreurs chinois. Compte

tenu de l'étendue limitée de la connaissance sur les processus d'intégration mis en œuvre par des entreprises chinoises, ils ont délibérément opté pour une approche exploratoire et mobilisé des données de différentes natures. L'analyse de cas comparative leur a permis de saisir la complexité du phénomène et de rechercher des éléments récurrents à travers les cas. Le choix de notre méthode répond également à un défi d'accès aux terrains, défi récurrent des recherches sur les acquisitions *up-market*, qui expliquent en partie le peu de données empiriques actuellement disponibles sur ce phénomène.

Pour répondre à ces défis, notre recherche a donc multiplié les accès aux terrains, et associé plusieurs types de données. Tout d'abord, un questionnaire à visée exploratoire, déployé auprès des cadres dirigeants des entités acquises, a permis de recueillir des premières données, dont sont surtout exploités les aspects qualitatifs (texte libre des répondants, régulièrement sollicités dans le formulaire). Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de dirigeants et managers des entités acquises (Français ou expatriés du groupe acquéreur). Les entretiens d'une durée de 30 minutes à deux heures, ont été enregistrés, transcrits et éventuellement traduits. Le questionnaire de 12 questions et le guide d'entretien ont été conçus de manière homogène en opérationnalisant les concepts issus de la littérature sur les types d'intégration, associant des aspects factuels et le vécu des acteurs.

Des visites de terrain ont accompagné la plupart des entretiens, permettant de mieux contextualiser les données, de faire des liens entre les situations, en enrichissant l'analyse de mémos et journaux de terrain essentiels à une recherche qualitative (Bazeley & Jackson, 2013)⁴⁹. Plusieurs entretiens ont également été réalisés avec des experts et professionnels travaillant avec des EMNE implantées en France et en Europe. Enfin, des données secondaires ont été collectées pour mettre en perspective les données primaires : presse économique et spécialisée, sites internet et documents internes des entreprises.

⁴⁹ Cf. exemples de photos en annexe.

Tableau 13 : Etapes de collecte des données

Etape	1 – Base de données	2 – Questionnaire	3 – Entretiens
Objectif	Prendre la mesure des acquisitions <i>up-market</i>	Explorer les situations au niveau des entités	Analyser les types d'intégration mis en œuvre
Méthodologie et outils	Création de la base, correction manuelle Qualification et collecte d'infos. secondaires	Conception et administration du questionnaire Traitement des données qualitatives	Codage et analyse des données qualitatives Triangulation par données secondaires
Données	128 entrées	31 répondants (26 entités : 20% base)	18 entretiens (11 entités)

Défis d'accès aux terrains

Le choix de méthode répond également au défi d'accès aux terrains. En effet, plusieurs difficultés se cumulent pour aborder les acquisitions *up-market*, et expliquent en partie le peu de données empiriques actuellement disponibles sur ce phénomène :

- Le caractère relativement récent et évolutif du phénomène lui-même, qui limite le recul tout en rendant nécessaire un suivi des situations opérationnelles.
- L'accès aux terrains, d'autant plus délicat que les EMNE sont peu habituées à une démarche de recherche. Nous avons par exemple fait l'expérience de demandes de préconisations managériales immédiates, durant les entretiens, de la part d'acteurs des EMNE, ainsi que de demandes d'anonymat d'interlocuteurs français, incertains quant à la position de l'acquéreur sur une recherche académique.
- L'intérêt d'adopter une approche par les filiales (Le Borgne-Larivière & Schier 2010) pour recueillir le témoignage des acteurs et comprendre ce qui est réellement mis en œuvre après l'acquisition, au-delà des déclarations d'intention et des messages managériaux. Beaucoup de recherches sur les fusions-acquisitions se concentrent en effet sur la perspective de l'acquéreur, et ignorent la perspective de la cible, pourtant cruciale dans la phase de mise en œuvre (Graebner & Eisenhardt 2004). De plus, et surtout, Lubatkin, Calori, Very, & Veiga (1998) indiquent bien que c'est en étudiant les perceptions des membres de la cible

pendant la période de transition (i.e. après l'acquisition) que l'on prend le mieux conscience de l'héritage administratif de l'acquéreur.

Pré-terrains et entretiens de repérage

Pour initier empiriquement la recherche et localiser un terrain pertinent et propice, une étape préalable elle-même a consisté en une série d'entretiens semi-directifs auprès de cadres travaillant ou ayant travaillé dans une entreprise française ou européenne acquise par une EMNE :

- Arcelor (rachetée par l'entrepreneur indien Lakshmi Mittal en 2006). Il s'agit d'une des F&A les plus médiatisées réalisées par une EMNE en Europe. Si Arcelor était un groupe européen au moment de son rachat (né de la fusion de trois sidérurgistes européens, son siège social était basé en France), le poids des effectifs et des dirigeants français y était encore prédominant : il nous a donc paru intéressant de nous entretenir avec certains d'entre eux (deux entretiens réalisés).
- Preciturn (rachetée par le groupe indien Ruia en 2011 puis mis en liquidation la même année). Le cas de Preciturn a été très médiatisé en France en 2011, et a donné lieu à une intervention du Président de la République et d'un délégué syndical au cours d'un journal télévisé lors du conflit avec l'actionnaire indien. Un entretien réalisé.
- Vestra (rachetée en 2000 par la société tunisienne Rekik Tounsi, fermée en 2003), sélectionné pour le caractère précoce de cette acquisition et pour la nationalité du groupe acquéreur. Un entretien réalisé : un directeur industriel.
- Deux entretiens dans une entreprise acquise par un groupe chinois, intégré par la suite dans nos terrains.

III.3.2.2. Questionnaire exploratoire

Première phase à visée exploratoire

Notre recherche ambitionne une portée descriptive et explicative. Elle n'est donc pas seulement exploratoire. Néanmoins, temporellement, ses premières phases ont clairement revêtu un aspect exploratoire, pour deux raisons. Sur le plan du cadre théorique, plusieurs références majeures dans notre champ n'ont été publiées qu'après le début de notre recherche. Notamment, les travaux de Kale & Singh (2012) puis de Liu & Woywode (2013), essentiels dans la production des hypothèses théoriques, sont postérieurs au début de la recherche. En leur absence, le cadre théorique initial était beaucoup plus limité, appelant à une exploration du champ. D'autre part, sur le plan empirique, les pré-terrains fournissaient peu d'indications convergentes, et appelaient à la plus grande prudence quant à leur généralisabilité. Devant ces faits, et la difficulté d'accès directs aux terrains, nous avons donc opté pour un questionnaire, considéré comme une démarche exploratoire permettant de baliser empiriquement et de borner conceptuellement les terrains. Au final, cela a été particulièrement bénéfique à deux niveaux :

- Données primaires qualitatives. Les retours des questionnaires, s'ils se sont avérés peu exploitables quantitativement, fournissent des données qualitatives de très bonne qualité (commentaires, textes libres)
- Développement des terrains. Plusieurs d'entre eux ont permis d'accéder ensuite directement aux terrains, par la sollicitation d'entretiens avec des répondants et des visites de sites.

Conception du questionnaire

Il n'existe pas de procédures unanimement partagées sur les qualités d'un bon questionnaire. Gavard & Perret (2012) formulent cependant trois recommandations : la qualité de la formulation des questions (avantages et inconvénients des questions ouvertes et fermées, vigilance aux biais de vocabulaire, de questions doubles, d'induction des

réponses) ; la qualité des modalités de réponse (formulations et types d'échelles de mesure et leur présentation) ; la qualité d'organisation du questionnaire (enchaînement des questions, présentation en fonction du mode de recueil). Pour notre part, nous avons opté pour des questions qui associent réponses normées (O/N, liste de choix et échelles) et texte libre (commentaires, exemples), en laissant une grande place à ces derniers. Ce choix s'avérera fructueux, les textes libres constituant une matière riche et exploitable. Les questions posées couvrent plusieurs aspects des situations post-acquisitions des entités acquises, et en opérationnalisent les dimensions clés d'intégration structurelle et de coordination des activités. Plusieurs questions ont été posées en ayant à l'esprit les conseils de Lubtakin et al. (1998) :

« La connaissance de l'héritage administratif peut être appréhendée en étudiant les perceptions des membres de l'entreprise acquise durant la période de transition » (p.670)

Le questionnaire comprend ainsi quatre thèmes, ventilés dans un ensemble de 14 questions⁵⁰. Il a été testé auprès de trois cadres français ayant vécu et conduit des opérations de F&A, ainsi que par deux experts – consultants des intégrations post-acquisitions. Il a également été relu et révisé par notre directeur de thèse et deux doctorants. Leurs commentaires ont permis d'en finaliser le contenu.

Administration et recueil des réponses

Suite à la qualification de la base, le questionnaire a été adressé prioritairement aux directeurs généraux des cibles acquises, que ceux-ci soient des expatriés du groupe acquéreur ou des membres de l'ancienne équipe. Nous avons ouvert l'envoi à des cadres dirigeants et, exceptionnellement, par réseau ou suite à des réponses non sollicitées, nous avons accepté les réponses de managers, dans un cas, d'un représentant syndical. En tout, ce sont 210 contacts qui ont été identifiés et qualifiés. La phase d'envoi et de recueil a duré quatre mois, de mai à août 2012. Le questionnaire auto-administré a été envoyé par courrier postal avec enveloppe-réponse préaffranchie à tous les contacts qualifiés de la

⁵⁰ Cf. annexes.

base. Cet effort (210 courriers envoyés) n'est sans doute pas étranger au taux de retour intéressant que nous avons obtenu : il représente un réel investissement en temps et en argent. Une version électronique a également été diffusée, permettant de répondre directement sur plateforme en ligne (*computer assisted interview*, CAI)⁵¹. Les réseaux sociaux professionnels LinkedIn et Viadeo ont également été mis à contribution pour déployer ce questionnaire, ainsi que d'autres modes d'administration comme, exceptionnellement, le recueil par téléphone. Dans tous les cas (questionnaires postal, téléphonique ou en face-à-face), toutes les données ont été réintégrées à la base en ligne.

Taux de retour et biais des non-répondants

Grâce aux nombreux moyens déployés, et à des relances régulières, nous avons pu collecter au total 31 questionnaires exploitables (et cinq inexploitables), émanant de 26 entreprises différentes. Cela représente, en termes d'entreprises, 20% des cas de la base et, en termes d'individus, 15% des personnes contactées. Ces chiffres sont dans la moyenne haute des taux de retours habituels d'enquêtes quantitatives. Harzing & Noorderhaven (2011) évoquent en effet des taux de retours de l'ordre de 6% à 16% dans des recherches par courrier en management international. Ils rapportent également le chiffre de 15% pour les travaux importants de Ghoshal & Nohria (1989). Calori et al. (1998) avaient quant à eux obtenu un taux de 18% en s'intéressant aux intégrations post-acquisitions en France et au Royaume-Uni. Au regard de ces chiffres, le taux de retour de notre enquête apparaît donc comme très satisfaisant. Plusieurs facteurs ont pu y concourir : une qualification adéquate de la base (nominative, données à jours), un niveau pertinent des interlocuteurs (DG, cadre dirigeants, DRH...), la qualité des supports (papier et électronique), l'investissement temporel et financier dans des enveloppes-réponses, ainsi peut-être qu'un intérêt des répondants pour le sujet.

Le biais des non-répondants, estimé à partir des indications de Weber (1996), a été vérifié. Parmi les caractéristiques des acquéreurs et des opérations, il apparaît une régularité : l'absence de réponses d'entreprises acquises par des acquéreurs de Corée du Sud et des Pays du Golfe (Bahreïn, Qatar et Emirats Arabes Unis). Ces pays représentent

⁵¹ www.e-questionnaire.com

près du cinquième de l'ensemble, mais sont absentes des données. En un sens, cela ne nous pose pas vraiment de problème pour la Corée du Sud, dont l'appartenance à la catégorie de pays émergent était limite. Cela est plus ennuyeux pour les pays du Golfe, qui constituent une part importante des nouveaux acteurs sur la scène géoéconomique mondiale.

Une analyse qualitative des acquisitions en provenance de ces pays permet de constater que ces acquisitions portent essentiellement sur le secteur du luxe (hôtels, immobilier, à l'exception d'acquisitions plus anciennes de Bahreïn). Il est possible, mais resterait à confirmer, que ces acquisitions ne soient pas stratégiques, et d'investisseurs relativement dormants, entraînant un très faible impact opérationnel sur les cibles. Dans ce type de situation l'acquéreur a effectué cette opération pour des raisons de sécurisation d'actifs (la France étant jugée sûre, parfois plus sûre que le pays d'origine en termes d'environnement politique et économique), de placement de fonds (diversification de portefeuilles des grands fonds souverains des pays émergents), ou de prestige (acquisition d'un lieu ou d'une marque prestigieuse à des fins de reconnaissance ou d'image sur laquelle capitaliser). La coordination d'activités post-acquisition est très faible, et l'intégration structurelle est limitée à la présence de l'actionnaire à la présidence. Sur la base de données secondaires, nous posons l'hypothèse que la plupart des acquisitions en provenance du Qatar et des Emirats Arabes Unis correspondent à cette catégorie. Néanmoins, les acquisitions récentes de Le Tanneur et du PSG semblent infléchir l'image dormante des décideurs qataris ; les données nous manquent pour pouvoir mieux positionner ces deux cas. Ce type a été pré-identifié lors de la constitution de la base de données, mais il n'a pas pu être confirmé, ni par des questionnaires ni par des entretiens pour une raison qui semble être en soi un trait distinctif de cette classe : aucune personne contactée n'a répondu. Nous avons noté, sans attribuer une raison spécifique, le fait que trois des cinq réponses inexploitable (non comptabilisées dans les données) émanaient de ces entreprises : le questionnaire d'une entreprise acquise par une EMNE du Golfe nous a été retourné sans aucune réponse, un autre avec la mention « devoir de réserve », et un troisième également vide avec un mot d'excuse pour le manque de temps.

Exploitation et méthode d'analyse : choix méthodologique

Le nombre de 31 questionnaires, issus de 26 cas d'intégrations post-acquisitions, pose la question de leur exploitation. Il est généralement admis en statistique qu'un nombre inférieur à 30 est un « petit échantillon », pour lequel l'intérêt d'une approche quantitative est à discuter. Nous avons considéré néanmoins la possibilité de tirer parti des données quantitatives (réponses normées et à échelles des questionnaires), avec des logiciels comme IBM SPSS Statistics⁵². Des premiers essais n'ont pas permis de dépasser les prudences associées aux petits échantillons : absence de contrastes entre les données, ou au contraire contrastes très forts sur de très petits groupes, ou encore impact disproportionné d'un répondant (par exemple dans l'utilisation des échelles de réponse, ou en cas d'ambiguïté de réponse). Les données quantitatives sont donc apparues peu convaincantes. L'ambition du questionnaire n'étant pas nettement de les exploiter, mais d'ouvrir des pistes, nous ne les mobiliserons donc qu'occasionnellement, par des tris à plat de données intéressantes.

Par contraste, les données qualitatives des questionnaires sont apparues opérationnelles, à la fois utilisables, riches et intéressantes. Un simple aperçu sur le tableau récapitulatif des réponses permet de constater la densité de la matière qualitative⁵³ : les répondants ont très souvent commenté leurs réponses et apporté des précisions et des informations en texte libre. Pour mémoire, ce fait est plus fort sur les questionnaires papier qu'en format électronique : le format de recueil des questionnaires n'est donc pas neutre pour leur exploitation ultérieure. En conséquence, nous avons décidé de travailler avant tout sur les données qualitatives des questionnaires. Tout en les distinguant, nous les avons donc intégrées aux données des entretiens, et codées avec elles. Nous ne nous sommes pas privé d'avoir recours à des données quantitatives issues des questionnaires, mais il s'agira essentiellement de tris à plat permettant des vues d'ensemble en première approximation. Cette étape de recherche par questionnaire a également permis d'affiner parfois la démarche d'enquête par entretien qui lui a été associée.

⁵² <http://www-03.ibm.com/software/products/fr/spss-stats-base>

⁵³ Cf. un aperçu de ce tableau en annexe.

III.3.2.3. Entretiens

Il existe de nombreux types d'entretiens : entretiens en profondeur ou ethnographiques, centrés, directifs... En sciences de gestion il est courant de réaliser des entretiens semi-directifs centrés (ESDC) qui sont, selon Romelaer (2005),

« Un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations, nombreuses et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (p.102)

L'ESDC viserait donc presque à ce que *« le chercheur obtienne les réponses sans poser les questions »* (Romelaer, 2005, p.134). Pour ce faire, il intervient peu, tout en gardant à l'esprit les lignes directrices de l'entretien, lui permettant de recadrer quand besoin. La conduite de l'entretien répond à une préparation et une technicité d'interaction spécifiques : les phrases d'entame, les reformulations, postures d'écoute et formules de relance sont ainsi essentielles. Leur pratique comprend également des aspects matériels, d'organisation et relationnels qui en font des phases cruciales pour obtenir de bonnes données. Les entretiens ont été préparés et conduits grâce à un guide de l'interviewer et un guide d'entretien. Le premier est une liste de thème importants, sur lesquels des relances peuvent être faites : il a servi de base et a été progressivement fondu dans le système de codage structuré. Le guide d'entretien, avec des évolutions progressives, a servi quant à lui à conduire les entretiens de manière structurée et relativement homogène (en laissant de la grande place à l'interaction et à la liberté des répondants)⁵⁴. Les entretiens ont été réalisés en présentiel ou, par défaut, par téléphone. Leur durée va de 40 à 80 minutes. Ils ont été enregistrés, intégralement transcrits, et éventuellement traduits quand besoin (de l'anglais ou du chinois mandarin).

La plupart des entretiens se sont accompagnés de visites de site : celles-ci ont donné lieu à des mémos collectant les impressions de recherche, des informations factuelles sur les sites et des informations non enregistrées des participants.

⁵⁴ Cf. guide d'entretien en annexe.

III.3.2.4. Données obtenues : cas et répondants

Au final, les données qualitatives primaires (questionnaires et entretiens) permettent de travailler sur 25 cas. Ce nombre est tout à fait conforme aux ordres de grandeur en usage dans notre champ. Récemment, Liu & Woywode (2013) ont analysé les types d'intégration d'entreprises allemandes par des EMNE chinoises à partir de 13 cas. Weber (2012) a construit sa recherche sur l'étude de 22 cas d'entreprises israéliennes, ce nombre étant très proche de 23 cas de Chatterjee *et al.* (1992). Ces cas concernent des secteurs variés, avec une majorité de cas issus de l'industrie manufacturière. (**Tableau 14**).

Tableau 14 : Cas de notre recherche

#	Année	Pays de l'EMNE	Secteur	Gouvernance	Exp. F&A up-market
1	2002	Singapour	Hôtellerie	Groupe privé	Oui
2	2004	Chine / Hong Kong	Industrie	Groupe privé	Oui
3	2005	Mexique	Industrie	Groupe privé	Oui
4	2006	Chine / RPC	Chimie	Conglomérat public	Non
5	2006	Inde	Aéronautique	Groupe familial	Non
6	2006	Brésil	Industrie	Conglomérat privé	Non
7	2006	Inde	Agro-alimentaire	Conglomérat familial	Oui
8	2006	Malaisie	Chimie	Conglomérat privé	Non
9	2007	Inde	Industrie	Groupe privé	Non
10	2008	Chine / RPC	Chimie	Conglomérat public	Non
11	2009	Afrique du Sud	Agro-alimentaire	Groupe privé	Oui
12	2009	Tunisie	Industrie	Groupe privé	Non
13	2009	Chine / RPC	Industrie	Groupe public	Non
14	2009	Inde	Industrie	Conglomérat familial	Non
15	2010	Maroc	IT	Groupe privé	Non
16	2010	Thaïlande	Agro-alimentaire	Groupe privé	Oui
17	2010	Liban	Sylviculture	Groupe familial	Non
18	2010	Inde	Industrie	Conglomérat familial	Non
19	2010	Inde	Ferroviaire	Conglomérat familial	Non
20	2011	Russie	Sidérurgie	Groupe privé	Oui
21	2011	Chine / RPC	Pharmaceutique	Groupe privé	Non
22	2011	Inde	IT	Groupe privé	Non
23	2011	Chine / RPC	Industrie	Conglomérat public	Non
24	xx	Russie	Anonymat requis		Non
25	xx	Russie	Anonymat requis		Non

Représentativité

Pour chaque cas, les données obtenues, le nombre et la position des personnes interrogées sont un compromis entre l'idéal et les conditions de la recherche (Romelaer, 2005). En ce qui concerne les pays d'origine des EMNE, l'ensemble des cas est bien représentatif de la base de départ : avec quelques exceptions, il est très couvrant, comprend de nombreux pays d'origine et constitue à ce titre une originalité de notre recherche. Les 13 pays et territoires d'origine des EMNE acquéreuses sur lesquels nous avons collecté des données se répartissent ainsi : 7 d'Inde, 5 de Chine (plus 1 de Hong-Kong), 3 de Russie, et 9 cas uniques des pays suivants : Afrique du Sud, Brésil, Liban, Malaisie, Maroc, Mexique, Singapour, Thaïlande et Tunisie.

La répartition de ces pays d'origine est très représentative de l'ensemble des acquisitions réalisées en France sur la période. Nous détaillerons la base de données au chapitre suivant, mais nous pouvons déjà en restituer les grandes tendances : trois pays représentent la moitié des opérations : l'Inde, la Chine (avec Hong-Kong) et la Russie. A ce titre, les cas sur lesquels nous travaillons sont donc très représentatifs de l'ensemble des acquisitions *up-market* en France sur la période (**Tableau 15**). Leur ventilation répercute de manière très fidèle la tendance générale ; la principale différence consistant en l'absence dans nos données de cas d'EMNE qataries et coréennes, pays relativement spécifiques sur lesquels nous reviendrons.

Tableau 15 : Représentativité des données par rapport à l'ensemble des acquisitions

Pays EMNE	Cas		Ensemble des F&A	
	Nb	%	Nb	%
Inde	7	28%	26	20%
Chine (dont HK)	6	24%	27	21%
Russie	3	12%	10	8%
Autres	9	36%	65	51%
Total	25	100%	128	100%

Dans une perspective comparative, la structure des données, homogène par rapport à l'ensemble des acquisitions, nous amènera à distinguer deux types de pays d'origine :

- Les « grands » pays émergents que sont l'Inde, la Chine et la Russie. Ces trois pays représentent à eux seuls la moitié des acquisitions. Surtout, nous disposons de données de plusieurs EMNE de chacun d'entre eux : il est donc possible de repérer d'éventuelles tendances et récurrences.
- Les « petits » pays, dont les EMNE ont réalisé beaucoup moins d'acquisitions, et pour lesquels nous ne disposons que de cas uniques (un cas d'EMNE mexicaine, un cas d'EMNE singapourienne...). Il est évidemment impossible de repérer des récurrences par pays d'origine. Nous verrons cependant que ces pays fournissent des cas intéressants, et que certaines tendances inter-pays peuvent être distinguées.

Volume des données récoltées et nature des répondants

Si la saturation théorique des données a pu être réalisée, la saturation sémantique aurait pu être encore développée. Le nombre d'entretiens réalisés est déjà important, et nous aurions aimé en réaliser davantage : la difficulté, et la lenteur d'accès aux terrains ont conduit à écourter certaines démarches de sollicitations d'entretiens. Le volume de données est néanmoins conséquent et homogène puisque la quasi intégralité des données provient de dirigeants et cadres dirigeants des cibles (**Tableau 16**).

Tableau 16 : Profils des répondants par fonctions

Profil	Questionnaires	Entretiens
Cadres dirigeants	22	15
<i>Directeurs généraux</i>	5	7
<i>Directeurs supports</i>	11	8
<i>Directeurs opérationnels</i>	6	
Managers	4	3
Information manquante	5	
Total	31	18

Entretiens de contexte

En amont, des entretiens de contexte ont été conduits auprès de plusieurs de personnes impliquées ou spécialisées dans des aspects de notre recherche :

- Opérationnels conduisant des intégrations pour des grands groupes occidentaux. Notre pratique professionnelle nous a fait rencontrer des managers expérimentés dans ces opérations, notamment le dirigeant du cabinet Transnations⁵⁵, et qui a pendant 20 ans occupé des fonctions dans des grands groupes européens pour lesquels il a conduit des intégrations d'entités européennes et russes.
- Consultants spécialisés en accompagnement d'intégrations post-acquisition. Nous avons par exemple rencontré un consultant chinois préparant des cadres chinois expatriés en France, ainsi que le dirigeant d'un cabinet de conseil qui accompagne des grands groupes dans leur internationalisation, notamment des groupes chinois réalisant des acquisitions en France.
- Chercheurs : Christian Milelli (Paris 10), économiste spécialiste des EMNE en Europe (Hay, Milelli, & Shi, 2008) ; Jean-Paul Larçon (HEC) qui travaille notamment sur les multinationales chinoises (Larçon, 2009) et dont nous avons suivi un séminaire ; et Jean Ruffier, directeur du centre de recherche franco-chinois de gestion de Canton.

III.3.3. Analyse des données qualitatives

L'enjeu en utilisant du matériel qualitatif n'est pas tant de les générer et les collecter, ce qui est « ridiculement facile » (Richards, 2009), mais d'en faire des données gérables et utiles. L'analyse est autant affaire de réflexion sur les données et d'établissement de connections à l'intérieur de ces données, que de catégorisation et de manipulation de codes, ce à quoi est parfois réduite l'analyse qualitative (Bazeley & Jackson, 2013). Pour

⁵⁵ www.transnations.fr

éviter les écueils de pratiques de type *code and retrieve*, la pratique de journal de recherche, de mémos, de notes est essentielle, que ce soit pour réfléchir sur les codes et les catégories ou mémoriser des idées plus globales. Nous avons ainsi tenu des notes d'avancement de nos travaux⁵⁶, ainsi que des mémos dans le logiciel NVivo nous permettant de garder traces des questions et réflexions nées du travail empirique. La pratique de modélisation est également essentielle pour analyser les données, faire des liens, et penser en termes de concepts plutôt que de cas idiosyncrasiques : nous avons fréquemment utilisé des cartes mentales et des outils de visualisation.

Les données ont été traitées avec un logiciel d'analyse de données qualitative (*Qualitative Data Analysis Software*, QDAS), NVivo. Un tel logiciel, outre qu'il permet de gérer avec exhaustivité et souplesse des données qualitatives de sources et types multiples, autorise surtout de conserver chaque élément codé dans son contexte. Il favorise ainsi l'articulation entre analyse (contextualisation) et synthèse (catégorisation) de manière souple et évolutive, ce qui est particulièrement précieux pour une recherche exploratoire qui nécessite des allers retours fréquents entre théories et données, et des ajustements progressifs du codage au fur et à mesure de l'analyse.

L'analyse des données a été effectuée dans le but de rapprocher les cas des catégories existantes dans la littérature sur les types d'intégration, tout particulièrement la matrice élaborée par Kale & Singh (2012) pour les EMNE. Pour ce faire, il faut garder à l'esprit que les catégories concernant les types d'acquisitions ne sont que des idéals typiques. Il faut les considérer comme des continuum plus que des cases fermées aux frontières nettes. En pratique, nous avons traité prioritairement les cas les plus caractéristiques, les plus contrastés et donc les plus aisément positionnables par rapport aux recherches existantes. Nous avons ensuite procédé, par approches successives et allers retours entre données et théories, à l'analyse des cas plus nuancés.

⁵⁶ Cf. un exemplaire de note d'avancement en annexe.

III.3.3.1. Création d'un système de codage structuré

La base des approches qualitatives réside dans l'opérationnalisation des concepts du cadre théorique. De cette opérationnalisation émergent des catégories qui structurent le paysage mental du chercheur et permettent d'analyser les données. Cette analyse a été réalisée grâce à un système de codage structuré couvrant les caractéristiques des types d'intégration et leurs effets. Ce système de codage a été construit en opérationnalisant les concepts des dimensions issues du cadre conceptuel, notamment la matrice de Kale et Singh (2012). Il est le résultat d'un codage *a priori* réalisé à partir de la littérature, et d'un codage émergent (*in vivo*) au contact des données (Coffin & Atkinson, 1996).

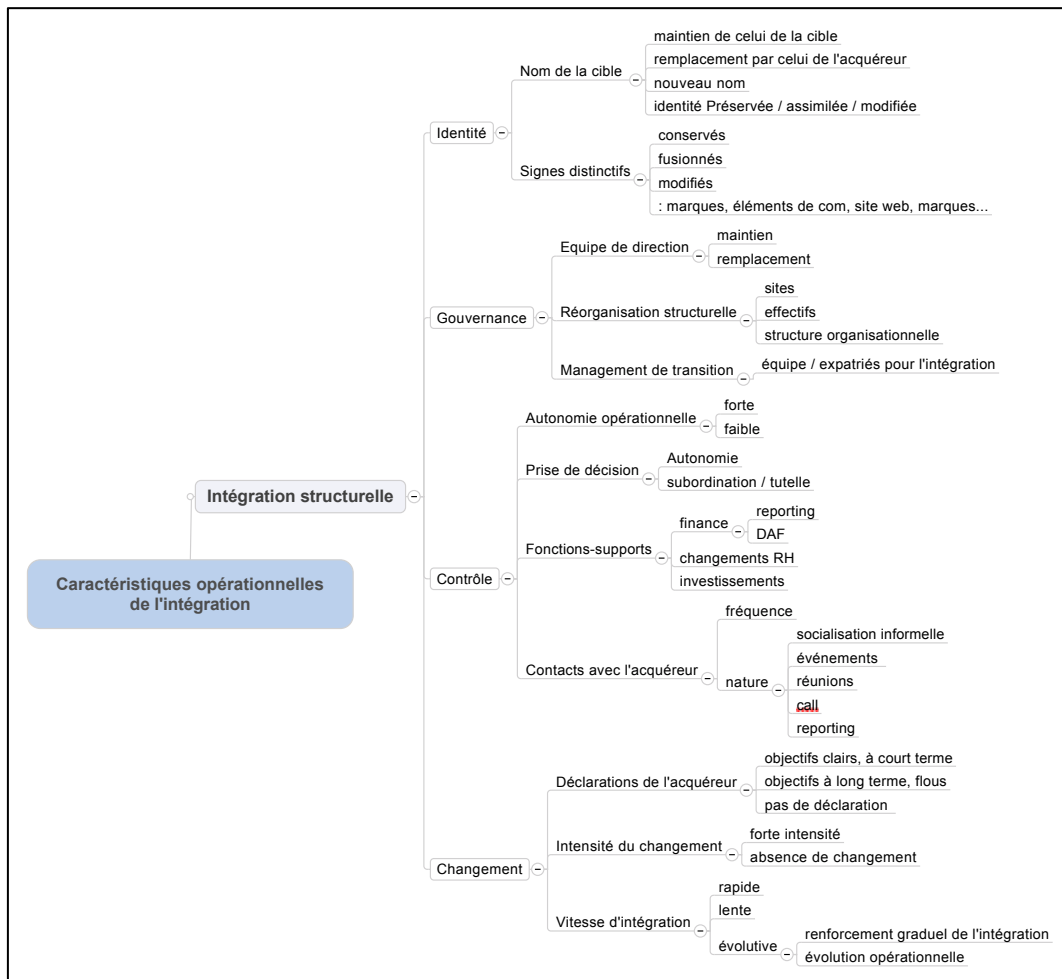
Le codage initial a été élaboré à partir des recherches de Haspeslagh & Jemison (1991), Ellis (2004), Kumar (2009), Kale & Singh (2012), Gomes, Weber, Brown & Tarba (2011) et Liu & Woywode (2013). Il a été développé, affiné et consolidé au fur et à mesure de l'analyse pour obtenir une table de codage complète structurée en arborescence à trois niveaux : des éléments descriptif (langage opérationnel), regroupés en sujets puis en catégories conceptuelles (Richards, 2009). Pour ce faire, nous avons procédé en trois étapes. La première étape a consisté à consolider les listes de codes préalables (issus de la littérature) et les codes émergents (issus des premiers entretiens codés). Au total, ce sont ainsi 56 items qui ont été initialement identifiés comme des codes pertinents pour l'analyse des données. Une liste à plat de ces codes a été réalisée.

Une deuxième étape a organisé ces codes dans un système structuré selon les dimensions issues du cadre théorique. Pour cette phase d'association progressive des idées, nous avons utilisé une carte mentale, en format papier d'abord, puis sous Mind Manager. La plasticité de l'outil nous a permis d'organiser ces éléments de codage. Plus encore, la formalisation de la carte nous a poussé à compléter le système de codage. En effet, il est apparu des manques et omissions que la simple liste ne permettait pas d'identifier. Les ramifications de la carte ont rapidement permis de repérer des codes supplémentaires à ajouter. Le système issu de cette deuxième étape est donc non seulement structuré mais augmenté. Les dimensions des matrices de types d'intégration post-acquisition sont ainsi décomposées en plusieurs sujets eux-mêmes constitués de plusieurs éléments.

La première dimension (intégration structurelle) comprend quatre sujets, reprenant un ensemble d'éléments descriptifs (**Figure 19**):

- Identité de la cible après l'acquisition (nom et signes distinctifs)
- Gouvernance (conservation ou remplacement de l'équipe de direction, réorganisation structurelle, équipe de management de transition)
- Contrôle exercé sur la cible par l'acquéreur (marge de manœuvre dans la prise de décision, degré d'autonomie opérationnelle, modifications des fonctions et processus supports, fréquence et intensité des contacts avec l'acquéreur)
- Teneur du changement organisationnel impulsé par l'acquéreur (déclaration des intentions, intensité du changement mis en œuvre et vitesse d'implémentation).

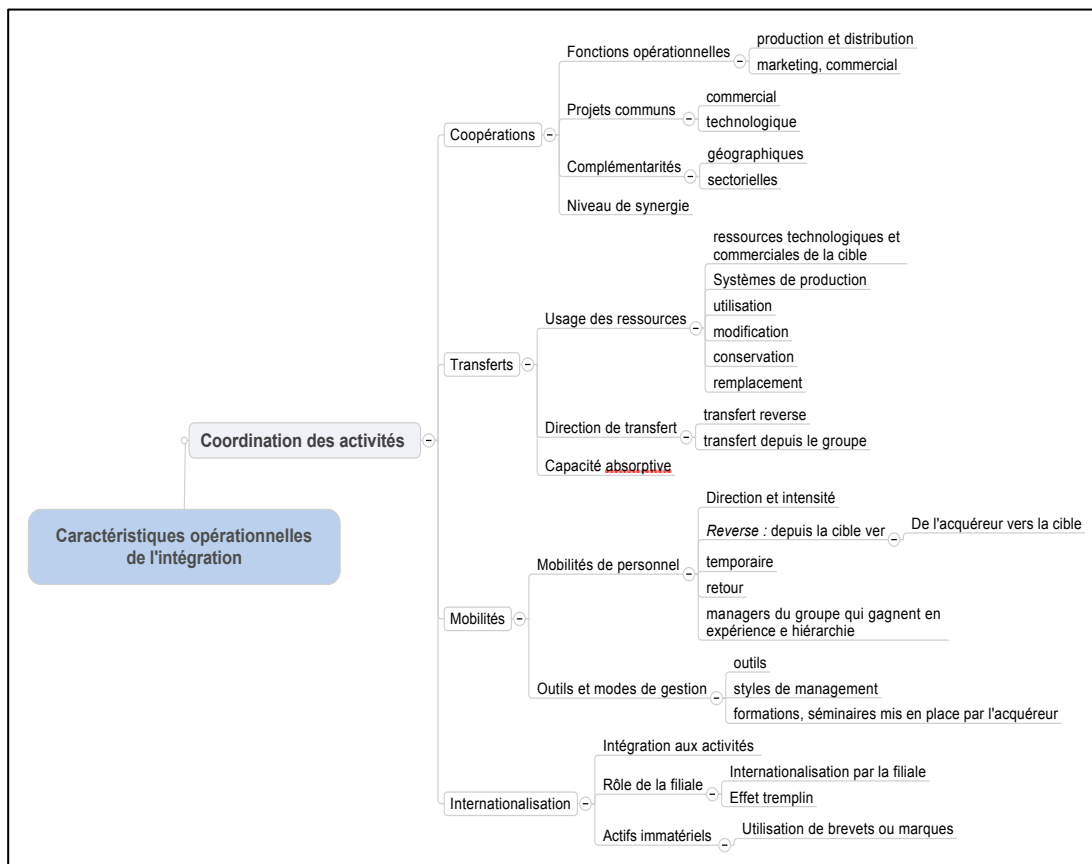
Figure 19 : Système de codage - dimension « intégration structurelle »



La seconde dimension (coordination des activités) comprend quatre thèmes (**Figure 20**):

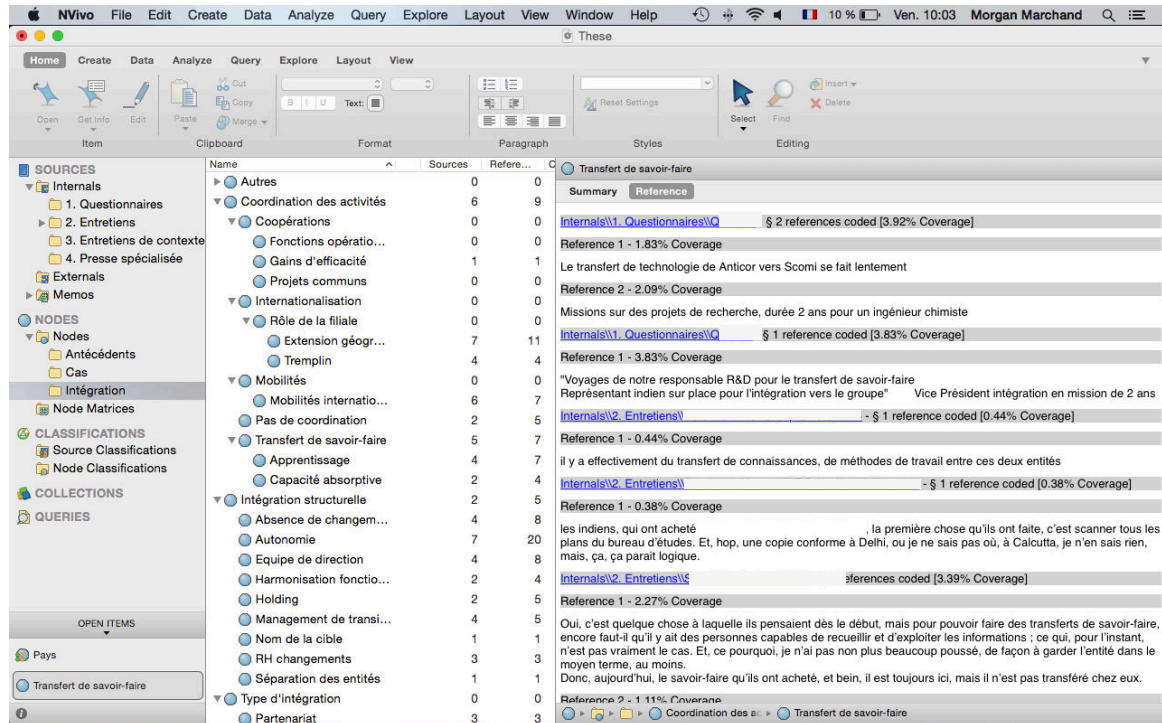
- Coopérations entre la cible et l'acquéreur (conséquences de l'acquisition sur les fonctions opérationnelles, projets et équipes communs, complémentarités technologiques ou commerciales, synergie entre les entités)
- Transferts de savoir-faire entre les entités (usage ou remplacement des ressources de la cible par l'acquéreur, transfert ascendants de la cible vers l'acquéreur, directions et intensité des transferts, et capacité absorptive des entités)
- Mobilités managériales (mobilités de personnel depuis ou vers la cible, migration d'outils de gestion ou de modèles de management)
- Internationalisation des activités des entités après l'acquisition (internationalisation des activités de la cible, rôle éventuel dans celle du groupe, utilisation d'actifs comme les brevets et les marques de la cible par l'acquéreur).

Figure 20 : Système de codage - dimension « coordination d'activités »



La troisième étape a consisté à incorporer ce système de codage dans NVivo. Chacune des branches de la carte mentale a été créée en tant que code, et ses ramifications y ont été introduites. Le construit théorique est donc robuste, avec des catégories et un système de codage complets. Sur le plan pratique, l’outil est à la fois solide et souple à utiliser.

Figure 21 : Incorporation du système de codage structuré dans NVivo



III.3.3.2. Classification des unités d’analyse

Les 49 éléments de données (entretiens et textes libres de questionnaires) ont été incorporés. A chacun a été attribué des valeurs de classifications permettant de distinguer ses caractéristiques factuelles : source et nature des données, cas auquel il se rapporte, et déterminants. Un dossier a été créé pour regrouper ces déterminants (pays, secteur, expérience et type de gouvernance de l’EMNE, situation des cibles au moment de l’acquisition...). Les attributs des cas codés dans NVivo permettent de filtrer et comparer les données, selon des sous-groupes, pour analyser par exemple l’impact des différents déterminants sur les choix de mode d’intégration. Des données secondaires (documents internes, articles de presse) ont également été ajoutés.

III.3.3.3. Opérationnalisation des types d'intégration

Ce système établi, un travail sur la littérature a opérationnalisé les caractéristiques de chaque type d'intégration, précisant pour chacun ses éléments descripteurs permettant son identification dans les cas (**Tableau 17**).

Tableau 17 : Opérationnalisation des types d'intégration

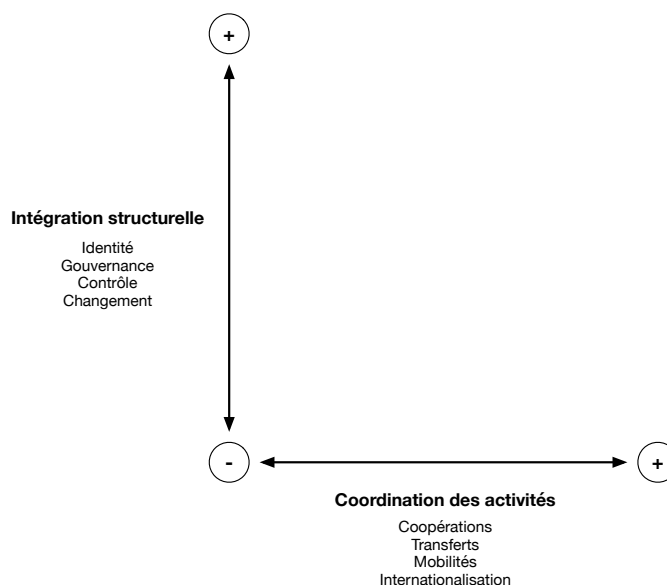
A partir de sources multiples (Haspeslagh & Jemison, 1991 ; Ellis, 2004 ; Kumar, 2009 ; Kale & Singh, 2012 ; Gomes, Weber, Brown & Tarba, 2011 ; Liu & Woywode, 2013)

	Préservation	Partenariat	Absorption	Holding
Intégration structurelle				
Identité de la cible	Préservée	Préservée, ou faiblement modifiée	Assimilée à celle de l'acquéreur	(variable)
Gouvernance	Pas de changement	Pas ou peu de changement	Changements forts (équipe de direction, réorganisation)	Changements fréquents d'équipe de direction
Contrôle	Autonomie	Autonomie	Fort contrôle de l'acquéreur	Contrôle décisionnel de l'acquéreur
Conduite du changement	Pas de changement	Changement lent et graduel	Changement rapide et planifié	Peu de changement
Coordination des activités				
Coopérations	Faibles	Coopération sélective d'activités (cœur de métier)	Equipes et projets de standardisation	Aucune
Transferts	Faibles	Bi-directionnels ; transferts <i>reverse</i> fréquents	Principalement descendants (acquéreur > cible)	Aucun
Mobilités	Aucune	Mobilités bi-directionnelles	Principalement de l'acquéreur vers la cible	Aucune
Internationalisation	Pas spécifiquement liée à l'intégration	Oui ; diversité des rôles de la cible	Intégration aux activités du groupe	Faible, sauf intégration verticale

III.3.3.4. Rapprochement des données empiriques et des catégories d'analyse

Cet outil conceptuel opérationnalisé a servi de base à l'analyse des cas et au travail typologique de leur rapprochement du cadre théorique, avec pour chaque cas la question : « de quel mode d'intégration se rapproche-t-il ? ». La typologie retenue pour les types d'intégration doit être appréhendée comme un guide plutôt que comme un outil figé. Les concepteurs de cette matrice, Haspeslagh & Jemison (1991) considéraient eux-mêmes que les notions de préservation et d'absorption ne sont pas des entités solides mais deux pôles d'un continuum : dans la réalité ce n'est jamais « préservation **ou** absorption » mais « quel degré sur le continuum préservation - absorption » ? Les axes des matrices sont donc des continuums qui permettent de comparer les cas entre eux (**Figure 22**). En pratique, nous avons d'abord travaillé sur les cas les plus nets dans nos données, répondant au défi de « ensembles flous » de Popper (1934). Ces cas extrêmes sont ceux qui se rapprochent le plus clairement d'un type théorique. Puis, par allers retours successifs entre données et modèles théoriques opérationnalisés, nous avons travaillé sur les autres cas. Ces cas ont pu soit s'inscrire dans un type reconnu, soit être identifiés comme des types hybrides, soit des types spécifiques (précision de type connu), soit encore défier la littérature existante et nécessiter une analyse complémentaire.

Figure 22 : représentation pratique de la matrice des types d'intégration



Au-delà de ces efforts de rapprochement des cas, il faut garder à l'esprit qu'une typologie doit être reliée à autre chose pour être intéressante :

« La vérité est qu'une typologie, si elle fournit une commodité d'exposition des données, à la manière d'un plan ou d'un schéma, n'est en elle-même d'aucune utilité scientifique. Elle ne présente d'intérêt que si elle est mise en relation avec une ou plusieurs autres variables qui lui sont extérieures. »

(Todd, 2011, p. 82).

Le chapitre V, par une analyse multicas, rapprochera les cas des typologies existantes pour les affiner et les actualiser. Le chapitre 6 reliera quant à lui cette typologie aux déterminants de choix d'intégration des EMNE, réalisant cette mise en relation avec des variables qui permettront d'expliquer ces choix.

Conclusion du chapitre III

Ce chapitre s'ouvre sur une réflexion du travail de thèse, en mettant en valeur ses aspects sociaux et techniques avant ses aspects intellectuels. Il positionne également cette recherche dans une conception des sciences sociales qui vise à construire des faits qui soient intelligibles.

La démarche méthodologique a pour objectif de pouvoir répondre aux nos questions de recherche, à savoir (1) quelles approches d'intégration mettent en œuvre les EMNE acquéreuses suite à des acquisitions up-market, et (2), dans une posture de management stratégique comparatif, quels sont les déterminants de ce choix?

Afin de répondre au gap empirique identifié dans la revue de littérature, cette recherche repose sur l'étude multi-cas de 25 intégrations d'entités françaises, entre 2000 et 2011, par des EMNE de 13 pays différents, trois pays fournissant plusieurs cas (Inde, Chine, Russie). Cette diversité des pays d'origine des EMNE est l'une des spécificités fortes de cette recherche, lui permettant de dépasser les approches mono pays et d'adopter une approche comparative.

Les données collectées sont de plusieurs natures. L'établissement d'une base de données systématique de toutes les acquisitions dans ce pays sur la période a permis d'en dégager les grandes tendances et a servi de base aux contacts directs. Un questionnaire exploratoire a été administré auprès des dirigeants des cibles. Ses données qualitatives ont principalement été exploitées. Surtout, ce questionnaire a servi à solliciter des entretiens avec des cadres et des dirigeants de ces entités.

L'analyse a été réalisée avec NVivo grâce à un système de codage structuré opérationnalisant finement les types d'intégration théoriques. Cela a permis de rapprocher chacun des cas des typologies de la littérature, et autorisé une comparaison à la fois externe (EMNE / DMNE) et interne (EMNE entre elles), en associant analyses inter-cas et intra-cas.

DEUXIEME PARTIE

RESULTATS ET DISCUSSIONS

Cette deuxième partie présente les résultats de notre recherche et les discussions qu'ils suscitent concernant les stratégies des EMNE, leurs déterminants et leurs contributions à la littérature de management international.

Le chapitre IV, à portée descriptive, expose et analyse la base de données construite sur les acquisitions up-market réalisées par des EMNE en France entre 2000 et 2011. Il prend la mesure du phénomène, et en décrit les tendances et les dynamiques. Il apparaît tout particulièrement que ces acquisitions, si elles en sont en forte croissance sur la période, sont encore très minoritaires par rapport à l'ensemble des acquisitions. De plus, elles portent sur des montants inférieurs, et concernent des cibles d'une assez faible complexité organisationnelle.

Le chapitre V traite la première question de recherche. Quels types d'intégration adoptent les EMNE dans ces situations ? Se comportent-elles de manière particulière, et par quels aspects et dans quelles mesures leurs approches d'intégrations se rapprochent et se distinguent de celles des DMNE ? Pour y répondre, ce chapitre

analyse les types d'intégration mis en œuvre par les EMNE dans les 25 cas sur lesquels portent nos données. Par une étude inter-cas, il en propose une vision globale, à la fois typologique et dynamique. Une étude détaillée de sept cas de figure typiques permet de densifier et approfondir la compréhension de ces choix d'intégration. Il apparaît que les EMNE mettent en œuvre majoritairement, mais pas uniquement, une approche partenariale, dont nous identifions trois modalités. Celles-ci s'articulent logiquement et chronologiquement, le long d'une dynamique qui peut être parcourue en deux directions, vers un renforcement ou un abandon du partenariat. Ce faisant, nous actualisons les théories sur les types d'intégration, identifiant également un nouveau « sujétion », dont nous pouvons rendre compte dans les dimensions des modèles classiques.

Le chapitre VI traite la deuxième question de recherche : pourquoi les EMNE adoptent-elles des types d'intégration relativement spécifiques ? Il revient d'abord sur des constantes des intégrations et sur leurs conséquences pour les théories de management international qu'elles actualisent. Au-delà de la prédominance de l'approche partenariale, les approches d'intégration sont variées : nous analysons donc les déterminants des choix pour chacun des 25 cas. Il apparaît que le pays d'origine en est un déterminant essentiel. Par exemple, toutes les EMNE chinoises adoptent une approche partenariale, là où les EMNE russes optent pour un type sujétion. Cette constante permet d'ouvrir une discussion sur la nature et le fonctionnement de cet effet, dont nous explorons, à partir de données empiriques, les composantes d'héritage administratif et des imaginaires politiques et stratégiques qui, associés aux éléments objectifs du contexte économique, contribuent à guider les choix stratégiques et les pratiques des EMNE.

Enfin, sous forme d'épilogue, nous nous intéresserons à une question annexe, mais récurrente dans les discussions sur les intégrations *up-market* : la pérennité des cibles et la performance des acquisitions, et constatons qu'elle sont justement corrélées aux choix d'approche et à la conduite des intégrations.

CHAPITRE IV

**LES ACQUISITIONS *UP-MARKET* EN FRANCE,
2000 – 2011**

Pour sélectionner de manière raisonnée (Seawright et Gerring, 2008) les terrains permettant de traiter nos questions de recherche, nous en avons délimité le périmètre, géographiquement à un pays cible (la France), et temporellement à une période spécifique (les années 2000 – 2011). Ce choix répond à la volonté d’homogénéiser les données en limitant les effets de contexte local, tout en autorisant une grande diversité de pays d’origine des EMNE acquéreuses.

Ce chapitre analyse la base de données de toutes les acquisitions réalisées par des EMNE en France entre 2000 et 2011. Celle-ci permet de prendre la mesure du phénomène, de le quantifier et de replacer les intégrations de nos cas dans leur contexte macro de dynamique géoéconomique. Cette base a également une visée empirique : qualifiée manuellement par l’ajout de données des noms et coordonnées des responsables des entreprises concernées, elle a servi de référence pour l’envoi des questionnaires et la sollicitation des entretiens. Enfin, c’est en comparant le volume de données obtenues à l’ensemble de cette base que peut être discutée la fiabilité des données empiriques. La première section décrit et détaille la base de données constituée, et discute la portée du phénomène. La deuxième section analyse les caractéristiques des acquéreurs et des cibles.

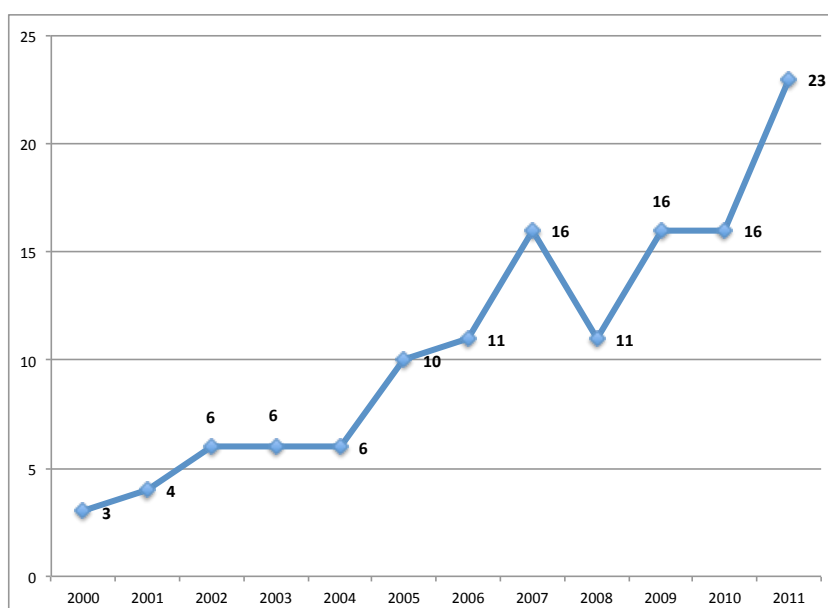
Section IV.1. Les acquisitions *up-market* : de la marginalité à la visibilité

La base de données⁵⁷ permet de dégager une première série de conclusions sur la dynamique globale des acquisitions par des EMNE. Tout d'abord, il apparaît que ces opérations *up-market* connaissent sur la période une très forte progression. Cependant, leur importance grandissante est encore relative, tant au regard des acquisitions réalisées par des multinationales de pays développés sur la même période que du poids économique des pays d'origine des EMNE.

IV.1.1. Augmentation par phases du nombre d'acquisitions *up-market*

Le nombre d'acquisitions est en forte progression sur la période, passant de 3 en 2000 à 23 en 2011, soit une multiplication par quasiment 8. Sur le total des 128 opérations recensées, plus de la moitié ont été réalisées dans les quatre dernières années : les acquisitions *up-market* passent de la marginalité à la visibilité.

Figure 23 : Evolution du nombre d'acquisitions *up-market* en France, 2000 - 2011



⁵⁷ Cf. la base complète en annexe.

Plusieurs phases peuvent être distinguées sur la période de référence :

- Phase 1. Jusqu'en 2004, le nombre d'opérations est très modéré. De 3 ou 4 par an, ils augmentent un peu pour se stabiliser à 6 par année entre 2002 et 2004 (chiffre très bas si l'on considère les dizaines de pays que recouvre la catégorie).
- Phase 2. Le milieu des années 2000 est une période de forte inflexion de la courbe. Les années 2005 et 2006 présentent des chiffres nettement supérieurs aux années précédentes, autour de 10, soit une augmentation de plus de 50%. Cette période correspond à la vague d'attention médiatique internationale sur les acquisitions *up-market* (c'est en Europe l'époque de la prise de contrôle d'Arcelor par Lakshmi Mittal) : les EMNE deviennent visibles par leurs acquisitions. Cette période déclenche aussi l'attention des chercheurs, qui se matérialise un ou deux ans plus tard : le papier fondateur de Luo et Tung (2007), la conférence à la *Copenhagen Business School* qui donne lieu à l'article conclusif de Ravi Ramamurti (2008), ou encore le livre de Sirkin, Hemerling et Bhattacharya (2008).
- Phase 3. A partir de 2007, le nombre d'acquisition fait à nouveau un bond de 50%, et se stabilise au nombre 16 pour les trois années 2007, 2009, 2010 (avec un creux pour 2008).
- Une hausse qui va se poursuivre ? L'année 2011, borne de notre période de référence, semble marquer un nouvel infléchissement de la courbe, avec une nouvelle progression de l'ordre de 50% (23 opérations en 2011). Les premiers chiffres disponibles pour les années 2012 et 2013 semblent confirmer cette tendance, avec pour chaque année un total de l'ordre de 25 acquisitions *up-market*. Comme pour la période du milieu des années 2000, cette phase s'accompagne d'une forte couverture médiatique, voire politique, du sujet. L'année 2011 est marquée par l'acquisition du Paris Saint-Germain

par la *Qatar Investment Authority* (QIA), le fonds d'investissement souverain de l'émirat du Qatar. L'année suivante, c'est le fonds souverain chinois, la *China Investment Corporation* (CIC) qui reçoit 30 milliards USD de l'Administration d'Etat des changes (SAFE) pour investir en Europe⁵⁸, alors que dans le même temps l'acquisition des « Lejaby » par son sous-traitant tunisien Isalys, qui attire l'attention du grand public français⁵⁹.

IV.1.2. Nette augmentation de la part des pays émergents

Cette augmentation en valeur absolue du nombre d'acquisitions up-market pourrait ne correspondre qu'à une augmentation globale du nombre d'acquisitions. La dynamique en valeur absolue pourrait être déconnectée de la dynamique relative. En comparant ici les acquisitions réalisées par des EMNE à l'ensemble des opérations menées par des acquéreurs internationaux, il apparaît que cette tendance est bien le reflet d'une croissance spécifique des acquisitions *up-market* (**Tableau 18**).

Tableau 18 : Part des EMNE dans l'ensemble des acquisitions

Nation Status	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Developed	341	263	160	168	211	252	234	277	215	147	216	226	2710
Emerging	3	4	6	6	6	10	11	16	11	16	16	23	128
N/A	11	19	3	9	16	18	15	13	18	23	12	17	174
Total	355	286	169	183	233	280	260	306	244	186	245	265	3012
% Emerging	1%	1%	4%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	9%	7%	9%	4%

Ces chiffres confirment la forte montée en puissance des EMNE dans les acquisitions internationales. L'augmentation est nette et continue, globalement très similaire à celle exprimée en valeur absolue. Si en 2000 les pays émergents représentaient moins de 1% des acquisitions, leurs entreprises en ont réalisé plus de 9% en 2011. Cette tendance nette est le résultat conjoint d'une augmentation, en valeur absolue, du nombre d'acquisitions par les EMNE et d'un relatif tassement concomitant du nombre d'opérations par des acquéreurs de pays développés, le niveau de celles-là en 2011 étant comparable à celui de 2006.

⁵⁸ Ding Qingfen, "New capital for CIC to acquire European assets", China Daily, 05/03/2012.

⁵⁹ AFP, « Lejaby : des débuts en 1992 en Tunisie, jusqu'à "zéro usine" en France », 23/01/2012.

IV.1.3. Mais une place toujours modérée dans l'ensemble des acquisitions

Ces tendances globales ne doivent pas masquer la relativité de cette augmentation et de l'émergence de nouveaux pays dans l'ensemble des acquisitions. Cela apparaît nettement lorsque l'on commence à l'analyse des données au niveau non plus des catégories de pays (développés / émergents), mais au niveau de granularisation plus fin des pays d'origine. Sur la période, les pays dont les entreprises ont réalisé le plus d'acquisitions en France sont en effet, et de loin, les habituels partenaires de la France : l'Amérique du Nord et les voisins européens. Hormis les acquéreurs domiciliés dans les paradis fiscaux, ou dont la nationalité n'a pas été révélée (*unknown*), ou est composite (*supranational*), les douze premiers pays investisseurs relèvent tous de cette zone.

Le premier pays considéré comme émergent, l'Inde, n'est qu'en 15^e position. En consolidant les données de la Chine continentale et de Hong-Kong⁶⁰, ce serait la Chine qui, avec 27 opérations, occuperait cette 15^e place. Mais même en considérant ce total, il apparaît de manière flagrante que la Chine a réalisé sur la période 25 fois moins d'acquisitions que les Etats-Unis, et 19 fois moins que le Royaume-Uni. En nombre d'opérations, ces deux premiers pays émergents sont derrière le Danemark, et au même niveau que la Finlande. Les autres pays émergents suivants sont encore plus loin dans le classement : le Qatar, la Russie, et Singapour sont respectivement 26^e, 28^e et 29^e (**Tableau 19**).

⁶⁰ Thomson One Banker conserve une distinction entre Chine continentale et Hong-Kong, bien que la Région administrative spéciale (RAS) de Hong-Kong soit rattachée à la Chine RPC (République Populaire de Chine) depuis 1991. Cette distinction est utile pour lire les tendances d'acquisitions des entreprises de ces deux territoires. Nous la conservons donc, tout en nous réservant le droit d'ultérieurement utiliser la dénomination Chine pour l'ensemble.

Tableau 19 : Nombre d'acquisitions par pays d'origine⁶¹

#	Country	Nb
1	United States	698
2	United Kingdom	514
3	Germany	335
4	Belgium	239
5	Netherlands	174
6	Italy	139
7	Switzerland	133
8	Unknown	128
9	Spain	120
10	Sweden	104
11	Luxembourg	87
12	Canada	75
13	Japan	42
14	Denmark	36
15	India	26
16	Finland	26
17	Supranational	25
18	Norway	25
19	Ireland-Rep	24
20	Israel	18
21	Austria	16
22	Australia	16
23	Hong Kong	15
24	China	12
25	Iceland	12
26	Qatar	10
27	Portugal	9
28	Russian Fed	8
29	Singapore	8
30	South Korea	7

La part des pays émergents dans l'ensemble n'est pas à la mesure de leur poids macro-économique global. Il y a un découplage entre l'importance économique de ces pays et l'activité des EMNE sur le marché des acquisitions *up-market*, en France tout du moins. Ce découplage est par exemple évident pour le cas de la Chine. A la fin de la période, en 2011, la Chine est devenue la 2^e puissance mondiale, avec un PIB qui représente 11,5% du total mondial⁶². Dans le même temps, les acquisitions réalisées en France par des entreprises chinoises (y compris Hong Kong) représentent moins de 1% du total. Même en gardant à l'esprit qu'un nombre sans doute significatif d'acquisitions chinoises sont réalisées via des établissements dans des territoires écrans (Bahamas, Ile Vierges...), il n'en reste pas moins que le nombre d'acquisitions réalisées par des entreprises chinoises est sans commune mesure avec

⁶¹ Données brutes Thomson One Banker, avant correction manuelle de la base. Certains chiffres peuvent légèrement différer des données définitives, sans modifier les ordres de grandeur ou les classements.

⁶² Fonds monétaire international (FMI).

l'importance économique du pays. Il en est de même, à des degrés moindre, des autres pays émergents. Si le nombre d'acquisitions *up-market* augmente significativement et rapidement sur la période, il n'est pas encore à la mesure de la place des pays émergents sur la scène internationale. Cette sous-représentation relative peut être le résultat d'une conjonction de plusieurs éléments : stades d'internationalisation des EMNE, limites managériales, choix de modes d'entrée ou attractivité économique du pays cible. Elle reflète sans doute le stade d'internationalisation relativement récent des EMNE : si leur rythme d'internationalisation est rapide, leur expérience internationale récente limite le nombre global d'acquisitions. De même, une sous-capacité managériale peut –être à l'origine de cette relative sous-représentation. Troisièmement, certaines EMNE préfèrent d'autres modes d'entrée que les F&A. Selon Milelli & Shi (2008), les entreprises de Chine RPC ont ainsi effectué en France deux fois plus de créations que d'acquisitions sur la période ; ce qui n'est pas le cas des multinationales indiennes qui en ont effectué autant. La question d'une sous-attractivité de la France par rapport à ses voisins européens ne semble quant à elle pas vraiment corroborée par les faits. Deux études s'intéressant aux créations et acquisitions d'EMNE chinoises et indiennes en Europe montrent que la France est le troisième pays destinataire de ces IDE : relativement loin du Royaume-Uni (IDE principalement attirés par la place financière de la City), et dans le même ordre de grandeur que l'Allemagne, avec cependant un décrochage plus prononcé des investissements indiens (Milelli et al., 2010 ; Heritage Foundation, 2015).

Section IV.2. Caractéristiques des acquisitions et des acquéreurs

Le modèle intégré des déterminants de choix de mode d'intégration constitue une bonne grille pour analyser les caractéristiques des 128 acquisitions à l'aide de catégories structurées. Certains de ses items peuvent être définis pour toutes les entrées de la base à partir de Thomson One Banker et d'une mise-à-jour manuelle. D'autres nécessiteraient par contre une étude documentaire spécifique qui dépasse le cadre de cette recherche. C'est le cas par exemple de la gouvernance et de

l'expérience des EMNE acquéreuses : la base Thomson One Banker ne comprend que des informations partielles, et imprécises, de ces éléments.

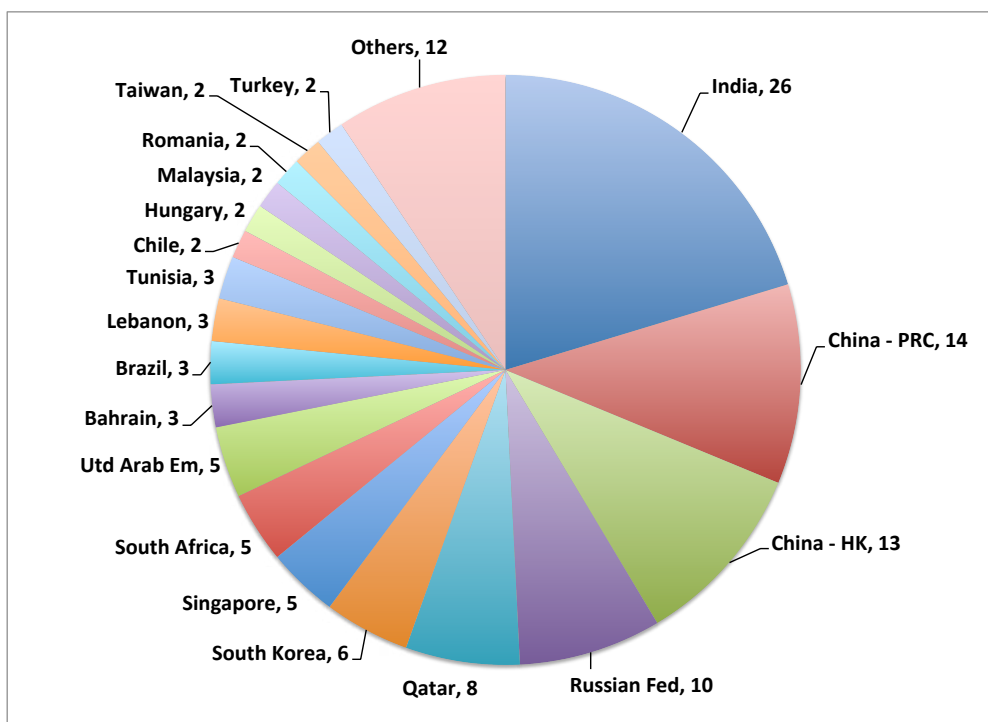
IV.2.1. Caractéristiques des acquéreurs

L'analyse des pays d'origine des EMNE, de leurs types de gouvernance et de leur expérience internationale préalable permet de dégager des résultats intéressants sur le profil des acquéreurs.

IV.2.1.1. Des EMNE de 31 pays différents, majoritairement asiatiques

Au-delà des principaux pays émergents présents dans le classement, des acquisitions up-market ont été réalisées en France sur la période par des EMNE de 31 pays d'origine différents. En plus des BRIC, des pays comme l'Indonésie, la Colombie ou le Ghana apparaissent dans la liste des pays d'origine (pour ce dernier, l'acquéreur est en fait libanais, nationalité qui sera appliquée à ce cas par la suite). Y sont présents également des pays comme la Thaïlande, dont le groupe TUF contrôle la marque « Petit Navire », ou l'Algérie dont une société pharmaceutique (Laboratoires Salem) a racheté un site de production corrézien au groupe américain BMS. Cette diversité ne doit néanmoins pas faire oublier de grandes régularités. Les trois premiers pays acquéreurs, l'Inde, la Chine (Chine continentale et Hong Kong additionnées) et la Russie représentent en effet à eux seuls la moitié du total (63 cas sur 128). Inversement, les 27 autres pays d'origine des EMNE contribuent ensemble à 65 cas, 12 pays ne comptant qu'une seule occurrence. La **Figure 24** visualise cette prépondérance de quelques pays d'origine dans l'ensemble des EMNE acquéreuses.

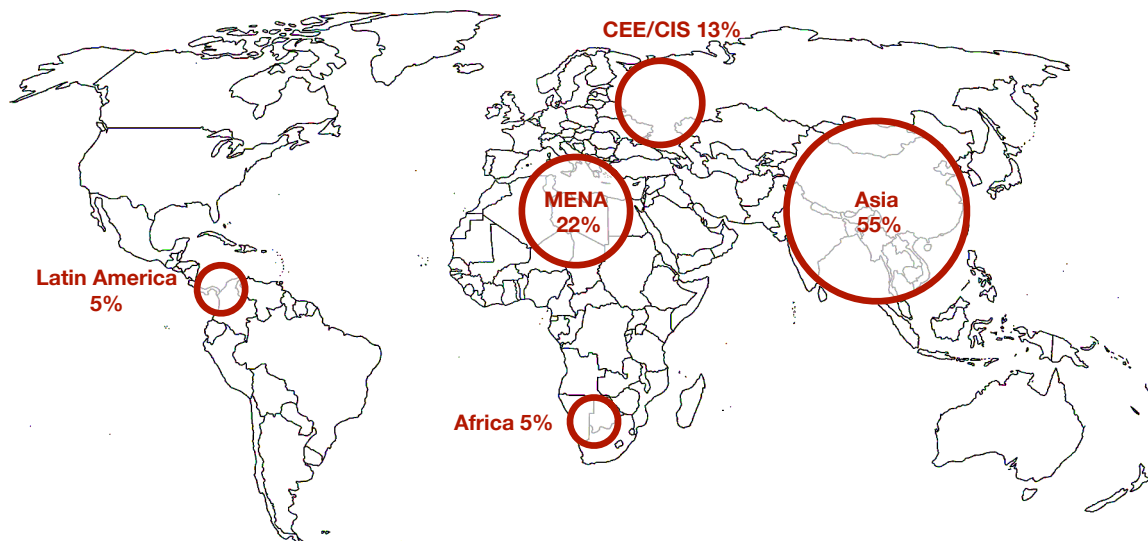
Figure 24 : Distribution des pays d'origine des EMNE par nombre d'acquisitions



En ayant à l'esprit le caractère relatif et performatif des découpages spatiaux (Grataloup, 2007), il est possible de lire ces résultats en regroupant les pays par grande régions, définies de la manière suivante (Ghemawat, 2007) : Afrique subsaharienne, Asie, CEE (Central and Eastern Europe) / CIS (Commonwealth of Independent States), Amérique Latine et MENA (Middle East and North Africa).

Cette perspective fait apparaître une nette prépondérance de l'Asie (**Figure 25**). Avec 55% du total, les EMNE asiatiques représentent plus de la moitié de l'ensemble des opérations. Le MENA vient en seconde position, avec une dispersion beaucoup plus grande des pays (EMNE de 10 pays d'origine, pour 28 opérations). La région CEE/CIS est principalement représentée par la Russie, tandis que l'Amérique Latine et l'Afrique ne représentent que 5% chacune, avec respectivement 7 et 6 opérations. Pour l'Afrique, on a déjà vu que le cas attribué à une entreprise ghanéenne était le fait d'un entrepreneur libanais ; ne reste donc que des EMNE sud-africaines, raisonnablement bien représentées.

Figure 25 : Régions d'origine des EMNE acquéreuses



IV.2.1.2. Des traces de différences de management stratégique

Le cas de l'Amérique latine est plus surprenant : sa place économique mondiale, avec des pays comme le Brésil (7^e puissance économique mondiale) et le Mexique (15^e) est peu répercutée dans les données. Comment expliquer que les EMNE de ces pays, et de plusieurs autres, ne représentent que 5% de l'ensemble des acquisitions *up-market* en France, soit moins que le seul Qatar? La notion de distance, même multidimensionnelle (Moalla, 2011), qu'elle soit géographique, culturelle, économique ou administrative, ne semble que faiblement rendre compte de cet écart. Culturellement et psychiquement, la France n'est pas un pays qui peut être considéré comme distant pour les pays latino-américains. Géographiquement, la distance n'est pas beaucoup plus importante que pour des pays est-asiatiques. Cette faible représentation des EMNE d'Amérique Latine valide la pertinence d'une démarche de management stratégique comparatif. De nombreuses recherches (Luo et *al.*, 2011 ; Casanova, 2009 ; IDB, 2006) insistent en effet sur l'ancrage et le développement fortement régional des multinationales sud-américaines : ce sont souvent des *Multilatinas* avant d'être, éventuellement, des *Global Latinas*. Leur relativement

faible présence dans la base confirme à la fois cette caractéristique des EMNE sud-américaine et l'intérêt d'une perspective de management stratégique comparatif.

IV.2.1.3. Gouvernance et expérience des acquéreurs

Thomson One Banker fournit un certain nombre d'informations sur chacune des opérations, comme le secteur d'activités et une description résumée de l'opération avec des données financières. Néanmoins, il n'est pas possible d'obtenir des données synthétiques sur le type de gouvernance de l'acquéreur, ni sur son expérience préalable à l'international et en acquisitions *up-market*. Une qualification manuelle de l'ensemble de la base sur ces deux items serait plus chronophage que pertinente. Ces informations sur les déterminants n'ont en effet de sens et d'utilité que s'ils peuvent être mis en perspectives avec les types d'intégration mis en œuvre par ces EMNE. Nous avons donc choisi de nous concentrer sur les cas sur lesquels nous travaillerons effectivement : pour ceux-ci nous rechercherons le mode de gouvernance ainsi que leur expérience préalable. Pour les autres, voici les tendances principales qui se dégagent d'une perspective générale.

Modes de gouvernance variés

Les types de gouvernance des acquéreurs sont incontestablement variés. Trois grandes catégories peuvent être distinguées en première approximation :

- **Groupes privés.** Ces acquéreurs sont des sociétés cotées en bourse, avec des actionnaires (*shareholders*) variés et des dirigeants salariés. De nombreux acquéreurs relèvent de cette forme de capitalisme et de gouvernance, majoritaire pour les pays d'Amérique Latine et de Hong Kong.
- **Groupes familiaux.** Cette catégorie comprend deux types d'EMNE. D'un côté, les groupes à la gouvernance réellement familiale, souvent gérés aujourd'hui par une fratrie qui en a hérité de ses père et grand-père. Sans leur être limité, c'est le cas de nombreux groupes indiens qui développement ce

capitalisme familial (Cappelli, Singh, Singh, & Useem, 2010), d'organisation volontiers conglomérale. De l'autre, des acteurs individuels que le langage financier nomme HNWI (*High Net Worth Individuals*) : ils gèrent directement leurs affaires, concentrées sur un secteur ou en conglomérat, avec une ouverture plus ou moins grande à leur famille pour la gouvernance.

- **Groupes publics et fonds souverains.** Les groupes publics sont par exemple, sans leur être limité, des groupes chinois, des SOE (*State Owned Enterprises*). Gérés opérationnellement comme des groupes privés, leur logique d'ensemble et leur stratégie sont cependant fortement connectées aux ambitions et aux objectifs du pouvoir central, dont ils peuvent notamment bénéficier pour le financement de leurs investissements. Les fonds souverains sont souvent des actionnaires, sinon dormants, du moins peu interventionnistes dans le management des cibles. Ils ont une logique d'investissement financier, pas d'engagement opérationnel dans la gestion des entreprises acquises. Ces fonds d'investissements sont donc susceptibles de revendre assez rapidement leurs acquisitions. C'est par exemple le cas de l'acquisition de Cegelec par le QIA (*Qatar Investment Authority*), via une de ses entités, Qatar Diar. L'opération a lieu en octobre 2008. Le 1^{er} janvier suivant, Qatar Diar revend Cegelec à Vinci et devient ainsi le deuxième actionnaire de ce dernier : la finalité de l'opération n'était que financière à court terme.

Divers niveaux d'expériences préalables

Les niveaux d'expérience préalable des EMNE à l'international, et notamment leur expérience d'acquisitions *up-market*, sont également diversifiés mais globalement, faibles. La majorité des acquéreurs semble en effet en être à des phases initiales d'internationalisation, et l'acquisition en France est souvent non seulement la première acquisition *up-market* mais la première expérience d'internationalisation. Plusieurs groupes russes sont dans ce cas de figure, ainsi qu'un grand nombre de groupes indiens et chinois. Pour les acquéreurs originaires du Maghreb, la France constitue plutôt le premier développement direct sur les marchés européens, après un développement préalable dans la zone Afrique du Nord – Moyen Orient. A l'opposé,

des acquéreurs disposent déjà, au moment de l'acquisition en France, d'une expérience internationale importante. C'est notamment souvent le cas des groupes de Hong Kong (comme Tun Kin qui a acquis Terraillon) mais pas seulement : au moment de l'acquisition qu'il réalise en France en 2006, Cemex a par exemple déjà intégré une importante entreprise aux Etats-Unis.

IV.2.2. Contexte des acquisitions et caractéristiques des cibles

Le modèle des déterminants de choix de mode d'intégration comprend également le contexte de l'acquisition, sous l'angle global et sectoriel, et les profils des cibles.

IV.2.2.1. Contexte global : une accélération de la convergence ?

L'analyse du contexte global des acquisitions nous a longtemps paru difficile. Comment la base de donnée pourrait-elle être exploitée pour informer le contexte global des opérations ? Dans cette perspective, il est intéressant de se pencher sur les détails de la liste des principaux pays acquéreurs, complété par le détail annuel des opérations. Une inspection à vue est suffisante pour s'apercevoir que, lus on arrive dans le bas du tableau (donc vers les pays émergents), plus les cellules sont vides en début de période. L'Inde (15^e) n'a une première entrée qu'en 2003. Pour la Chine continentale (24^e) il faut attendre 2007 pour voir des acquisitions deux années de suite. Le Qatar apparaît dans la liste en 2004, et la Corée du Sud en 2006. Ainsi, non seulement les EMNE ont réalisé moins d'acquisitions que leurs homologues de pays développés, mais surtout elles les ont réalisées plus tardivement. Cette dynamique temporelle renvoie au contexte global géoéconomique dans lequel s'inscrivent ces EMNE *late globalizers*. La temporalité correspond bien à la conception développée dans la littérature : la période est celle d'une accélération du phénomène de mondialisation économique (Chanda, 2007) et de sa visibilité (Liu, Hong, & Liu, 2012). Les EMNE profitent de l'intensification de la mondialisation pour s'internationaliser : les ressources sont plus accessibles, les obstacles moins nombreux. Au niveau de la Chine par exemple, cet effet de contexte géoéconomique,

Chapitre IV. Caractéristiques et dynamiques du phénomène

global et national, apparaît particulièrement bien. Deux dates marquent le début de la période : en 1999, le gouvernement lance la politique de *Going Out*, encourageant et finançant les grandes entreprises à s'internationaliser et, en 2001, la Chine entre à l'OMC. Avec un décalage de quelques années, les conséquences de ce contexte sont nettes. Il y a pour la Chine un effet de vases communicants : alors que les acquisitions de Chine continentale augmentent, ceux de Hong Kong stagnent puis diminuent à partir du milieu des années 2000, conséquence d'un recentrement des acquéreurs de Chine continentale sur leur territoire, sans passer par des entités d'investissement hongkongaises.

Ce phénomène d'insertion progressive de nouveaux pays dans les acquisitions *up-market* confirme la vision géostratégique de la grande convergence. Celle-ci passe par une phase de rattrapage, de *catching-up*, de pays auparavant en marge des courants d'investissements dans les économies les plus avancées. Au cours de la décennie, cette même distinction entre économies avancées ou en développement s'estompe et se fragmente. Dans le contexte géoéconomique global de convergence des économies et des savoirs, des entreprises d'origines nationales de plus en plus diversifiées réalisent des acquisitions *up-market*. L'augmentation du nombre de ces acquisitions n'est donc pas seulement le fait d'une augmentation d'opérations d'EMNE seulement chinoises ou indiennes.

Ce mouvement se vérifie lorsqu'on granularise l'analyse. En sélectionnant cette fois seulement les 31 pays et territoires identifiés comme émergents, la même forme apparaît à une simple analyse à vue : en triant ces pays par nombre décroissant d'acquisitions sur la période, une zone vide apparaît dans le quart bas – gauche (**Tableau 20**). On retrouve le même phénomène qu'au niveau de l'ensemble des acquéreurs : au sein des EMNE, celles qui ont fait peu d'acquisitions l'ont fait récemment : ce sont des nouveaux entrants dans les acquisitions *up-market*. Ainsi, des 12 pays dont les EMNE n'ont réalisé qu'une seule acquisition sur la période, 10 l'ont fait durant la 3^e phase. Les seules exceptions sont le Mexique (acquisition dès 2001, mais consolidée en 2005) et du Koweït (acquisition en 2005).

Tableau 20 : Nombre d'acquisitions par pays d'origine et par année⁶³

Pays / Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
India				2		2	1	7	3	4	4	3	26
China			2		1		2	1	2	3		3	14
Hong Kong		1	1	2	2	1	2			2		2	13
Russian Fed			1			1	2	2			2	2	10
Qatar					1	2			3			2	8
South Korea						1					2	3	6
Singapore		1	1							2		1	5
South Africa			1		1		1			1		1	5
Utd Arab Em		1			1					1		2	5
Bahrain	1						1		1				3
Brazil								1	1	1			3
Lebanon							1	1				1	3
Tunisia	1								1	1			3
Chile								2					2
Hungary				1				1					2
Malaysia	1						1						2
Romania				1		1							2
Taiwan											1	1	2
Turkey						1					1		2
Algeria											1		1
Colombia												1	1
Estonia									1				1
Ghana											1		1
Indonésie											1		1
Kuwait						1							1
Mexico		1											1
Morocco											1		1
Poland										1			1
Saudi Arabia											1		1
Thailand											1		1
Ukraine								1					1
Total	3	4	6	6	6	10	11	16	12	16	16	22	128

La 3^e phase n'est donc pas seulement due à l'intensification des acquisitions par des EMNE des « grands » pays émergents pays (Inde, Chine, Russie...) mais également à l'arrivée d'acquéreurs de nouveaux pays. Le phénomène d'émergence déjà noté à l'échelle globale se retrouve à un niveau plus précis, comme une fractale, au sein même des pays émergents : plus le temps passe, et plus le nombre de pays émergents dans les acquisitions *up-market* augmente. A la fois produits et facteurs de l'accélération de la mondialisation économique et de la convergence à l'échelle mondiale, ces EMNE sont des *late globalizers* qui se développent plus tardivement à l'international mais bénéficient d'un contexte plus propice à l'accès aux ressources.

⁶³ Données brutes Thomson One Banker, avant correction manuelle de la base. Certains chiffres peuvent légèrement différer des données définitives, sans modifier les ordres de grandeur ou les classements.

IV.2.2.2. Secteurs d'activité des acquisitions

Une analyse des secteurs d'activité permet également de dégager des tendances sur leurs caractéristiques. Thomson One Banker fournit des indications sur les secteurs d'activités des opérations, mais ces indications ne sont souvent que des premières approximations, et il est nécessaire de qualifier manuellement chacun des cas. Nous avons donc procédé, pour chacun des 128 opérations, à l'identification des secteurs par leur code NACE⁶⁴, confirmant, infirmant ou précisant les données de TOB.

Une analyse des secteurs en deux temps

Avec cette approche, les résultats apparaissent sans ambiguïté : les acquisitions concernent à plus de 70% le secteur de l'industrie manufacturière, et à 13% les services immobiliers et aux entreprises : tous les autres secteurs sont résiduels. Ces résultats sont cependant peu satisfaisants. Intuitivement, et au vu des premiers cas sur lesquels nous avons commencé à travailler empiriquement, nous sommes perplexes sur cette classification qui ne rend que faiblement compte de certaines réalités sectorielles des acquisitions.

Nous avons procédé à une deuxième phase de qualification manuelle, avec une classification plus empirique tenant compte précisément des acquéreurs et des cibles. Le secteur de l'industrie chimique nécessite par exemple d'être sous-divisé en deux : la chimie de base et l'industrie pharmaceutique. De même, les industries alimentaires (D-15) recouvrent des réalités très différentes, et il s'avère à l'analyse qu'il s'agit rarement d'industrie agroalimentaire au sens commun, mais essentiellement d'acquisitions de domaines et marques de vins et spiritueux, ou de marques alimentaires de prestige. Chacune des catégories a été ainsi revue. A l'inverse, un secteur qui n'apparaît pas en tant que tel dans la nomenclature NACE a été reconstitué : il s'agit du luxe qui, dans une acception extensive (Berry, 1994), comprend des activités liées à la mode, aux parfums, à l'hôtellerie, à l'alimentaire

⁶⁴NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) : http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/naf2003/pdf/CITI_NACE_NAFrev1_2003.pdf

haut de gamme. Ainsi reconstituée grâce à cette approche plus qualitative, la distribution sectorielle des opérations montre un visage différent. Le luxe au sens étendu est le premier secteur, devant l'industrie automobile (fournisseurs et sous-traitants), l'informatique, les vins et spiritueux, les machines puis les deux composantes de la chimie (**Tableau 21**).

Pays des acquéreurs et secteurs d'activités

Plusieurs profils se distinguent en croisant ces premiers secteurs et les principaux pays d'origine (pour les autres, les volumes ne sont pas suffisants pour esquisser des tendances). Les EMNE d'Inde et de Chine continentale sont plutôt dans des secteurs industriels, avec une orientation automobile pour l'Inde et sur les machines pour la Chine. L'Inde est également le principal pays d'origine des acquisitions dans l'informatique et l'industrie pharmaceutique. Pour la Chine, Hong Kong a un profil complémentaire à celui de la Chine continentale, avec notamment des acquisitions dans le luxe, dont l'acquisition de Marionnaud par AS Watson en 2005 est un des symboles médiatiques. Deux pays ont des profils similaires : les acquéreurs du Qatar et de Corée du Sud se portent essentiellement sur le luxe (hôtels pour le Qatar, vêtements pour la Corée du Sud) et l'immobilier (d'entreprise et commercial). Enfin, parmi les principaux pays d'origine des EMNE, deux présentent des profils plus diversifiés : la Russie et Singapour (**Tableau 21**).

Tableau 21 : Principaux secteurs et pays d'origine des EMNE

#	Secteur	Tous pays	Inde	Chine cont.	Chine HK	Qatar	Russie	S'pore	Corée du Sud
1	Luxe	17			4	2	2		4
2	Industrie automobile	12	6	1			1		
3	Activités informatiques	11	3		1			1	
4	Vins et spiritueux	10	1	2	1		2	1	
5	Machines et équipements	9	2	4	3				
6	Chimie de base	8	2	1			1		
7	Industrie pharmaceutique	7	4	1				1	
8	Activités immobilières	6				3		1	1
9	Energie	5				1			
10	Intermédiation financière	5				1	1	1	

Chapitre IV. Caractéristiques et dynamiques du phénomène

IV.2.2.3. Caractéristiques des montants d'acquisition et des cibles

Des montants d'acquisitions moindres pour les EMNE

Thomson One Banker inclut un champ d'informations sur les montants des opérations. Celui-ci n'est cependant pas renseigné systématiquement : 53% des entrées seulement comportent l'indication. Les données sont donc lacunaires et à traiter avec prudence. Une tendance apparaît cependant : les acquisitions réalisées par les EMNE sont de plus faible valeur que celles des DMNE. En moyenne, les montants de transaction sont deux fois moins élevés : 110 M€ pour les EMNE contre 217 M€ pour les DMNE. Le **Tableau 21** liste deux séries d'opérations : les 10 plus importantes dans l'ensemble, qui sont toutes le fait de DMNE, et les 10 plus importantes opérations réalisées par des EMNE. Deux autres constats peuvent être effectués. Tout d'abord, 8 des 10 acquisitions des EMNE ont été réalisées dans la deuxième partie des années 2000, ce qui confirme la notion d'accélération. Deuxième constat : la part des pays du Moyen-Orient y est importante (5), devant l'Asie (4) et l'Afrique du Sud ; la Chine et l'Inde y sont peu représentées.

Tableau 22 : Valeurs des acquisitions réalisées par les EMNE et les DMNE

#	Year	Target	Acquiror	Acquiror Nation	Value (\$mil)
1	2000	Credit Commercial de France	HSBC Holdings PLC{HSBC}	United Kingdom	11 100
2	2007	Groupe Danone SA-Biscuit	Kraft Foods Inc	United States	7 214
3	2001	Aventis CropScience Hldg SA	Bayer AG	Germany	6 646
4	2006	TDF SA	TDF SPV	United Kingdom	6 367
5	2003	Pechiney SA	Alcan Inc	Canada	5 302
6	2005	SANEF	Investor Group	Spain	4 834
7	2011	Rhodia SA	Solvay SA	Belgium	4 640
8	2006	Vivarte SA	Charterhouse Capital Partners	United Kingdom	4 604
9	2011	Converteam Group SAS	GE Energy	United States	3 200
10	2011	SPIE SA	Investor Group	United States	3 033
11	2008	Cegelec SA	Qatari Diar RE Invest Co QSC	Qatar	2 964
20	2011	Conforama SA	Steinhoff Intl Hldg Ltd	South Africa	1 653
48	2010	MWBrands SAS	Thai Union Frozen Products PCL	Thailand	884
56	2006	Autodistribution	Investcorp Bank BSC	Bahrain	747
59	2008	Cie Europeenne de Prestations	Arcapita Bank BSC	Bahrain	734
72	2011	MSREF VI-Hotels	Toufic Aboukhater	Lebanon	650
82	2010	Citadines Apparthotels	The Ascott Ltd	Singapore	601
111	2005	Marionnaud Parfumeries	AS Watson(France)SAS	Hong Kong	461
142	2010	C. Hotel SAS (Hotel Le Crillon)	Investor Group	Saudi Arabia	351
169	2005	Thomson SA-Cathode Ray Tube	Videocon International Ltd	India	290

De plus, sans entrer dans une analyse exhaustive, plusieurs de ces principales acquisitions par des EMNE sont à relativiser : l'acquisition de Cegelec par Qatari Diar est une opération purement financière et politique et, dans le même ordre d'idées, les investisseurs du Golfe sont principalement des organismes liés aux fonds d'investissement du Bahreïn, du Qatar ou d'Arabie Saoudite, dont la logique est plutôt celle d'investisseurs dormants. La part réelle des investisseurs stratégiques, et les montants de leurs acquisitions, sont donc bien éloignés des opérations menées par des EMN du Royaume-Uni, d'Allemagne ou des Etats-Unis.

Des cibles en majorité mono-site localisées en régions

A partir de premières analyses à vue, il nous a semblé intéressant de qualifier également la localisation des cibles acquises. Ce paramètre est fastidieux à analyser en détail, et n'est pas au cœur de notre recherche. Nous nous sommes donc concentrés sur les 25 cas de nos données, qui constituent un échantillon de taille intéressante. Il apparaît que seulement quatre cibles sont présentes dans plusieurs régions : les autres cibles sont mono-sites, ou comptent des sites peu nombreux sur une même région. Ces indications viennent renforcer les résultats sur les montants des transactions : les cibles acquises par des EMNE sont des entreprises peu complexes en termes d'organisation, souvent mono-sites. Le détail des localisations des sites fournit une deuxième information : des 21 autres, seulement deux sont en Ile-de-France, pourtant première région économique française. Toutes les autres sont en région, souvent dans des villes de petite taille. Ces cibles en régions constituant des enjeux d'emploi local, leur actualité est couverte par la presse régionale, ce qui permet d'avoir des données secondaires régulières sur leur évolution.

Diversité de situation des cibles au moment de leur acquisition

Thomson One Banker ne fournit pas d'information sur la situation des cibles. Des premières approches par données secondaires permettent, non pas de mesurer la performance des entreprises, mais d'approcher leur situation avant l'opération. Quatre cas de figure bien différenciés peuvent être identifiés :

- Entités de grands groupes. Elles sont cédées par leur groupe-parent principalement pour deux raisons : des raisons stratégiques de recentrement ou de redéploiement des activités (ex. : vente de Conforama par PPR au groupe sud-africain Steinhoff en 2001), ou des raisons légales, notamment de conformité aux lois antitrust européennes (autre exemple sud-africain : le cas de la vente des cognacs Bisquit par Pernod Ricard à Distell en 2011).
- Cibles acquises par un partenaire ou un fournisseur. Pour l'acquéreur, l'intention stratégique est d'internaliser une technologie intéressante, ou de monter en gamme, grâce à l'acquisition d'une cible qu'il connaît bien. Ce sont par exemple les cas de l'acquisition d'Abaxia par HTC (Taiwan) en 2010 dans le secteur des logiciels pour Smartphones, et dans la sous-traitance automobile de Solaufil par son fournisseur tunisien Misfat en 2003.
- Cibles à marque forte ou produit de prestige. Dans le secteur du luxe et des vins, ces cibles disposent d'un fort capital d'image de marque, et souvent performantes. Ces opérations comptent une part de prestige essentielle, même si leur montant est faible au regard des capacités financières de l'investisseur. C'est le cas par exemple de l'acquisition de Bouvet Ladubay par le groupe indien UB en 2010, et du Château De Viaud, appellation Lalande Pomerol, par le plus grand conglomérat agricole chinois COFCO en 2010.
- Cibles en difficultés financières. Une partie des acquisitions s'effectue sur fond de difficultés économiques ou sociales des cibles (liquidation judiciaire, dépôt de bilan ou cessation de paiement). Ces opérations sont d'autant plus médiatisées que les employés et les syndicats communiquent parfois sur leur situation, comme pour Plysorol⁶⁵ acquis en 2009 par un investisseur libanais établi au Ghana, ou pour Sealynx repris par le groupe indien Ruia en 2011⁶⁶.

⁶⁵ Blog d'information tenu par les employés : <https://infoply.wordpress.com>

⁶⁶ « Bulletin des travailleurs » : <http://bulletindestrailleurs.over-blog.com/article-sealynx-apres-la-reprise-par-ruia-154-travailleurs-sur-le-carreau-74181556.html>

Conclusion du chapitre IV

La base de données des acquisitions réalisées en France entre 2000 et 2011 par des EMNE (avec une acception extensive du terme), révèle une nette dynamique, à double lecture. D'un côté, ces acquisitions *up-market* sont en forte progression, passant d'environ 1% à 10% de l'ensemble des opérations. D'un autre, elles restent relativement faibles au regard du poids économique global de ces pays, la Chine réalisant par exemple 25 fois moins d'acquisitions que les Etats-Unis.

Les EMNE acquéreuses sont originaires de 31 pays, mais trois représentent la moitié des acquisitions : l'Inde, la Chine (continentale et Hong-Kong) et la Russie. L'Asie est de loin la première région d'origine de ces acquéreurs, devant la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Cette distribution des acquisitions confirme la représentativité de notre échantillon.

Une analyse plus fine des temporalités des acquisitions fait apparaître plusieurs phases, avec une forte accélération au milieu des années 2000. Elle révèle également que, plus le temps passe, plus le nombre de pays d'origine est important : de nouveaux pays émergent sur la période.

Les acquéreurs ont des modes de gouvernance variés, dont certains traits peuvent être rapprochés de leur environnement d'origine (conglomérats publics chinois, conglomérats familiaux indiens...). Ils présentent des niveaux d'expérience diversifiés quoique globalement faibles. Une analyse par secteurs fait apparaître l'importance des secteurs du luxe, de la sous-traitance automobile et de l'informatique, révélant également des profils de pays acquéreurs. Enfin, les acquisitions des EMNE portent sur des montants moins importants que celles des DMNE, et les cibles sont plutôt mono-sites et situées en régions.

CHAPITRE V

**APPROCHES D'INTEGRATION DES EMNE :
ANALYSE MULTICAS**

Ce chapitre traite la première question de recherche : les EMNE adoptent-elles, suite aux acquisitions up-market, des approches d'intégrations spécifiques ? Pour ce faire, nous analysons les types d'intégration mis en œuvre par les 25 EMNE de l'échantillon au regard des modèles théoriques et des hypothèses sur les approches d'intégration des EMNE. Les données empiriques fournissant de nouveaux terrains, nous poserons également la question de la robustesse des modèles existants pour intégrer ces données : les typologies sont-elles robustes pour en rendre compte, ou doit-on les modifier, voire en changer ? Nous discuterons et enrichirons ces modèles de types d'intégration.

Les choix d'approches d'intégration des EMNE se révèlent plus variés que ce que les hypothèses théoriques laissent supposer. Les résultats affinent et précisent les modèles théoriques existants. En résumé, s'ils corroborent en première approximation l'hypothèse de la préférence des EMNE pour des approches de type partenarial, il s'avère que cette idée ne rend compte que partiellement de la réalité : d'un côté, de nombreuses EMNE optent pour d'autres types d'intégration ; de l'autre, pour finement comprendre la dynamique partenariale, il est indispensable d'en distinguer plusieurs modalités et de la concevoir de manière dynamique.

Travailler avec des typologies : précautions et perspectives

Les résultats sont construits en confrontant d'abord l'analyse des cas avec les hypothèses et les catégories issues de la littérature, notamment les matrices d'Haspeslagh et Jemison (1991) et de Kale & Singh (2012). Pour ce faire, il faut garder à l'esprit le caractère dual de ces matrices: si elles aident à penser et à comprendre les situations, les catégories qu'elles utilisent sont avant tout des idéal-typiques. Dans la réalité, les différences entre catégories ne sont pas nettes et univoques : il s'agit souvent de points extrêmes balisant des continuum, avec des différences de degrés plus que de nature entre les situations.

Travailler à partir de typologies théoriques nécessite de saisir leur utilité autant que leurs limites. Un auteur ayant intensément travaillé sur des typologies est particulièrement utile pour considérer notre approche. Todd (2011) a travaillé pendant plusieurs décennies sur des typologies d'organisations familiales à travers le monde, évoluant graduellement d'une vision structuraliste à une approche diffusionniste. Son travail permet de saisir les avantages et inconvénients inhérents à toute approche par des typologies. Il faut tout d'abord être attentif au caractère potentiellement réducteur et aveuglant d'une typologie : comme tout modèle, elle simplifie la réalité pour la comprendre, lui donner du sens. La réalité idiosyncrasique de chaque cas est donc naturellement plus complexe que la catégorie à laquelle on le rapproche. Aussi fine que soit la typologie théorique, la prédominance dans la définition des formes observables doit être donnée au terrain. De plus, la typologie ne doit pas rendre aveugle à d'autres types de formes, qu'elles soient intermédiaires, hybrides ou nouvelles et non prévues théoriquement. Ce travail de translation des terrains, par nature unique, en une typologie, par nature modélisatrice, doit se faire de manière souple en estimant le meilleur rapport entre les niveaux de détails. Comme le dit Todd (2011, p.72),

« Admettre une plus grande complexité, introduire des formes intermédiaires, dans le temps ou dans l'espace, ne doit pas mener à un suicide méthodologique. Sans élargir à l'infini le nombre de types utilisés, on peut augmenter leur nombre dans des proportions raisonnables [...] L'identification de formes intermédiaires ouvre la voie à des hypothèses

nouvelles sur des passages possibles d'un type à un autre. Mais la complexité une fois admise, il faut savoir doser et ne retenir que les formes supplémentaires indispensables ».

En accord tant avec cette précaution méthodologique qu'avec les hypothèses théoriques sur les EMNE, nous garderons à l'esprit que les types d'intégration peuvent relever de modèles hybrides, et être évolutifs, avec d'éventuels passages d'un type à un autre au cours du temps. Cet apport va s'avérer fécond, et permettre de définir plus précisément certaines approches d'intégration d'EMNE, tout en contribuant à une meilleure articulation des théories existantes, en révélant que l'approche d'intégration partenariale est en par nature dynamique. Il s'agit en fait d'une forme transitoire qui évolue à moyen-terme.

En première intention, les typologies fournissent donc une première approximation utile, qui permet d'aborder et analyser les données avec une double cohérence. Sur le plan de la cohérence interne, elles fournissent une grille de lecture consistante pour aborder les terrains et les exposer de manière régulière. Sur le plan de la cohérence externe, grâce à la communauté de langage et d'outils d'analyse qu'elles fournissent, elles permettent une comparabilité des résultats avec d'autres recherches, assurant la reproductibilité de l'analyse et consolidant donc la fiabilité des résultats. Les typologies sont donc très utiles si l'on reste vigilant sur le fait qu'il est normal qu'elles n'arrivent pas à rendre compte intégralement de la réalité : les cas limites, ou hybrides, ou évolutifs sont ainsi à considérer pour comprendre les subtilités en réalité des types d'intégration.

Pour saisir ces subtilités, il est essentiel d'articuler finement le niveau d'analyse des données. Cela passe par la conservation à la fois d'une proximité et d'une distance avec les terrains. Comme l'indique Gilbert (2002), passer du général au spécifique est ce qui permet de développer une analyse sophistiquée. La proximité des données permet de fournir une subtilité des cas, tandis que la distance permet une meilleure abstraction. Afin de garantir cette flexibilité, ce chapitre alterne deux niveaux d'analyse. La section V.1 présenter les résultats de l'analyse multi-cas, s'attachant à

rapprocher l'ensemble des 25 cas des types d'intégration théoriques, et identifiant plusieurs types spécifiques ou nouveaux. Cette partie donne une vision globale du phénomène. La section V.2 analyse de manière détaillée des cas représentatifs de ces types : ces études de cas permettront d'illustrer et de mieux comprendre la dynamique d'évolution des approches d'intégration. Enfin, la section V.3 revient plus en détail sur les aspects spécifiques de certaines formes d'intégration.

Analyse et exposition des données : rapprochement avec les modèles théoriques

Le travail sur les données a d'abord été effectué en analysant les cas avec les dimensions retenues dans le cadre théorique, à savoir les travaux de Kale & Singh (2012) sur les types d'intégration des EMNE. Ces deux dimensions, intégration structurelle et coordination des activités, permettent de rapprocher chacun des cas de la typologie matricielle. Chaque cas a donc été travaillé individuellement, avant d'en proposer une analyse globale. Plusieurs cas de figure sont apparus à ce stade. Pour certains cas, la caractérisation du type d'intégration peut rapidement et solidement être rapprochée d'une forme théorique. Ils présentent des types d'intégration proches des idéal-typiques et sont les plus rapidement identifiables. Ces cas ont été traités en priorité : ils servent à borner empiriquement le champ des situations rencontrées. D'autres cas ne se rapprochent pas aussi aisément des modèles théoriques. Ils ont été traités d'une des trois manières suivantes : il peut s'agir d'une forme particulière d'un type théorique, d'un cas hybride qui relève de types théoriques, ou enfin d'un cas évolutif, qui présente des caractéristiques qui changent au fil du temps. Cette évolution peut être perçue et analysée soit à partir d'une donnée primaire unique (mention explicite d'une évolution par un répondant ou un interviewé, avec par exemple des expressions comme « au début... maintenant » ou « à un moment ça a changé.... »), soit par contraste au sein des données primaires (données récoltées à des périodes différentes, par exemple un questionnaire et un entretien). Dans tous les cas, ces indications sont triangulées, pour être confortées ou discutées, par des données secondaires (documents internes, presse économique ou locale...).

Section V.1. Esquisse d'une typologie : types d'intégration des EMNE

Pour débiter l'analyse des types d'intégration au niveau de l'ensemble des cas, il est possible de mobiliser des données normées issues des questionnaires. Malgré leurs limites, elles sont utiles pour obtenir une première image des situations. Elles ne constituent qu'une première approximation, mais autorisent de plonger dans des résultats plus fouillés avec une indication de leur tendance globale. Cet aperçu initial peut être réalisé sur les conseils de Lubatkin et al. (1998), qui considèrent que les perceptions des membres de l'entité acquise durant la période de transition constituent de bons indicateurs du type d'intégration mis en place par l'acquéreur.

Une première approximation : intensité du changement et intentions des acquéreurs

A partir du questionnaire, il est possible de construire un indice composite indiquant la perception de l'intensité du changement dans les cibles, en agrégeant les réponses à deux questions, similaires mais à des plans différents, et volontairement placées à deux extrémités du questionnaire. La question 4 traite de la perception du changement dans la cible depuis l'acquisition, tandis que la question 14 questionnant l'impact de l'acquisition sur la propre activité des répondants, à un niveau individuel. Ensemble, ces deux questions forment un indicateur de la perception globale de changement. Les résultats étant très homogènes, ils permettent de visualiser l'intensité du changement perçu dans les cible suite à leur acquisition.

Tableau 23 : Perception de l'intensité du changement dans la cible

Questionnaires (N=31)

Intensité du changement	Total (%)	Niveau d'analyse	
		Organisation	Individuel
Fort	15%	11	7
Modéré	12%	6	9
Faible	20%	13	12
(Vide)	3%	1	3
Total	100%	31	31

L'intensité de changement perçu par les répondants est très contrastée. Sans être complètement égaux, les trois niveaux d'échelle (fort, modéré, faible) sont de même ordre. Il semble donc que les choix d'intégration des différentes EMNE produisent des effets très différents selon les cas. Banale à dire, cette constatation permet néanmoins de premières réflexions. Tout d'abord, les répondants font le plus souvent état d'un changement faible. Pour autant, la distribution des réponses dans toutes les options semble invalider l'hypothèse d'EMNE qui adopteraient toutes une « approche légère » au sens Liu & Woywode (2014), qui caractérisaient ainsi les approches d'acquéreurs uniquement chinois.

Une autre question permet une première approximation des formes d'intégration mises en place par les acquéreurs. Il s'agit de la question 5, qui s'intéresse à la perception des intentions de l'acquéreur concernant la cible. A nouveau, il faut prendre ces données avec beaucoup de précaution, mais leur force réside justement dans le caractère simple et direct de la question. Les réponses peuvent être le fruit d'interprétations différentes et divergentes de la part des répondants mais, dans un langage opérationnel ces notions d'intégration et d'autonomie renvoient à un vocabulaire suffisamment courant pour pouvoir en retirer des enseignements des réponses (**Tableau 24**).

Tableau 24 : Perception de l'intention de l'acquéreur par rapport à la cible

Questionnaires (N=31)

Intentions de l'acquéreur / cible	%	Nb
Intégration	39%	12
Autonomie	48%	15
(Vide)	13%	4
Total	100%	31

La tendance globale qui s'en dégage est assez similaire à celle du tableau précédent. D'un côté, les réponses sont très ventilées entre les deux alternatives, capturant vraisemblablement de manière synthétique des différences importantes entre les

modes d'intégration mis en place par les différents acquéreurs. D'un autre, une préférence pour une approche légère se distingue néanmoins, avec près de la moitié des répondants qui font état d'une autonomie conférée à la cible.

Des approches partenariales majoritaires, mais diverses et non exclusives

La suite de l'analyse, réalisée sur les données qualitatives, va fournir une compréhension beaucoup plus fine et dynamique des types d'intégration mis en œuvre. Elle confirme globalement les premières approximations, tout en restituant beaucoup plus finement la complexité et la diversité des cas de figure. En résumé, il ressort que l'approche partenariale est le mode d'intégration majoritairement mis en œuvre par les EMNE ayant acquis des entités françaises, avec 14 cas sur 25 pouvant en être rapprochés. Mais cette approche partenariale n'est ni homogène ni hégémonique :

- Pas homogène : elle prend des formes diversifiées, dont trois variantes principales peuvent être distinguées.
- Pas hégémonique : dans les 11 autres cas les entités sont préservées, absorbées, ou se retrouvent dans une situation théoriquement envisagée par la littérature mais encore inexplorée empiriquement, que nous appellerons une « sujétion ».

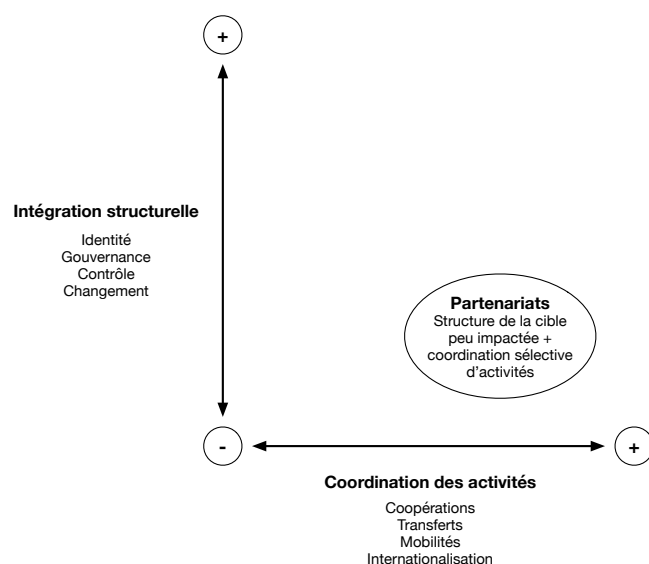
V.1.1. Des approches partenariales nombreuses et variées

Les approches partenariales représentent la majorité des modes d'intégration : 14 situations présentent les caractéristiques d'une intégration de type partenarial, alliant une faible intégration structurelle à la coordination sélective d'activités entre l'acquéreur et la cible. D'ailleurs, le mot même de partenariat revient régulièrement dans les entretiens, comme ce dirigeant d'une entité acquise par un groupe chinois :

« On a, je dirais, une relation avec nos actionnaires que je qualifie toujours de partenariat parce qu'ils nous donnent... On partage la même vision du business, à partir de là ils nous laissent agir. »

Le rapprochement des cas de ce type d'intégration s'est fait d'abord en appréciant le niveau d'intégration structurelle, puis par la distinction des cas qui relèvent plus d'une approche partenariale que d'une préservation. Cette deuxième étape s'opère en analysant l'intensité de coordination d'activités entre l'acquéreur et la cible. Ici, une question méthodologique apparaît : sur quelle temporalité analyser cette coordination d'activités ? Dans certains cas elle n'a pu être perçue du côté de la cible qu'après plusieurs mois, voire quelques années. A l'inverse, l'acquéreur peut impulser rapidement après l'acquisition des coopérations ou du transfert technologique, sans que ceux-ci se pérennisent. Nous avons opté pour une démarche pragmatique et opéré un premier tri au plus simple, classant les cas en fonction de la situation au moment de la récolte des données, et revenant dans un deuxième temps sur la temporalité du processus d'intégration. Ainsi, certains cas rapprochés du type « préservation » se sont avérés en fait être une conséquence non intentionnelle d'une forme partenariale inaboutie opérationnellement. L'intégration partenariale doit ainsi être envisagée non comme un état, une catégorie en soit, mais comme une dynamique.

Figure 26 : les approches partenariales : positionnement dans la matrice



Les approches partenariales se caractérisent par une faible intégration structurelle et une forte coordination d'activités (**Figure 26**). Cette double caractéristique est clairement identifiée dans 14 des cas rapprochés de cet idéal-typique.

V.1.1.1. Faible intégration structurelle

Tous ces cas ont en commun le faible degré d'intégration structurelle et la grande autonomie opérationnelle conférée à la cible. Le nom et l'identité de la cible sont conservés, sauf cas de force majeure dans lesquels ils étaient liés à celui de l'ancien propriétaire et/ou d'un concurrent. De même, sauf exception liée à des contraintes et à la situation de la cible au moment de l'acquisition, les équipes de direction sont maintenues en place. Les acteurs font fréquemment usage d'un vocabulaire évoquant l'autonomie, régulièrement accompagné d'une sensation de surprise face à ce comportement de l'acquéreur. En passant en revue les quatre critères de l'intégration structurelle (identité, gouvernance, contrôle, changement), il faut garder à l'esprit qu'aucun de ces critères ne permet à lui seul de statuer sur le type d'approche mis en œuvre par l'acquéreur. Par exemple, dans un cas l'identité de la cible a été délibérément alignée sur celle de l'acquéreur. Cette décision est rapidement apparue comme un élément isolé car, même si l'acquéreur a superficiellement harmonisé le nom et l'identité de la cible, il n'en reste pas moins que, dans les faits, « *on a deux entités, on va dire, un peu séparées* » (manager français). Ces quatre critères doivent donc être utilisés comme une aide pour granulariser l'analyse, mais l'interprétation globale de l'intégration doit s'effectuer en prenant en compte l'ensemble de ces critères comme un faisceau.

Conservation d'une identité distincte des cibles

L'identité des cibles, c'est-à-dire principalement leur nom et leurs signes distinctifs matériels comme l'identité visuelle, le slogan ou les supports de communication, est globalement très peu impactée suite à l'acquisition. Dans la plupart des cas, cette identité est tout simplement inchangée. Plus précisément, trois cas de figure se distinguent :

- La cible conserve tous ses vecteurs d'identité : son nom, nom logo, son slogan, et ses supports de communication comme son site internet, distinct de celui de l'acquéreur. Ce cas de figure représente la majorité des cas avec neuf situations sur 14. Parfois même, la communication institutionnelle de l'entreprise ne fait même pas mention de son nouveau propriétaire.

- Les noms de l'acquéreur et de la cible sont accolés. Dans le cas d'une EMNE indienne, plusieurs années après l'acquisition, les deux noms subsistent, les deux logos sont accolés, et le site internet de l'entité française a conservé son adresse, bien qu'en maintenance et sans contenu.
- Le nom de la cible est abandonné, et remplacé par celui de l'acquéreur. Cette situation se présente trois fois dans ces cas que nous avons rapprochés du mode partenarial. En fait, il s'agit à chaque fois d'un choix contraint, le nom de la cible étant associé à celui de l'ancien groupe propriétaire. Le nouvel acquéreur n'a donc pas le choix que de renommer la cible, sans que cela soit la marque d'une intention d'absorber cette dernière.

Gouvernance : « ils n'ont touché à rien »

Comme le dit le dirigeant d'une entreprise acquise par un groupe chinois, « *ils [les acquéreurs] ont laissé le management en place : ils n'ont touché à rien. Ils nous ont demandé de continuer à développer la société* ». L'impression générale est très souvent celle d'une forte continuité, avec des changements faibles ou marginaux, comme dans une entreprise acquise par un groupe thaïlandais où, même s'il y a

« Un représentant permanent à Paris au siège [...], il n'y a pas de changement significatif dans le travail au jour le jour ni dans la gouvernance » (cadre dirigeant français).

Cette forte rétention des équipes de management en place au moment de l'acquisition est une des composantes récurrentes de ces cas. La grande stabilité des dirigeants et, au-delà, des équipes en place est une constante qui caractérise ces types d'approche. Dans un cas pourtant, la direction de l'entité est confiée dès l'acquisition à une équipe d'expatriés chinois. Cela pourrait être la manifestation d'une volonté d'intégration assez forte de la cible. Mais, en y regardant de plus près, ce choix important est en fait forcé par la situation : la direction était précédemment assurée par l'ancien actionnaire,

précipitamment parti. Le seul salarié de l'équipe de direction est quant à lui maintenu à son poste, qui s'élargit progressivement. De plus, malgré cette intervention contrainte de l'acquéreur dans la structure de la cible, on retrouve dans les paroles du nouveau directeur général chinois les mêmes thématiques d'autonomie et de faible intensité du changement :

« La gestion vis-à-vis de la filiale est spécifique. Mon pouvoir est plus puissant, je peux prendre des décisions de manière indépendante, ce qui permet une grande réactivité. [...] Nous sommes dans une phase d'intégration. Il n'est pas possible de prendre des mesures fortes pour conduire de grands changements. Nous implantons donc nos exigences et notre conception managériale au fur et à mesure de l'intégration, lancée doucement ». (Traduit du chinois)

Dans plusieurs cas, fréquents dans les EMNE indiennes, l'acquéreur a pourtant envoyé un expatrié dans l'entité française au moment de l'acquisition, pour des périodes de deux à trois ans. Ce management de transition, avec des expatriés officiellement en charge de l'intégration, apparaît comme un signe de volonté d'intégration structurelle de l'entité de la part des acquéreurs. Mais ces nominations n'ont eu dans la réalité que peu d'impact sur la structure et l'organisation des cibles qui sont restées largement autonomes. Une EMNE indienne a ainsi nommé un « *Vice Président intégration en mission de 2 ans* », mais celui-ci « *n'a pas réalisé de grand changement structurel dans la société* ». Dans un autre cas, c'est le poste de directeur général qui est confié à un expatrié indien. Celui-ci « *facilite l'intégration, et permet de naviguer le plus facilement dans le groupe, de trouver les bonnes personnes, pour les différentes fonctions* », mais l'entité reste largement autonome et le DG indien repart au bout de deux ans en confiant la direction à un manager français. Ces aspects relevant formellement de questions de structure et de gouvernance s'apparentent en fait plus à de l'apprentissage organisationnel et de la socialisation au sens de Beddi (2011) : ils impactent la structure de la cible de manière mineure.

Un contrôle a minima

Le contrôle de l'acquéreur sur la cible est assez faible, souvent restreint à des rapports financiers. Comme l'indique un cadre d'une entité acquise par un groupe indien, le

contrôle exercé par l'acquéreur se limite à un reporting trimestriel. Un dirigeant résume la situation de son entreprise en expliquant que l'acquéreur a « *tout laissé en place, en ne regardant que la partie financière* ». Le mot « regarder » indique une assez faible intervention de l'acquéreur : il s'agit d'un contrôle *a minima* qui pourrait se retrouver dans des situations de simple préservation. Souvent, il s'agit de produire des chiffres pour que l'acquéreur les consolide, surtout s'il s'agit d'un groupe coté en bourse. Comme le détaille la responsable financière d'une entreprise acquise par un groupe chinois,

« Je prends les normes IFRS, et je retranspose dans leur rapport les données que j'ai en IFRS, pour la norme internationale. Eux, après, ils peuvent avoir besoin d'autres éléments, c'est surtout au semestre, parce que on doit, on est coté en bourse, enfin le groupe est coté en bourse, donc automatiquement ils doivent publier des chiffres. Et là, des fois, ils ont besoin d'informations complémentaires par rapport à leurs auditeurs qui auditent de Chine pour chez nous, pour bien consolider le groupe ».

Certains acteurs font état d'un contrôle financier qui semble plus lourd, en termes de procédures et d'implications de gestion. Même dans des situations où ce contrôle financier se manifeste de manière plus imposante formellement, il s'agit de processus de routine qui ne s'accompagnent pas d'effets concrets sur les décisions financières de l'entreprise. Le dirigeant d'une entreprise confie ainsi :

« Entre nous, ils [les acquéreurs] sont pas très performants... Il y a un reporting financier qui est d'une complexité chinoise. Le tableau Excel, des milliers de colonnes, et de lignes, ça fait pas de bon sens, mais ils retraitent tout là-dedans... Donc, ils savent tout de notre..., de nos finances et on a [de la trésorerie] en banque, mais il n'y en a pas un qui a dit : "Au fait, nous, ça nous intéresse. Envoyez-nous le cash". Donc, vous voyez, malgré leur recherche de détails, ils font les reportings, ils demandent des trucs pour quelques centaines d'euros, des explications, ils sont en permanence en train... ça ne sert à rien, ce n'est pas constructif, ils ne voient même pas des grosses choses comme ça. Alors, bon, vous voyez que ça reste perfectible quand même. »

De même, les fonctions supports, souvent les plus rapidement touchées par une forte intégration structurelle, ne sont pas quasiment impactées par les acquisitions. Si dans quelques cas l'acquéreur a modifié partiellement certaines choses comme par exemple les méthodes d'évaluation des employés, ou harmonisé certaines procédures transverses comme une politique HSE (hygiène, sécurité, environnement), l'homogénéisation de ces pratiques reste très relative, sans que l'on puisse parler simplement d'aspect inachevé : les rares harmonisations mises en œuvre sont non seulement inabouties mais concernent des périmètres très restreints de l'activité. Dans les cas où la cible appartenait au préalable à un grand groupe européen ou américain, ses dirigeants et managers ayant vécu les différentes acquisitions établissent des comparaisons entre les acquéreurs. Ainsi, le dirigeant d'une entité française venant de passer d'un groupe américain à de nouveaux propriétaires indiens met en perspective les deux expériences :

« Le groupe américain nous avait racheté en mai, et au début de l'année fiscale d'après, toute l'identité légale de l'ancienne société avait été dissoute, tout le monde était incorporé, entré dans les grilles... Les usines qui devaient fermées ont été fermées. C'était très, très froid et très efficace. [...] Les indiens, eux, étaient très, très prudents. Et ils ont été, par exemple, très, très, très prudents, voire même peut-être trop prudents sur certains aspects au niveau RH en fait. A être quasiment maternant, d'un point de vue RH. Un processus assez doux. »

Il en va de même pour l'intervention décisionnelle de l'acquéreur : les acteurs des entités acquises font régulièrement part du fort degré d'autonomie qui leur est conféré :

« On est revenu à un mode de fonctionnement où, au quotidien, on gère le site comme on a envie de le gérer. On a des processus internes de contrôle de gestion ou de procurement, des choses comme ça. Mais, ça, c'est un petit peu annexe dans la gestion humaine au quotidien. On fonctionne comme on a envie, globalement » (DG d'une entreprise acquise par un groupe indien).

Changement : la surprise de la continuité

Cette autonomie, et cette quasi-absence de changement surprennent beaucoup d'acteurs des entités acquises, à tel point que certains ont l'impression d'être « *redevenus une PME* » (cadre dirigeant d'une entité acquise par un groupe chinois). Les mots et champs lexicaux de l'autonomie, de l'absence de changement dans la cible et la surprise de ses employés sont souvent associés dans les entretiens : les employés des cibles sont étonnés qu'il ne s'y passe rien de particulier après l'acquisition. Un cadre d'une entité acquise par un groupe chinois relate ainsi le début de l'intégration : il pensait *a priori* que, suite à un rachat, d'importants changements allaient être mis en œuvre par les acquéreurs. Mais il constate rapidement que

« Bizarrement, les premiers cas que j'ai eus n'étaient pas du tout dans ce sens-là, avec des gens qui étaient absents, mais réellement absents. C'est-à-dire, que les Chinois ont acheté la technologie et ils ont demandé à une partie de l'équipe française d'aller en Chine faire la même usine. Il y a deux sites de prod en France, ils ont dit : « nous, on veut les mêmes deux sites en Chine. » Mais, l'entité française est restée complètement inchangée, hormis le fait que plusieurs personnes faisaient des allers retours et deux étaient expatriées. Les deux sites français sont restés complètement inchangés. Et, les chinois, on ne les voit pas, on ne les entend pas. Ils détiennent..., c'est eux qui ont la boîte, mais on a quasiment aucune nouvelle d'eux ».

A l'image de l'ensemble de ces situations, l'acquéreur apparaît très discret, au moins dans les premières années après l'acquisition : il initie peu de changements structurels dans l'entité acquise. Les termes « absent » ou « discret » sont souvent associés à cette thématique. Comme le résume un autre manager de cette entreprise :

« Le groupe est resté très discret après le rachat. Il y a eu peu de changement en France, l'équipe de direction et la plupart des équipes (ventes, marketing, RH, communication etc.) sont restés comme avant ».

Considérés ensemble comme un faisceau d'indicateurs opérationnalisés, ces éléments témoignent clairement d'un niveau d'intégration structurelle peu élevé. Si chaque cas présente des variations de mise en œuvre, tous présentent une claire dominante d'une approche d'intégration légère au sens de Liu & Woywode (2013). En prenant ces derniers auteurs comme référence théorique, l'analyse pourrait en rester à ce point, associant ces 14 cas à une approche par « touche légère ». Néanmoins, les matrices de types d'intégration d'Haspeslagh & Jemison (1998) et Kale & Singh (2012) poussent à la spécifier. Dans quelle mesure ces cas peuvent-ils être rapprochés d'un mode d'intégration partenarial plutôt que d'une préservation ?

V.1.1.2. Coordination sélective de certaines activités

L'autre caractéristique essentielle des approches partenariales, la coordination des activités, distingue ces 14 cas des cas de préservation. Cet aspect de coordination des activités présente une certaine diversité, qui force à distinguer plusieurs cas de figure : les réalités opérationnelles contrastées conduisent à spécifier les modèles théoriques existants.

Méthode et analyse : des critères théoriques réévalués grâce au codage émergent

Le système de codage structuré comprend des codes identifiés *a priori*, issus de la construction du cadre théorique, et des codes émergents, créés au contact des données. Quatre critères opérationnalisent le concept de coordination des activités : les coopérations sur des activités de cœur de métier, les transferts de technologies, les mobilités d'employés et l'internationalisation des activités de la cible. A l'analyse des données, il est apparu que deux critères prédominaient : les questions de transfert et d'internationalisation. En pratique, ils sont beaucoup plus souvent abordés par les acteurs. De plus, les deux autres critères s'y rattachent souvent : les mobilités, qui sont souvent des moyens pour développer le transfert de technologies, et les coopérations relèvent soit d'un transfert soit d'un processus d'internationalisation. L'attention sur les aspects de transferts et d'internationalisation développée au contact des données permet de mieux saisir la cohérence derrière la diversité apparente des situations.

L'hétérogénéité apparente des types d'activités coordonnées peut ainsi être ramenée à deux grandes catégories d'activités :

- Activités liées à la technologie : R&D, systèmes de production, brevets et savoir-faire au sens large. La cible peut être mobilisée pour faire bénéficier l'acquéreur de son savoir-faire en transfert *reverse*, ou les deux entités peuvent associer leurs compétences. Dans ces cas, le partenariat s'établit sur une base essentiellement technologique.
- Activités de développement international : la cible est mobilisée pour étendre les activités du groupe à l'international : au-delà de son pays d'origine, il s'agit de développement dans sa région, son continent, voire dans le monde entier. Ce développement s'opère en utilisant ses propres ressources, qui sont mobilisées comme effet de levier pour l'ensemble du groupe.

Identification de trois formes partenariales

La coordination d'activités, et l'utilisation des ressources et capacités de la cible, peut donc se faire pour l'acquisition ou l'exploitation de technologies, ou pour le développement international de la cible et/ou de l'acquéreur. Ces activités peuvent être coordonnées indépendamment ou conjointement dans certains cas. A partir de l'identification de ces deux types d'activités principalement coordonnées, plusieurs formes d'approche partenariale peuvent être distinguées, qui précisent le modèle théorique :

- Partenariat – transfert, lorsque les activités coordonnées ont essentiellement trait à la technologie. Il s'agit principalement et avant tout d'un transfert ascendant, de la cible vers le groupe acquéreur.
- Partenariat – tremplin, lorsque les activités coordonnées ont essentiellement trait au développement international (de la cible, du groupe ou des deux) en termes de marchés.

- Partenariat – synergie, lorsque les deux types d'activités sont coordonnés. Dans ces cas, l'acquéreur développe des coordinations d'activités à la fois sur le plan technologique et sur le plan du développement international. Dans ce type d'approche, les relations entre les deux entités s'intensifient, se densifient et ont un caractère nettement bidirectionnel, depuis et vers la cible. Nous avons choisi le terme de synergie pour indiquer cette intensification bidirectionnelle.

Ces diverses modalités peuvent être représentées dans une matrice (**Figure 27**) où figurent les deux types d'activités coordonnées, et les types partenariaux correspondants. Le quadrant inférieur gauche indique une situation où aucune coordination d'activité n'est réalisée : il s'agit d'un cas simple de préservation.

Figure 27 : Articulation logique des formes partenariales selon les types d'activités

Technologies	Oui	Partenariat - transfert	Partenariat - synergie
	Non	(préservation)	Partenariat - tremplin
		Non	Oui
		Développement international	

V.1.1.3. Partenariat-transfert

La forme de partenariat – transfert a été une des premières identifiées, pour deux raisons. D'une part, comme indiqué en introduction, c'est par une intégration de ce type que nous avons abordé nos premiers terrains. De plus, elle est souvent explicitement mise en œuvre par l'acquéreur, et intensément relatée par les acteurs de la cible. Ce type de partenariat a pour objet principal le rattrapage technologique, sous la forme de transfert *reverse* de

savoir-faire de la cible vers le groupe. L'acquéreur mobilise les ressources de la cible pour développer ses propres capacités en termes technologiques et de savoir-faire.

Mobilités et transferts ascendants

Dans le cas de l'acquisition d'une branche d'un groupe industriel français par une EMNE chinoise, l'entité française reste complètement autonome mais

« Il est décidé de développer en Chine un site de même capacité que l'ensemble des sites en France, de même technologie, pour compléter la production » du groupe en Chine.

Pour ce faire, plusieurs employés français sont expatriés en Chine, avec pour objectif d'y mettre en place ce nouveau site industriel, et d'autres experts y sont envoyés pour de courtes missions. Sur place, les expatriés français ont un rôle d'expertise, mais ont peu de pouvoir décisionnel sur les grandes orientations du projet industriel : *« ce sont les Chinois qui prennent les décisions »*. Dans le même temps, l'équipe R&D française *« aide et supporte la mise en place des labo qualité à travers la Chine »* (cadre dirigeant français). Dans d'autres cas de figure, ce sont des brevets où des technologies de la cible qui sont utilisées par l'acquéreur pour se développer sur son propre marché national. C'est le cas par exemple d'une EMNE indienne qui mobilise les ressources de la cible en utilisant *« des brevets français pour répondre aux demandes en Inde, et faire face à la concurrence »*. Dans ces cas de transfert, l'appel technologique de l'acquéreur se fait principalement, voire exclusivement, en direction de son pays d'origine.

Dans ces cas, aucun autre type d'activité n'est coordonné : l'activité opérationnelle des cibles est donc inchangée. De fait, cette approche partenariale est effectivement très proche d'une situation de préservation : s'il n'y avait cette dimension externe de l'activité, pour le groupe dans le pays d'origine de celui-ci, l'impact de l'acquisition serait inexistant pour les cibles. Au quotidien, cette dimension est facilement oubliée par les employés locaux.

Volonté de rattrapage et limites des capacités absorbatives

Cinq cas relèvent de ce type d'approche partenariale. Pour la cible, la perception des intentions de l'acquéreur est explicite. Un acquéreur indien fait ainsi venir au siège le responsable R&D de la cible « *pour le transfert de savoir-faire* ». Dans d'autre cas, des mobilités concernent des ingénieurs, en mission plusieurs mois sur des projets de recherche. Cette dimension d'apprentissage *reverse* paraît aller de soi pour de nombreux répondants et interviewés : « *il y a effectivement du transfert de connaissances, de méthodes de travail entre ces deux entités* » (DG français d'une entreprise acquise par un groupe indien), même si parfois « *le transfert se fait lentement* » (DG français d'une entreprise acquise par un groupe asiatique). Ce caractère supposément banal d'une intégration à dimension de rattrapage technologique transparaît encore plus dans l'évocation de faits qui ne concernent pas directement l'entreprise des personnes concernées. Ainsi, le DG d'une entité acquise par un groupe russe relate une situation qui aurait été vécue dans une autre entreprise de la région, acquise elle par un groupe indien :

« Les Indiens qui ont acheté [cette entreprise], la première chose qu'ils ont faite, c'est scanner tous les plans du bureau d'études. Et, hop, une copie conforme à Delhi, ou je ne sais pas où, à Calcutta, je n'en sais rien, mais, ça, ça paraît logique ».

Cette anecdote en dit peut être plus long sur l'état d'esprit dans les entreprises acquises que sur la situation réelle des acquisitions et les intentions des acquéreurs. En tous cas, dans les situations où la cible est clairement mobilisée pour transférer à l'acquéreur une partie de sa technologie ou son savoir-faire, la qualité et l'intensité de ce transfert peuvent achopper sur des questions de capacité absorbative. En effet, les volontés de l'acquéreur peuvent ne pas être en phase avec ses ressources humaines et matérielles pour absorber efficacement les connaissances et savoir-faire de la cible. Si les dirigeants de cette dernière, méfiants quant à cette perte de supériorité technique pour l'avenir de leur entité, jouent consciemment des faiblesses de l'acquéreur, ce manque de capacité absorbative peut effectivement entraver une partie des transferts prévus. C'est par exemple le cas dans une entité acquise par une EMNE asiatique, comme le détaille le DG français :

« C'est quelque chose à laquelle [les acquéreurs]pensaient dès le début, mais pour pouvoir faire des transferts de savoir-faire, encore faut-il qu'il y ait des personnes capables de recueillir et d'exploiter les informations ; ce qui, pour l'instant, n'est pas vraiment le cas. Donc, aujourd'hui, le savoir-faire qu'ils ont acheté, et bien, il est toujours ici, mais il n'est pas transféré chez eux. [...] Ils ont fait l'acquisition en pensant pouvoir assimiler facilement le savoir-faire et le déployer un peu partout, mais ils ne se sont pas donnés les moyens d'aller jusqu'au bout ».

Du côté de la cible dans son fonctionnement quotidien, cette approche d'intégration est peu implicative. Néanmoins, plusieurs intégrations ont commencé comme des partenariats – transferts pour évoluer graduellement vers une approche de type plus synergie. Au-delà, plusieurs cas de la base de données relèvent plus simplement de l'achat de technologie sous la simple forme de machines ou lignes de montage. C'est le cas par exemple de Jean Cacharel Assets, société qui ne détenait que les licences de la ligne « hommes », revendue 2010 à un fabricant turc. De même, Renault Trucks est dans la base de données, pour avoir simplement vendu en 2006 des licences et des installations au groupe russe GAZ. Autre exemple : UPM Kymne-Wood Kraft Pulp Line qui a revendu en 2002 au chinois Guangxi Liujiang une ligne de production installée en Alsace.

V.1.1.4. Partenariat-tremplin

Nous reprenons ici volontairement le terme de tremplin (*springboard*) avancé par Luo & Tung (2007) dans leur étude pionnière, en n'en retenant néanmoins qu'un des aspects. Ici, le terme de tremplin désigne un développement international accéléré grâce à la position ou aux capacités de la cible. Le dirigeant d'un groupe tunisien ayant réalisé une acquisition en France exprime clairement ce cas de figure :

« L'acquisition nous a offert la possibilité de détenir une marque très connue en France, et de vendre directement nos [produits] à une dizaine de constructeurs, ce qui était impossible avec une marque tunisienne. Aujourd'hui, nous exportons nos produits dans 80 pays ».

Tremplin pour une internationalisation accélérée

Dans cette forme de partenariat, la cible joue le rôle de moteur, de tête de pont de l'internationalisation du groupe acquéreur. Grâce à son expérience, son réseau ou ses actifs comme des brevets, elle est un tremplin pour l'acquéreur qui la laisse autonome mais en attend un développement international. Comme le dit un dirigeant indien, « *nous cherchions un partenaire européen pour développer notre marché international* » (communiqué). Un manager d'une entité acquise par un groupe marocain le formule également très explicitement : l'acquéreur, grâce aux réseaux de la cible, « *veut se rapprocher des grands groupes pour conquérir le monde* ». Ce faisant, la cible reste inchangée dans sa structure et son fonctionnement local, à tel point qu'un manager n'avait pas répondu à notre questionnaire, jugeant que, « *les acquisitions par des multinationales émergentes, ça nous concerne pas vraiment... nous, c'est plutôt un partenariat* ». Le mot partenariat revient effectivement couramment dans les entretiens menés dans des entités relevant de ce type d'intégration. En pratique, il s'agit bien d'une acquisition au sens plein du terme, mais les perceptions des acteurs de la cible sont influencées par le fait que leurs activités, pas plus que leur structure, ne sont réellement modifiées par l'acquisition : simplement, elles intègrent maintenant dans leur portefeuille de produits ou de services ceux de l'acquéreur, qu'elles développent à l'international.

De la complémentarité à la démultiplication géographique

Un autre terme revient souvent : la notion de complémentarité, dans le sens d'une complémentarité de couverture géographique de l'acquéreur et de la cible. Comme indique un cadre d'une entité acquise par un groupe indien, « *l'acheteur et nous avons a même activité sur des marchés différents (zones géo et types de produits). La complémentarité est donc naturelle* ». La gestion de cette complémentarité n'est pas si « naturelle », puisque dans une situation similaire de nombreuses EMN auraient pu opter pour une approche plus interventionniste, réorganisant des entités pour rendre les coûts plus efficaces et harmonisant certaines pratiques. Ici, la plupart des pratiques de la cible sont conservées, seuls les achats étant impactés pour compresser certains coûts.

Ce caractère « naturel » est également relativisé lorsque l'on considère les intégrations dans lesquelles cet aspect de développement international n'apparaît pas spécialement. Ainsi, le DG d'une entreprise acquise par un groupe indien, dans une situation d'intégration partenariat – transfert, relate la conception des dirigeants indiens :

« Eux, ils voient le monde en hémisphère ouest et hémisphère est, pour faire simple. Et l'hémisphère ouest, pour eux, c'est mort, quoi. On est foutu, enfin bon, ça vaut pas la peine ».

L'extension géographique des activités de l'acquéreur s'accompagne souvent, en miroir, de celle de la cible grâce aux ressources et aux réseaux de l'acquéreur, à l'image d'une entité française dont l'acquisition par une EMNE indienne lui a permis une « *ouverture de marchés export (Inde et Asie)* ». C'est donc un choix manifeste des acquéreurs de ces cas d'opter pour une approche de complémentarité géographique. En termes de relations entre l'acquéreur et la cible, cette modalité d'approche partenariale apparaît légèrement plus exigeante que le partenariat – transfert, ce dernier pouvant fonctionner avec des contacts minimums entre les deux entités. La situation d'une EMNE thaïlandaise ayant acquis un groupe français est intéressante, car elle réunit les différents éléments caractéristiques du partenariat – tremplin. Les réponses en texte libre d'un questionnaire d'un dirigeant permettent de les résumer synthétiquement :

« Représentant permanent [de l'acquéreur] à Paris au siège. [...] Pas de changement significatif dans le travail au jour le jour ni dans la gouvernance. [...] Il y a clairement complémentarité entre nos deux groupes qui font le même métier mais pas au même endroit ».

Un autre cas de figure de cette approche d'intégration est plus engageante pour la cible : il s'agit non plus d'une simple extension par complémentarité géographique, mais de l'utilisation par le groupe des ressources de la cible pour s'internationaliser. Cette internationalisation du groupe *par* la cible est mise en œuvre de manière singulière par une entité française acquise par un groupe chinois. La cible réalisant quasiment la totalité

de son activité à l'international, l'acquéreur lui demande de poursuivre sa politique d'expansion, y compris en Chine. Ainsi, comme le raconte le dirigeant français, « *on a créé une filiale à Hong Kong l'année dernière, ce qui nous rapproche de tous nos clients asiatiques, et on est en cours de création d'une filiale à Shanghai.* ». Si le groupe chinois aide l'entité à s'implanter sur son propre territoire, l'entité française « *gère tout. On gère tout, sauf les RH chinoises qui sont gérées directement localement* ». Cette situation est assez particulière : une entreprise française, acquise par un groupe chinois, ouvre de manière autonome (du moins dans le déclaratif des acteurs de la cible) une filiale en Chine. Comme pour les groupes tunisien et marocain cités précédemment, ce cas représente non pas une simple extension géographique des activités du groupe par complémentarité, par addition avec la zone de couverture de la cible, mais bien une internationalisation *par et grâce* aux capacités de cette dernière.

V.1.1.5. Partenariat-synergie

Les deux premières formes d'approche partenariale ont trait, pour l'une à l'accès à de nouveaux savoir-faire et technologies, pour l'autre à de nouveaux marchés internationaux. Une forme plus intense de partenariat combine ces deux aspects. Elle est plus engageante pour les deux entités, car le nombre et la variété des types d'activités coordonnées entre l'acquéreur et la cible augmente. Nous nommerons partenariat – synergie cette forme de partenariat qui associe la coordination d'activités à la fois sur le plan des technologies et des produits, et sur celui du développement international. Plus intense que les deux premières formes, elle est également clairement bidirectionnelle, avec des mouvements et des développements qui se font dans les deux sens entre la cible et l'acquéreur. Ce type de partenariat est susceptible de se renforcer avec le temps et d'être accompagné d'une intensification, graduelle et somme toute modérée, de certains traits d'intégration structurelle.

Double dynamique : technologique et géographique

La complémentarité géographique est associée à une coordination d'activités sur les produits ou la technologie. Cela s'effectue progressivement dans les deux directions,

entre l'acquéreur ou la cible. Un cas d'acquisition par un groupe chinois illustre cette forme partenariale. Au moment de l'acquisition, l'EMNE chinoise indique vouloir conforter sa place de leader dans les segments haut de gamme sur son marché national grâce à la marque française, tout en faisant du site français une plateforme de recherche et commerciale pour le marché européen (documents internes). Cette double ambition technologique et commerciale est ressentie dans l'entité française :

« L'idée c'est de trouver d'autres marchés, d'autres clients, et pas seulement sur le marché français, pas seulement sur le marché européen [...] peut-être des produits adaptés à d'autres continents. Ca, on travaille ça ensemble. » (Manager français)

Le président du conglomérat public propriétaire du groupe chinois vante l'importance de ces « *partenariaux internationaux* » qui leur permettent « *d'apprendre des outils et des méthodes de management des usines françaises et européennes pour améliorer nos standards* » (communiqués du groupe). Dans les faits, après une période de latence de deux ans qui inquiète les équipes françaises, des investissements significatifs sont effectivement réalisés dans la cible : de nouveaux outils de production, une plateforme commerciale à échelle européenne et des recrutements sont financés. Dans le même temps, les coopérations technologiques s'intensifient par des mobilités croisées d'ingénieurs chinois et français.

Une caractéristique de cette forme partenariale apparaît ici : le développement international et les transferts technologiques ne sont pas mis en œuvre simultanément par l'acquéreur. Le partenariat – synergie se développe après une première phase durant laquelle la coordination d'activités a concerné d'abord soit la technologie soit l'accès aux marchés. Un autre cas qui relève nettement de cette approche partenariale permet d'en analyser la dynamique. Il s'agit de l'intégration d'une entreprise française par un groupe chinois, dans le secteur des machines-outils. La coopération entre les deux entités débute en 2005, avec un accord de transfert de technologie entre les deux entités indépendantes. Quatre ans plus tard, le groupe chinois prend une participation majoritaire dans l'entreprise française. La coordination d'activités concerne alors les aspects de transfert,

avec, selon les mots d'un dirigeant français, « *un retard technologique important du groupe chinois* ». Une fois cette première coordination lancée, les deux entités coordonnent des activités de développement commercial international. Il s'agit pour la cible de profiter du groupe acquéreur pour commercialiser ses produits en Chine. En 2012, selon ce même dirigeant, « *ces projets de commercialisation de [nos] produits sur la Chine n'ont pour l'instant pas abouti* », mais en 2014, soit cinq ans après l'acquisition, l'entreprise française ouvre une filiale à Shanghai. Les produits, vantés comme bénéficiant de la haute technologie française, bénéficient également d'un coût compétitif grâce à des pièces réalisées par le groupe chinois (presse économique). Dix ans après les premières coopérations technologiques, les deux entités ont donc développé des relations de plus en plus en plus intenses et intriquées, associant des activités liés à la technologie, la production et le développement de marchés bilocaux (en priorité les marchés nationaux de chaque entité). Les activités et les liens entre les deux entités sont de plus en plus liés, tout en maintenant des identités très distinctes pour les deux.

Une forme partenariale perceptible à moyen-terme qui se rapproche d'une symbiose

Cette forme de partenariat, plus ou moins poussée, se caractérise donc par un double aspect : elle est multi-supports (technologie / produits et développement commercial / international) et bidirectionnelle (entre l'acquéreur et la cible). Les synergies mises en place entre les entités étant assez fortes, les échanges sur l'instrumentation et les méthodes de gestion se développent également : une entité acquise par un groupe indien a ainsi en « *perspective l'implantation SAP pour l'ensemble du groupe (horizon 18-24 mois)* » (cadre dirigeant français), tandis que des dirigeants d'une autre entité participent aux « *séminaires avec les membres du comité exécutif lors de la réunions annuelle au siège du groupe en Thaïlande* » (cadre dirigeant). Cette coordination sur les outils et les méthodes apparaît cependant plus comme un moyen de faciliter et pérenniser la coordination des activités que comme le résultat d'une volonté délibérée et planifiée d'intégrer structurellement l'entité acquise.

Cette forme partenariale se caractérise également par le fait qu'elle se développe dans la durée : il faut plusieurs années pour voir se déployer l'ensemble des coordinations

d'activités. Au départ, celles-ci se font de manière graduelle et prudente, en prenant appui sur un type d'activité : il peut s'agir soit de partenariat technologique (aspect ressources), soit de développement international (aspect marchés). Les cas que nous avons rapprochés de cette forme partenariale sont donc d'abord passés par des phases de partenariat transfert ou tremplin. Inversement, il est fort probable que des cas que nous avons associés, avec les données disponibles, à des formes transfert ou tremplin, évoluent progressivement vers ce partenariat plus poussé qu'est la synergie. Après la première phase, les activités s'intensifient et se multiplient, et s'accompagnent d'une éventuelle intrication structurelle. Le partenariat – synergie est donc par sa nature même évolutif et doit être évalué dans une durée de plusieurs années.

En cela, cette forme partenariale se rapproche finalement de la forme « symbiose » d'Haspeslagh & Jemison (1991) à laquelle Kale & Singh (2012) avaient préféré la dénomination de partenariat. Les deux termes sont proches, et leurs éventuelles différences traduisent plus une variation de degré qu'une différence de nature. Le partenariat, même synergie, conserve cependant sans doute un aspect plus graduel et émergent que la symbiose. Il est également plus partiel : si plusieurs types d'activités sont effectivement coordonnées après quelques années, et que les liens entre les deux entités sont de plus en plus intriqués, ces dernières restent très distinctes tant structurellement qu'opérationnellement.

V.1.2. D'autres types d'intégration distincts

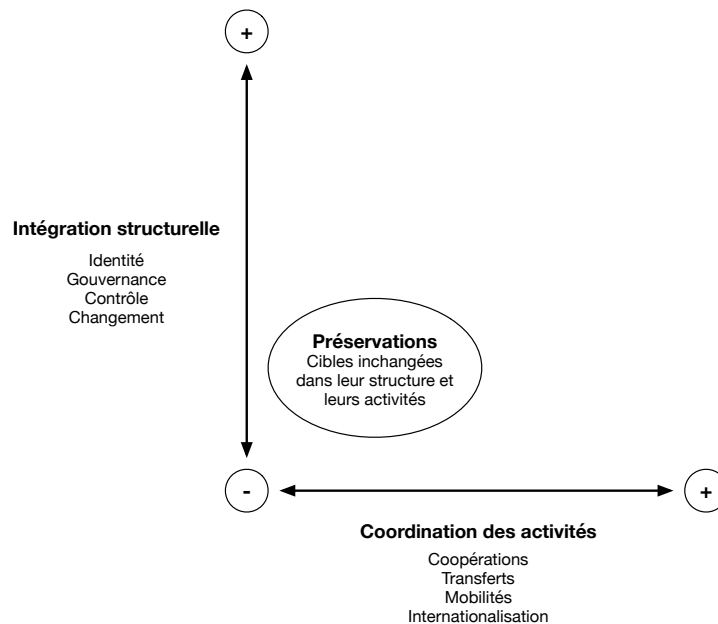
Au total, 14 des 25 cas peuvent être rapprochés du type d'intégration partenarial. Cette approche est donc majoritairement mise en œuvre par le EMNE, puisqu'elle représente 56% des cas étudiés. Néanmoins, 11 autres cas ne ressortent pas de ce type d'intégration. Une première conclusion, importante, est donc que contrairement à l'hypothèse du cadre théorique, toutes les EMNE n'adoptent pas une approche partenariale vis à vis de leur cible. Quels autres types d'approches sont mis en œuvre dans ces autres cas ? Ceux-ci se révèlent très divers : trois cas sont des préservations, quatre des absorptions, et trois se rapprochent plutôt du quatrième type, théoriquement évoqué mais rarement trouvé empiriquement et étudié dans la littérature, que nous nommerons sujétion. Nous

évoquerons également un autre cas de figure, souvent présent comme une crainte dans les paroles des acteurs et les discours médiatiques, mais qui se révèle assez rare dans nos données : la prédation.

V.1.2.1. Quelques préservations aux caractéristiques contrastées

Trois cas se rapprochent plutôt de l'idéal typique de la préservation. Ils ont en commun avec le type partenarial une très faible intégration structurelle de la cible, mais s'en différencient par l'absence de coordination d'activités. En reprenant l'opérationnalisation que nous en avons faite (**Figure 28**), les préservations apparaissent comme des cas où les cibles sont très peu impactées par l'acquisition, ni structurellement (identité conservée, gouvernance identique, peu de contrôle et de changements mis en place par l'acquéreur) ni sur le plan des activités (peu de coopérations, de transferts et de mobilités, et peu ou pas d'internationalisation spécifiquement en lien avec l'acquéreur).

Figure 28 : Les approches de type préservation : positionnement dans la matrice



Une « approche légère » sans coordination d'activités

En première intention, ces cas se rapprochent des modes partenariaux. Ils ont en effet en commun une très faible intégration structurelle. Pour reprendre la terminologie de Liu & Woywode (2013), les types préservation et partenariats pourraient être regroupés sous le même vocable d'approche légère. Néanmoins, cette catégorie est trop large, et ne permet pas de rendre compte finement des situations rencontrées empiriquement. En effet, dans le cas des préservations, c'est d'une absence complète de changement qu'il est question. Que ce soit délibéré ou que ce soit le résultat d'une évolution non intentionnelle, les entités en situation de préservation n'ont en effet que très peu d'échanges avec l'acquéreur.

Les acteurs des cibles font souvent état d'une perception du changement modéré voire inexistant. Concernant l'intégration structurelle, les thématiques d'autonomie et d'absence de changements sont en effet récurrentes : comme le dit le dirigeant d'une entité acquise par un groupe indien, le rachat « *n'a rien changé du tout. Je fais un reporting tous les mois, parce qu'il faut quand même bien qu'ils soient au courant et puis, ils le demandent pour leur consolidation, mais c'est tout ; ça n'a rien changé du tout* ». Dans un questionnaire, un cadre d'une entreprise faisant partie d'un groupe indien indique simplement que la situation est globalement au « *maintien des pratiques actuelles* ».

La thématique de l'absence de changement, du faible impact de l'acquéreur sur les décisions et les opérations de la cible, est récurrente. Une fois seulement, il est fait mention d'une mobilité internationale, du groupe vers la cible. Cela pourrait être un indicateur d'une volonté de coordination de certaines activités ou d'intégration structurelle. La situation exprimée par le DG français semble invalider cette hypothèse, lorsqu'il parle des acquéreurs indiens :

« Ce sont des gens qui connaissent tous les réseaux et tous les rouages des affaires en Inde. En revanche, à l'international, ils sont inexportables. Ils nous ont laissé l'intégralité de... enfin la main sur la société, mais ils ont souhaité

envoyer un de leur proche comme directeur financier. C'est ce qu'ils ont fait. C'était quelqu'un qui était en poste, [mais] il ne savait ni utiliser un ordinateur, ni conduire en voiture, ni rédiger un rapport lui-même etc. etc. Bon. Donc, voilà l'apport qu'ils avaient dans l'entreprise ».

Des trajectoires de préservation différentes

Au-delà de ces points récurrents, deux types de situations, deux trajectoires de préservations nettement distinctes apparaissent à l'analyse des cas. Certaines préservations sont la conséquence de tentatives de partenariats qui n'ont pas abouti, tandis que d'autres apparaissent comme le résultat d'une intention délibérée de l'acquéreur. Dans le premier cas de figure, l'intégration a d'abord pris la direction d'un partenariat. Mais devant les difficultés à coordonner les activités, et aussi parfois du fait d'évolutions propres à l'acquéreur, les tentatives de coordination ont cessé et la cible a été opérationnellement dissociée des activités. Comme le dit d'un dirigeant d'une entité acquise par un groupe indien,

« Au début, on a travaillé avec certaines de leurs équipes pour essayer d'importer leurs [produits]. Finalement, on s'est rendu compte qu'ils n'étaient pas compétitifs. [...] Aucune synergie n'a finalement été mise en place. Donc, ici, vous avez plutôt une tentative avortée d'internationalisation avec une entreprise qui voulait devenir une multinationale indienne ».

Dans une entité cédée par un groupe européen à une EMNE brésilienne, l'acquéreur a voulu mettre en place plusieurs types de coordinations : commerciales, avec la diffusion de produits français en Amérique Latine, et technologiques avec des échanges en R&D. Mais ces projets ont tourné court. Alors, quand le groupe brésilien a connu un changement de gouvernance, les nouveaux actionnaires ont laissé l'entité française en complète autonomie. Pour un dirigeant français, c'est un « *retour en arrière* », et son entreprise est ainsi passé « *du statut de filiale d'un groupe européen à celui de PME "de fait"* ».

D'autres cas présentent des caractéristiques immédiates et constantes de préservation ; ils semblent plus le fait d'une volonté consciente de l'acquéreur que la résultante d'opérations non abouties. Ces cas relèvent de secteurs spécifiques, dans lesquels les cibles disposent de ressources spécifiques importantes. Le dirigeant d'une entreprise vinicole acquise par un groupe familial indien l'explique en ces termes :

« Quand on est dans le vin, les Indiens et les Chinois ne sont pas des spécialistes du vin et ils sont obligés de faire confiance à ceux... obligés ou pas... de faire confiance à ceux qui s'en occupent. S'ils ne leur font pas confiance, ils en trouvent un autre, mais s'ils leur font confiance et que tout va bien, je ne vois pas pourquoi ils changeraient. Parce que c'est ce qu'ils ont acheté. »

Deux cas de figure différents apparaissent dans ces situations de préservation :

- Préservations non intentionnelles. Elles sont le résultat d'échecs de coordinations d'activités et de partenariats.
- Préservations délibérées. Elles sont clairement perçues comme telles au sein de la cible, et sont susceptibles d'être utilisées dans des secteurs où le différentiel de ressources, d'expertises et d'image entre l'acquéreur et la cible sont manifestes et peu rapprochables à moyen terme. C'est le cas par exemple du secteur vinicole. Néanmoins, même dans ce cas, une dimension de partenariat peut être repérée en filigrane : tout en laissant la cible largement autonome, l'acquéreur pourrait vouloir profiter de la renommée et de l'expertise de celle-ci pour développer son marché national. Cette approche préservation pourrait donc évoluer à moyen-terme vers un partenariat, technologique et/ou commercial, ascendant, de la cible vers le groupe.

V.1.2.2. Des situations craintes mais peu courantes : les prédatons

Un cas ne peut pas être rapproché d'un type d'intégration : la prédation pure et simple des ressources de la cible avant d'en cesser l'activité. Elle ressemble au départ à une préservation car la cible semble n'être impactée ni structurellement ni opérationnellement après l'acquisition. Mais rapidement elle est tout simplement fermée, quand l'acquéreur a pris les actifs qu'il souhaitait en retirer. Ce genre de cas limite est symbolisé par l'affaire Preciturn - Ruia. En août 2011, l'entreprise de sous-traitance automobile Preciturn est rachetée par le groupe indien Ruia qui, deux mois après seulement, place sa cible en liquidation judiciaire tout en se saisissant de matériel de production de l'entité française pour l'envoyer en Inde. Pour s'opposer à ces projets, des salariés de l'entreprise française séquestrent des cadres indiens. Le cas est médiatisé, et donne lieu à un échange entre le Président de la République et un délégué syndical au cours d'un journal télévisé. Cette situation, où l'acheteur n'est intéressé que par des installations ou de la machinerie industrielle, avait été illustrée par le film italien *L'étoile imaginaire*⁶⁷. Dans cette fiction qui capte l'air du temps du milieu des années 2000, un groupe chinois rachète une entreprise minière italienne en difficulté pour démonter le haut-fourneau et l'expédier en Chine, n'envisageant aucune poursuite d'activité du site italien. Cette crainte diffuse est présente à l'esprit de nombreux employés des cibles, surtout au début de l'intégration. Comme le dit un cadre dirigeant d'une entreprise acquise par une EMNE chinoise,

« Les gens se disaient [...] : "les Chinois ils rachètent l'entreprise, c'est pour mieux s'en débarrasser après... ils vont piquer la technologie et après ils fermeront l'usine" ».

Dans ce cas, cette crainte se révélera infondée, avec le temps et l'expérience d'une approche partenariale. Dans l'ensemble de la base de données, nous en avons d'ailleurs pas identifié beaucoup, du moins beaucoup moins que ce que les images médiatiques pourraient le faire penser. Au-delà de Ruia, l'autre cas évident de prédation fait partie des 25 cas : il s'agit de Plysorol – Bitar. Plysorol, entreprise basée en Normandie, était spécialisée dans le contreplaqué. En 2010, elle avait fait l'objet d'un projet de rachat par

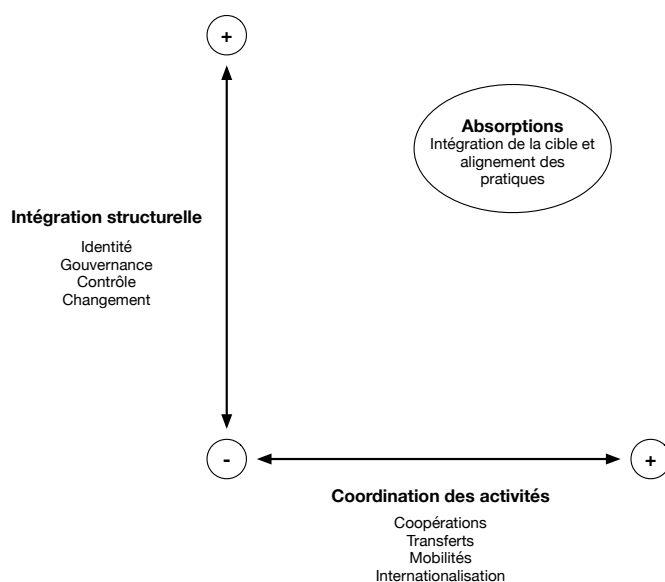
⁶⁷ *La Stella che non c'è*, de Gianni Amelio, 2007.

une société chinoise. C'est finalement un entrepreneur libanais, via une société ghanéenne, qui en a fait l'acquisition en 2011. Au début, l'intégration s'apparente à une préservation avec de légères coordinations sur les achats. Mais la réalité apparaît rapidement beaucoup plus crue. Comme le dit un répondant, l'acquéreur semble en effet vouloir « *voler notre exploitation forestière au Gabon et abandonner les usines françaises* ». En effet, au mépris d'interdictions légales, l'acquéreur modifie les droits de propriété de forêts que l'entreprise détenait au Gabon. En 2012, il place Plysorol en liquidation, après en avoir spolié les actifs forestiers. L'affaire, largement couverte par les médias français, a été portée en justice par les salariés de l'entreprise. Les cas de prédation sont donc des cas-limites, qui ne s'inscrivent pas dans les typologies. En effet, il s'agit plus d'acquisition de matériel ou de *commodity* sous couvert de fusion-acquisition, mais à aucun moment ne se pose de problématique d'intégration de la cible.

V.1.2.3. Les EMNE absorbent aussi

Quatre cas relèvent du type absorption. A des degrés divers, ces cas présentent en effet la double caractéristique d'une forte intégration structurelle de la cible et d'une importante coordination des activités, généralement à sens unique de l'acquéreur vers la cible.

Figure 29 : Les approches de type absorption : positionnement dans la matrice



Au-delà des hypothèses théoriques et des premiers indices empiriques, il se trouve donc des EMNE qui adoptent une approche d'intégration clairement absorptive.

Intégration structurelle et rapide harmonisation des activités

Suite à ces acquisitions, l'acquéreur apporte des changements exhaustifs, à la fois structurels et opérationnels dans la cible. Ces changements sont délibérés, annoncés, planifiés et exécutés avec rapidité. Les entités sont renommées au nom du groupe, leur identité pouvant simplement être conservée en tant que marque au sein du groupe. L'intégration se concrétise par intervention immédiate et importante dans la cible, tant sur le plan de la structure que des activités. Dans les premières approches par questionnaire, ces cas de figure se distinguent nettement des précédents : les intentions de l'acquéreur sont clairement perçues comme la volonté d'intégrer la cible dans le groupe, de lui transférer ses bonnes pratiques ; les fonctions supports comme les RH sont fortement modifiées, voire parfois complètement alignées sur les pratiques du groupe. La gouvernance est impactée, avec des modifications des équipes de directions et, fréquemment, des réorganisations dans les effectifs. Enfin, des systèmes de gestion propres à l'acquéreur sont déployés dans la cible.

Comme l'indique un manager d'une entité française rachetée par un groupe mexicain,

« La volonté de [l'acquéreur] a été de mettre le plus rapidement possible les nouvelles entités dans son modèle. Pendant l'intégration, 200 salariés du groupe sont venus en mission pour mettre en place le modèle. Après, ils en ont nommé à certains postes clés ».

Cette mission d'une durée six mois est menée par des employés du groupe, de plusieurs pays mais en grande majorité mexicains. Son but est de déployer le modèle d'intégration du groupe, modèle formalisé et communiqué au sein des entités acquises. Si l'équipe de direction reste en place, des réorganisations structurelles sont rapidement mises en place, concernant aussi bien les sites que les équipes. La première tâche opérationnelle est d'aligner les entités sur les standards de *reporting* du groupe, ce qui est fait en un mois.

Ensuite, les sites sont intégrés aux systèmes d'information du groupe, dans un modèle unifié. Toutes les fonctions supports, comme les ressources humaines, sont standardisées sur les normes du groupe. Certains employés français pointent une « *centralisation trop rigide* » à laquelle ils n'étaient pas habitués. De manière significative, plusieurs emploient un même qualificatif pour résumer l'intégration, parlant de « *modèle américain* » et de « *culture américaine* » pour parler des pratiques de l'acquéreur. Cette récurrence traduit, d'un côté l'association courante entre grands groupes américains globaux et type d'intégration absorbif et, de l'autre, la similarité de l'approche de l'acquéreur avec cet idéal-typique d'absorption : les entités acquises sont rapidement assimilées dans les systèmes et les modèles du groupe, leur autonomie est faible et les activités sont rapidement coordonnées à l'échelle du groupe en entier.

L'intégration menée par un groupe chinois de Hong-Kong sur une entreprise européenne comptant une filiale française, présente les mêmes types de caractéristiques. Le changement, important et rapide, concerne aussi bien l'intégration structurelle (le nom de l'entreprise devient une marque du groupe, l'équipe de direction est modifiée, la politique ressources humaines est alignée sur celle du groupe) que la coordination des activités. Sur ce deuxième point, l'acquéreur affiche explicitement ses réalisations :

« Nous avons restructuré et intégré les opérations que nous avons récemment acquises en Europe, y mettant en place avec succès une nouvelle stratégie de produit et en repositionnant la marque. Nous avons rapidement consolidé le développement des produits, la production et l'approvisionnement. » (document interne)

La volonté d'un groupe global

La dimension d'harmonisation des pratiques et d'intégration structurelle est clairement exprimée dans ces cas. Un autre cas met en exergue la vision sous-jacente du développement de l'acquéreur : il s'agit de créer un groupe global, au sens commun comme au sens plus précis de Bartlett & Ghoshal (1991). Dans le secteur des services hôteliers, un groupe singapourien a acquis une chaîne française au début des années 2000.

Grâce à cette acquisition, le groupe singapourien, propriété du fond souverain Temasek, dispose d'une couverture mondiale de ses activités : la marque française lui donne accès au marché européen qui lui manquait. Rapidement après l'acquisition, si le nom de la cible est conservé car porteur de la marque, sa gouvernance est modifiée, et un DG singapourien est nommé. Le changement est net, quoique plus progressif que dans certaines absorptions : la marque française est en effet reconnue, et l'acquéreur n'a pas intérêt à l'aligner trop fortement sur ses pratiques. Néanmoins, un grand nombre d'activités support sont coordonnées, avec un transfert descendant important, notamment, comme l'indique un cadre français, en ce qui concerne « *l'audit interne et la certification* ». Cette intégration est renforcée par plusieurs autres mobilités internationales, depuis et vers la cible. Dans le rapport annuel de cette année d'acquisition, le groupe développe sa vision de l'intégration, qui correspond en tous points à la vision « classique » d'une absorption pour créer un groupe qui se veut global, répondant aux forces non seulement d'un développement international mais d'une intégration mondiale :

« Notre récente acquisition de la chaîne en Europe nous amène encore plus près de la réalisation d'un groupe vraiment global. Pour nos actionnaires, une empreinte globale étendue signifie un moteur plus puissant pour une croissance future des revenus, une plus grande et plus stable base grâce à la diversification des régions, et un avantage compétitif accru grâce au réseau marketing, aux économies d'énergies et aux synergies opérationnelles ».

Des configurations variables selon les spécificités du secteur d'activité

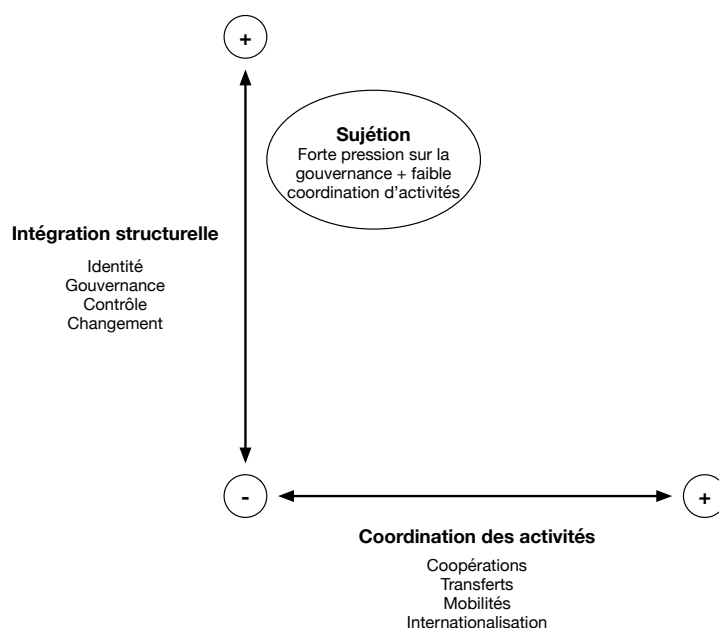
Un cas est plus hybride, du fait du secteur particulier. L'intégration par un groupe sud-africain d'une marque renommée de spiritueux s'est faite en préservant la marque, valeur de l'entreprise, ainsi qu'en conférant une relative autonomie à la direction de l'entité. Ainsi, l'acquéreur manifeste un « *respect de la spécificité du [produit] par rapport aux autres activités du groupe* ». Mais « *le lien reste très étroit et le reporting permanent* » (cadre dirigeant français). En effet, hors ce cœur de métier très particulier, l'acquéreur absorbe la cible : il y déploie son système formalisé de management, l'accompagne de

séminaires sur ses standards de management, finance et marketing, expatrie dans la cible un directeur financier, et y met en place l'ensemble de ses pratiques ressources humaines. Ces pratiques d'absorption sont fortes et rapides, ne laissant autonomes que le strict cœur de métier et les ressources uniques de la cible.

V.1.2.4. Le quatrième type identifié empiriquement

Trois cas présentent des caractéristiques similaires qui se distinguent nettement des autres, mais se rapprochent faiblement des situations identifiées dans la littérature. Ces cas d'intégration associent un très fort contrôle de l'acquéreur sur les dirigeants de la cible, qui ne disposent que d'une autonomie très limitée, à une très faible coordination des activités. Ils se rapprochent ainsi du quadrant haut-gauche des matrices d'Haspeslagh & Jemison (1991) et Kale & Singh (2012), qui restaient jusqu'ici une construction théorique. Les premiers avaient nommé cette catégorie « holding », mais n'en avaient pas trouvé d'illustration empirique : cette catégorie a été progressivement laissée de côté dans les recherches ultérieures, à tel point que Kale & Singh n'en font même pas mention.

Figure 30 : Les approches de type sujétion : positionnement dans la matrice



Forte prise en main de la décision, sans coordination d'activités

Ces cas s'en rapprochent mais ne correspondent pas exactement à la définition théorique. En effet, il ne s'agit pas d'une intégration structurelle de l'entité elle-même, en tant qu'organisation, mais plutôt d'une mainmise personnelle forte sur le dirigeant et l'équipe de direction. Nous nommons cette approche « sujétion », insistant sur la maîtrise du pouvoir et de la gouvernance plus que sur des aspects organisationnels ou opérationnels. En termes de types d'intégration, il associe une forte subordination des dirigeants de la cible aux acquéreurs et une faible coordination des activités.

Dans tous ces cas, les acteurs des cibles témoignent d'un changement fort suite à l'acquisition. Pourtant, il ne s'agit clairement pas d'une absorption, car les activités coordonnées s'avèrent très peu nombreuses, et la cible reste formellement distincte (dans deux des trois cas, le nom de la cible, en tant qu'entité institutionnelle, reste le même). Par contre, la gouvernance et le contrôle sont fortement impactés. Les décisions sont prises par une personne, souvent lointaine de la cible, qui communique avec par des intermédiaires. Dans le même temps, une forte pression est exercée sur le dirigeant de la cible, avec pour conséquence récurrente : un *turn-over* important. Les acquéreurs évoluent dans des secteurs différents, et ont des caractéristiques de gouvernance variés, mais leurs cas présentent tous les trois les aspects caractéristiques d'une intégration « sujétion ». Les dimensions de gouvernance, de contrôle de la direction et de la décision, ainsi que le manque d'autonomie de la cible sont massivement récurrents dans les témoignages des acteurs, qui pour la plupart ont d'ailleurs précisé que leur témoignage se faisait sous couvert d'anonymat. Un manager français resté en poste après l'acquisition détaille sa situation :

« A à un moment, ils ont dit "bon, on va structurer la holding". Donc, ils ont commencé à mettre un financier, enfin... des gens qui sont arrivés en poste... [...] Plusieurs fois j'ai dit : "J'en ai marre, ça va pas le faire. C'est pas possible. On fait une AG, on donne les deux pouvoirs, les deux signatures et, puis, après, je dirige la boîte. Je le fais depuis 10 ans. Pourquoi je ne le ferais plus aujourd'hui ?". Ce message n'est jamais passé et, au contraire, ils ont envoyé un

contrôleur de gestion, mais qui ne connaissait pas les pratiques. [...] C'est une économie planifiée dirigée. Dirigée. Tout est dirigé. Là, le contrôleur de gestion, qu'ils ont placé, vous devez avoir son autorisation pour payer un fournisseur à 150 euros. Tout est dirigé. Il n'y a aucune place à l'autonomie. »

Dans un autre cas, l'acquéreur remplace immédiatement le dirigeant de l'entité acquise. Mais celui-ci ne reste pas longtemps, et un fort *turnover* se répète : en trois ans, pas moins de huit directeurs généraux se succèdent à la tête de l'entreprise : « *c'est à la guillotine : on vire les gens très rapidement, sans prévenir* ». Les décisions sont en fait prises uniquement par l'actionnaire russe, mais il en informe les équipes par des intermédiaires extérieurs à l'entreprise. Un manager français explique le circuit de cette décision : « *Il n'y a pas de délégation, les messages passent par un intermédiaire russe. [...] Une seule personne décide, mais en même temps ils ne savent pas prendre de décision. Et on ne délègue pas* ». Autre forme de cette sujétion, dans un autre cas : l'équipe dirigeante reste en place, mais un contrôle serré est mis en place : « *les acquéreurs ont doublé certaines fonctions, juridique, financière, investissements* ». Comme le dit un manager, les interlocuteurs pour les décisions sont « *russe, dans toutes les circonstances!* ».

L'emprise décisionnelle est donc forte, mais dans le même temps l'implication opérationnelle de l'acquéreur et la coordination d'activités sont faibles ou inexistantes :

« Moi, je m'attends à des demandes d'un actionnaire. Et, je ne vois rien venir. Donc, de ma propre initiative, je rédige un embryon de business plan. On convoque une AG, où on n'aborde même pas le sujet. Puis, soudain, je suis convoqué dans une banque russe, et on me dit : "ça y est, on vous ouvre une ligne de crédit". Mais, je dis "mais, attendez, avec ça, je ne vais nulle part". [...] Un mur d'incompréhension. La notion même de business plan, ils ne connaissaient pas. Ils ne connaissaient pas ».

Dans d'autres cas, les projets d'internationalisation évoqués lors de l'acquisition sont simplement « *oubliés* », tout comme la mise en place de progiciels de gestion. L'échange ou le transfert de bonnes pratiques sont également évoqués mais rien n'est mis en place :

« du transfert ? Non, à Moscou ils font les choses dans leur coin ». Les coopérations technologiques sont très limitées, avec peut-être seulement un léger effet ascendant pour les cas d'intégration verticale où l'acquéreur russe bénéficie d'une renommée ou de brevets français pour son propre marché. Mais même sur cet aspect les acteurs français voient les projets achopper : « les homologations trainaient en longueur, étaient figées, on n'avait plus les mêmes interlocuteurs. On était vraiment dans une black box ». Dans un autre cas, si des réorganisations sont mises en œuvre, l'acquéreur tient à rassurer officiellement ses interlocuteurs : « ce changement a une nature purement organisationnelle et ne va pas affecter les clients, les partenaires ou les employés » (communiqué). En effet, le groupe bâtit une organisation *ad hoc*, avec trois zones : la Russie, l'Europe (les entités rachetées) et le reste du monde. L'Europe bénéficie donc d'une organisation spécifique. Au-delà de la restructuration organisationnelle, les activités et les opérations sont peu modifiées : le principal changement réside dans les « deux styles totalement opposés, l'un Russe l'autre Européen! ».

Ces cas de « sujétion » se matérialisent donc par une situation paradoxale, où l'enjeu principal tourne autour du contrôle de la gouvernance, sans conséquence opérationnelle. Comme le résume un dirigeant français qui a depuis quitté la cible : « Vous imaginez que j'avais la responsabilité pénale et que je n'avais pas les moyens ».

Des velléités d'absorption limitées par les capacités d'absorber

L'approche sujétion se rapproche donc du type théorique du holding, à la différence majeure que ce n'est pas tant la cible qui est structurellement intégrée que ses dirigeants qui sont personnellement mis sous contrôle, assujettis. La coordination d'activités apparaît quant à elle limitée. Un témoignage d'un ancien dirigeant d'une entreprise reprise par un groupe russe permet de soulever certaines hypothèses pour mieux comprendre ces situations paradoxales où la cible est privée d'une grande partie de ses moyens d'actions, sans pour autant que l'acquéreur s'implique réellement opérationnellement. Ce dirigeant indique que, même si le groupe russe n'a pas mis en œuvre de changement, sa volonté par rapport à son acquisition était pourtant de « l'intégrer. Intégrer comme un outil de production ». Questionné sur la

volonté de savoir si l'acquéreur souhaitait plutôt transférer ses bonnes pratiques ou bénéficier du savoir-faire de la cible, il précise :

« Je suis certain de répondre non à la deuxième question. Mais, je ne réponds pas obligatoirement oui à la première, parce que si vous enlevez « bonnes », je dis oui. Ses pratiques. Mais ce sont des conseils inutiles. Parce qu'on est 30 ans en avance sur eux. [...] Des auditeurs venaient chez nous, nous imposer des moyens de contrôle qui étaient obsolètes depuis 30 ans. C'est assez surréaliste ».

Cette tension se retrouve évoquée dans les deux autres cas. D'ailleurs, nous avons hésité longtemps avant de rapprocher un cas de ce mode sujétion. En première intention, la densité des relations entre les entités, et la force de l'imposition de normes par l'acquéreur, nous a fait pencher pour une absorption. Mais, en détaillant l'analyse, il est apparu qu'il s'agissait beaucoup plus d'un contrôle personnel que d'un déploiement opérationnel de transfert descendant de bonnes pratiques.

Il semble que cette approche de sujétion ne soit pas une fin en soit, ou plutôt qu'elle soit la résultante d'une double dynamique. D'une part, une volonté de contrôle fort, qui devrait se concrétiser par une approche de type absorption. D'autre part, un éloignement doublé d'un différentiel de compétences en faveur de la cible, qui limite les capacités de l'acquéreur à absorber sa cible. Cette préconception d'absorption achoppant sur des limites liées aux compétences, l'acquéreur se retranche derrière une position de contrôle sans direction : retenant le pouvoir de décision sans pouvoir la prendre, il contraint les dirigeants de la cible à évoluer, sans marge de manœuvre, au gré de décisions souvent tardives et brutales. La pérennité d'une telle approche est une question qu'il sera intéressant de continuer à analyser. Elle dépendra peut-être notamment de la capacité, et du désir, de l'acquéreur de financer des entités par ses propres moyens.

Des cas uniquement russes

Enfin, une dernière caractéristique, importante pour notre propos : les trois cas concernés font apparaître une nette régularité en ce qui concerne une caractéristique des acquéreurs : ils impliquent en effet tous les acquéreurs russes, et uniquement ceux-ci. Autre caractéristique : dans deux des trois cas, et pour les deux entretiens que nous avons menés, un strict anonymat des réponses nous a été demandé. Cela ne nous est arrivé que pour ces situations. Cette donnée sur l'obtention des données corrobore en elle-même l'un des aspects caractéristiques des sujétions : l'emprise personnelle sur les dirigeants de la cible est tellement forte que, même quand ces derniers ont quitté la société, ils redoutent de s'exprimer officiellement sur le sujet. D'ailleurs, nos journaux de terrains ont bien gardé la trace d'une indication relatée par un interviewé : pour se rendre à son entreprise aujourd'hui, il pourrait passer en voiture devant l'entreprise russe. Il ne le fait jamais, en partie il car il ne le souhaite pas, en partie car l'actionnaire russe le lui a demandé. Nous reviendrons en détail dans le chapitre suivant sur ces aspects, mais notons dès maintenant que, au contact des données, c'est véritablement ces cas de sujétion qui fournissent l'exemple le plus net d'un héritage administratif, d'une habitude sur « comment les choses doivent être faites » partagées dans un environnement socio-culturel, plutôt qu'une rationalité managériale, qui guide les choix et les actions de ces acquéreurs.

V.1.3. Typologie et distribution des types d'acquisition des EMNE

Une des questions initialement posée lors de la construction du cadre théorique était : « Est-ce que toutes les EMNE adoptent une approche partenariale suite aux acquisitions qu'elle réalisent dans les pays développés ? ». Pour résumer, il apparaît que les EMNE n'adoptent pas toutes une approche partenariale. Les résultats montrent une diversité de situations qui se résument ainsi : les approches partenariales sont majoritaires, mais ni homogènes ni hégémoniques. En prenant pour base la matrice de Kale & Singh (2012), les résultats permettent de compléter la théorie existante à deux niveaux : en précisant la catégorie « partenariats », et en suggérant l'activation d'une catégorie jusqu'ici abandonnée que nous appelons « sujétion ». Tout d'abord, dans la catégorie des « partenariats », trois sous-catégories ont été identifiées :

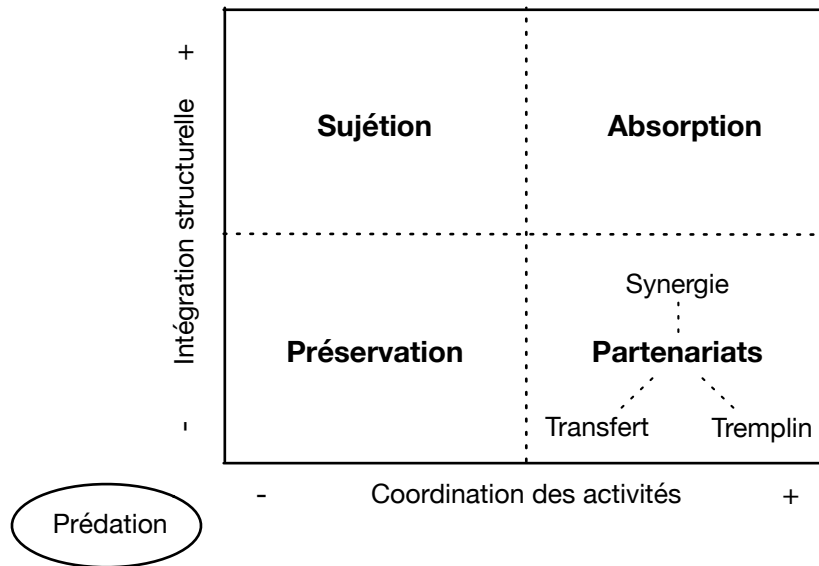
- Partenariats – transferts. La coordination des activités concerne les aspects de technologie et de développement des produits, le transfert se faisant principalement en reverse, de la cible vers l'acquéreur. Cette coordination impacte peu la cible dans son fonctionnement quotidien.
- Partenariats – tremplins. La coordination des activités vise à internationaliser le groupe via la cible acquise, soit par le développement de la cible sur son marché national ou régional, soit, de manière assez spécifique aux EMNE, en utilisant la cible comme levier pour internationaliser les activités du groupe. Ce type de partenariat est plus intensif en coordination d'activités et en mobilisation de ressources de la cible.
- Partenariats – synergies. Ce type de partenariat met en œuvre la coordination d'activités ayant trait à la fois à la technologie et à l'internationalisation du groupe. Il est susceptible de favoriser une certaine intrication structurelle : résultat contingent de l'intensification des échanges et des projets, les deux entités sont de plus en plus connectées, même si la cible reste substantiellement autonome.

L'autre extension de la littérature concerne le quatrième mode d'intégration que nous appelons « sujétion ». Il se rapproche du « holding » de Haspeslagh & Jemison (1991), hypothèse théorique qui n'avait jamais identifiée empiriquement. D'un côté, le contrôle de l'acquéreur sur le dirigeant ou l'équipe de la direction de la cible est très fort, ne laissant aucune place à l'autonomie bien que cela ne débouche pas sur l'intégration structurelle de la cible. Dans le même temps, la coordination des activités est faible, les éventuelles mobilités du groupe acquéreur vers la cible servant surtout à intensifier le contrôle.

Le cas de prédation, que nous avons traité dans les données et présenté en détail dans cette section, n'apparaît pas dans la matrice. Nous avons évalué la possibilité de le faire apparaître comme un modalité de la sujétion ou de la préservation, mais il apparaît finalement que la prédation ne contient aucune problématique d'intégration. Il faudrait d'ailleurs plutôt parler de désintégration, que nous pourrions matérialiser par une

extension de la matrice en deçà de son point d'origine. Nous allons temporairement l'y indiquer, pour conserver l'ensemble des situations de nos données dans le modèle. Nous pouvons compléter ainsi le modèle théorique de Kale & Singh (2012), et proposer une typologie plus complète, visualisée sur la **Figure 31**.

Figure 31 : Types d'intégrations post-acquisition des EMNE, modèle étendu



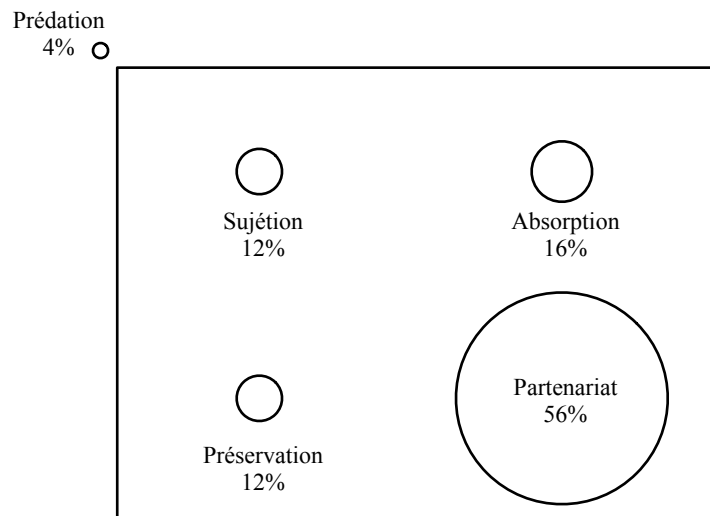
Nous pouvons compléter le tableau des 25 cas en y mentionnant le type d'intégration auquel nous avons rattaché chaque cas. La répétition d'une précaution méthodologique est ici essentielle : le classement en typologie doit être assumé avec ses limites. S'il est pratique, et fécond, comme nous le verrons ultérieurement, de rapprocher chaque cas d'un type spécifique, cet exercice ne peut rendre compte de la complexité et des spécificités de chaque situation. Parfois, nous avons du renouveler l'analyse d'un cas à plusieurs reprises pour décider de son attribution à tel ou tel type. Cela s'est par exemple produit pour les cas 18 et 20, pour lesquels nous avons réfléchi longuement avant de statuer : nous conservons une trace de cette complexité idiosyncrasique en mentionnant ces cas que nous nommes hybrides (**Tableau 25**).

Tableau 25 : Récapitulatif des types d'intégration des 25 cas

#	Année	Pays de l'EMNE	Secteur	Type d'intégration	Forme secondaire / commentaire
1	2002	Singapour	Hôtellerie	Absorption	
2	2004	Chine / Hong Kong	Industrie	Absorption	
3	2005	Mexique	Industrie	Absorption	
4	2006	Chine / RPC	Chimie	Partenariat	Transfert
5	2006	Inde	Aéronautique	Partenariat	Tremplin
6	2006	Brésil	Industrie	Préservation	
7	2006	Inde	Agro-alimentaire	Préservation	
8	2006	Malaisie	Chimie	Partenariat	Transfert
9	2007	Inde	Industrie	Partenariat	Tremplin
10	2008	Chine / RPC	Chimie	Partenariat	Tremplin
11	2009	Afrique du Sud	Agro-alimentaire	Absorption	
12	2009	Tunisie	Industrie	Partenariat	Tremplin
13	2009	Chine / RPC	Industrie	Partenariat	Synergie
14	2009	Inde	Industrie	Préservation	
15	2010	Maroc	IT	Partenariat	Tremplin
16	2010	Thaïlande	Agro-alimentaire	Partenariat	Tremplin
17	2010	Liban	Sylviculture	Prédation	
18	2010	Inde	Industrie	Partenariat	Hybride - absorption
19	2010	Inde	Ferroviaire	Partenariat	Tremplin
20	2011	Russie	Sidérurgie	Sujétion	Hybride - absorption
21	2011	Chine / RPC	Pharmaceutique	Partenariat	Tremplin
22	2011	Inde	IT	Partenariat	Transfert
23	2011	Chine / RPC	Industrie	Partenariat	Synergie
24	xx	Russie	Anonymat requis	Sujétion	
25	xx	Russie	Anonymat requis	Sujétion	

Une distribution des cas selon les types d'intégration est intéressante à réaliser. En ne retenant que les types principaux (sans les formes spécifiques, et en gommant les cas hybrides), celle-ci s'établit de la manière suivante : 14 cas de partenariats (dans ses diverses formes), 3 cas de préservation, 4 cas d'absorption et enfin 3 cas de sujétion (**Figure 32**).

Figure 32 : Distribution des cas selon les types d'intégration



Il serait acceptable de vouloir spécifier cette représentation, et distinguer les cas de prédation, les différentes formes de partenariats ainsi que la particularité des cas que nous avons appelés hybrides. La force d'une typologie réside cependant dans sa praticité et son utilité : après avoir détaillé chaque type en détail, cette dernière représentation fournit une vision, certes imprécise dans certains détails, mais globalement très représentative de l'ensemble des cas que nous avons pu étudier : les approches partenariales sont souvent adoptées par les EMNE suite à des acquisitions *up-market*, et cela constitue sans doute une de leurs caractéristiques d'ensemble, sans que toutes les EMNE, loin de là, n'adoptent cette approche partenariale.

Section V.2. Différents types d'intégration : analyses de cas

La section précédente a construit une vision globale de l'ensemble des 25 cas et des types d'intégration mis en œuvre. Cette section complète l'analyse inter-cas par une série d'études de cas qui permettent de comprendre plus finement les mécanismes et les dynamiques des différentes situations.

Complémentarité étude inter-cas et études intra-cas

S'il est nécessaire de penser en termes de catégories plutôt que dans le langage des acteurs (Bazeley & Jackson, 2013), rendre compte de phénomènes encore peu expliqués théoriquement nécessite de suivre de manière plus approfondie les situations. C'est pourquoi nous réalisons cette étude intra-cas, en complément de l'analyse multi-cas : la vision globale doit s'articuler avec une perception fine des cas réels. De plus, seule des analyses détaillées permettent de traiter une des hypothèses théoriques des intégrations par des EMNE, à savoir leur possible évolution à moyen-terme.

Nous avons sélectionné un cas représentatif pour chacun des types d'intégration identifiés dans la sous-section précédente. Pour ce faire, les cas ont été sélectionnés selon une approche raisonnée (Seawright & Gerring, 2008) pour leur homogénéité et leur cohérence. Sur un plan opérationnel, les EMNE opèrent toutes dans le secteur industriel (manufacturière ou chimique), les effectifs des acquéreurs et des cibles sont de tailles similaires (sauf pour un cas où l'acquéreur ne compte quelques centaines de personnes), et les cibles appartenaient toutes auparavant à des grands groupes.

Sur un plan empirique, les données recueillies sont de même ordre, quantitativement et qualitativement : elles sont homogènes et permettent, pour chaque cas, de disposer de suffisamment de matière première pour en dégager les tendances fortes. Leur analyse est systématiquement réalisée en triangulant des données primaires issues de questionnaires et entretiens, avec des visites de terrains et que des données secondaires (documents internes, presse spécialisée voire, dans un cas, littérature existante sur l'EMNE). Cette triangulation renforce la robustesse des cas, en s'assurant de la fiabilité des informations sur les principales caractéristiques des processus d'intégration et sur la chronologie des faits. Ici, c'est essentiellement la presse économique et la presse locale souvent très attentive à ces acquisitions, qui permettent de cadrer la perception des acteurs. Enfin, la quantité de données recueillies correspond aux pratiques en usage dans notre champ de recherche (Weber, Tarba, Stahl, & Bachar-Rozen, 2012).

Ce faisant, des formes spécifiques de l'approche partenariale sont apparues, ces études de cas comprennent donc le cas d'une approche partenariale inaboutie qui se conclut finalement par une situation de préservation. Inversement, le cas de prédation, déjà détaillé dans la sous-section précédente, n'est pas repris ici. Au final, sept études de cas sont détaillées :

- Un cas de partenariat-transfert : First China
- Un cas de partenariat-tremplin : Soundtech
- Un cas de partenariat-synergie : Yellow Shine
- Un cas de partenariat inabouti : Flexibraz
- Un cas de préservation : Queen Majy
- Un cas d'absorption : Mexete
- Un cas de sujétion : East Power

Le **Tableau 26** présente l'ensemble des caractéristiques des cas et des données recueillies pour chacun d'entre eux.

Tableau 26 : Cas détaillés : caractéristiques et données

Cas	Yellow Shine	Soundtech	First China	Flexibraz	Queen Majy	Mexete	East Power
Pays EMNE	Chine	Chine	Chine	Brésil	Inde	Mexique	Russie
Année F&A	2006	2011	2011	2006	2006	2005	Anonyme
Secteur	Industrie	Industrie	Industrie	Industrie	Industrie	Industrie	Industrie
Effectifs							
Acquéreur	40 000	400	20 000	5 000	NC	40 000	Anonyme
Cible	800	80	200	100	80	300	Anonyme
Données							
Questionnaires	2	1	2	2	1	3	1
Entretiens	3	1	5	2	1	1	2
Visites - terrain	Oui	Oui	Oui	Oui	--	--	Oui
Doc. internes	--	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	--
Presse spé.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Littérature	--	--	--	--	--	Oui	--
Type d'intégration	Partenariat Transfert	Partenariat Tremplin	Partenariat Synergie	Préservation (Partenariat inabouti)	Préservation	Absorption	Sujétion

Structuration des cas et analyse de leur évolution dans le temps

Chaque cas est analysé de manière à pouvoir en distinguer finement les caractéristiques, et repérer éventuellement ses évolutions dans le temps. Ce dernier aspect répond à l'hypothèse théorique de l'évolution temporelle des approches d'intégration des EMNE. Chaque cas est ainsi structuré et présenté selon un schéma homogène qui reprend les catégories du cadre théorique. Ces catégories, construites grâce au cadre théorique et analysées grâce au système de codage, structurent le paysage mental, et en l'occurrence l'analyse et la lecture des cas. Ainsi, après une présentation des deux entités et du contexte de l'acquisition, l'intégration est analysée sous l'angle de ses effets sur (a) la structure et (b) les activités de la cible, puis sous celui de (c) l'éventuelle évolution dans le temps de ces deux dimensions et de la relation acquéreur – cible.

V.2.1. Cas Yellow Shine : un partenariat - transfert

En 2006, le groupe chinois Yellow Shine acquiert une branche d'un groupe français qui souhaite recentrer ses activités. Deux sites de production sont ainsi cédés au groupe public chinois qui, au début des années 2000, a été désigné par les autorités comme un des « grands champions » dont le développement international devait être financé par les banques publiques. Au moment de l'acquisition, Yellow Shine acquiert une autre entreprise française, dans un autre secteur, et une entreprise australienne : ces acquisitions de 2006 sont les premières acquisitions du groupe à l'international, qui emploie 150 000 personnes.

V.2.1.1. Structure : « nous sommes redevenus une PME »

Au moment de l'acquisition, l'entité française ne peut conserver son nom, lié à son ancien propriétaire. L'acquéreur chinois crée alors une division spécifique pour la France, *de facto* dirigée par une équipe française. Au-delà de ce changement contraint, l'activité des deux sites français n'est pas impactée par l'acquisition. Comme le dit un responsable

français, « *le siège de Yellow Shine est resté en France et le groupe n'a pas placé un seul Chinois au siège ou à des postes exécutifs. Le management reste à la française* ». Au niveau de l'organisation, sur les sites français c'est ainsi la sensation d'une grande autonomie qui prédomine :

« Yellow Shine France est à actionnariat chinois mais est assez indépendant. [...] Oui, il y a l'assise d'un grand groupe qui permet d'absorber certaines difficultés financières, mais malgré tout, nous on se considère comme une PME. De toute façon ça ne peut pas tout changer. Au-delà du fait que ce soit par des Chinois, on ne passe pas d'une structure grand groupe à une structure grosse PME du jour au lendemain. » (Manager français)

Le vocabulaire de la PME est paradoxal pour une entité qui appartient *in fine* à un groupe de 150 000 personnes, mais il est représentatif de la perception des acteurs français, et confirme une réalité opérationnelle : la présence de l'acquéreur dans l'organisation des sites est légère.

V.2.1.2. Activités : transfert *reverse* et mobilités vers le groupe

L'entité française, qui affiche sa volonté d'être autonome en étant économiquement viable, continue donc de fonctionner comme avant pour l'essentiel de ses activités. Mais dans le même temps, certaines de ses ressources sont mobilisées pour développer la capacité industrielle du groupe en Chine :

« Le seul impact visible est qu'un groupe d'ingénieurs et techniciens sont détachés pour le projet de transfert en Chine, des experts sont appelés à des missions ponctuelles, et que la R&D France aide et supporte la mise en place des labos qualité à travers la Chine ». (Manager français)

En effet, quelques mois après l'acquisition, plusieurs employés français sont expatriés en Chine, avec pour objectif d'y mettre en place un site industriel similaire aux sites français. Pour un de ces expatriés français,

« A l'occasion du deal avec Yellow Shine, il est décidé de développer en Chine un site de même capacité que l'ensemble des sites en France, de même technologie, pour compléter la production de Yellow Shine en Chine [...] le premier choix c'était d'accéder à une technologie différente, plus évoluée, pour pouvoir se mettre en face des compétiteurs internationaux qui venaient s'installer dans la zone Asie. »

L'équipe française expatriée en Chine y pilote donc le projet industriel. En parallèle, des employés chinois sont progressivement envoyés en formation en France. Du côté des sites français, cette période n'est pas vécue de manière sereine par tous les employés : il y a des inquiétudes que *« les Chinois rachètent l'entreprise pour mieux s'en débarrasser après... ils vont piquer la technologie et après ils fermeront l'usine »* (Salarié).

V.2.1.3. Evolution : investissements industriels

Ces inquiétudes commencent à se dissiper quatre ans après l'acquisition. A cette période, des investissements sont réalisés pour moderniser les équipements et agrandir une usine. Ces investissements sous contrôle chinois sont d'autant plus salués que l'ancien groupe français n'avait pas investi sur les sites depuis 10 ans. A la même époque, l'usine sur laquelle travaillent les expatriés français en Chine est en phase de démarrage. Les projets évoqués voient donc le jour. La même année, le groupe, dont le site internet est désormais trilingue chinois, anglais et français, poursuit sa politique de développement international par l'acquisition de deux nouvelles sociétés en Europe et au Moyen-Orient.

A cette même période, un changement d'ordre opérationnel et structurel est également mis en place : l'entité française devient le siège de la division « internationale » du groupe. Toujours dirigée par l'équipe française, cette entité explicitement nommée « Yellow Shine International » renforce les liens et l'intrication structurelle entre le groupe chinois et l'entité française. La dimension de transfert s'accompagne donc, après plusieurs années, d'une dimension de coordination d'internationalisation et d'un

renforcement de l'intégration structurelle. Nous retrouverons plus tard cette caractéristique sur laquelle nous reviendrons plus en détail.

V.2.2. Cas Inguo : un partenariat - tremplin

En 2011, le groupe chinois Inguo acquiert l'entreprise française de haute technologie Soundtech. Comme le titre la presse économique, cette acquisition a pour objectif pour l'acquéreur de « rayonner à l'international ». La société française réalise en effet 90% de son chiffre à l'international, dans plus de 90 pays, et bénéficie d'une technologie brevetée reconnue. Inguo est quant à lui uniquement présent en Chine, mais il est côté à Shenzhen et bénéficie de ressources financières importantes qui lui ont permis de faire une offre intéressante. Les deux entités se connaissent depuis le milieu des années 2000, le groupe chinois étant depuis cette période un distributeur de Soundtech. Et la Chine constitue un important marché potentiel pour le produit phare de Soundtech. Comme le résume un dirigeant français :

« Ce qu'ils font, c'est que comme le groupe chinois n'est pas connu sauf en Chine... C'est clair ils se sont donnés de la valeur avec la société Soundtech et sa marque dans le monde entier. Ce qui est assez malin. »

V.2.2.1. Structure : forte autonomie de la cible

La structure de la cible reste inchangée suite à l'acquisition. Elle conserve son équipe de direction, ses marques, son identité. Les données secondaires recoupent les données primaires, le site internet de l'entreprise ne mentionnant par exemple même pas l'acquisition par Inguo. L'impression globale est d'une forte continuité et d'une très faible intervention de l'acquéreur :

« Ils sont devenus actionnaires, ils ont laissé le management en place : ils ont touché à rien. On laisse la production en France. Ils nous ont demandé de continuer à développer la société. »

Le dirigeant français, disposant lui-même d'une grande expérience dans des grands groupes américains, compare avec les pratiques qu'il a connues auparavant dans ces contextes. Son ressenti est ainsi que les acquéreurs chinois prennent un soin particulier à assurer le maximum de continuité dans la cible :

« Je sais comment ça se passe, hein. Bon, ici ça n'a rien à voir. Ils ont mis de l'argent, ils ont transformé ça en capital et ils n'ont touché à rien, voilà. Ils ont fait surtout attention à ce que rien ne soit touché. »

V.2.2.2. Activités : développement international de la cible puis R&D

Concernant la coordination d'activités, la situation est également assez nette. La cible réalisant quasiment la totalité de son activité à l'international, l'acquéreur lui demande de poursuivre sa politique d'expansion, y compris en Chine. Ainsi, comme le raconte le dirigeant français,

« On a créé une filiale à Hong Kong l'année dernière, ce qui nous rapproche de tous nos clients asiatiques, et on est en cours de création d'une filiale à Shanghai. »

Si le groupe chinois aide l'entité à s'implanter sur son propre territoire, l'entité française « gère tout. On gère tout, sauf les RH chinoises qui sont gérées directement localement ». Cette situation est assez particulière : une entreprise française, acquise par un groupe chinois, ouvre de manière autonome une filiale en Chine. Cette ouverture se réalise cependant à la demande d'Inguo, sans qui Soundtech aurait sans doute opté pour des distributeurs. Le soutien d'Inguo a donc permis d'accélérer et de faciliter le développement. Cette situation se présente donc comme une internationalisation du groupe *par* sa cible, d'où la catégorie de partenariat tremplin à laquelle nous l'avons rapprochée. D'ailleurs, le mot « *partenariat* » revient régulièrement dans les entretiens avec les cadres français :

« On a, je dirais, une relation avec nos actionnaires que je qualifie toujours de partenariat parce qu'ils nous donnent... On partage la même vision du business, à partir de là ils nous laissent agir. »

Cela dit, il ne s'agit pas pour la cible de développer à l'international les produits du groupe. Il semble que les deux entités ne développent pas de coopérations sur des produits mutuels. Il s'agit pour la cible, par sa propre internationalisation, de faire bénéficier son acquéreur d'une image et d'un réseau.

V.2.2.3. Evolution : indices de synergie et modifications structurelles

Un document de communication externe d'Inguo de 2014 met ainsi bien en valeur cette image internationale, qu'il compte encore développer, notamment en travaillant sur des aspects de recherche et développement :

“In future, our R&D work in France will continue to focus on [xxx] diseases, and to this end we have developed a five-year R&D plan which includes a blueprint to expand our company's facilities and capitalize on our technological advantages. Together with our French team, we hope to grow to become a flagship global company.”

Cette dernière mention de développement et de recherche indique que, trois ans après l'acquisition, la forme partenariale s'intensifie et prend la forme progressive d'une synergie. La mention d'une entreprise « globale » fait écho à une volonté d'intégration plus poussée. Cette même année, le produit phare de Soundtech obtient la certification pour le marché chinois auprès de la FDA (*Food and Drug Administration*). Peu de temps après, un investissement de plusieurs millions d'euros est réalisé, en partie par l'acquéreur. Cette intensification de l'intégration partenariale s'accompagne de plusieurs modifications structurelles. D'un côté, le dirigeant français présent au moment de l'acquisition quitte Soundtech. De plus, des tendances qui se dessinaient fin 2012 se renforcent :

« Ils laissent l'entité autonome. Ceci dit on sent que progressivement qu'ils mettent en place... On est toujours autonome mais ils mettent des marqueurs, par exemple au niveau du contrôle des contrats, des choses comme ça. »

Le cas Inguo Soundtech peut être analysé comme une intégration de type partenariat – tremplin, qui s'intensifie à moyen terme (environ trois ans) par la coordination d'activités ayant trait en plus à la technologie et aux produits. En corrélation, l'intrication structurelle de la cible devient un peu plus forte, même si elle reste en grande partie autonome.

V.2.3. Cas First China : un partenariat-synergie

En 2011, l'entreprise publique chinoise First China rachète une entreprise française en liquidation judiciaire. First China fait partie d'un conglomérat contrôlé par la SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*), l'entité du parti qui gère les actifs de l'Etat. Leader sur son marché national, son développement international s'est concentré jusqu'en 2011 sur l'Afrique, à la faveur de la politique de « *going out* » promue par les autorités au début des années 2000. Le site français compte quant à lui 200 personnes. Si dans les années 1960 plusieurs milliers de personnes y travaillaient, il a connu depuis deux dépôts de bilan et plusieurs propriétaires internationaux qui ont progressivement réduit son activité à la production d'un seul type de pièce. Au moment de l'acquisition, les déclarations des dirigeants chinois dans les médias se veulent rassurants et ambitieux : l'acquéreur s'engage à conserver tous les employés et promet des investissements. Sur un plan stratégique, l'acquisition permettrait à First China de conforter sa place de leader dans les segments haut de gamme sur son marché national, tout en faisant du site français une plateforme de recherche et commerciale pour le marché européen.

V.2.3.1. Structure : forte autonomie de dirigeants chinois expatriés

Les premières décisions de l'acquéreur sont en partie imposées par la situation : la direction, précédemment assurée par l'ancien actionnaire, est vacante : le groupe chinois

envoie pour diriger l'entité une équipe de trois expatriés, accompagnés d'un interprète. Cette équipe est complétée du seul cadre français resté dans l'entreprise, responsable de la production et qui est conforté à son poste. De même, le nom de l'entité étant associé à d'anciens propriétaires, celle-ci est renommée First China France, filiale du groupe First China. Au-delà de ces changements structurels, un dirigeant chinois se dit très autonome:

« La gestion vis-à-vis de la filiale est spécifique. Mon pouvoir est plus puissant, je peux prendre des décisions de manière indépendante, ce qui permet une grande réactivité. La maison mère peut t'aider et te soutenir, mais elle ne peut pas faire à ta place. » (Traduit du mandarin).

V.2.3.2. Activités : des changements « lancés doucement »

Sur le plan opérationnel, les employés font d'abord état d'une stabilité, voire d'une immobilité : il n'y a « *pas de bouleversement* », la situation est au « *maintien de l'activité* » et la stratégie d'entreprise apparaît « *discrète* ». Surtout, les investissements promis par le groupe ne sont pas réalisés, et des employés ont l'impression que le groupe chinois improvise. Cette impression laisse progressivement place à des inquiétudes que les syndicats expriment, d'abord par un courrier aux dirigeants, puis par des articles publiés dans la presse, faisant état de la déception face au manque de visibilité sur les projets et les investissements promis : « *C'était l'euphorie, mais c'est retombé. [...] Les Chinois, c'était le top, c'était l'avenir. Mais aujourd'hui, ils sont en train de nous rouler dans la farine* » (salarié français). Cette période est exprimée en d'autres termes par un dirigeant chinois qui parle d'une phase de rodage d'une à deux années :

« Nous sommes dans une phase d'intégration. Il n'est pas possible de prendre des mesures fortes pour conduire de grands changements. Nous n'en sommes pas encore là. Si on veut que l'entreprise se développe pas à pas, nous pensons que la démarche modérée est préférable. Nous implantons donc nos exigences et notre conception managériale au fur et à mesure de l'intégration, lancée doucement. Nous avons nos propres méthodes pour intégrer » (Traduit du mandarin).

V.2.3.3. Evolution : coordination sélective d'activités et investissements

Les projets annoncés vont finalement voir le jour. Fin 2012, le président du groupe effectue une visite sur le site français. Il rappelle à cette occasion l'importance de « travailler dur » pour faire de First China France une marque en première ligne du groupe, qui doit pour sa part « *apprendre des outils et des méthodes de management des usines françaises et européennes* [d'autres entreprises du groupe ont fait des acquisitions en Allemagne entre temps] *pour améliorer les standards de First China* » (communiqué). Quelques semaines plus tard, le groupe investit un million d'euros dans un nouveau centre d'usinage. Cet investissement s'accompagne de formations et de recrutements en France, tandis que des ingénieurs chinois arrivent dans l'entité française. Le directeur de production français est nommé vice directeur général, tandis que le DG chinois cumule désormais son poste avec celui de directeur général adjoint de First China.

A la même période, via l'agence de presse chinoise, le vice-président du groupe vante les « *partenariats avec des entreprises disposant de technologies avancées en Occident, qui nous fournissent un raccourci et accès plus facile au progrès technologique* ». Le mot « partenariats » est significatif, alors qu'il s'agit d'un point de vue juridique d'acquisitions. C'est que, depuis deux ans, First China a effectivement développé ses produits et son marché national grâce à l'acquisition de l'entité française. Sur le plan technologique, les pièces fabriquées en France ont été incorporées aux produits chinois : First China communique sur cette montée en gamme technologique, avec des publicités vantant la nouvelle « *technologie européenne made in France* » de ses produits.

Peu de temps après, la direction relance le journal d'entreprise et y communique sur une nouvelle phase de coordination des activités : des produits étant tombés en panne en Chine, le groupe demande « *de l'aide* » à l'entité française. Une dizaine d'employés français sont envoyés en Chine pour assister les équipes chinoises à la réparation, et ainsi contribuer à « *élargir le marché chinois dans les années à venir* » (document interne). Début 2014, de nouveaux investissements sont planifiés en France, avec pour objectifs le développement de la production et la création d'une structure après-vente sur un nouveau site pouvant couvrir le marché européen.

V.2.4. Cas Flexibraz : un partenariat inabouti qui évolue en préservation de fait

En 2006, un grand groupe européen se sépare d'une partie de ses activités. C'est l'entreprise brésilienne Flexibraz qui fait l'acquisition de l'entité devant être désinvestie, une entreprise européenne disposant d'un site en France. Entreprise de 5 000 personnes appartenant elle-même à un conglomérat, Flexibraz est le leader dans son secteur en Amérique Latine. Mais ce développement se fait principalement à partir du Brésil : cette acquisition européenne est la première opération de croissance externe internationale du groupe. Comme le dit un cadre français après l'acquisition,

« Nous avons été revendus à un groupe qui était à 95% brésilien et n'avait, en dehors de lui-même, que ces deux petites sociétés européennes ».

V.2.4.1. Structure : « une PME de fait »

Pour l'entité française, le rachat ne s'accompagne d'aucun changement structurel. Elle conserve son nom, son organisation ainsi que toute ses ressources humaines. Seul un cadre financier du groupe brésilien est envoyé en France pour s'assurer du reporting. Du côté du groupe brésilien, la dimension internationale de l'organisation et de ses activités ne semble effectivement pas une priorité : des années après l'acquisition, le journal d'entreprise et le site intranet sont encore exclusivement en langue portugaise, et les rares réunions de cadres brésiliens en France se font avec des interprètes en portugais. Un dirigeant français résume la situation en disant que, pendant plusieurs années, Flexibraz a « *tout laissé en place en ne regardant que la partie financière* », les équipes étant même « *surprises par le laisser-faire* » de l'acquéreur. Un autre résume cette période comme « *le passage du statut de filiale d'un groupe européen à celui de PME "de fait"* ».

V.2.4.2. Activités : des coordinations technologiques et commerciales inabouties

La coordination des activités est également minimale. Quelques mois après l'acquisition, l'entité française réalise des investissements, mais ceux-ci étaient prévus antérieurement à

l'acquisition, et ils sont financés localement. Des premières tentatives de coordination sont néanmoins lancées par Flexibraz. Tout d'abord, le groupe essaie de bénéficier du savoir-faire de la cible, mais ces coopérations technologiques font long feu, achoppant sur un manque de coopération et de moyens humains. Commercialement, le groupe teste également la distribution de produits fabriqués en Europe sur son marché brésilien. Mais les conditions de marché, le différentiel de pratiques entre un marché mature et un marché émergent, ainsi que la gestion de la distance et ses implications pratiques, pèsent sur ce projet qui s'essouffle rapidement. La cible continue dans le même temps de produire des résultats qui satisfont l'acquéreur. Comme le dit un cadre français,

« Les deux premières années, ça s'est très bien passé. En fait, ça s'est très bien passé pourquoi ? Parce qu'ils [les acquéreurs] ne se sont pas impliqués dans la gestion. Ils nous ont laissés faire. Mais quand ils ont voulu s'impliquer dans la gestion, de manière un peu plus pointue, avec vraiment des habitudes de gestion très américaines, là ça a été un petit peu compliqué »

V.2.4.3. Evolution : tentative d'implication puis désengagement de l'acquéreur

En effet, le positionnement du groupe brésilien semble s'infléchir en 2010. L'impact de la crise sur les résultats servant peut-être d'aiguillon, Flexibraz s'investit plus dans les opérations de son acquisition. Il nomme à la direction Europe un manager brésilien qui veut impulser des changements. Opérationnellement, il décide d'aligner les sites européens sur les normes des sites brésiliens qui, selon un cadre français, « *utilisent beaucoup de moyens de management international : ISO 9001, 14001, 5S, lean management...* ». Il souhaite également conduire des réorganisations, mais celles-ci se heurtent à des différences de cadres juridiques entre le Brésil et l'Europe. Aucun changement d'envergure n'est finalement réalisé. La volonté de prise en main de l'acquéreur, à la fois structurelle et opérationnelle, est évidente, mais l'intégration ne va pas au-delà de ces premières velléités. En plus des difficultés opérationnelles, le propriétaire de Flexibraz se recentre à cette période sur son cœur de métier, et revend Flexibraz. Le nouvel acquéreur brésilien ne souhaite pas récupérer les entités européennes, qui restent donc dans le giron du groupe. Celui-ci dispose donc toujours de

deux entités, qui se retrouvent déconnectées à la fois de ses activités et de ses zones géographiques. Du point de vue de l'intégration, les projets de coordination sont arrêtés, produisant pour les cibles un effet de « *retour en arrière* » (manager français).

V.2.5. Cas Queen Majy : une préservation avec quelques velléités de transferts

En 2006, le conglomérat familial indien Queen Majy (QM) acquiert une maison vinicole française réputée. QM Group est un des leaders mondiaux dans le secteur des alcools, à la fois en termes de chiffres d'affaires et de volume. Holding familiale créée à Bangalore au 19^e siècle, c'est un conglomérat également actif dans des secteurs aussi variés que la construction, les engrais et l'aéronautique. Sur son site internet, la branche spiritueux du groupe indique vouloir profiter du « *siècle de l'Inde* » naissant (le 21^e siècle) pour développer ses activités tant sur son marché national qu'à l'international. L'entité française, Saint-Philibert, a elle aussi été créée au 19^e siècle, mais a changé plusieurs fois de propriétaires. Au moment de l'acquisition, elle appartient à un groupe français, tout en étant gérée depuis trois générations par une même famille.

V.2.5.1. Structure : aucune perception de changement

L'acquisition par le groupe indien ne change pas la structure de la cible. Le dirigeant historique reste en place, tout comme les équipes et la structure organisationnelle. La marque et les éléments de communication sont également inchangés. Comme l'indique un cadre dirigeant français,

« Si vous appartenez à Ford Corporation ou je ne sais pas quoi, vous allez rentrer dans le moule de ce que fait FORD, parce qu'ils sont comme ça. Moi, par exemple, dans mon groupe, qui est mon groupe indien... Bon, je vais vous répondre que ça n'a rien changé du tout que... Je fais un reporting tous les mois, parce qu'il faut quand même bien qu'ils soient au courant et puis, ils le demandent pour leur consolidation, mais c'est tout ; ça n'a rien changé du tout. Je les vois une fois par an, et encore. C'est tout, il se passe rien ».

Recoupé par des sources secondaires, ce constat semble net : la structure de la cible est effectivement inchangée, à tout le moins six ans après l'acquisition. La question restante est de savoir si des activités sont coordonnées avec l'acquéreur.

V.2.5.2. Activités : quelques ambitions de l'acquéreur, sans implication pour la cible

Au moment de l'acquisition, le dirigeant du groupe indien explique à la presse française ses objectifs en termes de développement : « *en Inde, la consommation de vin explose et [Saint-Philibert] aura un succès fou* » (presse économique). Pourtant, six ans plus tard, cette percée commerciale semble ne pas avoir encore été réalisée. Comme l'indique un manager dans un questionnaire, « *nous n'avons pas encore senti les effets de notre nouvelle appartenance au groupe QM - il faudra encore 3 à 5 ans* ». Lors d'un entretien complémentaire, il précise cette dimension temporelle :

« Les gens s'imaginent que parce qu'on appartient à un nouveau groupe, notre vie va changer, les ventes vont doubler. [...] Il n'y a eu aucune interférence sur les ventes, l'effet a été absolument nul, et il est toujours nul au bout de cinq ans. Il faudra peut-être dix ans, parce que dans dix ans peut-être nos produits naitront en Inde, et à ce moment là il y aura un développement considérable. [...] Le produit n'est pas mûr pour le pays dans les conditions actuelles, pas plus qu'il l'est pour la Chine ; ça sera dans cinq, dix ans ».

Deux ans après l'acquisition, une nouvelle usine est créée sur le site français. Mais l'impact du nouveau propriétaire sur ce projet semble très faible. Décidé avant l'acquisition, ce projet a été mené par les dirigeants français grâce à des investissements uniquement locaux. Cette nouvelle capacité, qui a permis de doubler la production dès l'année suivante, semble donc déconnectée de l'acquisition.

L'impact opérationnel pour Saint-Philibert semble donc également extrêmement limité. Aucun transfert de savoir-faire formalisé n'est réalisé, et aucune synergie commerciale délibérément mise en œuvre. S'agirait-il d'une erreur stratégique de la part du groupe indien, qui aurait mal analysé le marché indien avant de réaliser son acquisition ? Cela

semble d'autant moins probable que plusieurs autres types de motivations et d'intentions stratégiques ont pu concourir à la décision de QM Group et de son président. Tout d'abord, du côté de la cible l'impression prédominante est que l'acquéreur a effectué un achat « *coup de cœur* » pour un coût faible compte tenu de sa capacité financière. Le prestige et l'égo des dirigeants sont des facteurs classiques de motivation de F&A (Meier & Schier, 2006). Ici, dans le cas de la holding familiale QM Group, cette motivation est d'autant plus plausible que le montant de l'acquisition est effectivement très faible comparé au volume d'affaire du groupe. Son président a pu « *s'offrir* » Saint-Philibert pour un coût relativement modique représentant seulement 0,3% de son CA annuel et 1,7% d'une autre acquisition réalisée à la même période en Europe.

Cette acquisition de prestige n'est cependant pas aussi dénuée de rationalité économique qu'il n'y paraît du côté de la cible. En effet, des données secondaires permettent de détecter des usages faits par l'acquéreur, sur son propre marché domestique, de l'image de l'entité française. En effet, Saint-Philibert sert de vitrine pour l'activité vins de QM. Sur le site dédié au « monde des vins » du groupe, les vins de Saint-Philibert sont le premier argument développé pour promouvoir l'ensemble des vins de QM : la marque, le prestige et la qualité (mesurée par le nombre de récompenses reçues) véhiculent une image de d'expertise venue des « vieilles régions du vin ». Dans une présentation de QM Group à Delhi en 2006, son président exprime clairement l'importance de l'acquisition d'une marque pour entrer sur ce marché des vins (source : document interne) : Saint-Philibert est cette marque qui permet d'entrer sur le marché indien.

L'image de marque sert également à crédibiliser les activités de QM Group en Inde : Saint-Philibert va permettre de « *faciliter l'introduction en Inde d'une technologie de viticulture avancée* ». L'image d'expertise de la maison française est utilisée dès 2007 pour communiquer sur la construction d'une entreprise vinicole de QM en Inde, sans que les équipes françaises ne soient véritablement associées à ce projet. L'acquéreur profite donc de son investissement en France pour ses propres opérations. Mais, à la différence de partenariats évidents, il s'agit ici de bénéfices d'image, exploités uniquement sur son marché national. Or ceux-ci peuvent se faire sans le concours de la cible. Cette dernière est quant à elle en autonomie quasiment complète, autrement dit en mode préservation.

V.2.5.3. Evolution : des coordinations potentielles encore non actualisées

Ce mode préservation n'est quasiment pas modifié dans la durée. L'acquéreur reste constant sur sa volonté de développer le marché du vin en Inde de manière générale : cela se place à long terme, et avec peu d'implication directe de l'entité française. Ce marché indien en est en effets encore à ses balbutiements, et le travail de marketing doit partir de zéro, ou presque : la page d'accueil de QM Wine World est ainsi principalement composée d'une définition du vin, précisant même que le vin est « *produit de la fermentation de raisin frais* ». Les dix ans évoqués par les managers de Saint Philibert se comprennent au vu du niveau de maturité du marché indien.

Une coordination d'activité plus formalisée entre les deux entités avait été évoquée par l'acquéreur peu après l'opération. Il s'agissait du développement de réseaux de distribution en Europe et aux Etats-Unis. Cette autre motivation de l'acquisition est exposée aux investisseurs de QM Group dès 2007 (document interne). Saint-Philibert fournirait un accès aux marchés européen et américain qui serait développé « *avec le temps* » pour exporter d'autres produits du groupe. La notion d'avec le temps (*over time*) indique à nouveau bien la perspective moyen / long terme choisie et assumée par le groupe indien et ses dirigeants. Au moment de notre recueil de données, six ans après l'acquisition, cette synergie commerciale ne semble pas avoir été mise en œuvre.

Le type d'intégration actuellement constaté pour Saint-Philibert est donc proche du type « préservation » de Kale & Singh. Si un mode plus partenarial est en filigrane, dans les faits l'entité française fonctionne de manière largement autonome, suivant principalement une trajectoire décidée localement. La perspective à moyen voire long terme de l'acquéreur indien nécessite néanmoins de suivre l'évolution de cette situation dans la durée, car des partenariats potentiels pourraient être actualisés, en fonction de besoin ou de circonstances jugées favorables par le groupe.

V.2.6. Mexete, une EMNE qui absorbe

En 2005, le groupe mexicain Mexete acquiert une entreprise européenne qui dispose de sites de production dans plusieurs pays, dont deux en France. Leader mondial dans son secteur, Mexete s'est engagé depuis les années 1990 dans un développement international intense, par des acquisitions dans des pays hispanophones d'abord, puis dans des pays émergents, et par une première acquisition *up-market* aux Etats-Unis au début des années 2000. Le développement international de Mexete jusqu'à cette date a fait l'objet de plusieurs recherches, qui attribuent son succès au modèle que le groupe met en œuvre dans l'intégration de ses acquisitions. Mexete suit en effet un processus formalisé constitué d'une double dynamique : d'un côté il implante rapidement dans les entités acquises ses outils et ses bonnes pratiques, d'un autre il détecte dans ces entités des méthodes qui, si elles sont jugées efficaces, sont intégrées au modèle standard et déployées dans le monde entier. Cette approche associant absorption et *benchmark* interne a notamment été déployée lors de l'acquisition de l'entité américaine (Hill & Jones 2012).

V.2.6.1. Structure : incorporation dans le groupe acquéreur

Au moment de l'acquisition, les entités françaises, qui avaient conservé leur nom d'origine et leur identité au sein du groupe européen, sont intégrées en une seule entité pour former Mexete France. Cette absorption nominale est complétée par une intervention forte et rapide de l'acquéreur :

« Pendant l'intégration, 200 salariés ex Mexete sont venus en mission pour mettre en place le modèle. Après, ils ont nommé d'ex Mexete à certains postes clés. » (Salarié français)

Cette mission d'une durée six mois est menée par des employés du groupe, de plusieurs pays mais en majorité mexicains. Par ailleurs, si l'équipe de direction reste en place, des réorganisations sont rapidement mises en place au sein des entités et de leurs équipes.

V.2.6.2. Activités : alignement sur les outils et les procédures du groupe

La première tâche de cette mission est d'aligner les entités sur les standards de *reporting* du groupe, ce qui est fait en un mois. Ensuite, les sites sont intégrés aux systèmes d'information du groupe, dans un modèle unifié. Ce sont ensuite les processus de production, les réseaux de distribution, et les processus d'achats qui sont revus. Pour un cadre français, « *la volonté de Mexete a été de mettre le plus rapidement possible les nouvelles entités dans le modèle Mexete* ». Toutes les fonctions supports sont standardisées, de même que la politique ressources humaines. La *hotline*, la facturation et la paie sont quant à elles externalisées. Le changement est intense et rapide, tant d'un point de vue structurel que de coordination des activités.

De manière significative, les répondants emploient un vocabulaire récurrent pour qualifier l'intégration, parlant de « *modèle américain* » et de « *culture américaine* ». Cette récurrence traduit, d'un côté l'association courante entre grands groupes américains globaux et type d'intégration absorptif et, de l'autre, la similarité de l'approche de Mexete avec cet idéal-typique d'absorption : rapide incorporation des entités dans le groupe, faible autonomie et assimilation dans les systèmes et les modèles du groupe. A aucun moment les données, ni primaires ni secondaires, n'évoquent le fait que des bonnes pratiques ou des méthodes des entités françaises n'aient fait l'objet d'une détection par le groupe et d'une intégration dans ses processus : les témoignages des acteurs ne font état que d'une intervention et de transferts descendants, de l'acquéreur vers les cibles.

V.2.6.3. Evolution : consolidation des changements initiaux

Après cette phase initiale de changements importants et rapides d'une durée d'environ six mois, les relations entre l'acquéreur et la cible ne connaissent pas d'évolution significative. Les changements initiaux sont consolidés, et aucune inflexion d'envergure n'y est apportée, les entités continuant d'être structurellement et opérationnellement intégrées au groupe.

Cette stabilisation rapide des rapports groupe – filiale est en cohérence avec une approche d'intégration de type absorptif. Le changement fort, rapide, et planifié intervient dans les premières semaines après l'acquisition. Une fois que l'acquéreur a implanté dans la cible les réorganisations et standardisations qu'il voulait y réaliser, le nouveau système a vocation à rapidement se stabiliser, pour retirer les bénéfices de l'intense campagne d'harmonisation qui a pu déstabiliser temporairement les dirigeants managers et équipes de la cible. A ce jour, Mexete a consolidé sa présence en France, où il compte 3 000 employés. Le comité de direction du pays est composé de managers français et d'un manager sud-américain : celui-ci, venant du groupe et disposant d'une forte expérience internationale, est à la fois responsable des finances, des systèmes et de l'amélioration opérationnelle.

V.2.7. East Power, un cas de sujétion

En 2010, le groupe russe East Power acquiert la SEMA, une usine française en difficulté. East Power est un groupe industriel, également actif dans domaine militaire et qui bénéficie d'un fort ancrage dans les cercles de pouvoir russes. C'est son premier développement international par acquisition. L'entité française, qui dispose de technologies intéressantes, connaît quant à elle des difficultés d'ordre commercial et financier et, tout en développant de nouveaux projets, était à la recherche d'un repreneur. L'acquisition a pour but affiché une intégration verticale : l'usine française fournira en pièces le groupe russe qui assemble les machines, pour son propre marché russe. L'usine française doit donc rapidement développer les produits aux normes spécifiques pour obtenir les homologations en Russie.

V.2.7.1. Structure : faible intégration mais absence d'autonomie

La première impression de la volonté de l'acquéreur par rapport à la cible est effectivement, comme le dit un dirigeant français, d'intégrer la SEMA « *comme un outil de production, un atelier* ». Mais les méthodes employées par le groupe russe paraissent rapidement déstabilisantes du côté de la cible. Au début, un manager russe sert de point

de contact régulier avec le groupe. Mais cet intermédiaire est rapidement remplacé par un binôme de deux envoyés temporaires, eux-mêmes remplacés par des conseils techniques. Finalement, les contacts avec le nouveau propriétaire passent uniquement par un avocat russe en France, et la filiale parisienne d'une banque russe. Il n'y a plus de contact direct. Au-delà de ces changements d'interlocuteurs, c'est l'absence complète d'autonomie dans les choix concernant la cible qui choque les dirigeants de cette dernière :

« C'est une économie planifiée dirigée. Dirigée. Tout est dirigé. Là, le contrôleur de gestion, qu'ils ont placé, vous devez avoir son autorisation pour payer un fournisseur à 150 euros. Tout est dirigé. Il n'y a aucune place à l'autonomie. »

En fait, le dirigeant de la SEMA se voit dans une situation qu'il juge inconfortable, dans laquelle il garde officiellement la responsabilité des décisions, sans pouvoir les prendre. Le contrôle exercé sur lui est fort, sans qu'il puisse manager l'entreprise. Pour autant, l'acquéreur ne communique ni vision globale ni instruction spécifique. Ce dirigeant de l'entité française continue :

« Le vrai message à passer à ces gens-là [les managers du groupe russe], c'est "s'il vous plaît, mettez une équipe de management occidentale, Mettez des procédures de contrôle, ayez quelqu'un chez vous qui les suit, qui demande un reporting mensuel, mais pour le reste, gérez ça comme une usine quoi". Vous êtes une usine dans un groupe, vous êtes une usine chez Valeo, bah le Directeur Général, en place, il a un reporting mensuel, ou bimensuel... et pour le reste, il se... Vous imaginez que j'avais la responsabilité pénale et que je n'avais pas les moyens ».

La dimension structurelle de l'intégration de la SEMA est donc relativement inédite : elle reste démarquée du groupe tant sur un plan identitaire qu'organisationnel. Mais dans le même temps, son dirigeant voit son autonomie si réduite qu'il considère ne plus être en capacité de gérer l'usine.

V.2.7.2. Activités : fragilité de la situation et cession de la cible

La décision d'acquisition par le groupe russe a été rapide, alors que l'entité française venait de lancer des plans de développement et initier des contacts avec un autre repreneur potentiel. *« Et, puis, East Power, le concurrent, est passé dans le couloir et a racheté la SEMA rapidement et a mis fin à tout ce programme de développement »*. A partir de ce moment, la coordination d'activités va rester très faible. D'un côté, le développement propre de la cible n'est pas vraiment piloté par le groupe :

« Moi, je m'attends à des demandes d'un actionnaire. Et, je ne vois rien venir. Donc, de ma propre initiative, je rédige un embryon de business plan. On convoque une AG, où on n'aborde même pas le sujet. Puis, soudain, je suis convoqué dans une banque russe, et on me dit : "ça y est, on vous couvre une ligne de crédit". Mais, je dis "mais, attendez, avec ça, je ne vais nulle part". [...] Un mur d'incompréhension. La notion même de business plan, ils ne connaissaient pas. Ils ne connaissaient pas ».

Pourtant, durant tout ce temps l'acquéreur injecte beaucoup d'argent dans la cible. Celle-ci accuse des pertes récurrentes, qui sont systématiquement renflouées par le groupe russe, sans que cela s'accompagne d'un plan formalisé et explicite de développement. Au vu des autres types de cas d'intégration, il aurait été envisageable que le groupe russe mette en place un transfert *reverse*. En effet, selon le dirigeant de la cible, la technologie de la SEMA dépasse de loin le niveau d'East Power. Malgré cela, aucun apprentissage n'est coordonné : au contraire, le groupe continue à vouloir imposer ses pratiques :

« (Chercheur) Et la volonté du groupe de transférer ses bonnes pratiques, ou de bénéficier du savoir-faire de la SEMA ? (Dirigeant) Je suis certain de répondre non à la deuxième question. Mais, je ne réponds pas obligatoirement oui à la première, parce que si vous enlevez "bonnes", je dis oui. Ses pratiques. »

Les coordinations d'activités sont donc extrêmement limitées, et se résument à une coopération minimale pour l'homologation et la livraison des pièces pour le marché russe.

V.2.7.3. Evolution : instabilité de la situation et cession de la cible

La situation reste dans cet état pendant près de quatre ans, durant lesquels l'acquéreur finance la cible sans lui fournir de plan de développement ni coordonner des activités avec elle. Les emplois qu'il ambitionnait d'y créer ne voient pas le jour, et les problèmes managériaux s'intensifient, notamment avec le départ volontaire du dirigeant français. Des sources secondaires de presse économique et locale nous apprennent que cette situation évolue, notamment du fait de la situation du groupe russe dans son contexte économique : en 2015, il annonce sa décision de revendre l'usine française. D'après la presse, si le marché russe s'est bien ouvert, les problèmes de management, puis de production ont fragilisé la relation. Surtout, la crise économique en Russie, le cours du rouble et la crise ukrainienne ont fragilisé East Power et rendu l'intégration verticale trop coûteuse. Les problèmes d'organisation sont unanimement reconnus, tant par les syndicats que par la direction française. Le constat est amer, comme l'exprime le dirigeant français après son départ :

« Ils ont beaucoup d'argent. Ils ont de la demande. La Russie, c'est juste à côté. [...] Mais, culturellement, ils ne rentrent pas le moule quoi. C'est l'histoire du français qui va en Chine et qui impose les procédures Valeo en Chine et, puis qui se rend compte que les mecs sont en train de faire la même usine à côté ».

Cette première expérience internationale d'East Power tourne donc court. Côté cible, le groupe russe donne l'impression de manquer d'expérience pour mener ce type d'opération, et d'opter pour de mauvais choix en succombant à un « effet de mode » :

« Ils veulent copier un petit peu ce que font les grands groupes internationaux, multinationaux. Ils se disent : « on fait la même chose ». Et, donc ils partent dans un schéma qui est inutile, qui est inutile. Ah, bien-sûr, tout le monde en vit après. Bien-sûr. Et, puis, ils payent. C'est impressionnant ».

La cession de l'usine française semble donc le résultat d'une injonction paradoxale du groupe : en privant la cible de toute autonomie sans coordonner d'activités avec elle, il

semble empêcher toute synergie que l'acquisition aurait pu engendrer, et mettre la cible dans une position impossible, une sorte d'injonction paradoxale managériale :

« Il y a deux possibilités : ou bien, vous prenez réellement le management en mains, ou bien vous le confiez à quelqu'un, avec des procédures de contrôle. Mais on ne fait rien de tout ça ».

Section V.3. Perspective dynamique : des intégrations évolutives

Les études qualitatives à partir de cas nécessitent d'articuler études intra-cas (*in-case analysis*) et analyses inter-cas (*cross-cases analysis*) (Liu & Woywode, 2013). La section V.1 a dressé un panorama synthétique des différents types d'approches d'intégration mis en œuvre par les EMNE, grâce à une analyse inter-cas. La section V.2 a développé une compréhension plus fine de plusieurs de ces cas, en construisant des études de sept cas spécifiques. Elle a notamment permis de comprendre les dynamiques temporelles des processus d'intégration.

Cette section rapproche les deux précédentes pour esquisser une synthèse et proposer des conclusions quant aux spécificités de certaines approches d'intégration. Le **Tableau 27** récapitule les éléments – clés des cas : il résume les caractéristiques des effets des acquisitions sur la structure et les activités des cibles, ainsi que leur évolution temporelle.

V.3.1. Des intégrations diversement évolutives

L'étude intra-cas produit des résultats particulièrement intéressants pour prendre une meilleure mesure de la complexité des situations. Tout particulièrement, elle permet de déceler, sous la diversité apparente des modalités de partenariats, une dynamique partenariale récurrente, qui se déploie dans le temps, et qui ne pouvait être détectée que par une analyse inter-cas. Cet aspect dynamique de l'approche partenariale se démarque nettement dans la temporalité de l'absorption et des approches de préservation et de sujétion beaucoup moins évolutives.

Tableau 27 : Panoptique des études de cas : dynamique des approches d'intégration

Cas	Yellow Shine	Soundtech	First China	Flexibraz	Queen Majy	Mexete	East Power
Caractéristiques							
Pays EMNE	Chine	Chine	Chine	Brésil	Inde	Mexique	Russie
Année F&A	2006	2011	2011	2006	2006	2005	Anonyme
Internationalisation préalable	Export seulement	Marché national essentiellement	Export seulement	Export seulement	Présence dans de nombreux pays	Présence dans de nombreux pays	Export seulement
Exp. <i>up-market</i>	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non
Type d'intégration	Partenariat Transfert	Partenariat Tremplin	Partenariat Synergie	Préservation (Partenariat inabouti)	Préservation	Absorption	Non Sujétion
Effets de l'intégration							
Structure	Entité préservée, autonome (« nous sommes devenus une PME »).	Entité préservée et autonome	Entité relativement autonome, dirigée par des expatriés de l'acquéreur	Entité préservée (« passée de filiale de groupe européen à PME de fait »)	Entité préservée ("ça n'a rien changé du tout")	Entité absorbée	Structure préservée mais décision accaparée par l'acquéreur
Activités	Des employés de la cible dupliquent un site industriel en Chine.	Internationalisation de et par la cible	L'acquéreur développe son marché national grâce aux ressources de la cible	Tentatives de coordination technologique et commerciale – échecs	Quelques activités faiblement coordonnées, sans réalisation importante	Alignement rapide de l'entité sur les standards du groupe acquéreur	Intégration verticale et quelques coordinations sans résultats
Evolution temporelle	Investissements dans la cible quatre ans après l'acquisition	Coordination R&D, départ DG après deux ans	Investissements dans la cible deux ans après l'acquisition	Tentative d'implication de l'acquéreur quatre ans après l'acquisition	Résiduelle, mais émergence de perspectives de coordination	Intensité du changement diminue après six mois	Tensions et départ du dirigeant de la cible
Conclusion : dynamique d'intégration	Partenariat progressif, sur une base de transfert technologique	Partenariat progressif, sur base d'internationalisation, avec impact sur la gouvernance	Partenariat progressif, de type synergie, en « double saut de mains »	Partenariat inabouti > préservation de fait	Préservation, avec un potentiel de partenariat ultérieur	Absorption rapide et délibérée, dont les effets se stabilisent après quelques mois	Statut quo opérationnel, cible en difficulté économique

V.3.1.1. Des approches partenariales aux issues contrastées

Les cas Yellow Shine, Soundtech et First China sont des exemples d'intégrations qui se rapprochent clairement du mode partenarial, avec des modalités et des formes légèrement différentes. Surtout, ils font apparaître des temporalités particulières : lancées d'abord en prenant appui sur un type d'activité, ces approches partenariales sont renforcées à moyen-terme (entre deux et quatre ans), sur le plan opérationnel avec un plus grand nombre d'activités coordonnées, et sur le plan structurel, avec une intrication progressive des entités.

Des partenariats qui se renforcent à moyen-terme

Dans le cas Yellow Shine, l'entité acquise est pendant plusieurs années structurellement inchangée, « *redevvenue une PME* », tandis que ses ressources humaines et technologiques sont mobilisées dans le cadre d'un transfert *reverse* pour le développement d'un site industriel en Chine. Cette situation évolue significativement quatre ans après l'acquisition. Sur le plan de la coordination d'activités, des investissements sont réalisés sur les sites français. Dans le même temps, la cible devient le siège de la division internationale du groupe. Il apparaît donc que le partenariat-transfert des premières années se développe : après avoir surtout servi à développer industriellement le groupe en Chine, la cible fait l'objet d'investissements, et se voit confiée un rôle clé dans le développement international du groupe. En fait, cela se rapproche beaucoup d'un partenariat de type synergie qui serait déployé après une première période de partenariat transfert. Cette montée en puissance du partenariat entraîne une certaine intégration structurelle. Celle-ci restant néanmoins modérée (les deux entités restent bien distinctes), nous parlerons ici d'intrication.

Dans le cas Soundtech, l'approche partenariale de type tremplin commence avec une forte dimension d'internationalisation. Le groupe acquéreur chinois, qui n'est jusqu'alors quasiment présent que sur son marché national, acquiert une entité leader sur son marché de niche et très fortement internationalisée. C'est d'ailleurs la cible elle-même qui

développe ses propres filiales en Chine, avec peu de soutien direct du groupe. Durant cette première période, les acquéreurs « *n'ont touché à rien* ». La situation évolue assez fortement deux ans après l'acquisition. D'un côté, le groupe chinois commence à mettre à profit les produits de la cible, en obtenant les homologations de son produit-phare pour le marché chinois ; les activités de R&D sont également de plus en plus fortement coordonnées.

Dans le même temps, sans parler à proprement parler d'intégration structurelle, le contrôle de l'acquéreur s'accroît. L'une des répercussions en termes de gouvernance est le départ du DG français. Globalement, on retrouve la même dynamique que dans le cas précédent : après une première phase de partenariat centrée sur une dimension (en l'occurrence, l'internationalisation des activités), le partenariat s'accroît à moyen-terme (ici, deux ans), à la fois par une intensification des activités coordonnées et par une certaine intervention structurelle (prise de décision, gouvernance...). L'analyse intra-cas permet donc d'affiner l'analyse en identifiant une intégration de type partenariat – tremplin. Néanmoins, cette approche n'est pas un état en soi : elle apparaît plutôt comme une étape, transitoire, vers un partenariat englobant plus d'activités, se rapprochant ainsi, après quelques années, d'un partenariat – synergie.

Le cas First China présente de nombreuses similitudes avec les précédents. Dans un premier temps, les dirigeants chinois expatriés, qui se disent relativement autonomes, mettent graduellement en place des collaborations, qui visent à développer le marché national du groupe grâce à la technologie de la cible. Cette concentre la coordination d'activités sur le développement des produits du groupe acquéreur grâce au savoir-faire français. Le partenariat a donc un caractère essentiellement technologique, centré sur le développement des capacités de l'acquéreur. Dans un deuxième temps, environ deux ans après l'acquisition, des investissements sont réalisés dans la cible, et son rôle de pôle commercial pour l'Europe est nettement développé. Comme dans le premier cas, la dynamique est donc en deux temps : d'abord, un partenariat centré sur un type d'activité, puis une intensification des types d'activités coordonnées qui s'accompagne d'un renforcement des liens, d'une intrication structurelle.

Une logique partenariale récurrente

L'analyse de l'évolution des rapports entre l'acquéreur et la cible permet de dépasser le premier niveau de lecture, statique, de l'attribution d'un type d'approche. Les résultats confortent la première partie de l'hypothèse de Kale & Singh (2012) : l'acquéreur qui adopte une approche partenariale tend à intensifier l'intégration à moyen-terme. Dans ces trois cas, l'approche partenariale débute par la coordination d'un type d'activité : soit plutôt liée à la technologie et aux produits (partenariat-transfert), soit plutôt aux marchés et au développement international de la cible et du groupe (partenariat – tremplin). Après une période de deux à quatre ans, la coordination d'activités s'étend au second type d'activité. L'évolution en deux temps de ces intégrations les rapproche du modèle en « double saut de mains » de Williamson & Raman (2013) : durant une première période, l'intégration est réalisée au bénéfice du groupe, sans que la cible ne soit vraiment impactée. Ce n'est qu'en deuxième temps que des conséquences de l'acquisition apparaissent de manière tangible du côté de la cible.

Ce dernier aspect met en valeur un élément essentiel de la dynamique de renforcement de l'approche partenariale. Les types d'activités coordonnées entre l'acquéreur et la cible sont non seulement plus nombreux, ils sont également bidirectionnels : les transferts comme l'internationalisation des activités se font depuis et vers la cible et le groupe.

Le renforcement des coordinations d'activités opérationnelles s'accompagne d'une intrication structurelle : des liens plus forts, plus étroits, sont créés entre les deux entités. Il ne s'agit cependant pas, comme Kale & Singh (2012) le disent de manière un peu rapide, d'une « absorption plus complète » à moyen terme. Même si l'intensification des activités contribue à intriquer un peu plus les deux organisations, l'autonomie structurelle des cibles reste forte : il n'y a donc pas d'absorption. Il s'agit plutôt d'une intensification du partenariat par une densification des liens structurels, que ce soit par des mobilités, un changement de gouvernance ou un contrôle plus étroit de la cible. Cette intrication vient en complément d'une coordination d'activités plus importante et plus bidirectionnelle, à la fois depuis et vers la cible.

En résumé, la dynamique partenariale prend durant un premier temps une forme plutôt transfert (centrée sur la technologie, les produits, la R&D) ou tremplin (centrée sur l'accès aux marchés internationaux grâce aux ressources de la cible). Ensuite, elle s'intensifie à moyen-terme (deux à quatre ans) : la coordination d'activités concerne alors les deux types d'activités, devient bidirectionnelle (depuis / vers la cible), et s'accompagne d'une intrication structurelle.

Une dynamique partenariale en deux temps, et à double sens

Le cas Flexibraz présente des particularités qui permettent de compléter la compréhension de la dynamique partenariale. Dans ce cas, la cible reste autonome, « *PME de fait* », tandis que des tentatives de coordination d'activités sont lancées sur les plans technologique et commercial. En première intention, ce cas a été rapproché du type « préservation ». Mais il s'agissait plus d'une situation de fait que d'une intention délibérée du groupe acquéreur. Des tentatives de coordination d'activités ont en effet été lancées par l'acquéreur, tant sur le plan du développement international des activités que sur le plan technologique et de R&D. Mais ces tentatives de coordination achoppent sur des obstacles (distance, manque de ressources et d'expérience de l'acquéreur) qui conduisent à leur abandon progressif. L'acquéreur tente bien, quatre ans après l'acquisition, de renforcer l'intégration de l'entité, mais rencontre à nouveau des difficultés. La situation se délite et, lorsque l'acquéreur change lui-même de propriétaire, la cible connaît un « *retour en arrière* » qui la laisse en situation de simple préservation. Le mode préservation, qui correspond effectivement à la situation de l'entité au moment de la collecte de données, n'est donc qu'une conséquence de l'échec des coordinations d'activités lancées durant la première phase. C'est une situation non intentionnelle, qui résulte de l'inaboutissement de la dynamique partenariale souhaitée par l'acquéreur.

Une logique d'ensemble de l'approche partenariale peut donc être élaborée, caractérisée par un déploiement en deux temps et une trajectoire qui peut être parcourue en deux sens. Dans un premier temps, l'acquéreur tente de tirer profit de son acquisition pour son propre développement, technologique ou commercial : la cible est alors peu impactée par l'acquisition. Ensuite, à moyen-terme, l'acquéreur infléchit le degré de coordination avec

la cible, avec deux directions possibles. Si la coordination se déroule de manière satisfaisante, elle s'intensifie et un partenariat synergie prend forme. Les deux organisations, quoique séparées, deviennent plus interdépendantes et évoluent en interaction : il y a intrication des deux entités, sous l'effet d'une coordination plus importante des activités. L'autre issue de cette approche partenariale arrive quand la coordination d'activités ne porte pas ses fruits. Dans ce cas, elle peut être progressivement abandonnée, et la cible relativement délaissée par l'acquéreur se retrouve en situation de préservation.

L'approche partenariale est donc un processus dynamique, dont les effets se révèlent de manière progressive. Cette dynamique partenariale a vocation à s'intensifier avec le temps, avec une inflexion à moyen-terme. La trajectoire peut être parcourue dans les deux sens, avec un possible effet de retour en arrière en cas d'échec de coordination des activités. Les étapes de ce processus sont les suivantes :

- Dans un premier temps, l'approche partenariale prend appui sur l'une des deux facettes : tremplin (internationalisation, accès aux marchés) ou transfert (technologie, produits). Durant cette première période, la structure de la cible est inchangée.
- A moyen-terme (entre deux et quatre années), l'intégration s'infléchit : la coordination concerne un spectre d'activités plus large, associant les dimensions tremplin et transfert, et devient bidirectionnelle, depuis et vers la cible. Deux directions peuvent alors être prises :
 - si cette coordination est probante, le partenariat évolue vers un mode synergie, et s'accompagne d'une intrication structurelle (gouvernance, équipe, mobilités...)
 - si cette coordination n'est pas fructueuse, elle est abandonnée et la cible est susceptible de retourner en mode préservation

Les types partenariaux transfert et tremplin apparaissent donc comme des modalités transitoires, intermédiaires. Ce sont des premières étapes vers un partenariat plus intense. Si elles ne donnent pas les résultats escomptés, elles peuvent régresser vers une préservation. Si elles aboutissent, elles s'intensifient en un partenariat synergie caractérisé par quatre éléments. Sur le plan opérationnel, il associe la coordination des deux types d'activités, et a donc à la fois une composante transfert et tremplin. Ces coordinations sont beaucoup plus bidirectionnelles : le flux des transferts et du développement international va à la fois de et vers la cible. Enfin, cette intensification des coordinations opérationnelles appelle généralement à une certaine intrication structurelle, tout en conservant les distinctions entre les entités.

V.3.1.2. Des processus d'intégration aux temporalités spécifiques

Au-delà des typologies, il est donc essentiel de s'intéresser à la temporalité des intégrations, comme le suggèrent Liu & Deng (2014), à la dynamique temporelle des intégrations au sens de Teerikangas & Laamanen (2014).

Une approche absorptive qui s'intensifie avec l'expérience d'acquisitions

Le cas Mexete se distingue nettement des précédents, et constitue un défi à la littérature existante sur les EMNE. L'acquéreur y adopte en effet une approche absorptive, caractérisée par d'importants changements visant à l'intégration structurelle de la cible et à l'alignement de ses activités sur celles du groupe. Conformément à l'idéal-typique de l'absorption, ces changements sont effectués rapidement et selon un plan formalisé. Cette intégration ne correspond que partiellement aux pratiques de l'acquéreur préalablement identifiées dans la littérature (Hill & Jones 2012). En effet, l'acquéreur est connu pour appliquer un modèle dans lequel il déploie ses processus tout en apprenant de ses acquisitions, en y détectant les bonnes pratiques qu'il diffuse ensuite dans tout le groupe. Ici, s'il y a bien alignement des entités françaises sur les processus et les systèmes du groupe, il n'y a aucun indice que l'acquéreur ait détecté les bonnes pratiques de ses acquisitions : il semble qu'il ait mis en œuvre une intégration uniquement absorptive.

Les données ne permettent pas d'apporter une explication définitive à ce fait. Néanmoins, il est probable que, au fil des acquisitions et notamment suite à l'acquisition aux Etats-Unis, la base de connaissance du groupe ait gagné en exhaustivité et ne puisse plus s'enrichir qu'à la marge. Mécaniquement, plus le groupe réalise d'acquisitions, surtout dans des pays développés, et moins il a à apprendre de ses acquisitions. Tout en conservant sa logique propre, son processus d'intégration est donc progressivement moins bidirectionnel et plus descendant, du groupe vers la cible. La deuxième partie de l'hypothèse de Kale & Singh (2012) se trouve validée, au point même d'en défier les prémisses : toutes les EMNE n'adoptent pas une approche partenariale, et une EMNE ayant accumulé suffisamment d'expérience peut être de plus en plus interventionniste et directement absorber ses acquisitions. D'une acquisition à l'autre, la courbe d'apprentissage et les expériences acquises de certaines EMNE leur permet donc d'absorber directement leur cible.

Dynamique des absorptions, préservations et sujétions

Pour ce qui est du processus d'une absorption, la temporalité est récurrente et fait justement partie de ses caractéristiques. Lors d'une intégration de type absorption, les changements sont rapidement et fortement impulsés dès l'acquisition. Cette période de conduite du changement, qui concerne tant la structure que les activités, dure plusieurs mois avant de décroître rapidement : une fois les changements réalisés, la cible est stabilisée dans son fonctionnement et ses rapports avec le groupe acquéreur. Cela n'exclut aucunement des modifications ultérieures, mais la phase d'intégration post-acquisition doit être à la fois rapide et clairement délimitée dans le temps. Ces caractéristiques théoriques sont nettement confirmées par les cas d'absorption, où la phase d'intégration est marquée par de nombreux changements (centralisations, standardisations) rapidement mis en œuvre. La temporalité d'une approche absorptive est donc en deux temps : les changements sont forts pendant une période de plusieurs mois, avant de décroître et que les modes de fonctionnement avec le groupe se normalisent.

Les cas de préservation et de sujétion font apparaître d'autres types de temporalité. Dans ces deux cas, aucune inflexion dans les pratiques de l'acquéreur n'est observée. Pour les

cas de préservation, l'intensité du changement est faible dès le début et le reste (sauf naturellement dans les cas de préservation contrainte, résultat d'un échec de coordination d'activités). De même, dans les cas de sujétion, la relation acquéreur – cible évolue peu : le rapport fort imposé par l'acquéreur, qui est en soi un changement important, est immédiat et maintenu, alors que l'activité opérationnelle de la cible est relativement inchangée.

La temporalité des approches partenariales constitue une des leurs caractéristiques majeures : là où celle des sujétions et préservations est stable, et au contraire de celle des absorptions qui décroît avec le temps, la particularité des partenariats est qu'ils impliquent que l'intensité du changement suit une courbe ascendante : le lancement d'un premier type de coordination d'activités au début de l'intégration est suivi d'une période de relative stabilité ; ensuite, à moyen-terme (autour de trois ans dans nos cas), le partenariat s'intensifie vers une forme synergie, ou au contraire est délaissé en cas d'échec de la première phase.

V.3.2. Relectures théoriques : typologies des approches d'intégration et EMNE

V.3.2.1. L'approche partenariale : d'une vision statique à une conception dynamique

L'approche partenariale a été beaucoup travaillée dans ce chapitre. Confirmant certaines hypothèses, elle est majoritairement mise en œuvre par les EMNE en situation *up-market*. Elle est cependant hétérogène, avec trois modalités bien différentes (tremplin, transfert et synergie) qui sont logiquement et chronologiquement reliées.

Liens logiques et chronologiques entre les types d'approches partenariales

Ces trois modalités ont un lien logique : elles sont la conceptualisation d'approches partenariales qui prennent appui sur tout ou partie de deux éléments distincts : la technologie et l'accès aux marchés internationaux. Lorsque l'approche partenariale est principalement technologique, il s'agit du partenariat-transfert. Lorsque l'approche vise à

coordonner plutôt des activités de développement international, il s'agit d'un partenariat-tremplin. Enfin, lorsque l'approche partenariale concerne les deux types d'activités, il s'agit d'un partenariat synergie.

Ce lien entre les différents types d'approches partenariales n'est pas seulement logique, il est également chronologique. La forme synergie, plus intense et plus complexe, est en fait une deuxième étape, une forme plus aboutie de partenariat. Au début de la phase d'intégration, l'acquéreur ne met en place qu'un nombre restreint de coordination d'activités, préférentiellement plutôt tremplin ou transfert. Ces deux sous-types sont donc des étapes transitoires, intermédiaires vers un renforcement du partenariat. Ce renforcement se produit à moyen-terme, par le lancement de coordination de l'autre type d'activités, et par une relation plus bidirectionnelle entre l'acquéreur et la cible. Il a pour conséquence une relative intrication structurelle entre les deux entités, qui n'en restent pas moins bien distinctes. Il existe donc des liens à la fois logiques et chronologique entre les différentes modalités partenariales qui présentent les caractéristiques suivantes (**Tableau 28**) :

- Partenariat - transfert. La coordination d'activités porte sur de la connaissance, de la technologie ou du développement de produit. Le transfert est principalement reverse, de la cible vers l'acquéreur. En conséquence, cette approche partenariale a peu d'impact sur l'activité quotidienne de la cible, qui à ce stade doit principalement maintenir sa performance de manière autonome et faciliter le transfert tel que souhaité par l'acquéreur.
- Partenariat - tremplin. La coordination d'activités porte sur l'accès et le développement de marchés internationaux. Son but est d'internationaliser le groupe via la cible, soit sur le marché national ou régional de la cible, soit (ce qui est assez spécifique aux EMNE) en utilisant la cible comme un levier pour développer des marchés globaux. En mobilisant les ressources commerciales et stratégiques de la cible, cette approche a un impact plus fort, quoiqu'encore modéré, sur les activités quotidiennes de la cible.

- Partenariat – synergie. Cette forme partenariale combine les approches transfert et tremplin. Les activités coordonnées ont trait à la fois à la connaissance et aux marchés, et sont susceptibles d'être plus bidirectionnelles, depuis et vers la cible. Cette forme partenariale se développe avec le temps, et est également susceptible de favoriser une certaine intrication structurelle. Résultat contingent de l'intensification des projets et des échanges, les deux entités deviennent de plus en plus connectées, même si la cible reste substantiellement autonome.

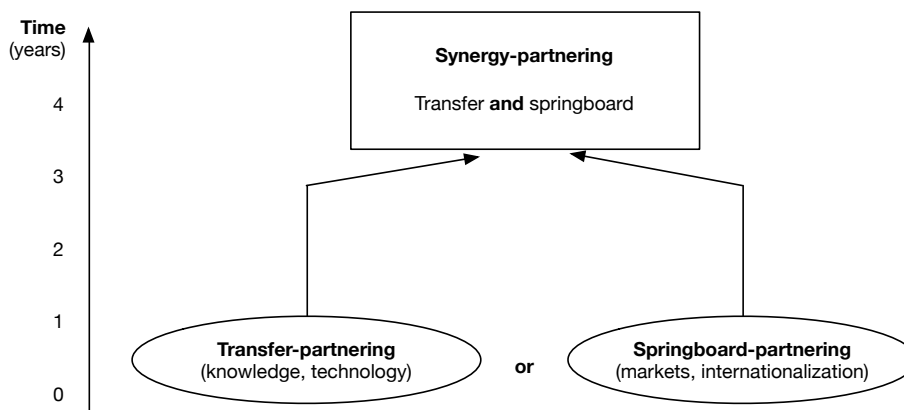
Tableau 28 : Caractéristiques des trois formes partenariales

Forme partenariale	Transfert	Tremplin	Synergie
Types d'activités coordonnées	Connaissances (technologie, produits). Transfert <i>reverse</i> principalement	Marchés : développement international de l'acquéreur <i>via</i> la cible	Connaissances et marchés. Dynamique susceptible d'être plus bidirectionnelle
Impact sur la cible	Faible (Maintien de la performance et facilitation du processus de transfert)	Modéré (Mobilisation des ressources stratégiques et commerciales)	Fort Mobilisation de la cible sur de nombreux aspects, intrication structurelle possible
Temporalité de la mise en place	Court terme	Court terme	Moyen terme , par combinaison progressive des deux autres formes

Ces trois formes partenariales prennent sens dans une perspective dynamique (**Figure 33**), car elles sont connectées de deux manières :

- Lien logique. L'approche synergie n'est pas une forme distincte des deux autres, mais une combinaison des deux. Elle les associe, avec des activités coordonnées traitant à la fois de connaissance et de marchés.
- Lien chronologique. Les approches transfert et tremplin sont des premières étapes vers une synergie plus poussée. A moyen terme, si elles sont probantes pour l'acquéreur, celui-ci intensifie le partenariat dans une forme plus complexe. Les deux premières formes sont donc des étapes vers la troisième.

Figure 33 : Articulation logique et chronologique des formes partenariales



V.3.2.2. Les théories sur les processus intégrations à l'épreuve des EMNE

Cette analyse permet de relire certains aspects théoriques des types d'intégration post-acquisition, à plusieurs niveaux. Le premier aspect est la temporalité des processus d'intégration post-acquisition. Un autre concerne la question particulière des approches partenariales, et leur rapprochement de la littérature classique sur l'approche de type symbiose. Un troisième est plus large et générique, puisqu'il questionne la robustesse des cadres théoriques face aux particularités des EMNE. Nous répondrons ainsi à la question : l'étude des EMNE appelle-t-elle à une conservation, une mise à jour voire un renouvellement des théories de management international?

Temporalité des intégrations et dynamique de gouvernance siège – filiale

Les théories classiques indiquent que les intégrations post-acquisition sont à considérer sur une période de deux années, à l'issue de laquelle peut être évaluée la réussite de l'intégration (Koenig & Meier, 2011). En considérant les caractéristiques de l'approche partenariale telle que déployée par de nombreuses EMNE, cette durée s'avère faiblement utile. En effet, la temporalité des approches partenariales, et leur propriété dynamique, rendent caducs la conception d'une intégration de deux ans qui se stabiliserait ensuite dans des relations siège-filiale. Les pratiques des EMNE, dans les situations *up-market*

que nous avons étudiées, invitent à considérer cette dynamique de gouvernance sous un angle temporel beaucoup plus ouvert :

- Temporalité plus longue. Au-delà des deux années, voire des six mois dans le cas d'une absorption, des théories classiques, les intégrations partenariales nécessitent au moins un recul d'analyse de quatre à cinq ans. C'est effectivement souvent cette période que s'infléchit la trajectoire partenariale. Et encore, cette période peut être encore plus longue. Dans le cas d'une acquisition par une EMNE « *le transfert de technologie se fait lentement* ». Un cadre français indique seulement l'année suivante : « *il y a une prise de contrôle qui est en train de se faire, effectivement* », mais les stratégies du groupe acquéreur apparaissent encore « *chaotiques* ».
- Temporalité non linéaire. Cet infléchissement de l'approche partenariale peut se faire dans deux directions opposées : en s'intensifiant ou étant progressivement délaissée. Son déroulement n'est donc pas linéaire, et peut conduire à moyen terme à des intégrations plus poussées ou au contraire des préservations de fait.

Pour ces deux raisons, le recul temporel de deux années semble insuffisant pour comprendre les intégrations *up-market* des EMNE. Le caractère évolutif de ces intégrations, dans un cadre temporel plus long, valide la conception d'Ishida (1997) : non seulement les approches d'intégrations théoriques ne sont que des idéal-typiques, mais en plus ils évoluent au cours de l'intégration. Ces résultats repoussent les distinctions habituelles entre le court terme (phase d'intégration de deux ans) et le long terme (modes de gouvernance stabilisés entre le siège et la filiale). Le processus d'intégration doit être considéré comme dynamique et se développant dans un cadre temporel plus long.

Dynamique partenariale et symbiose

Lorsque Kale & Singh (2012) ont mis à jour la matrice d'Haspeslagh & Jemison (1991) pour les EMNE, ils ont choisi la formulation de partenariat en lieu et place de la terminologie initiale de symbiose. Mais ils n'ont pas motivé ce choix, et n'ont pas

argumenté une éventuelle distinction entre les deux. Ce glissement de terminologie non explicité apparaît comme un choix sur la forme plus que sur le fond. Ils définissent en ces termes l'approche symbiose :

« Symbiotic acquisitions involve both high strategic interdependence and high organizational autonomy. From a position of coexistence, both firms become increasingly susceptible to a broad range of interactions as interfirm boundaries dissolve » (Kale & Singh, 2012, p.21)

Nos résultats sur les différentes sous-catégories des formes partenariales permettent d'affiner l'articulation, subtile, entre partenariat et symbiose. Ces deux termes recouvrent des réalités proches, et distinctes des autres formes. Dans le détail, le dernier mot de la définition de Kale & Singh (la « dissolution » des frontières entre entités) permet de localiser une distinction. Nous avons en effet identifié deux niveaux (logiques et chronologiques) dans les formes partenariales, la synergie conduisant notamment à une intrication des entités. Cette intrication peut être rapprochée de la dissolution de Kale & Singh. Ainsi, les formes partenariales primaires (transfert et tremplin) seraient des partenariats, à vocation temporaire et transitoire, pour développer à moyen-terme le partenariat - synergie à visée symbiotique. Les partenariats transfert et tremplin seraient donc des formes visant à une certaine symbiose, qui se déploierait dans le temps. Partenariat et symbiose ne seraient que des nuances progressives sur un continuum, allant de formes partielles et temporaires à une approche plus intensive et irréversible.

En conséquence de ce rapprochement de fond entre symbiose et partenariat, les recommandations de Koenig & Meier (2001) sur les approches managériales à adopter pour conduire une intégration symbiotique devraient s'appliquer aux approches partenariales. Une approche symbiose nécessite en effet d'opter pour une démarche de type naturaliste, ouverte aux évolutions et attentive aux déploiements des interactions entre entités. La progressivité des partenariats semble indiquer que les EMNE ont effectivement adopté ce type de démarche managériale. Les impressions régulières des équipes françaises que les acquéreurs « *improvisent* » vont dans le même sens. Dans cette

optique, il ne s'agirait donc pas d'improvisation mais d'intelligence de la situation et de son évolution dans la conduite d'une intégration de type partenariat / symbiose.

Quoiqu'il en soit, cette approche pourrait n'être qu'en partie temporaire, le temps que les EMNE et leurs managers acquièrent une expérience suffisante des opérations et des marchés dits développés. En effet, ces situations sont d'autant plus coopératives et partenariales que, pour l'instant, la plupart des EMNE, quand bien même elles voudraient *adopter* une intégration plus abortive, ne le *pourraient* pas vraiment, par manque de connaissances au sens large (technologique, marketing, et managériale).

Nouvelles multinationales, nouvelles théories ?

Les appels à un renouvellement, une extension ou une modification de la théorie, qui parsèment la littérature sur les EMNE sont-ils pertinents ? A partir de nos résultats, nous pouvons discuter le point particulier des modèles théoriques de types d'intégration. En cohérence avec l'analyse des modèles d'internationalisation des EMNE, nous recommandons pour répondre à cette question de bien distinguer deux niveaux distincts :

- Le cadre conceptuel et logique des modèles. Il s'agit par exemple des dimensions « besoin d'autonomie / interdépendance stratégique » d'Haspeslagh & Jemison, ou « intégration structurelle / coordination des activités » de Kale & Singh. Dans ce type de modélisation, les dimensions conduisent à identifier des idéals-typiques sous formes de quadrants.
- La teneur qualitative et la lecture normative de ce cadre. Il s'agit par exemple de l'usage et de la spécificité des quadrants. Haspeslagh & Jemison n'ont ainsi par trouvé de cas empirique d'intégration holding (quadrant haut-gauche). Par contre, ils avaient insisté sur le continuum que constituent les idéals-typiques de préservation et d'absorption, les cas de symbiose représentant des approches relativement à part. Kale & Singh avaient repris quant à eux la distinction de trois approches, en se focalisant sur les partenariats.

Le cadre logique reste robuste et pertinent pour appréhender et rendre compte de nouvelles situations, par exemple les EMNE. Les choix terminologiques de Kale & Singh ne modifient par sur le fond le modèle initial, et permettent d'analyser aisément les cas d'intégrations up-market des EMNE. Le cadre conceptuel, construit sur des dimensions logiques, reste robuste. Il pourrait simplement être questionné sur la sélection et la formulation des dimensions. Pour notre part, nous avons ainsi, dans nos premières réflexions, pensé à une dimension « transfert de savoir-faire » plutôt que « coordination des activités ». Cela présentait l'avantage d'être encore plus spécifique aux EMNE, même si cela ne modifie pas en substance la dimension. Cette intuition semble solide, puisqu'elle correspond à la proposition récente d'Angwin & Meadows (2015) pour rendre compte des « nouvelles stratégies d'intégration pour le management post-acquisition ». Mais ces modifications de terminologie ne sont pas fondamentales : elles participent toutes d'un modèle stable en ce qui concerne sa construction logique.

La teneur qualitative du modèle théorique classique est plus impactée par l'étude des EMNE, même si un renouvellement de la théorie ne semble pas nécessaire pour rendre compte des types d'intégration conduits par les EMNE. Il s'agit plutôt d'une complétion et d'une granularisation de ses composantes. Notre recherche a ainsi révélé deux apports importants à la matrice de Kale & Singh : d'une part, les trois formes partenariales, d'autre part la réactivation du quadrant haut-gauche, renommé sujétion. Dans ce modèle augmenté, la question principale pour les EMNE n'est plus leur orientation sur le continuum préservation – absorption, mais leur manière d'aborder et de développer l'approche partenariale, qui est par défaut la plus mobilisée.

La diversité des cas d'intégration des EMNE permet donc d'affiner les modèles théoriques construits à partir des DMNE, d'en révéler les angles morts et de l'actualiser au regard de nouvelles situations créées dans un contexte et avec des acteurs nouveaux. Le cadre conceptuel reste robuste et intègre les nouveautés, avec des précisions et ajouts qui en augmentent la pertinence.

Conclusion du chapitre V

Ce chapitre, pour répondre à la première question de recherche, procède à l'analyse de 25 cas d'intégration d'entités françaises par des EMNE, complétée par l'analyse détaillée de sept de ces cas illustrant des approches d'intégration distinctes. Il rend compte des différences et des récurrences de ces approches d'intégration dans les modèles théoriques, en les complétant et les actualisant au regard des cas de figure identifiés. Plusieurs niveaux de résultats sont ainsi avancés.

Tout d'abord, les EMNE ont majoritairement recours à des approches de type partenarial, ce qui confirme les hypothèses et les premiers travaux empiriques sur les EMNE. Nous avons cependant identifié plusieurs modalités spécifiques de cette approche, qui permettent d'en comprendre la dynamique. Les acquéreurs qui optent pour une approche partenariale, s'internationalisant dans une perspective plutôt exploratrice, laissent une grande autonomie à la cible, tout en coordonnant quelques activités de cœur de métier, soit sur la technologie et les savoir-faire (partenariat-transfert), soit sur le développement des marchés internationaux (partenariat-tremplin). A moyen-terme (entre deux et quatre ans), cette première forme partenariale tend à s'infléchir, avec deux orientations possibles. Si les premières coordinations géographiques sont concluantes, le partenariat initial est renforcé par la coordination de l'autre type d'activité (technologie ou internationalisation). Ce partenariat renforcé, appelé synergie, est susceptible de résulter en une légère intrication structurelle entre les entités, qui restent cependant distinctes. Dans le cas où les premières coordinations ne sont pas jugées concluantes, l'acquéreur a plutôt tendance à abandonner cette velléité partenariale et la cible se retrouve en situation de préservation de fait.

Par ailleurs, nous avons identifié empiriquement le type holding, avec des caractéristiques particulières qui nous ont amené à le renommer « sujétion ». Dans ces cas, l'acquéreur contrôle étroitement la cible et réduit fortement l'autonomie de ses dirigeants, sans pour autant coordonner d'activités. Ce type d'intégration, envisagé théoriquement mais jamais repéré opérationnellement jusqu'alors, est mis

en œuvre dans trois cas, dont le chapitre VI, par l'analyse des déterminants, permettra de repérer les caractéristiques majeures. Des cas de préservation et d'absorption sont également identifiés, dans des proportions assez faibles. Enfin, les prédatons, souvent évoquées pour les EMNE, s'avèrent rares, avec un seul cas de nos données pouvant en être rapproché.

La tendance à l'approche partenariale s'accompagne donc d'une diversité globale des approches d'intégration. Cette diversité peut être analysée dans le cadre des modèles classiques de type d'intégration : ces résultats permettent de les actualiser et de préciser pour rendre compte des spécificités de certaines approches des EMNE.

CHAPITRE VI

**DÉTERMINANTS DES CHOIX D'INTÉGRATION :
L'IMPACT DU PAYS D'ORIGINE**

Ce chapitre traite de la deuxième question de recherche : pourquoi les EMNE en situation d'acquisitions *up-market* adoptent-elles des types d'intégration relativement spécifiques? Dans quelle mesure est-ce parce qu'elles *ne peuvent pas* ou *ne veulent pas* faire autrement? En d'autres termes, à quels déterminants renvoient leurs choix et leurs pratiques d'intégration : ceux-ci sont-ils simplement la résultante de facteurs de contingence liés à leur processus d'émergence ; s'agit-il de réponses instrumentales aux réalités objectives du contexte géoéconomique global, à leur stade d'internationalisation, ou encore à leurs différentiels (de capacités, d'expérience) avec les cibles acquises? Ou est-ce que leurs pratiques renvoient également à des conceptions plus implicites qui influencent leurs choix d'organisation et de management?

L'analyse des déterminants de choix d'intégration révèle les fortes différences d'approches des EMNE selon leur pays d'origine, particulièrement les EMNE des trois grands pays sur lesquels nous disposons de plusieurs cas (Chine, Inde,

Russie). Les EMNE de ces pays présentent en effet des contrastes récurrents dans leurs choix d'intégration. Par exemple, les EMNE russes, quel que soit leur secteur d'activité, optent toutes, et seulement elles, pour une approche de type sujétion, alors que les EMNE chinoises optent toutes pour une approche partenariale. Le pays d'origine apparaît donc comme un déterminant essentiel, quoique non unique, des diversités de choix d'intégration des EMNE.

Pour rendre compte à la fois des régularités et des contrastes entre ces approches, nous proposons une explication fondée sur le rapport dynamique entre les conditions de contexte objectif et les conceptions stratégiques implicites des EMNE, ancrées dans leur héritage administratif et les cultures politiques de leur pays d'origine. Nous avançons que leurs différences de pratiques sont liées à la manière dont les acteurs de ces multinationales se représentent les opportunités liées au contexte d'un monde économiquement globalisé, et que ces représentations présentent une forte cohérence avec les imaginaires politiques et stratégiques de leur environnement culturel.

Le premier niveau de déterminants est donc contextuel. Le monde globalisé des années 2000, favorable aux IDE, fournit des opportunités et des incitations pour une internationalisation rapide : ce contexte commun est un cadre rationnel d'action pour toutes les EMNE. Leur internationalisation à portée exploratoire favorise un double rattrapage, technologique et/ou d'accès aux marchés. Les conditions et les temporalités similaires de ce développement conduisent ainsi à certaines régularités de pratiques managériales et de routines organisationnelles des EMNE, liées à leurs environnements de pays émergents. Elles sont cependant sans doute temporaires, le temps que le rattrapage s'effectue. Surtout, ces déterminants factuels liés au contexte géoéconomique global, s'ils sont importants pour comprendre certaines dynamiques récurrentes des EMNE, sont insuffisants pour rendre compte de la diversité de leurs approches d'intégration : les EMNE de pays différents s'emparent diversement de ce contexte commun.

Le second niveau est de l'ordre des cultures politiques et stratégiques qui, plus subtilement, influencent les choix. Les possibilités et contraintes du contexte sont lues, interprétées différemment selon les EMNE, ces différentes manières de se représenter les situations reflétant leur héritage administratif et les cultures politiques et stratégiques de leur pays d'origine. Les choix des EMNE résultent finalement de l'interaction entre le contexte global, qui cadre factuellement les opportunités et les contraintes, et les cultures stratégiques de leurs environnements d'origine, qui influencent implicitement les représentations sur « comment les choses doivent être faites », aussi bien en termes d'action (rapport au changement, à la stratégie) que d'interaction (rapport au pouvoir, au contrôle).

L'héritage administratif et les cultures politiques et stratégiques des pays d'origine des EMNE ne déterminent donc pas unilatéralement leurs pratiques : ils sont un cadre de représentations dans lequel les situations et les opportunités du contexte sont interprétées, et les décisions sont prises. Le contexte, qui fournit un éventail particulier de possibilités, est actualisé par les choix spécifiques de EMNE. Les conceptions implicites qui influencent ces choix s'actualisent à leur tour au contact du contexte : elles s'incarnent dans des décisions et des pratiques qui sont cohérentes avec les représentations fondamentales. Là où le contexte est changeant, les cultures stratégiques et politiques implicites sont stables et induisent des régularités dans les pratiques des EMNE de pays différents. Les pratiques réelles à un moment donné sont liées à l'interaction entre ces conceptions stables et les possibilités du contexte. En conséquence, leurs approches d'intégration actuelles ne signifient pas que les EMNE se comporteront tout le temps de la même manière mais que, en réponse à un contexte changeant, leurs pratiques évolueront de manière cohérente.

Ces imaginaires politiques (d'Iribarne, 1998) et stratégiques (Shrivastava & Persson, 2014), marquent fortement les modes d'interaction (relations aux autres) et d'action (relation aux choses), en fournissant aux acteurs un cadre de représentations des situations. Ils sont transmis lors de la socialisation primaire, dans la famille et à l'école notamment, développant un héritage administratif dans lequel s'insèrent les organisations (Calori, Lubatkin, Very, & Veiga, 1997). Ils sont d'autant plus durables

que les univers de sens auxquels ils renvoient sont largement inconscients, et qu'ils sont reliés de manière complexe à de multiples éléments, à la fois institutionnels et culturels. Ainsi, il n'y a pas un composant principal d'origine à ces imaginaires politiques et stratégiques : ils sont une représentation globale, stable et globalement cohérente (sans être uniforme) de ce qu'un groupe social considère être la manière normale de concevoir et faire les choses. Cet imaginaire politique et stratégique ne préexiste pas à ses incarnations dans les pratiques et les choix, il coexiste à ces incarnations : il est réactualisé par les contextes auquel il donne signification. Au-delà de visions trop simplistes soit en termes économistes (Gammeltoft, 2008) soit en termes culturels (Liu & Woywode, 2013), nous avançons que c'est l'interaction du contexte et des cultures politiques et stratégiques qui guide les choix d'intégration. Ainsi, si différentes EMNE dans un même contexte font des choix différents, une même EMNE dans des contextes différents fera des choix différents, à partir de représentations stables liées aux imaginaires politiques et stratégiques de son environnement culturel d'origine.

Ce chapitre détaille ces deux niveaux, à partir de l'analyse des points communs et des différences de chemin d'internationalisation et de choix d'intégration *up-market* des EMNE :

- La section VI.I analyse l'impact du contexte global. En insistant sur les régularités des approches d'intégration *up-market* des EMNE par rapport aux DMNE, elle permet de relever l'importance du contexte global et les effets de l'émergence sur certaines caractéristiques génériques des EMNE.
- La section VI.II analyse les déterminants des différents choix d'intégration des EMNE, et révèle l'impact du pays d'origine, que nous expliquons par l'influence des représentations stratégiques et politiques. D'autres déterminants analysés, comme le cursus d'éducation supérieure des dirigeants et la force des modèles internationaux de gestion, apparaissent secondaires dans ces choix d'intégration qu'ils ne font que modérer.

Section VI.1. L'impact du contexte : l'émergence dans un monde globalisé

Une approche synthétique des approches d'intégration des EMNE, par rapport à leurs équivalentes des pays de la Triade, permet d'identifier certaines spécificités de ces intégrations et, en arrière-plan, des EMNE elles-mêmes. Les contrastes entre les modes d'internationalisation des EMNE et des DMNE mettent en valeur l'impact du contexte géoéconomique global et des temporalités de développement des EMN sur leurs modalités de développement. Incitées par le contexte global, les EMNE peuvent se lancer dans des stratégies de rattrapage par une internationalisation rapide, propice à l'adoption d'approches partenariales. Dans ce modèle « moderne » d'internationalisation, les facteurs de contexte, d'apprentissage, d'expérience et de construction des capacités constituent un cadre de décision objectif pour les EMNE. Cette analyse permet notamment de compléter le modèle Uppsala, de le réactualiser pour y intégrer les cas des EMNE, et d'étudier les effets de leurs conditions de *late globalizers* issues de pays émergents.

VI.1.1. Un contexte géoéconomique propice : les EMNE prennent des raccourcis

Le contexte global favorise une internationalisation rapide qui confirme le besoin d'actualisation des modèles théoriques. Les EMNE profitent du contexte des années 2000 pour suivre des chemins d'internationalisation relativement spécifiques, dans lesquels l'apprentissage a une place importante.

VI.1.1.1. Chemins d'internationalisation : actualisation des modèles théoriques

Les chemins d'internationalisation des EMNE complètent certaines possibilités du cadre conceptuel du modèle Uppsala que nous avons représenté au chapitre 1 à partir de ses dimensions conceptuelles, précisant qu'initialement il ne prévoyait qu'une seule orientation de développement (**Figure 2**). Dans le chapitre 2, à la lumière des connaissances sur le développement d'EMNE relativement anciennes comme Haier et

Cemex, nous y avons ajouté de nouvelles trajectoires d'internationalisation (**Figure 11**), précisant que la littérature ne fournissait pas d'exemple probant de multinationale ayant en réalité adopté directement pour une approche « moderne ».

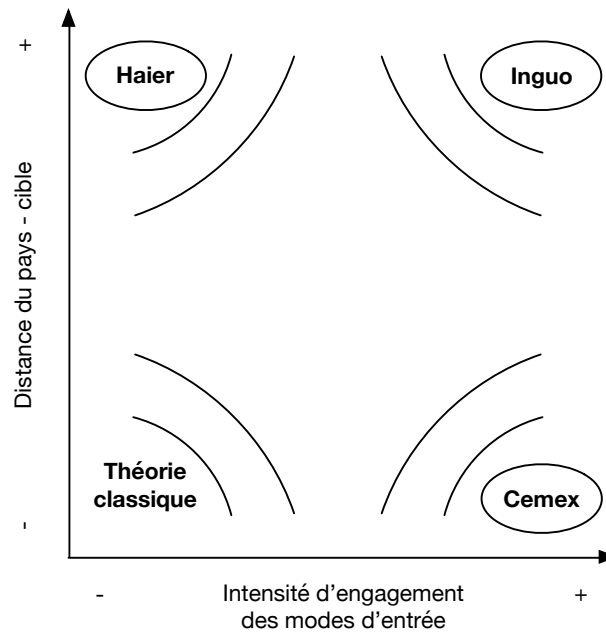
Apports théoriques au modèle d'internationalisation Uppsala

Plusieurs EMNE de notre échantillon adoptent cette approche « moderne ». C'est par exemple le cas d'Inguo. Créée à la fin des années 1990, son introduction en bourse lui a permis de se développer rapidement, en investissant notamment sur la R&D, mais uniquement sur le marché chinois avant d'acquérir Soundtech en 2011. A l'opposé du schéma classique, Inguo est donc un exemple d'internationalisation associant distance et intensité d'engagement des modes d'entrée dès ses premiers stades d'internationalisation. C'est également le cas de Yellow Shine, First China ou East Power. Ils complètent le cadre conceptuel du modèle Uppsala, en illustrent empiriquement l'approche moderne, conceptuellement opposée à l'approche classique. Ainsi, effectivement, certaines EMNE s'engagent directement dans des développements internationaux associant forte distance et modes d'entrée engageants (**Figure 34**).

Un modèle complet d'internationalisation peut maintenant être esquissé, actualisant le modèle Uppsala, en y faisant apparaître les chemins de développement possibles dans le cadre des dimensions conceptuelles d'origine :

- Schéma classique Uppsala, progressif et incrémental.
- Exemple de Haier : développement initial dans des pays distants, mais avec des modes d'entrée peu engageants (coopérations, partenariats).
- Exemple de Cemex : développement initial dans des pays proches, mais avec des modes d'entrée engageants (acquisitions).
- Exemple d'Inguo, et d'autres EMNE de l'échantillon, qui incarnent la théorie « moderne » de l'internationalisation, qui serait applicable aux *born global* et *born again* : modes d'entrée engageants dans des pays distants, dès les premières étapes d'internationalisation.

Figure 34 : Processus d'internationalisation – modèle complet



Le raccourci d'internationalisation des EMNE

Plusieurs logiques s'expriment dans ces trajectoires d'internationalisation. Celle de Cemex révèle une internationalisation initiale plutôt orientée vers les marchés, là où celle de Haier indique plutôt un intérêt pour les technologies. La situation de *latecomers* de nombreuses EMNE et, de fait, la plupart de celles qui optent pour des approches d'intégration partenariales, indique quant à elle une volonté de double rattrapage : il s'agit de rattraper à la fois un retard d'internationalisation en termes de marchés et un retard technologique. La trajectoire de ces EMNE les rapproche ainsi des modèles des *born again*. En accord avec Meschi, Ricard & Tapia Moore (2015), il apparaît que plus ces EMN s'internationalisent tard, plus elles ont tendance à opter pour des modes d'internationalisation engageants, risqués, en mode exploratoire. C'est ce que vise l'approche partenariale qui correspond à la mise en œuvre d'une trajectoire d'internationalisation « moderne » : elle permet une internationalisation rapide, en tentant d'en juguler les difficultés par une approche d'intégration prudente, progressive et qui permet l'apprentissage.

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

Le contexte global de l'internationalisation de ces EMNE, celui des années 2000, leur permet et les incite à ce double rattrapage rapide. Elles peuvent opter pour ce mode d'internationalisation parce que le contexte global d'ouverture aux IDE rend cet accès aux marchés et aux technologies possibles. Ce faisant, elles mettent réellement en œuvre la vision d'un développement qui commence par « le difficile d'abord », énoncée par Zhang Ruimin. Le conseiller d'une EMNE acquéreuse chinoise, qui a effectivement opté pour une approche d'intégration partenariale, exprime en ces termes ce double rattrapage et ses conséquences sur les stratégies d'internationalisation :

“For those Chinese companies, management has a lot of to improve, so we have to learn management, we have to learn technology. It's a different kind of learning. The easiest way is to engage someone to come to the Chinese company. But easiest is not most efficient. The second is to set up joint ventures, and the third is takeovers. They are different. Many Chinese companies do not go these ways: 1, 2, 3. We did directly 3. Many Chinese companies do that”.

En résumé, il faut aller d'autant plus vite qu'il y a de retard à rattraper : c'est ce qui pousse nombre d'EMNE à opter pour des « raccourcis » dans leur internationalisation, l'approche partenariale étant un moyen de gérer cette rapidité et cet apprentissage. Le DG d'un groupe chinois exprime ainsi ce raccourci :

« Notre stratégie est d'accélérer notre expansion internationale. Le raccourci, s'il existe, passe par l'apprentissage, le rattrapage et le dépassement des grands groupes mondiaux. Afin d'apprendre d'eux, nous devons sortir de nos frontières et internationaliser nos opérations⁶⁸ ».

A nouveau, le contexte géoéconomique mondial est à la fois une ressource et une contrainte : les *latecomers* peuvent et doivent s'internationaliser rapidement en captant à la fois des marchés et des technologies. Ce contexte donne également un niveau de lecture chronologique au modèle : la théorie classique correspond au

⁶⁸ Jean-Olivier Arfeuillère, interview de Ren Jianxin, *Lyon Capitale*, 12/02/2007.

monde pré global des années 1950 à 1980 ; les premières EMNE à s'internationaliser comme Haier et Cemex ont opté pour des modes hybrides ; les EMNE qui s'internationalisent plus récemment peuvent emprunter des chemins plus rapides, des « raccourcis ». Ce schéma inversé est donc en partie l'adaptation à un contexte, avec ses contraintes et ses possibilités.

Cette actualisation du modèle Uppsala confirme que les recherches sur les EMNE ne rendent pas caducs les théories de management international élaborées à partir de l'étude des DMNE : elles les réactualisent en les complétant. A nouveau, il faut distinguer deux niveaux dans ces théories : si les modèles normatif qu'ils contiennent (pour Uppsala, l'orientation du développement international) peuvent être obsolètes, leurs cadres conceptuels sont robustes et toujours pertinents. Les études sur les EMNE conduisent à « remplir » les possibilités du cadre conceptuel, à le complexifier. Dans une perspective épistémologique, une théorie n'est donc jamais en soi vraie ou fausse : ce qui importe c'est d'en déterminer à un moment donné les limites, qui pourront être repoussées par de nouvelles données empiriques.

VI.1.1.2. Conséquences pour les intégrations : centralité de l'apprentissage, rareté des transferts *forward*

Corroborant la plupart des hypothèses et des connaissances naissantes sur les EMNE (Deng & Yang, 2015 ; Aharoni 2014), ces chemins d'internationalisation rapides impliquent que l'apprentissage est une dimension essentielle du développement des EMNE : plus elles s'internationalisent rapidement et se rapprochent de la théorie « moderne », plus elles doivent apprendre rapidement. Cette dimension est explicitement exprimée par un conseiller chinois du groupe First China. Rappelant, paramètre important et commun à de nombreuses acquisitions par des EMNE, que le prix d'achat de la cible française était assez peu élevé, il estime que l'intégration est « *sur les bons rails* », en considérant tout particulièrement l'intention d'apprentissage qui revêt cette opération aux yeux des acquéreurs chinois :

“The main purpose to buy a company is to learn something, so the Chinese sent a team in the company to see, to learn, to watch... In all kind of takeover, if there is one thing important to buy that's OK. And concerning the Chinese market, concerning the improvement of [First China] by technology, the French company is very important”.

Ces résultats affinent les caractéristiques de l'apprentissage *reverse*. Tout d'abord, il ne concerne pas toutes les acquisitions : par exemple, les cas d'absorption relèvent de diffusion « classique », *forward*. De plus, il n'est pas systématiquement mis en place durant l'intégration : même dans certains cas où le différentiel de savoir-faire semble jouer du côté de la cible, l'acquéreur ne met pas forcément en place un dispositif d'apprentissage ou de transfert. C'est par exemple le choix d'East Power. Selon un ancien dirigeant français, la cible disposait d'une avance technologique de 30 ans ; l'issue finale de l'intégration laisse supposer que cette estimation n'est pas sans fondement. Or, malgré cet élément factuel, l'acquéreur n'a pas déployé de processus d'apprentissage. Au contraire, il a tenté de transférer certaines de ses pratiques dans la cible. Enfin, cet apprentissage peut prendre plusieurs supports, et plusieurs formes. Trois types distincts, parfois combinés, apparaissent dans les données : l'apprentissage de savoir-faire ou de technologie, l'apprentissage lié aux marchés matures, et un apprentissage managérial à l'international. L'apprentissage technologique est à l'évidence matérialisé par le type partenarial transfert, dans lequel il est explicitement une des clés de l'acquisition. L'apprentissage des marchés est clairement présent dans les partenariats tremplin, sans leur être limité. Enfin, l'apprentissage managérial se retrouve, à des degrés divers, dans de nombreux cas. Il s'agit de l'acquisition des expériences et des connaissances nécessaires à la conduite d'opérations et d'entités à l'international. Le DG d'une entité acquise par un groupe indien parle ainsi de la rareté de managers de pays émergents disposant d'une capacité opérationnelle internationale :

« Je ne vais pas vous surprendre : la Chine, ils apprennent. Ils sont sur leur learning curve. En Chine il n'y a aucun manager, enfin il y a très peu de managers avec des MBA. Tous les managers chinois avec des MBA américains se font chasser et changent de boulot tous les ans ou tous les deux ans ».

Pour un dirigeant chinois, cette connaissance managériale est d'autant plus importante qu'elle repose sur une vision scientifique du management : « *L'exploitation d'entreprise a des caractéristiques et des lois scientifiques naturelles* » (traduit du mandarin). Il y aurait donc des connaissances objectives et universelles à acquérir en tant que manager pour conduire des opérations, notamment à l'international.

L'apprentissage managérial se distingue par un aspect essentiel. Là où l'apprentissage technologique se fait sur la cible (celle-ci dispose d'un savoir-faire qu'il faut absorber), l'apprentissage managérial se fait sur la situation, avec la cible. C'est par la conduite de l'intégration, et donc par l'expérience du développement de la cible, que les managers du groupe acquéreur réalisent cet apprentissage. Autant le premier type peut être planifié par une approche rationaliste, autant le second nécessite une approche naturaliste : il s'effectue au fil de l'activité. Cela renforce le besoin d'approche naturaliste dans les partenariats de types tremplin et synergie, dans lesquels la dimension d'apprentissage managérial est importante. Cet aspect du développement de l'expérience des managers semble être délibérément exploité par les EMNE acquéreuses, qui font progresser rapidement celles qu'elles envoient dans les cibles. Le dirigeant chinois de First China France a ainsi été nommé DG adjoint du groupe, avec une position de numéro trois. Dans un autre cas, le manager indien qui avait été envoyé dans l'entité française pour faciliter l'intégration est reparti en Inde quelques mois plus tard avec, selon le témoignage d'un cadre français, « *des fonctions assez élevées* ».

Peu de nouveaux outils et méthodes spécifiques : le nouveau kaisen n'est pas chinois

Conséquences des chemins d'internationalisation des EMNE, l'une des principales différences entre les acquisitions et intégrations « nord – sud » et « sud – nord » concerne le transfert d'outils et de modèles. Dans le second cas, il n'y a aucun transfert *forward* d'outils de gestion et de production propre à l'acquéreur. A l'opposé de la logique d'exploitation d'avantages des acquisitions nord – sud, les acquisitions *up-market* sont globalement beaucoup plus dans un schéma d'exploration. Conséquence logique, les acquéreurs déploient peu d'outillage de gestion. De plus, quand ils le font il s'agit essentiellement d'outils d'inspiration

globale, qui ne leur sont pas spécifiques : comme le dit un opérationnel dans un entretien de contexte, les EMNE « *n'arrivent pas avec leurs valises* ». Nos données ne fournissent en effet aucun indice d'un outil ou d'une méthode proprement chinoise, ou indienne, ou brésilienne, qui aurait été déployé dans une entité française. Il semble donc qu'il n'y ait pas, ou pas encore, de nouveau *kaisen* ou *Ishikawa* venant de Shanghai ou de Mumbai.

Dans la majorité des cas, l'acquéreur ne déploie dans la cible aucun outil de production, aucune méthode de production. Les autres cas relèvent de deux types : les absorptions, et les implantations légères d'outils sur des aspects non essentiels de l'activité. Dans le cas d'absorption, l'acquéreur déploie effectivement ses méthodes dans la cible, comme Mexete avec ses outils de gestion qualifiés d'américains par les managers de la cible. Dans le cas de l'EMNE singapourienne, les principales nouveautés déployées par l'acquéreur concernent l'audit interne et la certification, sur des standards internationaux. De même, l'acquéreur hongkongais implante progressivement de nouvelles méthodes managériales, considérées comme « *internationales* » par un dirigeant français.

Les termes d'américains, ou d'internationaux qu'utilisent les acteurs des cibles pour qualifier les méthodes et outils de l'acquéreur méritent réflexion. Ils signifient en fait deux choses : leur forme générale n'est pas propre à l'acquéreur et, au-delà de détails spécifiques, les managers de cibles les connaissaient auparavant. Ces outils et méthodes des EMNE viennent donc d'une double extériorité :

- D'avant : les EMNE n'en sont pas les créatrices, mais elles (ré)utilisent des ressources préalablement existantes.
- D'ailleurs : les EMNE se sont inspirées de modèles développés initialement dans d'autres environnements (par exemple, les Etats-Unis, d'où le terme « américains »), et disponibles depuis sur le marché global des savoir-faire (d'où le terme « internationaux »).

Les données ne permettent pas d'analyser si et, le cas échéant dans quelle mesure, cet outillage technique a été éventuellement réinterprété, hybridé par l'acquéreur. Ce n'était pas le but de notre recherche, qui doit se contenter sur ce point d'éléments explicites. A la suite des travaux de d'Iribarne, Henry, Segal, Chevrier & Globokar (1998) et Yousfi (2010), nous pouvons cependant émettre l'hypothèse que ces outils « internationaux » ont évolué au fil des transferts d'environnements institutionnels et culturels variés.

Le cas de prédation présente un autre exemple de transfert d'outillage de gestion. Un manager de la cible témoigne ainsi du fait que l'acquéreur y a déployé un nouveau système d'information. Il s'agit en fait d'un système information gratuit grand public : à l'évidence, cette radicale réduction des coûts témoigne des intentions de l'acquéreur, confirmées par l'issue de l'intégration. Les cas de préservations et de partenariats présentent également quelques implantations de nouveaux outils. Cependant, il s'agit principalement d'outils de gestion (pas de production), qui touchent des activités non essentielles de l'activité. Une EMNE indienne prévoit ainsi de déployer dans l'entité française, comme dans l'ensemble du groupe, un SAP⁶⁹, mais à un rythme modéré (environ deux ans après l'acquisition). Dans le cas d'une EMNE brésilienne, l'implantation concerne une gamme un peu plus large d'outils, à nouveaux connus d'*ailleurs* et d'*avant* d'un dirigeant français :

« Au Brésil ils utilisent beaucoup de moyens de management international : ISO 9001, 14001, 5S, lean management. En France on est ISO 9001 depuis 2011 : c'était la dernière société du groupe à ne pas l'être, c'est au début ».

Causes possibles de l'absence de déploiement d'outils spécifiques aux EMNE

Dans les cibles françaises, les EMNE acquéreuses ne déploient donc que peu d'outillage ou de méthodologie nouveaux et, quand elles le font, il s'agit d'outils qui ne leur sont pas propres. Il n'y a donc pas pour l'instant de diffusion d'outils de gestion propres aux EMNE suite à leurs acquisitions *up-market*. A quoi cela peut-il

⁶⁹ SAP est le leader mondial des ERP (*Enterprise Resource Planning*), progiciel de gestion. Il est développé par l'entreprise allemande qui lui a donné son nom, SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte*).

être du ? S'agit-il d'un effet de domination, les EMNE n'ayant pas la possibilité d'imposer leurs standards ? Ou bien ne disposent-elles pas d'outils formalisés spécifiques de management ou de production ? Ou bien en disposent-elles mais ne veulent-elles pas les diffuser ? Deux rappels sont utiles pour baliser la réflexion. D'un côté, nous avons vu que les EMN coréennes, elles aussi *late globalisers*, optaient vis-à-vis de leurs filiales au Royaume-Uni pour des standardisations de bonnes pratiques globales et des localisations aux standards locaux. Selon Chung, Sparrow & Bozkurt (2014), cette orientation stratégique est une réponse au handicap de l'origine, les EMN coréennes, venant d'un pays non dominant économiquement, ne pouvant pas imposer leurs pratiques à l'international. Pourtant, d'un autre côté, les EMNE innovent, par exemple sur le plan des méthodes de production avec l'innovation *jugaad* indienne : les EMNE disposent donc, au moins dans une certaine mesure, d'outillage qu'elles ont développé en propre et lié à leur environnement d'origine.

Plusieurs pistes d'explication peuvent être envisagées, et associées. Tout d'abord, la logique d'exploration des EMNE en *up-market*, et la posture partenariale associée, implique que celles-ci n'ont pas réalisé ces acquisitions pour y déployer leur modèle, mais pour en apprendre, soit de manière délibérée sur un plan technologique soit de manière plus implicite sur un plan managérial. La question est alors repoussée : adoptent-elles une approche partenariale car elles ne veulent pas déployer leurs outillages, ou parce qu'elles ne disposent pas d'outillages ? Il semble que ce soit plutôt le second cas, avec une nuance : la plupart des EMNE ne semblent pas disposer pas d'outils adaptés à des environnements technologiques et de marchés matures. Par exemple, si certains groupes européens comme Renault s'inspirent délibérément de l'innovation *jugaad*, les groupes indiens qui font des acquisitions en France le font au contraire pour monter en gamme et dans la chaîne de valeur. S'internationaliser serait ainsi l'occasion d'adopter des bonnes pratiques et références internationales pour couvrir tous les segments de marchés, et échapper aux limitations des seuls marchés émergents.

Dans le cas d'une intégration russe de type sujétion, un communiqué interne de l'acquéreur indique ainsi, deux ans après l'acquisition de l'entité française (la

première à l'international) que le groupe « *devient international* » et opte pour des standards comptables internationaux de type IFRS⁷⁰, abandonnant leur précédent système russe. L'internationalisation présente ainsi l'opportunité pour des EMNE de type *born again* de changer leurs systèmes, en les mettant aux standards internationaux dans une logique de domination de bonnes pratiques considérées comme globales.

Il ressort que, dans un monde où les IDE sont favorisés, il est plus rapide d'adopter des outils et des méthodes disponibles sur une échelle mondiale, sans restriction géographique. De plus, beaucoup d'EMNE ont connu des outils internationaux au début même de leur développement, sur leur marché domestique, en tant que partenaires des DMNE. Au moment où elles s'internationalisent, le contexte les incite et leur permet en même temps d'acquérir ces outils « internationaux », et se concentrer sur l'exploration de ressources spécifiques. Il faut cependant distinguer l'aspect formel et matérialisé d'outils et de méthodes (de gestion ou de production) avec l'aspect informel et implicite des pratiques managériales et des choix stratégiques. Nous verrons en effet dans la section suivante que, au-delà des outils et des méthodes, les conceptions et les approches d'intégrations révèlent des conceptions d'organisation et des lectures des situations d'intégration bien particulières, liées fortement à l'environnement d'origine des acteurs des EMNE.

VI.2.2. Effets de la situation d'émergence sur les pratiques des EMNE

En analysant les approches d'intégration des EMNE, il apparaît que certaines de leurs particularités renvoient également à des particularités, stables ou temporaires, des conditions organisationnelles et économiques dans lesquelles celles-ci ont l'habitude d'évoluer. Deux éléments propres à des contextes de pays émergents influent ainsi sur les pratiques de leurs multinationales, notamment lors d'acquisitions *up-market* : leurs *business systems*, avec les types d'organisation qu'ils modèlent, et les conditions et temporalités d'industrialisation qui servent de cadre au développement aux EMNE.

⁷⁰ IFRS : International Financial Reporting Standards.

VI.2.2.1. Impact des environnements des pays émergents

Un des éléments récurrents de la définition des EMNE est son adossement à la notion de pays émergents. Cela renvoie au point E du processus historique de Calori, Lubatkin, Very & Veiga (1997) : les conditions et temporalités d'industrialisation d'un pays. Une cadre dirigeante d'une entreprise acquise par un groupe familial russe indique ainsi :

« Venant de pays émergents, on pense qu'on peut tout faire. Un jour l'actionnaire a voulu augmenter les prix de 50%, du jour au lendemain ».

Dans une autre acquisition russe, le dirigeant français indique que l'acquisition a été réalisé très rapidement, « *et en cash, bien sûr* ». Les conditions spécifiques de marchés émergents façonnent certaines manières de faire, des habitudes managériales et des logiques dominantes. Cette perception d'une différence entre le contexte de marché émergent de l'acquéreur et le contexte mature de la cible est fréquente. Un dirigeant français témoigne ainsi de la conception des acquéreurs indiens :

« Ils considéraient qu'ils investissaient dans un continent vieux et difficile, donc ils n'étaient pas convaincus que c'était une bonne chose d'investir en Europe, parce que c'était au cœur de la bataille et que c'était trop compliqué ».

Un manager d'une entité acquise par un groupe malaisien exprime une perception similaire en termes plus directs :

« Eux [les acquéreurs], ils voient le monde en hémisphère Ouest et hémisphère Est, pour faire simple. Et l'hémisphère Ouest, pour eux, c'est mort ».

Le dirigeant chinois de First China témoigne du contexte d'émergence de sa « mère nation » en comparant les environnements chinois et français avec des termes caractéristiques du socialisme de marché chinois, dans sa complexité contemporaine :

« En France, la révolution industrielle c'est du passé. L'accumulation primitive⁷¹, c'est terminé au niveau national. Alors, aujourd'hui, on ne considère que la vie, donc la protection du bien-être. Sous la protection d'un système de bien-être élevé, le fonctionnement diffère de l'égalitarisme de l'époque-là [le début de sa carrière dans les années 1980], où notre bien-être était bas ». (Traduit du mandarin)

En parlant de ce contraste des conditions de vie durant son expérience professionnelle, ce dirigeant chinois souligne un point commun aux pays qui connaissent une émergence rapide. Les conditions et temporalités d'industrialisation sont des caractéristiques communes, non à des pays en particuliers, mais à toutes les sociétés qui connaissent une croissance forte et rapide. Cela a des conséquences sur les choix des dirigeants des EMNE. Nous reviendrons sur les choix des dirigeants d'AS Watson, qui rechignaient à réorganiser Marionnaud : dans leur esprit, forgé dans un environnement de forte croissance, gérer est une affaire de développement beaucoup plus que de restructuration.

Un entretien de contexte avec un ancien cadre d'une entreprise acquise par un entrepreneur indien va même plus loin : parlant des difficultés de restructuration des cibles françaises, il émet l'hypothèse que, ce n'est pas tant que les dirigeants d'EMNE ne veulent pas restructurer, mais qu'ils ne savent pas le faire. Il indique que les dirigeants indiens du groupe, ayant principalement des expériences dans des pays émergents, n'avaient connu que des phases d'extension, sans aucune expérience de restructuration :

« Il y a un vrai problème de compétences dans l'équipe de direction de [l'acquéreur...]. Parce que, quand je regarde ma carrière, quand je regarde la carrière de mes collègues, on a passé beaucoup de temps à apprendre à restructurer. Je ne dis pas qu'on est les champions de la restructuration, je dis qu'on sait à peu près le faire correctement. [Or,] jusqu'à présent, [l'acquéreur], il ne sait pas restructurer. Il ne sait pas fermer une usine. Il ne sait pas. »

⁷¹ Accumulation primitive du capital : principe économique développé par Karl Marx dans *Le Capital* (1867), expliquant la révolution industrielle du 19^e siècle.

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

Ces éléments ne renvoient pas à des caractéristiques essentielles des EMNE. Il s'agit de caractéristiques liées à leur contexte, lui-même relatif : la particularité des contextes économiques des pays émergents tient à ce que leur phase « d'accumulation primitive » se déploie après celle des pays de la Triade d'avant les années 1980. Ce constat est important : les EMNE ont au moins en commun de s'être développées dans des contextes de forte croissance : leurs routines et leurs réflexions sont grandes en partie issues de ces contextes spécifiques, assurément distincts des contextes économiques des économies matures des années 2000.

VI.2.2.2. Conception étendue des EMNE

Les EMNE qui adoptent un schéma de développement « moderne » le font donc car l'environnement international le permet et les y contraint. Ce faisant, elles passent rapidement d'un stade de marché local à des opérations internationales distantes et engageantes, enclenchant un cycle d'apprentissage rapide, pour lequel l'approche partenariale apparaît approprié. La dimension essentielle de l'apprentissage, technologique et managérial, fait qu'elle construisent leur modèle d'action en s'internationalisant, non seulement durant mais grâce à cette internationalisation, tout particulièrement par les acquisitions up-market qui constituent des terrains d'apprentissage et d'expérimentation. Les EMNE ne présentent donc pas, à l'inverse des DMNE, un premier temps de construction sur leur marché national d'un modèle de gestion, suivi de l'exploitation à l'international de ce modèle : elles construisent leurs avantages et leurs modes de gestion pendant et grâce à leur internationalisation, en apprenant notamment de leur opérations sur les marchés matures.

Ce constat permet de revenir sur les définitions des EMNE, en considérant deux aspects de la formule « émergent » les concernant : le pays dont elles sont issues et leur propre stade de développement. Autrement dit, les EMNE peuvent être, de manière associée ou dissociée « des multinationales de pays émergents » et/ou « des multinationales en émergence ». Une définition des EMNE doit prendre en compte ces deux aspects, et articuler les deux niveaux de lecture, considérant l'émergence comme une caractéristique du pays et/ou de l'entreprise elle-même. Certaines,

comme Cemex ou Haier, peuvent être considérées comme des EMN adolescentes, voir adultes (au sens de Ramamurti & Singh, 2009), qui sont basées dans des pays émergents. Ce pourrait être le cas également d'une partie des EMNE qui adoptent des approches d'intégration absorptives. Pour la plupart des EMNE cependant, elles sont à la fois elles-mêmes émergentes, et basées dans un pays émergent. Elles se transforment d'autant plus en s'internationalisant. Pour un temps au moins, les approches partenariales qu'elles adoptent, et la grande autonomie qu'elles confèrent aux cibles, pourrait n'être que la résultante du simple fait qu'elles sont d'autant plus dans la collaboration et dans la codécision qu'elles ne peuvent ni décider ni faire elles-mêmes. Pour autant, ces stratégies et ces pratiques ne renvoient-elles qu'à des effets du contexte global, à des questions d'apprentissage et de statut d'émergence des EMNE ? Celles-ci en changeront-elles quand elles auront atteint des stades de développement plus complexes ? La section suivante va discuter le fait qu'au-delà de trajectoires similaires de stades d'internationalisation, elles présentent des marques particulières de leur héritage administratif, liées aux imaginaires politiques et stratégiques de leur pays d'origine.

Section VI.2. Effet du pays d'origine : une perspective de management stratégique comparatif

Au-delà de certaines dynamiques communes, il s'avère que les EMNE mettent en œuvre des approches d'intégration diverses, dont ne peuvent rendre compte les effets de contexte, communs à toutes les EMNE. Pour expliquer ces différences de choix de type d'intégration, il faut analyser et comparer dans le détail le poids des différents déterminants. Il apparaît que certains d'entre eux, comme les caractéristiques des cibles, n'ont qu'un poids très relatif, alors que les caractéristiques des acquéreurs ont un impact plus important. En leur sein, le type de gouvernance et l'expérience des EMNE jouent un rôle, mais c'est le pays d'origine des EMNE qui semble fournir avec le plus de régularité un facteur d'explication. Par exemple, au-delà de toutes leurs différences, toutes les EMNE russes adoptent une approche de sujétion, alors que toutes les EMNE chinoises, quels que soient les contextes d'acquisitions, optent pour une approche partenariale.

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

Comment rendre compte de cet effet du pays d'origine ? En adoptant successivement une analyse par les institutions et par les *business systems* puis par la culture, et au regard plus particulièrement d'un cas fournissant des témoignages de dirigeants chinois, nous explorons comment les imaginaires politiques et stratégiques liés à l'environnement d'origine des acquéreurs peuvent influencer subtilement les choix d'intégration. Ces décisions stratégiques résulteraient ainsi de l'interaction entre (1) des possibilités objectives du contexte géoéconomique global, et (2) leur interprétation dans des référentiels culturels. Ce serait donc l'interaction dynamique des deux qui produirait *in fine* les choix d'intégration. Nous allons dans un premier temps analyser les déterminants de choix de type d'intégration, qui révèlent l'importance du pays d'origine, puis réfléchir aux composantes de cet effet.

VI.2.1. Le pays d'origine, déterminant essentiel des choix d'intégration

Une analyse des différents déterminants des choix d'intégration fait apparaître une nette régularité : le déterminant le plus robuste est celui du pays d'origine des acquéreurs.

VI.2.1.1. Constitution des données sur les déterminants

La spécificité empirique de cette recherche consiste dans la variété des pays d'origine des acquéreurs. Elle permet de mettre en perspective les déterminants des choix des modes d'intégration des EMNE. Ces déterminants sont cependant parfois imbriqués, sans qu'il soit possible d'en démêler précisément les interactions. Ainsi, dans l'échantillon, les groupes publics sont tous des EMNE de Chine continentale, tandis que les conglomérats familiaux sont quasi-exclusivement indiens. Néanmoins, des régularités permettent d'établir des liens entre le profil des EMNE acquéreuses et les types d'intégration qu'elles mettent en œuvre. Sur la base du modèle intégré des déterminants construit dans le chapitre II, nous avons identifié pour chacun des 25 cas un ensemble d'indicateurs couvrant les catégories de déterminants. Selon les cas et la disponibilité des données secondaires, ces indicateurs peuvent être des *proxy*, des indicateurs qui fournissent des approximations des informations recherchées. Ces déterminants sont organisés selon les trois pôles du modèle intégré, auquel sont adjoints les différentiels acquéreur – cible.

Les données sont obtenues et sélectionnées de la manière suivante :

Environnement :

- Contexte global. L'année de l'acquisition fournit un proxy utile pour approcher le contexte global géoéconomique au moment de l'acquisition. De fait, la période constitue en elle-même un contexte homogène de monde globalisé, ouvert aux IDE (Mathews, 2006), une date clé étant l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001.
- Contexte sectoriel : secteur d'activité de l'EMNE, tel que défini dans le chapitre 3.

Acquéreur :

- Gouvernance. Par souci de comparabilité, nous avons catégorisé les types de gouvernance selon deux dimensions, distinguant les « groupes » centrés sur une activité des « conglomérats », et selon la nature de propriété de l'EMNE (publique, privée, ou familiale au sens strict ou au sens plus limité de possession d'un individu)
- Expérience, au sens d'expérience préalable d'autres acquisitions up-market. Les sources secondaires, parfois des entretiens, nous renseignent sur ce déterminant pour lequel nous appliquons la simple terminologie « oui » ou « non ».
- Héritage administratif. Par simplicité, nous considérons cet héritage sous son aspect national, en indiquant le pays d'origine.
- Cursus d'éducation supérieure du dirigeant. Pour explorer une des suggestions de Calori et al. (1997), nous ajoutons le cursus de son dirigeant au moment de l'acquisition. Cet indicateur proxy permet de questionner l'influence de l'éducation supérieure, et donc de la socialisation secondaire, des dirigeants de l'acquéreur. Pour la cohérence des données, et à partir des données disponibles (sources secondaires : presse économique et communication officielle des acquéreurs), trois types de cursus d'éducation supérieure sont distingués : les cursus « MBA » de management dans des écoles et universités anglo-saxonnes (Etats-Unis et Royaume-Uni), d'autres études de type technique dans ces mêmes pays, et enfin des études dans le pays d'origine de l'EMNE (local).

Différentiels (entre l'acquéreur et la cible) :

- Compétitivité. Cette notion de différentiel entre l'acquéreur et la cible, notamment en termes de connaissances, est difficile à modéliser par un indicateur unique. Sur les recommandations d'un relecteur de la *Thunderbird International Business Review*, un *proxy* opérationnalisable est renseigné : le rapport de compétitivité globale entre le pays d'origine de l'EMNE et le pays de la cible (la France) au moment de l'acquisition. Les données du *Global Competitiveness Report* fournissent une approximation des ressources et connaissances mobilisables par l'acquéreur, en comparaison de sa cible. Pour chaque cas est utilisé le rapport de l'année correspondant, indiquant le différentiel de compétitivité dans ce classement entre le pays de l'EMNE et la France. La notation est simplifiée en "--" (nettement moins compétitif), "-" (moins compétitif) et "+" (plus compétitif). Dans un cas, l'EMNE est cotée sur deux places boursières, dans des pays aux niveaux de compétitivité très hétérogènes : il est alors indiqué "+/-".

Cible :

- Culture managériale et ressources. Il est par nature difficile d'identifier des indicateurs disponibles et homogènes pour les cultures managériales et les ressources de chacune des cibles. En première approximation et de manière inductive, nous avons renseigné le type d'entreprise que constitue la cible au moment de l'acquisition⁷² : PME (petite ou moyenne entreprise), ETI (entreprise de taille intermédiaire) et entité de grand groupe.
- Performance. Cet indicateur synthétique et opérationnel a été obtenu par croisement de sources primaires (entretiens) et secondaires (presse économique et régionale), en retenant trois statuts de performance de la cible au moment de son acquisition : en difficultés (liquidation ou pertes), stable et performante.

⁷² Base : définitions de l'Union européenne,
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fr.htm

Tableau 29 : Opérationnalisation et renseignement des déterminants

Type	Déterminant	Construction des données	Valeurs
Environnement	Contexte global	Proxy : période d'acquisition	Année d'acquisition
	Contexte sectoriel	Secteur de l'EMNE	Secteur
Acquéreur	Gouvernance	Type d'organisation et propriété	Groupe / conglomérat Public / privé / individuel
	Expérience	Expérience préalable d'acquisitions <i>up-market</i>	Oui/Non
	Héritage administratif Cursus du CEO	Pays d'origine Education supérieure	Pays MBA / tk-anglo / local
Différentiel	Différentiels acquéreur- cible	Proxy : indice de compétitivité des pays d'origine et d'accueil	"--" / "-"/ "+" / "+/-"
Cible	Culture managériale et ressources	Proxy : type et taille d'entreprise au moment de l'acquisition	PME / ETI / entité de grand groupe
	Performance	Indice synthétique proxy à partir de données secondaires et primaires	En difficultés / stable / performante

L'ensemble des déterminants ainsi identifiés et renseignés est détaillé dans le **Tableau 30**. Ces données permettent de mettre en perspective de manière raisonnée et cohérente l'ensemble des 25 cas par rapport à ces déterminants qui, sans être complètement exhaustifs, sont néanmoins suffisamment couvrant pour appréhender de manière robuste leurs liens avec les choix de modes d'intégration.

Tableau 30 : Principaux déterminants des choix d'intégration des 25 cas

#	Contexte		Acquéreur				Compét. (WEF)	Cible		Type d'intégration	
	Année	Secteur	Pays	Gouvernance	Cursus CEO	Exp. F&A up-m		Type	Performance	Type	Forme secondaire
1	2002	Hôtellerie	Singapour	Groupe privé	MBA	Oui	+	ETI	Stable	Absorption	Absorption
2	2004	Industrie	Chine / Hong Kong	Groupe privé	MBA	Oui	+	ETI	Performante	Absorption	Absorption
3	2005	Industrie	Mexique	Groupe privé	MBA	Oui	+/-	Entité EMN	Stable	Absorption	Absorption
4	2006	Chimie	Chine / RPC	Conglomérat public	Local	Non	--	ETI	Stable	Partenariat	Transfert
5	2006	Aéronautique	Inde	Groupe familial	Tk-anglo	Non	--	PME	Stable	Partenariat	Tremplin
6	2006	Industrie	Brésil	Conglomérat privé	n.d.	Non	--	Entité EMN	Performante	Préservation	Tentatives coord.
7	2006	Agro-alimentaire	Inde	Conglomérat familial	Local	Oui	--	Entité EMN	Performante	Préservation	Préservation
8	2006	Chimie	Malaisie	Conglomérat privé	Local	Non	-	ETI	n.d.	Partenariat	Transfert
9	2007	Industrie	Inde	Groupe privé	Local	Non	--	PME	Difficultés	Partenariat	Tremplin
10	2008	Chimie	Chine / RPC	Conglomérat public	Local	Non	-	Entité EMN	Difficultés	Partenariat	Tremplin
11	2009	Agro-alimentaire	Afrique du Sud	Groupe privé	MBA	Oui	--	Entité EMN	Difficultés	Absorption	Absorption
12	2009	Industrie	Tunisie	Groupe privé	MBA	Non	--	PME	Difficultés	Partenariat	Tremplin
13	2009	Industrie	Chine / RPC	Groupe public	n.d.	Non	-	PME	Difficultés	Partenariat	Synergie
14	2009	Industrie	Inde	Conglomérat familial	Local	Non	--	PME	Difficultés	Préservation	Tentatives coord.
15	2010	IT	Maroc	Groupe privé	Local	Non	--	PME	Performante	Partenariat	Tremplin
16	2010	Agro-alimentaire	Thaïlande	Groupe privé	Local	Oui	--	ETI	Performante	Partenariat	Tremplin
17	2010	Sylviculture	Liban	Groupe familial	n.d.	Non	--	PME	Difficultés	Prédation	Prédation
18	2010	Industrie	Inde	Conglomérat familial	MBA	Non	--	PME	Stable	Partenariat	Hybride - absorption
19	2010	Ferroviaire	Inde	Conglomérat familial	Tk-Anglo	Non	--	PME	Difficultés	Partenariat	Tremplin
20	2011	Sidérurgie	Russie	Groupe privé	MBA	Oui	--	Entité EMN	Stable	Sujétion	Hybride - absorption
21	2011	Pharmaceutique	Chine / RPC	Groupe privé	Local	Non	-	PME	Performante	Partenariat	Tremplin
22	2011	IT	Inde	Groupe privé	MBA	Non	--	Entité EMN	Stable	Partenariat	Transfert
23	2011	Industrie	Chine / RPC	Conglomérat public	Local	Non	-	Entité EMN	Difficultés	Partenariat	Synergie
24	xx	Anonymat requis	Russie	Groupe familial	Local	Non	--	PME	Stable	Sujétion	Sujétion
25	xx	Anonymat requis	Russie	Groupe privé	Local	Non	--	PME	Difficultés	Sujétion	Sujétion

VI.2.1.2. Analyse des déterminants : l'importance des caractéristiques des acquéreurs

Au regard du volume de données, des analyses croisées sont suffisantes pour analyser les liens et corrélations entre déterminants et choix de modes d'intégration. Nous avons considéré la possibilité d'avoir recours à une analyse de type ACM (analyse de correspondances multiples), mais celle-ci s'est révélée inutilement sophistiquée pour analyser les proximités sur ce nombre de variables et de cas.

Importance relative des différents déterminants

A l'analyse, il ressort plusieurs éléments essentiels. Tout d'abord, de nombreux déterminants sont liés. Par exemple, comme une simple inspection à vue le fait remarquer, les cas # 1, 2 et 3 présentent des récurrences : ce sont chronologiquement les premiers, avec des EMNE qui sont des groupes privés gérés par des dirigeants au profil MBA, et originaires de pays compétitifs par rapport à la France. Dans ces trois cas l'acquéreur a opté pour une approche de type absorption. Cette intrication de déterminants doit nous inciter à la prudence pour discuter leur poids respectif sur le choix de mode d'intégration. Ensuite, il apparaît rapidement que de nombreux déterminants n'impactent que faiblement les choix de mode d'intégration. C'est le cas des déterminants liés notamment au secteur et à la cible : les résultats ne donnent à voir aucune corrélation particulière entre d'une part l'environnement sectoriel ou les caractéristiques de la cible (type d'entreprise ou performance) et le type d'intégration mis en place par l'acquéreur.

Les différentiels entre entités, avec une compétitivité supérieure du pays d'origine, sont une caractéristique des cas d'absorption : les EMNE absorbantes sont issues de pays à forte compétitivité, qui disposent de connaissances techniques et managériales propices à exploiter ces avantages dans des cibles absorbées. Cependant, la diversité des situations et des performances des cibles au moment de l'acquisition rend cette corrélation assez fragile pour l'analyse des acquisitions indiennes et chinoises. Surtout, elle ne rend pas compte des intégrations de type sujétion des EMNE russes. De même, l'expérience des EMNE est un déterminant important, mais néanmoins incomplet : ses effets ne rendent

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

pas compte par exemple des EMNE thaïlandaise et indienne qui, bien que déjà expérimentées en acquisitions *up-market*, optent pour une intégration de type partenarial.

Il ressort de manière globale que les déterminants essentiels du choix de mode d'intégration sont en fait ceux ayant trait aux caractéristiques des acquéreurs, et plus particulièrement leur pays d'origine. Des récurrences nettes permettent en effet d'esquisser des profils relativement distincts des EMNE qui optent pour différents types d'intégration. Nous allons passer en revue les différents types de déterminants, au travers des différents profils d'EMNE ayant opté pour des modes d'intégration distincts.

Les EMNE partenariales

Les EMNE qui mettent en œuvre une approche partenariale viennent de secteurs et ont des types de gouvernance variés. Elles présentent par contre de fortes régularités sur deux points. Tout d'abord, au moment de l'acquisition de l'entité française, elles n'ont pas encore d'expérience d'acquisitions *up-market*. Cette particularité est régulièrement soulignée par les acteurs des cibles :

« C'était leur première acquisition en Europe. Ils avaient racheté un groupe en Malaisie, enfin bon... ils n'avaient pas non plus une expérience énorme des rachats internationaux » (manager d'une entité acquise par une EMNE malaisienne)

« C'est la première acquisition de l'entreprise indienne à l'étranger, et la première du genre dans le secteur ». (Dirigeant d'une entité acquise par une EMNE indienne)

Deuxième caractéristique de ces EMNE : leur pays d'origine. Il y a une corrélation forte entre le choix d'approche partenariale et le pays d'origine des EMNE. Plusieurs pays ne fournissant qu'un seul cas, il n'est pas possible de retirer de ceux-ci des conclusions. Mais deux pays ont des occurrences multiples et fournissent des résultats concordants : les cinq EMNE chinoises, et cinq des sept EMNE indiennes ont opté pour une approche

partenariale, les deux autres EMNE indiennes ayant laissé leur cible en mode préservation. En gardant à l'esprit que la dimension « partenariat – préservation » est un continuum, que Liu & Woywode (2013) ont nommé « approche légère », il apparaît que toutes les EMNE chinoises et indiennes ont opté pour une approche légère.

Nous reviendrons sur ce point essentiel, sans pour autant tirer de conclusions hâtives sur ses causes. Notons pour l'instant les EMNE partenariales se caractérisent par des pays d'origine spécifiques et une faible expérience d'acquisitions *up-market*.

Les EMNE préservatrices

Les trois cas de préservation présentent une récurrence intéressante. Elles sont le fait d'acquéreurs, familiaux ou privés, qui sont organisés en conglomérats. Cette situation est cohérente avec le fonctionnement d'un conglomérat, dans lequel des entités et des marques peuvent coexister sans coordination importante. Une EMNE indienne a par exemple acquis une cible industrielle française qui n'est que partiellement dans son cœur d'activité :

« Elle appartient à la famille [xxx], qui possède également d'autres entreprises, dans d'autres domaines. La famille [xxx] est une richissime famille indienne dont le métier d'origine est d'être planteur de thé. C'est le plus grand planteur de thé au monde, 400 000 personnes, qui, à côté de ça, avec les moyens importants dont dispose la famille, a fait des investissements divers et variés, mais sans lien, on va dire. C'est un conglomérat familial. Strictement, purement, uniquement familial, la famille la plus riche de Calcutta » (dirigeant de la cible française).

Cependant, deux cas de figure confirment la centralité de l'approche partenariale comme un objectif pour beaucoup d'EMNE. Dans deux de ces cas, l'acquéreur a en effet tenté de coordonner certaines activités avec sa cible. C'est l'échec relatif de cette coordination qui a conduit à la préservation progressive de la cible, par abandon successif des projets communs. Dans ces deux cas, les activités principales du groupe acquéreur étaient assez

éloignées de celles de la cible. Comme le dit le dirigeant français d'une entité acquise par un conglomérat brésilien, l'acquisition relevait de « *l'effet d'aubaine* ». Mais, quand les performances de l'acquéreur et/ou de la cible commencent à décliner, les activités conjointes sont réduites, le partenariat esquissé est abandonné et la cible devient fragile. Ce qui apparaissait comme une aubaine ou comme des axes de développement mutuels devient des contraintes ou des limites, comme l'exprime un ancien dirigeant :

« Il y a peut-être un petit peu d'échanges entre les deux, mais il ne doit pas y en avoir énormément, parce que, bon, ce n'est pas les mêmes marchés... Il y a peut-être des échanges techniques, parce que c'est quand même les mêmes processus de fabrication, mais ça ne doit pas être énorme ».

Dans le troisième cas, le mode préservation est plus explicite et plus constant. Deux importants déterminants liés apparaissent : le différentiel de ressources entre l'acquéreur et la cible et, pour une fois, le secteur. Au-delà de l'indice global de compétitivité, c'est en effet les particularités d'un secteur très spécifique qui sont importantes : dans le domaine du vin, les différences de savoir-faire et de marchés font que l'acquéreur ne peut coordonner que très faibles parties d'activités, essentiellement profiter de l'image de la cible pour commencer à développer son propre marché. S'il n'est donc pas exclu qu'un mode partenarial se noue à l'avenir, c'est pour l'instant un mode préservation qui est clairement en place.

Les EMNE absorbantes

Une première interrogation vient à l'analyse des cas d'EMNE ayant réalisé des absorptions. En effet, trois des quatre cas sont chronologiquement les plus anciens de la base (années 2002 – 2005). Leur rapprochement de la catégorie « absorption » ne serait-il que la conséquence d'un effet temporel, dû au délai entre l'acquisition et la période de collecte de nos données ? Ce n'est pas le cas : les données primaires et secondaires concordent sur le fait que les acquéreurs ont mis en place une absorption délibérée rapidement après l'acquisition. Qu'est ce qui peut alors expliquer cette particularité des cas d'absorption ? Les secteurs des EMNE sont variés, sans récurrence. Le profil des

cibles un peu plus cohérent. Ce sont des entités plus grandes que la plupart des autres cibles : ce sont soit des ETI soit des entités appartenant au préalable à des grands groupes européens. Par contre, leurs performances au moment de l'acquisition sont très diversifiées.

L'analyse des caractéristiques des acquéreurs présente le plus de résultats. Les EMNE qui absorbent ont des profils récurrents en terme de gouvernance, d'expérience, d'héritage administratif et de compétitivité de leur pays d'origine. Sur le plan de la gouvernance, ces quatre EMNE sont toutes des groupes privés, cotés en bourses sur de grandes places internationales. Au niveau de l'expérience, ces quatre EMNE ont déjà réalisé des acquisitions *up-market* avant d'acquérir leur cible française ; elles se présentent déjà comme des groupes « globaux » ou ayant des « activités mondiales ». Le rapport d'activités du groupe singapourien l'année qui suit l'acquisition en France communique sur ce volontarisme à globaliser le groupe, avec un vocabulaire typique des objectifs d'une absorption :

“Our recent acquisition of the [French company] has brought our vision of becoming a truly global group significantly closer to reality. For our shareholders, an expanded global footprint means a more powerful engine for future income growth; a larger and more stable earnings base due to diversification across regions; and a greater competitive edge due to a larger marketing network, economies of scale and operational synergies.”

Leur héritage administratif est également assez spécifique et cohérent. Leurs pays d'origine sont géographiquement dispersés (Singapour, Chine Hong-Kong, Mexique, Afrique du Sud), mais ce sont des pays dont l'appartenance à la catégorie « émergents » est discutée, du fait de l'ancienneté et l'importance de leur développement. Par exemple, Hong-Kong et Singapour faisaient partie des « tigres asiatiques » des années 1970, et sont fréquemment considérés comme des pays déjà développés. Il en est de même pour l'Afrique du Sud, le cas du Mexique étant plus contrasté (Hoskisson, Wright, Filatotchev, & Peng, 2013). L'analyse de l'indice de compétitivité des pays d'origine par rapport à la France confirme ce statut économique particulier. Dans deux cas, les EMNE viennent de

pays plus compétitifs que la France. Dans le cas mexicain, la double cotation de l'EMNE (au Mexique et au New York *stock exchange*) indique un enchâssement de l'entreprise dans de multiples réalités économiques.

Enfin, ces EMNE sont des sociétés anciennes. L'EMNE de Singapour a par exemple été créée dans les années 1970 suite à des fusions ; elle appartient à un conglomérat dépendant lui-même de l'entité gouvernementale qui porte le développement économique de Singapour depuis son indépendance. L'EMNE mexicaine est une des plus anciennes du pays, créée dans les années 1920, rapidement devenue leader sur son marché national grâce à des acquisitions, et qui est déjà au moment du rachat en France un des leaders mondiaux sur son secteur. L'EMNE sud-africaine se prévaut également d'une histoire commencée dès le début du 20^e siècle, ponctuée de nombreux développements internationaux. Cette ancienneté a pu leur laisser le temps de construire une culture organisationnelle forte et spécifique : on trouve dans ces cas le déploiement au moment de l'intégration de systèmes de management codifiés et formalisés. Cette ancienneté et leur position de leader les placent également en position de supériorité technologique par rapport à leur cible française. De nombreux déterminants, interconnectés et donc en partie interdépendants, participent donc à leur choix d'une intégration de type absorption. Dernier point commun à ces EMNE : leurs dirigeants ont tous un cursus d'éducation supérieure en management dans des grandes institutions anglophones (Etats-Unis ou Royaume-Uni).

Les EMNE qui assujettissent

Les EMNE qui ont mis en œuvre une intégration de type « sujétion » présentent une caractéristique régulière : elles sont toutes issues de Russie. Cette catégorie comprend en effet les trois EMNE russes de l'échantillon, et seulement elles. Ces EMNE évoluent pourtant dans des secteurs divers, et ont des niveaux d'expérience variés : si l'une d'entre elles a déjà réalisé une acquisition *up-market* au moment de l'acquisition en France, pour les deux autres c'est leur première opération de ce genre. Leur gouvernance est en apparence également variée : deux sont des groupes privés anciennement publics (*kombinat*), l'autre appartient à titre individuel à un riche magnat.

Au-delà de cette diversité apparente, elles ont en commun un contact fort avec le pouvoir politique russe : l'une s'en prévaut dans sa communication externe, et une autre connaît des difficultés du fait des déboires politiques de son actionnaire en Russie. Cet arrière plan des considérations géopolitiques, et l'omniprésence du rapport de force, dépassent même le cadre de la gestion de la cible : la troisième EMNE a ainsi ouvertement pris parti dans la crise ukrainienne de 2014, menaçant par voie de presse ses propres entités européennes en cas de sanctions contre la Russie. Il est à noter que, comme pour les cas d'EMNE absorbantes, le qualificatif de pays émergent est souvent discuté pour la Russie, certains préférant par exemple le terme de « pays en transition » : le pays, et ses multinationales, disposent en effet d'une forte antériorité de développement industriel et, d'une certaine manière, international.

VI.2.1.3. Régularité du pays d'origine comme déterminant de choix de mode d'intégration

En fait, le pays d'origine des EMNE se révèle être un déterminant essentiel du choix de mode d'intégration. Les « grands » pays, pour lesquels nous disposons de plusieurs cas, présentent en effet de nettes régularités. Le **Tableau 31** illustre la corrélation la plus forte obtenue par croisement des données sur les déterminants et leur impact sur les types d'intégration mis en œuvre. En croisant le pays d'origine des EMNE et les quatre types principaux, la distribution des cas se révèle linéaire : toutes les EMNE chinoises, au-delà de leurs diversités, ont opté pour une approche partenariale ; toutes les EMNE indiennes ont opté pour une approche légère (continuum « préservation – partenariat ») ; et toutes les EMNE russes ont opté pour une approche de type sujétion, à nouveau malgré la diversité de leurs secteurs et autres caractéristiques.

Tableau 31 : Distribution des approches d'intégration par pays d'origine des EMNE

	Partenariat	Préservation	Absorption	Sujétion
Chine / RPC	5			
Inde	5	2		
Malaisie	1			
Maroc	1			
Thaïlande	1			
Tunisie	1			
Brésil		1		
Liban		1		
Afrique du Sud			1	
Chine / Hong Kong			1	
Mexique			1	
Singapour			1	
Russie				3

S'il n'y avait que les cas d'absorption, il serait difficile, en l'état des données, de faire précisément la part des choses quant aux poids respectifs des déterminants à ces choix d'intégration : nous avons vu que les différents éléments des caractéristiques des EMNE absorbantes sont intriqués. Mais les cas de partenariats et de sujétion permettent de dépasser ce questionnement : la corrélation entre le pays d'origine et le type d'intégration est forte, et permet de considérer le pays d'origine des EMNE comme un déterminant essentiel de leurs choix de mode d'intégration.

VI.2.2. Mécanismes de l'effet du pays d'origine : force des imaginaires politiques et stratégiques

Cette corrélation entre pays d'origine et mode d'intégration corrobore, en les étayant d'une approche multi-pays, les conclusions de Liu & Woywode (2013) indiquant que les influences nationales, culturelles et organisationnelles, de l'acquéreur sont les déterminants principaux du type d'intégration post-acquisition. Ils accèdent également la thèse de l'importance de l'héritage administratif des multinationales dans leurs choix d'intégration (Calori, Lubatkin, Very & Veiga, 1997), en respectant une de leur

recommandations, à savoir que l'impact de l'héritage administratif ne doit jamais être déduit à partir d'une préconception, mais inféré à partir de constats empiriques. Ils nous invitent également à aborder l'héritage administratif comme un concept synthétique, une image globale qui émerge d'un ensemble de déterminants. Par extension, ces résultats confortent également la pertinence d'une approche de management stratégique comparatif telle que promue par Luo, Sun, & Wang (2011) : il en confirment la pertinence et en illustrent les prémisses. Cette conclusion est en elle-même importante, car elle réactive des pans entiers de recherche en management international qui avaient été abondamment travaillés jusqu'aux années 1990, et progressivement abandonnés depuis lors dans la période de globalisation, considérant que l'analyse des *business systems* (Whitley, 1992) ne correspondaient plus aux évolutions de l'environnement global et des EMN classiques. Pour les EMNE, leur pays d'origine est un déterminant important de leurs choix d'organisation et de gestion de leurs acquisitions internationales.

Cependant, la nature de ce qui fait cette corrélation est plus délicate à identifier. La notion d'effet du pays d'origine recouvre en effet des aspects divers, institutionnels et culturels (Harzing & Noorderhaven, 2003). Plus opérationnalisée, celle d'héritage administratif guidant les choix et les préférences sur « comment les choses doivent être faites », regroupe des aspects institutionnels, historiques, culturels et éducatifs (Calori, Lubatkin, & Very, 1996). L'étude d'un cas pour lequel nous disposons d'entretiens avec des acquéreurs chinois va nous permettre d'explorer la portée et la solidité d'un aspect culturel de cet héritage administratif : les imaginaires politiques et stratégiques qui servent aux décideurs à se représenter les opportunités du contexte et de la situation et qui, *in fine*, influencent les décisions.

VI.2.2.1. Perspective institutionnelle : *business systems* des pays émergents

Les aspects institutionnels de l'héritage administratif des EMNE sont indiscutablement présents dans leurs choix managériaux. Il s'agit notamment de leur contexte politique et légal : dans des pays à l'économie enchâssée dans le système politique, le contexte institutionnel immédiat est fréquemment évoqué comme une caractéristique des EMNE.

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

Il en est ainsi des groupes d'Etat chinois, comme un employé français d'un site acquis par une EMNE le relève avec humour :

« Nous, [First China], on fait partie d'un consortium, ce que j'appelle un consortium, Sinomach, qui lui a plusieurs constructeurs en Chine... J'ai oublié de vous dire que [First China] est un groupe d'Etat [...] On est devenus des fonctionnaires de l'état chinois ».

L'ancien dirigeant d'une entité acquise par une EMNE russe fait également le constat d'un fort ancrage du groupe acquéreur dans son environnement institutionnel d'origine. Outre les aspects de réseaux de pouvoir auxquels sont connectés les dirigeants du groupe acquéreur, il s'agit également des procédures et des pratiques du quotidien :

« C'est tout un système. C'est le système d'économie planifiée. [...] J'ai dit le mot. Soviétique, donc économie planifiée, conglomérat d'état et tac et tac... Aujourd'hui, on fait des [produits] bleus, demain des rouges, après-demain des verts. Soviétique. »

Spécificités des structures conglomérales de certaines EMNE

Les types de gouvernance des EMNE sont en fait très souvent en cohérence avec l'héritage administratif de leur pays. Les conglomérats familiaux indiens impliquent ainsi certaine logique décisionnaire. Le dirigeant français d'une cible acquise par une EMNE indienne souligne ainsi le fait que l'acquéreur indien est « *dirigé par le père, qui a confié les postes clés à son fils, administrateur de l'entité française* ». Dans un autre cas déjà évoqué, le groupe acquéreur

« appartient à la famille [xxx], qui possède également d'autres entreprises, dans d'autres domaines [...] divers et variés, mais sans lien. C'est un conglomérat familial. Strictement, purement, uniquement familial » (dirigeant de la cible française).

Ce mode de gouvernance, doublement spécifique (conglomératique et familial) est typique de nombreuses EMNE indiennes. Surtout, il a des impacts sur la stratégie et les finalités de l'organisation dans son ensemble. Ainsi, une EMNE indienne affiche clairement ses spécificités sur son site internet : Murugappa est un conglomérat indien basé à Chennai, présent dans l'ingénierie, les assurances, le sucre, les engrais ou encore les vélos. Surtout, il est « *fermement enraciné dans sa patrie* » (communiqué) et très engagé vis-à-vis des communautés locales, par le biais de fondations et d'œuvre de charité. Il est dirigé par les descendants de son fondateur, dont l'arbre de famille est détaillé sur le site internet, qui présente également les valeurs du groupe, en les résumant par une phrase de l'Arthashastra⁷³. De nombreuses EMNE chinoises présentent également des caractéristiques qui déroutent les dirigeants des cibles françaises. Dans le cas de Yellow Shine, un expatrié français en Chine constate ainsi, au sein du groupe chinois, « *un grand nombre de niveaux de décision très obscurs* ». C'est que ce dernier est en fait un conglomérat de 118 sociétés, comprenant lui-même deux *groups* et quatre *corporations* aux définitions floues. L'ensemble de ce *qiyejituan* est majoritairement présent dans la chimie, mais il comprend également des activités dans aussi les machines outils, le BTP et la logistique. En tant que groupe public, il est contrôlé par la SASAC, et dirigé par une figure connue du monde économique officiel chinois. L'environnement organisationnel et la structure conglomérale de l'EMNE contribuent sans doute fortement à la perception d'obscurité de la chaîne de décision du côté de la cible.

Ces éléments renvoient aux *business systems* de Whitley (2012). Associés à l'approche partenariale, ils permettent de comprendre pourquoi des managers des cibles ont l'impression d'être « *redevenus une PME* » : l'organisation d'un conglomérat génère un réseau de relations beaucoup moins denses et systématiques entre ses différentes entités qu'une organisation de grand groupe centré sur une activité homogène. Cette perspective institutionnelle ne rend cependant pas compte de tous les cas d'intégration, et est insuffisante à expliquer l'effet du pays d'origine.

⁷³ "The fundamental principle of economic activity is that no man you transact with will lose, then you shall not". L'Arthashastra, ou « Science du politique » est un traité de stratégie et d'économie écrit en sanskrit, daté du 4e siècle avant l'ère commune, attribué à Kautilya et Vishnugupta, noms souvent associés à Chanakya.

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

VI.2.2.2. Perspective culturelle : l'impact des conceptions stratégiques et des imaginaires politiques

Les données recueillies fournissent principalement des témoignages d'acteurs du pays hôte, à savoir des Français. Ceux-ci font régulièrement état de facteurs plus subtils mais imprécis liés aux manières de faire des acquéreurs, comme ce dirigeant d'une entité acquise par un groupe indien, qui compare avec les pratiques américaines du précédent propriétaire :

« Il y a quand même des choses qui se passent, mais on sent que... je ne sais pas... Ce n'est pas évident à capturer, mais la vision du temps, du déroulement des choses pour des Indiens, par rapport à des Américains, c'est pas du tout quand même la même chose ».

Ce « *déroulement des choses* » particulier renvoie à la conception implicite de « comment les choses doivent être faites » de l'héritage administratif. Un cas permet d'en analyser plus finement les implications, en détaillant les manières dont les acteurs se représentent les situations, et qui influencent leurs modes d'action (choix organisationnels, ou imaginaire stratégique) et d'interaction (rapport aux autres, ou imaginaire politique). Deux entretiens avec les dirigeants chinois de l'entité française de First China permettent de mettre en perspective leurs représentations et leurs choix avec les réflexions sur la stratégie chinoise de Shrivastava & Persson (2014) et les imaginaires politiques de d'Iribarne (1998) et Segal (2009). Cette analyse révèle à quel point les représentations et les choix de ces managers chinois sont en très forte cohérence avec leur environnement culturel de socialisation primaire (Calori & al., 1997).

L'approche d'intégration de First China : la pensée stratégique chinoise à l'œuvre

Shrivastava & Persson (2014) ont identifié théoriquement, à partir de Jullien (1996) plusieurs caractéristiques des conceptions stratégiques chinoises, par contraste avec les traits saillants de conceptions occidentales. Cet imaginaire stratégique chinoise est résumé par Jullien (1996) par la formule « l'art discret de la transformation » : il s'agit, dans une logique d'efficacité plus que d'efficacé, de s'appuyer sur la propension des choses, de

se concentrer sur le potentiel de la situation, sur le processus en cours plus que sur un objectif préétabli, l'image de l'eau avec ses qualités de constante fluidité représentant l'essence de la réalité dans son constant changement (le *dao*).

Tous ces éléments, identifiés théoriquement, se retrouvent en fait dans les représentations et les conceptions implicites des managers chinois qui dirigent l'entité française et en conduisent l'intégration. Ces dirigeants « *n'ont pas les yeux fixés sur le modèle* » (Jullien, 1996) : ils sont surtout attentifs au processus de changement et à la situation, qui sont des éléments de langage récurrents :

« Nous sommes dans une phase d'intégration. Il n'est pas possible de prendre des mesures fortes pour conduire de grands changements. Nous n'en sommes pas encore là [...] Nous implantons donc nos exigences et notre conception managériale au fur et à mesure de l'intégration, lancée doucement. Nous avons nos propres méthodes pour intégrer⁷⁴ »

La discrétion de la conduite du changement est d'autant plus évidente que, dans cette conception, le changement est déjà la réalité elle-même : la mission de ces managers chinois n'est donc pas de l'impulser et le conduire, mais de se diriger dans ce changement, en repérant les opportunités, à l'image de l'eau :

« La situation est comme ça, [...] ensuite, nous nous y infiltrerons ».

Les formulations révèlent l'aspect évident de ces conceptions pour ces acteurs chinois : ses représentations et ses réflexions vont de soi, de manière implicite, révélant leur ancrage culturel fort. Le mot français ne rend pas compte de la profondeur de cet ancrage. Le verbe « infiltrer » est une traduction des caractères chinois 渗透 *shen tou* qui représentent « rentrer petit à petit », comme de l'eau dans la terre. Ce mot dynamique inspire l'image de l'eau qui imprègne, progressivement mais profondément la terre, au point d'en modifier réellement la teneur mais sans en modifier l'aspect extérieur. La force

⁷⁴ Les citations de cette partie sont toutes traduites du mandarin.

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

du changement réside donc dans la subtilité de sa mise en œuvre, en laissant agir au maximum les effets de la propension des choses :

« Nous pouvons considérer le département de fabrication, Michel, comme un client. Quand nous traitons certaines choses, nous lui demandons des propositions de sa part [...] Puis j'agis d'après certaines manières de nos principes, mais il faut respecter 80% de ses propositions. Ca veut dire que nous ne pouvons que faire l'ajustement subtil suivant des principes, mais ne changeons pas radicalement ».

Cette lecture de la situation, et la logique d'efficience qui vise à produire le maximum d'effets avec l'action la plus discrète, sont également à l'œuvre lors de négociations avec les organisations syndicales de l'entreprise :

« J'ai souligné que l'on ajusterait peu à peu. Par l'événement que je viens de décrire, nous avons ajusté 20% parfois. Si nous avions fait 30%, ils s'y seraient opposés. Il me semble que c'est bien la logique de la pensée du Delicacy Management⁷⁵, comment tirer ce qui est subtil à changer ».

La discrétion de la conduite du changement est sans doute un facteur essentiel à la perception des acteurs français de la cible : comme nous l'avons vu, ceux-ci avaient l'impression que les acquéreurs chinois improvisaient, et manquaient de vision claire. Cela résulte en grande partie de l'approche même des managers chinois : leurs actions et leurs décisions sont autant, sinon plus, le résultat de leur appréciation de la situation que d'un plan prédéfini. Cette approche correspond tout à fait à l'approche naturaliste préconisée par Koenig & Meier (2011). Nous suggérons donc que les choix d'approches d'intégration sont la conséquence de la relation dynamique entre le contexte et les conceptions stratégiques des acquéreurs. Ces dernières sont particulièrement propices à l'adoption d'approches de type partenarial. Mais elles ne déterminent pas unilatéralement les choix. En l'occurrence, le contexte géoéconomique objectif et les conceptions

⁷⁵ Le concept de *delicacy management* est essentiellement utilisé par des auteurs chinois. Pour Zhang (2011), il s'agit, de manière méticuleuse et subtile, de se concentrer sur l'essence des processus à l'œuvre dans des organisations et des opérations.

stratégiques sont cohérents. Les choix d'intégration pourront cependant évoluer selon le contexte, mais ils seront tous appréhendés, représentés à travers des conceptions stables de « comment les choses doivent être faites ».

Sur un plan plus large, ces données primaires viennent corroborer la suggestion de Shrivastava & Persson (2014) : la stratégie est un concept profond, qui est ancré dans des expériences sociales, historiques et culturelles. En l'occurrence, les cadres de sens des managers chinois pour parler de l'intégration de l'entité française font nettement ressortir les conceptions stratégiques chinoises théoriquement identifiées. Si les EMNE ne fournissent pas de cas de transfert d'outils de gestion dans les situations *up-market*, celles-ci sont par contre l'occasion d'obtenir des confirmations empiriques de suppositions théoriques : les conceptions fondamentales de la stratégie ne sont pas des universaux, et l'émergence de multinationales de nouveaux environnements culturels sur la scène internationale conduira assurément, dans une perspective de management stratégique comparé, à en étudier les spécificités. La pensée stratégique s'étoffera de nouvelles conceptions fondamentales au fur et à mesure de l'ascension des EMNE et, concomitamment, de l'étude de leurs approches stratégiques.

Hypothèse et réflexions sur les imaginaires politiques

La perspective culturelle par les conceptions stratégiques peut être enrichie d'une réflexion sur les expériences et les imaginaires historiques des pays d'origine des EMNE. Les deux notions sont des distinctions analytiques, les premières orientant les représentations des modes d'actions (« comment faire les choses »), les secondes orientant les représentations sur les modes d'interaction (« comment être en relation avec les autres »). Ce sont deux facettes de la « mosaïque globale » de l'héritage administratif (Calori & al., 1997). Cette discussion ne procède pas de l'analyse détaillée de données primaires, mais sur la synthèse globale de l'impact du pays d'origine sur le choix d'approche d'intégration. Elle n'a donc que le statut de réflexion, d'émission d'hypothèses.

En synthétisant les choix des EMNE des trois « grands » pays sur lesquels nous disposons de données multiples (Russie, Inde, Chine), il apparaît que ces approches correspondent de manière troublante aux traits saillants des expériences historiques et des cultures politiques de ces pays : les choix stratégiques des EMNE au 21^e siècle présentent des fortes similarités avec les cultures de domination et les imaginaires politiques des pays et des environnements culturels dont elles sont issues. Ces trois pays disposent en effet de longues histoires politiques, qui ont développé des pratiques spécifiques d'administration, intérieure et extérieure. Ces histoires renvoient notamment à ce que Calori & al. (1997) appellent, dans leur modèle de l'héritage administratif, le gouvernement de l'Etat et de colonies (point F). Citant d'Iribarne (1989), ils font le lien entre les différentes attitudes de la France et du Royaume-Uni par rapport à leur empire (centralisation française, *indirect rule* britannique), et les pratiques de leur EMN plusieurs décennies plus tard (plus fortes centralisation et intégration des EMN françaises). Pour Unoki (2012) et Chanda (2007), les EMN sont des formes contemporaines d'empires. Leurs phases d'expansion notamment, par exemple les rapports acquéreur – cible, sont des relations asymétriques qui mettent en jeu des rapports de pouvoir, de domination, de contrôle qui ne sont pas sans rappeler les aspects de conquêtes impériales, comme en témoigne la couverture médiatique des acquisitions chinoises évoquée en introduction. La profondeur des expériences historiques et l'acuité des enjeux humains des situations d'acquisitions résulteraient en l'adoption, largement inconsciente, de routines spécifiques de domination et d'organisation politique.

Pour prendre un point de comparaison, revenons sur l'exemple français, d'administration des colonies et d'approches d'intégration post-acquisition. Les « études coloniales comparées » (Singaravelou, 2013) témoignent de la tendance impériale française à une forte volonté de centralisation, associée à une conception de « mission civilisatrice » traduite par l'alignement des systèmes éducatifs des colonies, y compris leur contenu, sur celui de la métropole. Ce système, dont le cœur historique est la charnière des 19^e – 20^e siècle, est reflété par les pratiques des EMN françaises suite à leur les acquisitions dans le dernier tiers du 20^e siècle : un modèle absorptif constitué d'une forte centralisation de la décision, de la prise en main des cibles par des expatriés du groupe, et par le déploiement de modèles et d'outils de gestion de l'acquéreur : non seulement il faut contrôler la cible,

mais en quelque sorte il faut « convertir » ses employés aux méthodes de l'acquéreur. Tous ces deux schémas de domination traduisent une conception implicite, stable mais réactualisée par les contextes, des rapports de pouvoir et de savoir. La mosaïque globale de l'héritage administratif français se retrouve donc déclinée avec des traits réguliers dans des situations différentes et distantes dans le temps.

On retrouve de tels reflets de modèles de domination, ces imaginaires politiques qui colorent à la fois les modes d'administration, des empires politico-militaires et des entreprises, dans les cas russes, chinois, et indiens :

- Russie. La systématisme du recours des EMNE russes à des approches de type sujétion est marquante, et cohérente avec les cultures politiques historique de l'empire russe, période soviétique comprise. Un des traits essentiels de l'histoire russe, comme le rappellent Acemoglu & Robinson (2012) est la continuité du système de servage loin dans le 19^e siècle qui, couplé avec un pouvoir impérial conquérant, induit une conception de domination où les rapports de pouvoir sont exacerbés. Selon Chamontin (2014), en Russie le pouvoir surplombe la société, et les formes politiques héritées de l'histoire russe « *ne préparent pas une civilisation du compromis. L'histoire du développement de l'Empire est essentiellement celle d'une affirmation sans partage* ». Ces analyses de sciences politiques présentent une forte similarité avec les rapports acquéreurs – cibles des acquisitions des EMNE russes.
- Chine. L'histoire impériale chinoise présente également une forte continuité, qui se poursuit sous une apparence nouvelle dans la période récente (Aglietta & Bai, 2012). Elle présente aussi de grandes ressemblances avec les approches d'intégration des EMNE chinoises en France, qui ont toutes opté dans nos cas pour des approches partenariales. Même au temps des plus grandes dynasties, l'administration impériale chinoise, construite sur la centralité du savoir et des examens impériaux pour accéder aux plus hauts postes, hormis celui de l'empereur lui-même, à très peu cherché à coloniser et administrer directement des territoires extérieurs, ou à convertir ses voisins à son mode de vie. La sinisation

culturelle partielle de la Corée et du Japon s'est faite par influence beaucoup plus que par imposition ; plus tard, c'est la diaspora chinoise qui a tissé les réseaux économiques chinois en Asie. A l'époque des « grandes découvertes » chinoises des années 1420, les expéditions de l'amiral Zheng He n'ont pas pour but de coloniser de nouveaux territoires ou convertir les populations de l'océan indien, mais de s'assurer de la vassalité de leurs souverains. La Chine ne colonise pas, ne convertit pas les autres à ses modèles : si elle est en situation de domination, elle les contrôle indirectement. Dans l'imaginaire politique et stratégique, comme dans son jeu emblématique qu'est le jeu de Go, on ne soumet pas l'autre par la force : on le neutralise, on utilise ses atouts pour se développer soi-même, apprendre ce qu'on en peut, rester en position de contrôle et exploiter la situation. A nouveau, les similarités avec les pratiques des EMNE chinoises légitiment la question d'une stabilité des représentations de l'exercice du pouvoir, de la domination politique, à travers les époques et les contextes.

- Inde. Pattanaik (2013), conceptualisant les *Business sutras*, parle de l'approche managériale indienne comme inclusive de diversité organisationnelle et d'ambiguïtés apparentes. En termes de *business systems*, cette diversité peut être appréhendée par l'organisation conglomérale de la plupart des groupes familiaux, très dispersés en termes de secteurs d'activités. Historiquement, French (2011) rappelle que l'empire indien, relativement stable dans le temps, était en fait le regroupement plus ou cohérent et unifié de centaines d'entités politiques aux caractéristiques variables : au moment de l'indépendance, ce sont ainsi pas moins de 554 entités que l'État moderne doit tenter de coordonner. Ce même État moderne a reconnu dans sa constitution 22 langues différentes, et des centaines d'autres sont parlées dans les diverses régions du pays. Les choix d'approche d'intégration des EMNE peuvent être lus à travers ce processus historique et cet imaginaire politique : les approches de préservation et partenariales induisent une forte diversité interne du groupe ou du conglomérat, à l'opposé des démarches de rationalisation et standardisation des approches d'absorption.

A partir de ces constats exploratoires, et à titre d'hypothèse, nous suggérons donc que ces imaginaires politiques, stables car implicites, permettent de rendre compte, sans être les uniques facteurs, des approches d'intégration des EMNE et, plus loin, de leurs schémas de développement. Réactualisés sous des formes différentes en fonction des contextes, ils participent à donner sens à des situations de gestion, qui ne sont que des formes particulières de situations sociales. Ils ne déterminent pas unilatéralement les décisions, ces dernières étant la résultante de leur influence avec l'analyse formelle du contexte. Ces imaginaires politiques forment un référentiel de sens (d'Iribarne, 1998 ; Segal, 2011), transmis par les aspects informels et implicite de la socialisation primaire (famille, école), mobilisés lors de l'interprétation ou la résolution d'une situation sociale. Ils sont d'autant plus à l'œuvre que ces situations présentent des enjeux humains forts, des risques et des opportunités ayant trait au pouvoir et à la domination comme le sont les situations d'acquisitions. Ils ne forment pas un corpus spécifique en soi : il sont une facette constitutive des héritages administratifs des sociétés.

EMNE vs. DMNE : effet du pays d'origine

Nous avons vu dans le premier chapitre que la netteté de l'héritage administratif, et de l'effet du pays d'origine, peut diminuer lorsque les EMN, à la recherche de solution transnationale (Bartlett & Ghoshal, 1991) tentent d'internationaliser leurs pratiques et leurs équipes (Hayden & Edwards, 2001). Cette « a-nationalisation » est cependant relative, même dans des contextes de grands groupes occidentaux matures au sens de Ramamurti, l'internationalisation des dirigeants n'étant par exemple que toute relative (Hartmann, 2011). Il reste que l'effet du pays d'origine, quoique toujours présent dans les DMNE, devient de moins en moins aisément décelable au fur et à mesure de l'internationalisation des équipes.

Au-delà de ces débats sur l'effritement de l'effet du pays d'origine pour les DMNE, il semble que celui-ci soit encore fort pour les EMNE. Plusieurs facteurs peuvent expliquer la solidité de son impact pour les EMNE, le rendant plus immédiatement plus perceptible :

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

- Opérationnel. Les EMNE sont encore très centrées sur leur pays d'origine, en termes d'activités, de chiffre d'affaires, et de nationalité des dirigeants notamment.
- Temporel. Les EMNE sont encore très proches de leurs débuts, et leur internationalisation est récente ; l'impact de l'héritage administratif et de ses routines est donc d'autant plus fort.
- Institutionnel. Les EMNE sont très liées voire enchâssées à leur contexte institutionnel national : entreprises publiques chinoises, conglomérats familiaux liés à leur communauté en Inde, liens des groupes et individuels russes avec le pouvoir, holding public à Singapour en sont des exemples.
- Historique. Les processus historiques et la consistance des imaginaires politiques sont sans doute inégaux selon les sociétés. Pour ceux qui sont accompagnés d'expériences historiques impériales ou nationales, les imaginaires sociaux ont pu se matérialiser, et donc se renforcer, dans des formes concrètes. L'Inde, la Chine et la Russie en sont des exemples, avec des cultures politiques et impériales anciennes : leur héritage historique a formalisé, et donc ancré, leur imaginaire politique, par ailleurs matérialisé dans des traités philosophiques et stratégiques. Il est possible que, lorsque les sociétés et les formes factuelles d'organisation comme les Etats et les empires se recouvrent moins, elles présentent un héritage administratif moins consistant, et donc peut-être plus ouvert aux influences extérieures qui diffusent leurs propres conceptions.

Ce dernier point pose la question de la systématisme de l'effet du pays d'origine, quel que soit le pays. En effet, sa mise en évidence pour des pays comme la Chine ou la Russie ne signifie pas qu'il soit aussi fort pour d'autres pays, aux cultures politiques qui pourraient être métissées ou hybridées de longue date, ou qui auraient perdu en impact car elles n'auraient pas été actualisées, et donc renforcées, par des institutions. En l'absence de données empiriques récurrentes, il est donc prudent de ne pas supposer son extrapolation systématique.

VI.2.2.3. Le léger effet modérateur des cursus de management internationaux

Calori & al. (1997), sur la base des travaux de Berger & Luckmann (1967), postulaient que, autant les systèmes scolaires et l'organisation des familles, en tant qu'institutions de socialisation primaire, sont des transmetteurs essentiels des héritages administratifs nationaux, autant l'enseignement supérieur a un impact moindre. En quelque sorte, plus la socialisation est précoce, informelle et inconsciente, plus ses effets agissent, et plus elle est tardive, formelle et explicite moins elle a d'impact sur les conceptions profondes de « comment les choses doivent être faites ». Cette suggestion est intéressante à analyser, car elle permet de mieux saisir l'importance des phénomènes de circulation mondiale des idées (Czarniawska & Sevón, 2005), et d'analyser le poids des phénomènes de convergence par rapport aux réalités et aux imaginaires stratégiques et politiques des pays d'origine.

Le constat de départ pour cette réflexion réside dans le fait que, au-delà de la diversité d'approches d'intégrations possibles, les cursus de management de type MBA, dont les plus côtés sont proposés dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Royaume-Uni), sont des environnements où sont enseignées les intégrations post-acquisitions « en 100 jours » (Angwin, 2004), source du « modèle américain » (Guillen & Garcia-Canal, 2009) qui associe, par métonymie dans le langage opérationnel, intégration et absorption.

Sur le plan empirique, dans nos cas des données secondaires (presse économique, sites internet des entreprises) peuvent être collectées pour renseigner le cursus d'éducation supérieure du dirigeant de l'acquéreur au moment de l'opération. Le biais théorique et les premières recherches ont permis de distinguer trois types de cursus : (1) des MBA (ou formations proches en management ou finance) aux États-Unis ou au Royaume-Uni, (2) des cursus techniques dans les pays anglophones, et (3) des cursus dans d'autres pays, souvent dans des universités du pays de l'EMNE, et principalement en économie ou management. Cette typologie *ad hoc* permet de révéler des tendances intéressantes.

Chapitre VI. Déterminants des choix d'intégration

Tout d'abord, toutes les EMNE qui ont absorbé leur cible sont dirigées par un DG qui a suivi un cursus de type MBA dans un pays anglo-saxon. C'est le cas du DG allemand de l'entreprise de droit hongkongais, du CEO du groupe singapourien qui a suivi des études de finance à Singapour puis un programme de management à Harvard, ou du dirigeant du groupe sud-africain, qui a un *bachelor of commerce* d'une université britannique. Le CEO de Mexete a obtenu un MBA à Stanford et, dès 1998, a mis en place un MBA interne pour les principaux managers et hauts-potentiels du groupe, en partenariat notamment avec Stanford et la London School of Business. Il est également à l'origine du système d'intégration de Mexete, qui vise à identifier, transférer et standardiser les processus à l'échelle du groupe. A ce titre, sa vision du développement international du groupe est représentative de ses influences managériales :

« Quand on veut globaliser une entreprise, spécialement quand on vient d'un pays en développement comme le Mexique, vous avez vraiment besoin d'appliquer les techniques de management les plus avancées pour faire les choses mieux. On a vu beaucoup d'entreprises de ciment qui utilisent leur capital pour acquérir d'autres entreprises, mais sans faire l'effort d'avoir une culture commune ou des processus communs, elles stagnent » (Mexete, rapport annuel 1998)

A l'inverse, les dirigeants des EMNE qui optent pour d'autres types d'intégration sont majoritairement issus de cursus différents. Ainsi, le *chairman* du groupe malaisien a ainsi obtenu un *Bachelor of Arts* en économie de l'université de Malaya. Le CEO de Yellow Shine a pour sa part un *masters degree* d'économie de l'université de Lanzhou. Le dirigeant du groupe marocain a réalisé toutes ses études, et sa carrière, au Maroc, et celui d'East Power est crédité sur le site de son groupe d'un diplôme d'économie d'un institut interrégional russe.

Les cas les plus intéressants sont ceux qui sont qualifiés d'hybrides sur le **Tableau 25**. Le cas 18, d'une EMNE indienne dans le secteur industriel, présente des nettes caractéristiques de partenariat, mais certains aspects de l'intégration structurelle (notamment la fusion du nom, la présence d'un expatrié du groupe pour officiellement faciliter l'intégration, la mise en place très progressive de processus de fonctions supports à l'échelle du groupe) témoignent d'une légère tendance vers une

approche plus absorptive. Le cas 20, d'une EMNE russe, est également complexe. Les premiers témoignages de managers français ainsi que la présence d'expatriés en doublon sur des postes de finances témoignent d'une nette orientation à une approche de type sujétion. Néanmoins, la légère coordination d'activités, et la fusion de l'entité française dans une direction Europe intégrée au groupe distinguent ce cas des autres cas de sujétion. Pour ces raisons nous avons donc qualifiés ces cas d'hybrides. Or, il se trouve que dans ces deux cas les dirigeants des EMNE ont des cursus de type MBA. L'EMNE indienne est un conglomérat familial, géré par le descendant du fondateur, titulaire d'un MBA de l'université Warwick (Royaume-Uni). Quant au groupe russe, le président de son comité exécutif a un double cursus, un diplôme d'économie à l'université d'Etat de Moscou puis un MBA de l'Université de Cambridge.

Ces résultats tendent à indiquer que les cursus d'éducation supérieure influencent secondairement, à la marge, les choix d'intégration. Les acquéreurs de ces deux cas hybrides ont opté pour un type d'approche principal qui correspond avant tout à la relation entre le contexte et sa représentation au prisme de l'héritage administratif de leur pays. Cela se traduit par une approche plutôt de type sujétion pour l'EMNE russe, et plutôt partenariale pour l'EMNE indienne. Au sein de ce choix principal, des méthodes et des outils d'organisation, dont on peut faire l'hypothèse qu'ils ont été acquis dans les cursus d'éducation supérieure de type MBA, sont cependant venus modérer le choix initial, l'infléchir avec une tendance plus d'absorptive. Ce résultat vient en fait conforter l'importance des conceptions stratégiques et des imaginaires politiques culturels. La circulation mondiale des idées et outils de management des univers anglo-saxons, et notamment américains, semble donc avoir une influence réelle mais secondaire par rapport aux choix essentiels en termes de stratégie et d'organisation, qui sont forgés dans les cadres interprétatifs liés à la socialisation primaire des dirigeants.

Conclusion du chapitre VI

Ce chapitre traite de la deuxième question de recherche : pourquoi les EMNE en situation d'acquisitions *up-market* adoptent-elles des types d'intégration relativement spécifiques? Dans quelle mesure est-ce parce qu'elles ne peuvent pas ou ne veulent pas faire autrement?

Tout d'abord, l'examen des récurrences et des tendances principales des choix d'intégration des EMNE, par contraste avec les DMNE, révèle l'importance du contexte global et de la situation de rattrapage caractéristique de l'émergence. Les chemins d'internationalisation d'EMNE des cas fournissent des exemples concrets de « raccourcis » d'internationalisation, ou d'internationalisation appelée moderne dans les hypothèses théoriques. L'étude des EMNE montre qu'elles disposent d'un éventail de possibilités large qui, comme pour les modèles de types d'intégration, étend les théories de management international. Nous proposons ainsi un modèle actualisé des chemins d'internationalisation, dans les dimensions d'origine du modèle classique Uppsala. Nous identifions également l'apprentissage comme un ressort générique essentiel de l'internationalisation des EMNE, qui conduit notamment à un très faible déploiement d'outils et modèles de gestion nouveaux suite aux acquisitions *up-market*. Il apparaît enfin que certains choix et stratégies des EMNE renvoient au contexte d'économies émergentes dans lesquelles elles ont forgé leurs pratiques. Ce contexte, temporaire, permet de repenser la définition des EMNE, qui peuvent être, à la fois ou de manière disjointe, des EMN issues de pays émergents et/ou des EMN en émergence.

Au-delà de ces récurrences globales, l'analyse plus fine de la diversité des approches d'intégration est mise en relation avec les différents types de déterminants préalablement identifiés. Cette analyse révèle l'importance du pays d'origine, déterminant non unique mais essentiel des choix d'intégration des EMNE, avec par exemple les EMNE chinoises adoptant systématiquement une approche partenariale là où les EMNE russes, par delà leurs secteurs et types d'organisation, optent pour des approches de type sujétion. Cet effet du pays d'origine a lui-même plusieurs

composantes, comme par exemple des aspects institutionnels liés aux *business systems* de ces pays.

Nous avançons plus particulièrement que les différences de choix sont liées à la manière dont les acteurs des EMNE se représentent les opportunités liées au contexte global, et que ces représentations présentent une forte cohérence avec les imaginaires politiques et stratégiques de leur environnement culturel. Ces imaginaires politiques et stratégiques actualisent (au sens de « rendre effectif ») les éléments objectifs de contexte, ceux-ci actualisant (au sens de « donnant une nouvelle forme ») à leur tour les premiers. Autant les premiers sont stables car en grande partie inconscients, autant les seconds sont rapidement évolutifs : la manière stable de se représenter un contexte changeant produit donc à la fois des traits récurrents et des aspects dynamiques dans les choix stratégiques des EMNE.

EPILOGUE

PERFORMANCE DES INTEGRATIONS ET DEVENIR DES CIBLES

La question de la performance des acquisitions *up-market* des EMNE en France n'est pas au cœur de cette recherche. Pour autant, le devenir des cibles après l'acquisition est une question souvent évoquée par les acteurs et les observateurs de ces situations. D'un point de vue managérial, l'intérêt de la question est évident : la question de savoir « ce que nous allons devenir » revient fréquemment parmi les salariés des cibles acquises par des EMNE. Comme l'exprime un manager d'une entreprise acquise par une EMNE chinoise,

« Bon... je dirais que la première chose, il y a la peur du Chinois, ça c'est clair. "Ils viennent nous prendre notre boulot, ils nous prendre notre technologie, ils viennent nous prendre machin, et nous on va fermer" : ça va partie des choses régulièrement répétées ».

L'intérêt managérial se double d'un intérêt de politique publique et économique. Cette peur de la prédation (à la fois une intention stratégique et, *de facto*, un type particulier de non-intégration) est couramment alimentée par la presse économique et grand public. Elle fait même parfois les titres des journaux télévisés nationaux, lorsque par exemple un

groupe indien (associé à un entrepreneur français) renie ses engagements de reprendre des sociétés françaises. Des membres du comité d'entreprise séquestrent les représentants indiens, avant d'exprimer leur colère dans les médias. Un quotidien économique résume ainsi l'impasse :

« L'indien Ruia incapable de sauver ses nouvelles filiales françaises [...] est accusé de laisser à l'abandon les sociétés Sealynx et Preciturn, achetées ces derniers mois⁷⁶ ».

La question présente un intérêt théorique, qui porte notamment sur des rapports éventuels entre le type d'intégration mis en œuvre par les acquéreurs et l'évolution ultérieure de la cible, Zollo & Meier (2008) suggérant un lien entre le processus d'intégration et la performance de long terme de la cible. De fait, l'analyse du devenir des cibles de nos cas révèle des corrélations avec les types d'intégration mis en œuvre par les acquéreurs. Nous abordons donc cette question sous forme d'épilogue, une partie finale ajoutée à la recherche elle-même.

Elaboration d'un indice composite

L'analyse de la littérature a montré que la mesure de la performance des acquisitions est un sujet régulièrement débattu, mais que cette notion n'est pas un construit universel (Meglio & Risberg, 2011 ; Angwin, 2007). La « performance » est un terme multifacettes pour lequel il n'existe pas d'indicateur unique qui permette d'englober ses multiples facettes. Ici, ce qui nous intéresse n'est pas de détailler précisément la performance économique ou financière des cibles à une date fixe après leur acquisition, mais de saisir globalement leur devenir dans la durée.

Acception globale de la notion de performance

⁷⁶ Denis Meynard, « L'indien Ruia incapable de sauver ses nouvelles filiales françaises », *Les Echos*, 05/08/2011.

La question de la performance d'une acquisition renvoie à des éléments variables, et son évaluation devrait se faire par rapport à l'objectif ou à l'intention stratégique de l'acquéreur. Or, ces objectifs peuvent être très différents d'un acquéreur à l'autre. Une pratique courante est de relever *a contrario* les échecs d'acquisition, en analysant par exemple les baisses de performance économique ou financière de la cible, de l'acquéreur, ou des deux. Mais cela peut être trompeur : si l'acquéreur a une volonté d'apprentissage de sa cible, les performances financières de celles-ci l'intéressent relativement peu. Dans des cas extrêmes, la faillite d'une cible peut même s'avérer être une conséquence directe et intentionnelle de l'intention l'acquéreur, comme dans le cas d'une approche de type prédation. De manière pragmatique, en cohérence avec notre sujet, par « devenir des cibles », nous entendons plus simplement leur évolution plusieurs années après l'acquisition, : comment se portent-elles, sont-elles toujours en activité et, si oui, quelle est globalement leur situation, leur trajectoire ? C'est avec cette acception qu'est employé ici le terme de performance.

Pour répondre à ces questions, deux limites et précautions sont à considérer :

- L'échantillon de 25 cas comporte par sa nature même un biais inévitable. Les entreprises sur lesquelles des données ont été obtenues sont *a priori*, mais pas exclusivement, des entreprises qui étaient encore en activité au moment de la collecte. De plus, il est plausible que des entreprises en situation difficile n'aient pas répondu à nos sollicitations. Il est donc possible que le nombre d'échecs patents, marqués par exemple par la liquidation contrainte ou la revente forcée de la cible, soit sous-représenté dans l'échantillon. Sans pouvoir prétendre à une représentativité contrôlée, l'échantillon produit néanmoins des types de situations contrastés, avec un large éventail de performances.
- Le recul temporel disponible sur les différents cas est très variable. Pour cette analyse, une collecte de données secondaires a été réalisée au 1^{er} semestre 2015 : l'écart entre la date d'acquisition et la collecte de données est donc compris entre 14 ans pour les cas les plus anciens et 4 ans pour les plus récents.

Epilogue. Performance des intégrations et devenir des cibles

Indice multidimensionnel : construction conceptuelle et données utilisées

Sur les conseils de Blanchot (2006) travaillant sur la performance des alliances, un indice composite a été construit, permettant d'agréger des données pour proposer des éléments d'analyse approximatifs du devenir des cibles et de leur situation plusieurs années après leur acquisition. L'examen de la littérature et des données primaires a permis d'identifier deux questions principales, la seconde comportant trois axes complémentaires qui, sans être exhaustifs, sont suffisamment couvrants pour obtenir une image pertinente de la réalité des cibles à un instant t :

(Q1) L'entité acquise est-elle toujours en activité, ou a-t-elle revendue / liquidée ?

(Q2) Quelle est sa performance, sur trois critères :

- (a) Social / emploi : variation des effectifs depuis l'acquisition.
- (b) Résultats économiques : variation du résultat en termes de chiffre d'affaires
- (c) Développement. Indicateur plus qualitatif, qui comprend les investissements et les projets réalisés ou en cours, ou les développements technologiques ou marketing qui démontrent indéniablement une dynamique positive.

Plusieurs types de données ont été collectés : des entretiens de suivi avec plusieurs répondants et interviewés, qui ont permis de suivre l'évolution de certaines cibles dans la durée, ainsi que des sources secondaires de presse économique et régionale et sites d'informations sur les entreprises⁷⁷. Afin de ne pas alourdir le traitement et l'analyse de ces données en vue de leur intégration dans un indice composite, nous avons opté pour échelle standard et simple pour chacun des critères. La pérennité de la cible est indiquée par « oui », avec dans le cas contraire l'indication du délai entre l'acquisition et la cession ou liquidation. Chacun des critères de performance est résumé par une valeur « + » (bonne performance), « = » (moyenne, ou contrastée), ou « - » (négative). Ils sont renseignés pour tous les 25 cas, sauf mention indiquée « n.d. » lorsque l'information n'est pas disponible. Cela a permis de dégager un indicateur global de performance, composite et multidimensionnel, avec les valeurs + / = / - (**Tableau 32**).

⁷⁷ Notamment : www.societe.com.

Tableau 32 : Pérennité et performance des cibles depuis leur acquisition

#	Année	Pays de l'EMNE	Secteur	Type d'intégration	Forme secondaire / commentaire	Pérennité (Juin 2015)	Années post-F&A	Performance globale	Emploi	Résultats	Développement
1	2002	Singapour	Hôtellerie	Absorption		Oui		+	n.d.	=	+
2	2004	Chine / Hong Kong	Industrie	Absorption		Oui		+	n.d.	+	n.d.
3	2005	Mexique	Industrie	Absorption		Oui		=	n.d.	+	+
4	2006	Chine / RPC	Chimie	Partenariat	Transfert	Oui		+	=	+	+
5	2006	Inde	Aéronautique	Partenariat	Trempin	Oui		=	-		+
6	2006	Brésil	Industrie	Préservation	Tentatives coord.	Oui		=	=	=	=
7	2006	Inde	Agro-alimentaire	Préservation		Oui		+	n.d.	+	+
8	2006	Malaisie	Chimie	Partenariat	Transfert	Oui		=	=	+	n.d.
9	2007	Inde	Industrie	Partenariat	Trempin	Oui		+	+	+	+
10	2008	Chine / RPC	Chimie	Partenariat	Trempin	Oui		+	n.d.	=	+
11	2009	Afrique du Sud	Agro-alimentaire	Absorption		Oui		+	n.d.	=	+
12	2009	Tunisie	Industrie	Partenariat	Trempin	Oui		+	+	+	+
13	2009	Chine / RPC	Industrie	Partenariat	Synergie	Oui		+	+	=	+
14	2009	Inde	Industrie	Préservation	Tentatives coord.	Liquidée	2	-	-	-	-
15	2010	Maroc	IT	Partenariat	Trempin	Oui		+	n.d.	+	n.d.
16	2010	Thaïlande	Agro-alimentaire	Partenariat	Trempin	Oui		=	n.d.	=	n.d.
17	2010	Liban	Sylviculture	Prédation		Liquidée	2	-	-	-	-
18	2010	Inde	Industrie	Partenariat	Hybride - absorption	Oui		+	=	=	+
19	2010	Inde	Ferroviaire	Partenariat	Trempin	Oui		=	=	=	=
20	2011	Russie	Sidérurgie	Sujétion	Hybride - absorption	Cession	4	-	-	-	-
21	2011	Chine / RPC	Pharmaceutique	Partenariat	Trempin	Oui		+	+	+	n.d.
22	2011	Inde	IT	Partenariat	Transfert	Oui		+	n.d.	+	n.d.
23	2011	Chine / RPC	Industrie	Partenariat	Synergie	Oui		+	=	=	+
24	xx	Russie	Anonymat requis	Sujétion		Liquidée	6	-	-	-	-
25	xx	Russie	Anonymat requis	Sujétion		Liquidée	4	-	-	-	-

Evolution des cibles : des situations corrélées aux types d'intégration

L'analyse fournit plusieurs pistes de réflexion intéressantes sur le devenir des cibles. Tout d'abord, il ressort que 20 des 25 cibles sont encore en activité début 2015. Les cinq qui ne le sont plus ont été soit placées en liquidation judiciaire soit cédées à des nouveaux actionnaires, entre 2 et 6 après l'acquisition. Cela valide notre précaution méthodologique : les cas de liquidation ou de revente les plus anciens ne sont pas représentés dans cet échantillon. De fait, pour la période 2000 – 2009 nous ne disposons de données que sur les entreprises dont l'activité a été pérennisée.

Une analyse croisée permet de dégager une autre tendance nette : le type d'intégration et la pérennité / performance à terme de la cible semblent corrélés. En croisant ces deux éléments, de fortes régularités apparaissent en effet (**Tableau 33**).

Tableau 33 : Types d'intégration et performance des cibles

Type d'intégration	Performance		
	Négative	Moyenne	Positive
Prédation	1		
Sujétion	3		
Préservation	1	1	1
Absorption		1	3
Partenariats		4	10

Sujétions, dépendance au pays de l'acquéreur et performances négatives des cibles

Il apparaît que les cas de performance négative des cibles sont associés à des types d'intégration bien particuliers. Passons sur le mode prédation, qui est par essence destiné à ce que la cible soit abandonnée ou liquidée. Le cas des intégrations de type sujétion est plus intéressant et révélateur. En effet, dans les trois cas où l'acquéreur a opté pour une intégration de type sujétion, les cibles ont été placées en liquidation judiciaire ou revendues à moyen terme (entre 2 et 6 ans). En l'état, il ne nous est pas possible de

déterminer dans quelle mesure cette corrélation pourrait également revêtir un lien causal. Plusieurs pistes de réflexion peuvent être explorées.

Première hypothèse : il pourrait ne s'agir que d'une simple coexistence de deux phénomènes disjoints, le type d'intégration et l'issue de la cible n'étant que des conséquences de choix faits par exemple pour répondre à une situation spécifique de l'acquéreur ou de la cible au moment de l'acquisition. Cela semble pouvoir être écarté en constatant simplement que les cas recouvrent des secteurs, des profils d'acquéreurs et de performance initiale des cibles extrêmement divers. La possibilité d'un lien entre ces deux éléments paraît donc fondée.

Deuxième hypothèse : l'intention stratégique des acquéreurs. Un peu comme dans un cas de prédation, les acquéreurs auraient dès le départ l'intention de se défaire à court ou moyen terme de leur cible, et tenteraient d'en retirer le maximum par un contrôle étroit, en la laissant graduellement s'étioler. Si c'était le cas, la cible serait l'objet d'un complet désintérêt de la part de l'acquéreur ; or ce n'est pas le cas. Un manager français d'une entreprise rachetée par un groupe russe témoigne ainsi :

« Ils sont en perte d'une manière vertigineuse. Là, il n'y a plus rien à faire, depuis un an et demi dans l'usine. Donc, grosso modo, à mon avis, ils doivent perdre en cash autour de [xx] mille euros par mois. Pour moi, ils ont déjà dépensé à peu près [xx] millions. Sans rien sortir. [...] Et, tous les mois, apparemment, c'est toujours le cas, c'est la même crise de trésorerie, le 29, mais ils payent. Des sommes astronomiques ».

Troisième hypothèse : les réelles intentions de développement de la cible par l'acquéreur sont en contradiction avec son style managérial et son choix de mode d'intégration. Cela accrédirait la proposition d'Haspeslagh & Jemison (1991) quant à l'incongruité de ce qu'ils appellent l'intégration holding pour des acquéreurs stratégiques. Opter pour ce type d'intégration serait donc une erreur managériale, un choix inconciliable avec le développement de la cible. Cette hypothèse paraît plausible quant on regarde les conditions opérationnelles des cibles : sans autonomie,

elles ne disposent pas non plus de coordination d'activités qui pourraient leur permettre de développer leurs produits ou leurs marchés : elles sont en fait soumises aux décisions et au flux financier provenant de l'acquéreur.

Dans ce cas, l'erreur des acquéreurs est de vouloir être un acteur stratégique en optant pour un type d'intégration qui convient mieux à un acteur financier. Ils pourraient vraisemblablement opter avec plus de succès pour un mode préservation, avec une éventuelle relation de type client-fournisseur interne, ou directement une absorption. Mais ils semblent ne pas vouloir de la première option, effectuant un contrôle fort sur la cible, et ne pas pouvoir mettre en œuvre la seconde par manque d'expérience.

Ce manque d'autonomie décisionnelle et de relai opérationnel rend les cibles très fragiles, dépendantes de volonté et de la situation financière de leur acquéreur. La situation peut se stabiliser si le flux financier de celui-ci est régulier. Mais elle se dégrade rapidement lorsque l'acquéreur rencontre des difficultés sur son marché national. On retrouve à nouveau l'importance du pays d'origine pour les EMNE. Dans tous les cas de sujétion, ce sont des difficultés de l'acquéreur dans son propre pays qui sont à l'origine de la liquidation ou de la cession des cibles. Dans tous ces cas, ce sont des acquéreurs russes ; qu'ils soient privés ou proches de l'Etat, ils ont rencontré des problèmes financiers qui ont précipité le délaissement de leur acquisition française. Deux cas sont très nets. Dans l'un, l'acquéreur russe connaît un revers de fortune dans ses activités, très liées au monde politique russe : ses entreprises sont affaiblies, et il est lui-même poursuivi par la justice. Le processus de délitement de la cible française se solde quelques mois plus tard par sa liquidation, puis par sa reprise par un nouvel investisseur européen. Dans l'autre cas, les investissements promis par le groupe pour que la cible alimente son marché national achoppent sur le contexte géoéconomique russe : en plus de questions managériales, c'est la crise ukrainienne puis la chute du cours du rouble qui conduit le groupe à liquider son entité française. A nouveau, ce facteur géoéconomique du pays d'origine de l'acquéreur est lié à son choix de mode d'intégration : si la cible avait bénéficié préalablement d'autonomie, de soutien à son développement ou d'inclusion réelle dans les activités du groupe, elle aurait été moins fragile face à ces revers de fortune.

Le troisième cas témoigne de l'hybridité du mode d'intégration mis en place par l'acquéreur, identifié comme un mode sujétion avec des aspects d'absorption. Les mêmes conditions géoéconomiques ont conduit l'acquéreur à se séparer de son acquisition, mais sur une base plus cohérente avec l'approche absorption : elle prend la forme d'une cession d'actifs, rationnellement argumentée sur la base de cycles de vie du produit, et une mise sur le marché de l'entité par un repreneur industriel.

Au-delà des particularités de chaque cas, les résultats sont réguliers : les cas de sujétion sont, pour des raisons managériales et de dépendance de la cible face au contexte de l'acquéreur, clairement liés à la liquidation ou la revente de celles-ci à moyen-terme.

Tentatives de coordination et préservation contrainte

L'autre cas de liquidation est intervenu suite à une intégration qui se voulait partenariale mais dont les tentatives de coordination n'ont pas abouti. Comme dans le cas Flexibraz, l'acquéreur a tenté de mettre en place des synergies progressives, en commençant par un partenariat de type tremplin. Mais, comme l'explique un ancien dirigeant français, cela n'a pas fonctionné :

« Cette tentative d'internationalisation a été de fait avortée. Ils voulaient faire des synergies. Une de leurs idées de synergie, à l'origine, était de dire « on est fabricants de piles salines, vous, vous allez pouvoir, à travers votre réseau mondial, proposer des piles salines ». Le problème, c'est que leur coût de production en Inde était de l'ordre de 50 % supérieur au coût de production chinois. Et, ils ne vivaient en Inde que grâce à des protections douanières, qui empêchaient les Chinois d'entrer en Inde. Mais, quand vous exportez ce produit indien totalement trop onéreux, évidemment, vous ne pouvez plus le vendre. Et, donc, cette idée, la seule synergie qu'ils voyaient et qu'ils voulaient mettre en œuvre, était impossible. Impossible. Voilà. »

Conformément à la dynamique identifiée, la cible s'est alors rapidement retrouvée en situation de préservation. Or, elle était au moment de l'acquisition en situation financière difficile, bien qu'opérationnellement et commercialement performante. L'acquéreur avait prévu un plan de re-financiarisation progressif. La situation temporaire a pu durer tant que l'acquéreur, un conglomérat familial, disposait de moyens financiers suffisants. Mais des investissements infructueux et un cours de bourse fluctuant ont affaibli sa situation financière,

« Et là, leur banque indienne leur dit « écoutez les gars, vous avez des problèmes. Vous allez résoudre vos problèmes en Inde et vous allez arrêter d'essayer de vous développer à l'international. Donc vous ne permettez pas à [l'entité française] de rembourser sa dette en sauvegarde. Et, donc, nécessité de ma part de déposer le bilan de l'entreprise. [...] . Les Indiens se sont repliés sur l'Inde et depuis, ils sont uniquement en Inde. Nulle part ailleurs ».

Ce ne sont donc pas les seules difficultés opérationnelles de l'intégration qui conduisent à la liquidation de la cible : c'est la situation de l'acquéreur sur son territoire d'origine, qui précipite l'issue de l'opération. On retrouve ici l'importance de la proximité des EMNE avec leur pays d'origine, qui a un impact déterminant sur les relations avec leurs acquisitions.

Les difficultés spécifiques des secteurs BtoC

Ces résultats permettent également de discuter les conditions spécifiques des secteurs BtoC (*business to consumers*) par rapport au BtoB (*business to business*), en prolongeant la littérature sur les particularités des EMNE en termes de marketing et de marques. A l'exception d'exemples célèbres comme Haier, les EMNE ne disposent généralement pas encore de marques reconnues dans les marchés matures européens et nord-américains. Elles disposent de peu d'expérience et de connaissance de ces marchés de consommateurs.

Nos résultats tendent à montrer que les aspects de consommation grand public et de conditions de marché BtoC dans des marchés matures sont autrement plus délicats à maîtriser que les problématiques BtoB, qui sont plus liées au secteur qu'aux réalités locales des marchés. Nous ne disposons que d'un faisceau d'indices, mais ils sont concordants, avec des données primaires et secondaires. Ainsi, hors le cas de prédation, deux des trois cas de liquidation judiciaire concernent des entreprises en BtoC, alors que dans l'ensemble de la base le nombre de cibles en BtoB est largement majoritaire. Dans le cas du groupe cité précédemment, les propriétaires indiens avaient ainsi clairement fait part au management français de leur volonté de se développer sur le marché BtoC :

« Ils n'avait pas de produits grand public. Au travers de [notre entreprise], ils avaient accès au marché grand public. Très rapidement, ils ont dit : « finalement, l'industrie, ça nous intéresse pas, c'est que le grand public... »

Mais les marchés français et, pour certains, européens et américains, ne correspondent pas à l'environnement connu par l'acquéreur. C'est le cas d'une des entreprises rachetées par un conglomérat familial russe, dans un secteur apparenté au luxe :

« Venant de pays émergents, on pense qu'on peut tout faire. Un jour l'actionnaire a voulu augmenter les prix de 50%, du jour au lendemain [...] Le fils de l'actionnaire a aussi eu une fausse bonne idée. Alors... il a voulu lancer la vente par internet aux Etats-Unis, pour Noël. Il a eu l'idée en octobre, tout le monde devait d'y mettre, ça n'a rien donné ».

Un autre cas de difficultés de la cible en BtoC est celui de Marionnaud, connu par la presse économique⁷⁸. De fréquents changements d'équipe de direction et la baisse des parts des marchés sont les principaux signes d'une mauvaise performance. Parmi les facteurs majeurs de cette situation, le manque d'ajustement de l'acquéreur aux spécificités marketing du marché français est couramment avancé. Par exemple, pour

⁷⁸ Thiébault Dromard, « Quelque chose ne tourne pas rond chez Marionnaud », *Challenges*, 31/03/2014.

les acquéreurs hongkongais, le marché de la cosmétique et de la parfumerie est nécessairement celui des grandes marques. Or, les enseignes en France font principalement leur marge sur les produits à marque propre : les investisseurs hongkongais semblent avoir beaucoup de mal à se résigner à cette approche.

Au vu des ces premiers indices empiriques, il est possible d'émettre l'hypothèse que les risques sont d'autant plus importants pour les EMNE qui évoluent sur des secteurs BtoC qu'elles sont peu habituées à la complexité et aux particularités idiosyncrasiques des marchés locaux. Ce risque expose évidemment en premier lieu les entités acquises. Cette difficulté spécifique des secteurs BtoB est une contribution, sous forme d'hypothèse pour l'instant, à la réflexion théorique sur les EMNE. Elle n'avait pas encore été identifiée dans la littérature, mais devra faire l'objet de recherches spécifiques pour être corroborée.

Les formes partenariales, pérennes et plutôt performantes

Les types d'intégration identifiés comme partenariaux avec les données collectées en 2012, présentent trois ans plus tard eux aussi une nette régularité : toutes les cibles concernées sont en encore en activité, et la plupart sont globalement performantes. A nouveau, il faut lire ces chiffres avec réserve, mais dans chacun des 14 cas d'intégration partenariale la cible non seulement pérennise sont activité, mais souvent la développe.

Cette performance est d'autant plus à souligner que, souvent, les partenariats sont mis en œuvre avec des cibles qui étaient auparavant en difficultés. Parmi les huit cibles en difficulté au moment de leur acquisition (liquidation judiciaire, cessation d'activité), cinq ont ensuite été intégrées sous un mode partenarial. Si l'on ajoute les entités de grands groupes qui affichaient des pertes en interne, ce sont la moitié des cibles en difficulté dont la situation a été stabilisée ou améliorée au cours de ces intégrations de type partenarial. Un manager français reconnaît le bénéfice de cette acquisition :

« Il faut être clair : on ne faisait que des dettes, on avait des charges considérables [...] En termes d'acception de nos amis chinois, je ne sais pas s'il y a la reconnaissance du ventre, mais il y a quand même un certain nombre d'injection d'argent dans l'entreprise française, qui a permis de sauver... de nous sauver de la situation économique d'il y a une ou deux années, avec la crise de 2008. On peut dire que globalement, notre actionnaire principal a joué son rôle d'injection d'argent, de sauver le cash de l'entreprise, et a permis... je veux pas dire de déposer le bilan mais à éviter des difficultés. »

Des données secondaires viennent confirmer cet état de fait. La presse économique et la presse régionale, cette dernière soucieuse du devenir de ces entreprises qui sont souvent importantes pour l'emploi local, relaient ainsi les messages positifs au fur et à mesure du développement de l'activité des cibles :

« Huron a sauvé sa peau grâce à l'indien Jyoti⁷⁹ »

« La Somab retrouve la santé par la Chine⁸⁰ »

« La Sedis reprend l'offensive⁸¹ »

En regardant ces cas de plus près, il apparaît que ces cas relèvent tous d'intégrations partenariales poussées. L'un est clairement un cas de partenariat synergie, combinant coordination d'activités liées au développement international et à la production. Un autre a été identifié comme partenariat tremplin, mais il semble d'après les données secondaires récentes qu'il soit depuis lors passé en partenariat-synergie, avec l'adjonction de coordinations technologiques et d'investissements productifs au développement international initial. Le troisième cas relève d'un partenariat que nous avons qualifié d'hybride, qui se rapproche d'une absorption par certains aspects d'intégration structurelle de la cible ; mais celle-ci garde son nom et ses ressources propres, et coordonne de nombreuses activités avec l'acquéreur. En granularisant le tableau croisant types d'intégration et performance des cibles, il est possible de confirmer ces indices empiriques (**Tableau 34**).

⁷⁹ Christian Lienhardt, *Les Echos*, 24/03/14.

⁸⁰ Jean-Marc Laurent, *La Montagne*, 20/01/14.

⁸¹ Bruno Dumortier, *Libération Champagne*, 01/07/14.

Tableau 34 : Approches partenariales et performance des cibles

Type d'intégration	Performance		
	Négative	Moyenne	Positive
Partenariats		4	10
<i>Synergie</i>			3
<i>Transfert</i>		1	2
<i>Tremplin</i>		3	5

Ce tableau permet de distinguer une tendance. Si les premiers niveaux d'intégration partenariale (transfert, par la technologie ou les connaissances ; ou tremplin, par les marchés ou l'internationalisation) amènent à des niveaux de performance globalement positifs mais encore parfois moyens, les partenariats qui ont atteint un stade de synergie sont quant à eux complètement positifs. Les formes partenariales de premier niveau ont vocation à évoluer au cours du temps, et sont donc transitoires. Pour les quatre cas de performance « moyenne » dans ce tableau, la question est donc de savoir si la relation acquéreur – cible va permettre de développer le partenariat vers un mode plus intense, ou si des difficultés vont compromettre ce développement et conduire vraisemblablement à un retour à un mode préservation, beaucoup plus aléatoire pour la pérennité de la cible. Le cycle vertueux qu'ont connu les trois cibles en mode synergie est celui d'une intensification du partenariat, qui semble être un gage de pérennité et de performance, dans le sens retenu de croissance de l'emploi, et/ou des résultats et de développement (investissements, projets).

Cette trajectoire, d'une forme partenariale initiale à une forme plus poussée a également, été suivie par une EMNE tunisienne. Acquérant son ancien client français, elle a d'abord mis en œuvre des coordinations d'activités commerciales, l'entité française servant de tremplin pour se développer sur les marchés européens et américains. Cinq ans après l'acquisition (soit le moyen-terme à l'issue duquel une forme partenariale évolue), elle a intensifié cet initial partenariat en un partenariat synergie, avec la coordination d'activités de production. La direction géographique de cette coordination de production a beaucoup surpris les observateurs :

« Une fois n'est pas coutume, des activités sont transférées d'Afrique du nord vers la France. L'entreprise a décidé de rapatrier une partie de sa production située au Maroc et en Tunisie. [...] Les salaires sont pourtant moins élevés de l'autre côté de la Méditerranée. "Mais il faut aussi prendre en compte le coût du transport et la qualité des salariés français. Au final, nous restons compétitifs", explique Abdesslem Ben Ayed, président de la société⁸² ».

En conclusion, il apparaît que les formes partenariales sont fortement corrélées à la pérennité des cibles, voire à leur développement, et que, de manière plus précise, le même rapport existe au sein des formes partenariales elles-mêmes : l'intensification des partenariats est à la fois un indicateur et une condition de pérennité et de performance des cibles.

⁸² Vincent Debes, « Solaufil relocalise sa production de filtres pour voitures », *Courrier Picard*, 13/10/2014.

CONCLUSION GENERALE

"Texts are not finished objects."

Edward W. Said, *Culture and Imperialism* (1994)

Nous nous sommes efforcés dans cette recherche de produire des données empiriques inédites sur les intégrations *up-market* des EMNE, et de les confronter aux cadres théoriques en construction sur les EMNE. Ces données ont permis de nourrir la connaissance et la réflexion avec des bases empiriques élargies, par une approche comparative d'intégrations d'entités françaises par des EMNE de 13 pays différents. Ainsi, plusieurs niveaux de résultats ont été proposés, en proposant également des hypothèses soumises à discussion. Nous allons rappeler les contributions (théoriques, managériales et méthodologiques) de cette recherche, puis en analyser les limites qui permettent de définir autant d'axes pour des recherches futures.

Contributions de la recherche

Cette recherche prenait pour point de départ deux questions, pour lesquelles nous avons apporté des réponses et des hypothèses. En y répondant, plusieurs types de contributions ont été proposés : théoriques, managériales et méthodologiques.

Contributions théoriques

En réponse à la première question de recherche, le chapitre V a établi que les EMNE adoptent effectivement suite aux acquisitions *up-market* des approches d'intégration relativement particulières. Le type partenarial est l'approche la plus couramment mise en œuvre, mais elle n'est cependant ni hégémonique ni homogène :

- D'un côté, plusieurs EMNE optent pour d'autres types d'approches : absorption (quelques cas d'EMNE relativement spécifiques), préservation (délibérée ou non intentionnelle) et sujétion (forme spécifique d'approche holding). L'étude de ce dernier type est une contribution en soi : depuis Haspeslagh & Jemison (1991) qui l'avaient théoriquement identifiés mais pas rencontré empiriquement, il était ignoré par les recherches sur les intégrations.
- De l'autre, cette approche partenariale a été affinée. Nous en avons distingué trois modalités, qui sont en fait logiquement et chronologiquement liées. L'approche partenariale débute par la coordination d'une sorte d'activités : les marchés internationaux (partenariat tremplin) ou les savoirs (partenariat transfert). A moyen-terme (autour de quatre ans), cette première approche connaît une inflexion. Si les coordinations sont satisfaisantes, le partenariat s'intensifie par la coordination de l'autre sorte d'activités : par exemple, un partenariat à base technologique se double d'une coopération commerciale. Ce nouveau stade de partenariat, appelé partenariat – synergie, s'accompagne d'une légère intrication structurelle. A l'inverse, si les premières coordinations ne sont pas satisfaisantes, la cible est susceptible d'être progressivement laissée en mode préservation.

Ces résultats produisent donc des contributions sur les typologies et les approches d'intégration post-acquisition. Ce faisant, ils mettent en valeur le rôle de l'apprentissage dans le développement des EMNE, et questionnent la robustesse de cette catégorie. En effet, les contrastes de choix d'intégration invalident la vision d'EMNE qui, par contraste avec les DMNE, seraient homogènes dans leurs stratégies et leurs pratiques managériales. Nous avons proposé de repenser les EMNE en étant attentif à deux niveaux de définition : les EMNE peuvent être des multinationales en émergence ou déjà matures, issues de pays émergents, cette dernière expression étant elle aussi à relativiser au regard par exemple des indices de compétitivité des pays.

La deuxième question de recherche, traitée dans le chapitre VI, concernait les déterminants de ces choix d'intégration. Sa réponse produit des résultats et des hypothèses. Tout d'abord, il apparaît que le contexte global est déterminant pour comprendre les trajectoires d'internationalisation des EMNE. Ouvert aux IDE, il favorise les stratégies d'exploration de ressources de beaucoup d'EMNE, au sein desquelles les approches partenariales prennent sens. Cependant, ce contexte ne permet pas de rendre compte de la diversité des approches d'intégration adoptées par les EMNE. L'analyse des déterminants des différents cas a révélé une régularité singulière : le pays d'origine des EMNE apparaît comme un déterminant essentiel de leurs choix d'intégration. Les pays d'origine pour lesquels nous disposons de plusieurs cas présentent en effet des récurrences : les EMNE chinoises adoptent par exemple toutes une approche partenariale, alors que les EMNE russes, toutes et seulement elles, adoptent une approche sujétion. Encouragé par la littérature sur les DMNE (impact de l'héritage administratif sur les approches d'intégration) et les EMNE (proximité des EMNE de leur environnement d'origine), nous suggérons que ces différences d'approches renvoient à des héritages administratifs liés au pays d'origine. Plus particulièrement, nous émettons l'hypothèse que les imaginaires politiques et les conceptions stratégiques implicites influencent les choix stratégiques que les décideurs des EMNE effectuent dans le contexte géoéconomique global : c'est l'interaction entre les facteurs objectifs de ce contexte et les facteurs plus

Conclusion générale

implicites de l'héritage administratif sur « comment les choses doivent être faites » qui conduit aux choix effectifs.

Ces apports spécifiques sur les intégrations *up-market* ont également apporté des contributions sur des théories plus générales de management international. Dans le débat sur le besoin d'une nouvelle théorie pour les EMNE, nous suggérons que les EMNE actualisent les anciens modèles, en les complétant de nouvelles possibilités. D'un côté, les cadres, les dimensions logiques restent pertinents, car ce sont des questions essentielles que toute organisation qui s'internationalise se pose. Par contre, les possibilités et le contenu normatif des modèles sont complétés par les stratégies des EMNE : celles-ci ne rendent pas les modèles obsolètes, elles les remplissent.

Plusieurs modèles et théories ont ainsi été actualisés :

- Modèle de développement international Uppsala, complété dans ses dimensions théoriques d'origine pour inclure les chemins d'internationalisation des EMNE, avec une théorie « moderne » et des formes intermédiaires (**Figure 34**).
- Modèle des types d'intégration d'Haspeslagh & Jemison (1991) puis Kale & Singh (2012), avec la réintégration de l'approche holding / sujétion et les détails de l'approche partenariale (**Figure 31**). Ce modèle étendu permet de rendre compte des approches d'intégration des EMNE dans un cadre stable, tout en donnant à comprendre les spécificités de certaines EMNE.
- Modèle intégré des déterminants de choix d'intégration, avec trois pôles ayant trait au contexte, aux caractéristiques de l'acquéreur et à celles de la cible, identifiant dans leurs interactions les dimensions de stratégie, de différentiels et de contingence (**Figure 14**).

Ces contributions sont d'autant plus intéressantes que notre recherche produit des données d'EMNE de pays différents, ce qui représente sa spécificité. La difficulté d'accès aux terrains, les ambiguïtés à propos de la catégorie d'EMNE, ainsi que le caractère récent et changeant du phénomène lui-même, invitent cependant à la prudence, et à la réitération de tels travaux pour en stabiliser les apports.

Contributions managériales

Plusieurs implications managériales peuvent être retirées de cette recherche, en conservant néanmoins à l'esprit le caractère évolutif du rapport des EMNE à leurs acquisitions, leurs stratégies à un moment donné étant notamment fonction de leur stade de développement. Premièrement, les intégrations partenariales ont une temporalité particulière qu'il faut identifier. Deuxièmement, elles donnent des perspectives aux cibles en termes de pérennité et de développement de l'activité. A l'inverse, deux cas sont plus délicats : les approches sujétion des EMNE russes, et les secteurs de B-to-C.

L'approche partenariale est la plus couramment utilisée par les EMNE. Il est essentiel de bien saisir le déploiement en deux temps de cette dynamique partenariale, et de prêter une attention toute particulière aux premières coordinations d'activités. Ce sont en effet elles qui peuvent conditionner la suite de l'intégration, dans un sens négatif ou positif pour la cible. En effet, même et surtout si la cible est peu impactée directement durant la première période, ses responsables doivent être conscients qu'elle a un rôle essentiel pour le déploiement ultérieur de la relation avec l'acquéreur. Si les premières coordinations apportent des résultats satisfaisants, le partenariat devrait s'intensifier et la cible pourrait en retirer des retours positifs en termes d'investissements, de pérennité et de développement de l'activité. Au contraire, si les premières coordinations se révèlent infructueuses, la cible pourrait être laissée en préservation non intentionnelle, la fragilisant pour son développement et son avenir dans le groupe. Ceci est d'autant plus important que, durant la première période de l'approche partenariale, les managers et les équipes des entités acquises peuvent être surpris par le laisser-faire apparent de l'acquéreur. Ils peuvent alors

Conclusion générale

interpréter l'autonomie qui leur est conférée comme une pure et simple indépendance, et manquer les enjeux réels de cette phase. Or, s'il y a bien un découplage relativement inédit entre le rapport actionnarial et le rapport managérial dans ce type d'intégration, et que la présence de l'acquéreur est discrète, les attentes de ce dernier sont réelles, de même que les potentiels de développement pour l'entité acquise.

En termes, sinon de performance *stricto sensu* des intégrations, mais de pérennité des cibles, les approches partenariales s'avèrent concluantes. Avec précaution, nous présentons des résultats convergents : la grande majorité des approches partenariales est bénéfique pour les cibles, et ce d'autant plus que le partenariat s'intensifie sous une forme synergie. Ce résultat est une contribution intéressante, qui permet de dépasser à la fois les interrogations d'opérationnels des cibles doutant de la stratégie des acquéreurs, et des soupçons que le grand public et les médias fait peser sur les acquisitions *up-market*, chinoises notamment.

Par contre, les approches de type sujétion, adoptées par les EMNE russes, semblent préjudiciables pour les cibles. Celles-ci, privées à la fois d'autonomie et de coordination avec le reste du groupe, sont assez rapidement en situation de dépendance par rapport à l'acquéreur, et leur devenir est conditionné aux résultats de cet acquéreur sur son propre marché, conduisant souvent à l'échec de l'intégration.

Enfin, nous avons identifié la difficulté spécifique des secteurs BtoC. Cette contribution, sous forme d'hypothèse pour l'instant, est naturellement essentielle pour les acquéreurs et les cibles : l'ajustement entre le siège et la filiale, entre le global et le local, y est d'autant plus important. Ce résultat contribue également à la réflexion théorique sur les EMNE. Elle n'avait pas encore été identifiée dans la littérature, mais devra faire l'objet de recherches spécifiques pour être confirmée et mieux comprise.

Contributions méthodologiques

La conduite de cette recherche permet également de développer des contributions méthodologiques, même si là n'était pas son but. Ces contributions viennent surtout des enjeux d'appréhension des EMNE, tant théoriquement qu'empiriquement. Sur un plan théorique, nous avons déjà souligné l'articulation permettant de penser les stratégies et pratiques des EMNE dans des cadres et des modèles théoriques existants. L'analyse des EMNE n'appelle pas à un renouvellement complet des théories, mais permet plutôt de procéder à des mises à jour, des précisions et des extensions de modèles existants. Plus précisément, cette articulation est découpée en deux niveaux : le contenu normatif de modèles comme Uppsala ou la matrice d'Haspeslagh & Jemison est dépassé, obsolète : il est mis à jour par l'étude des EMNE. Mais ceci peut s'effectuer dans les dimensions conceptuelles initiales qui sont stables et robustes.

Sur un plan pratique, l'accès aux terrains des EMNE n'est pas aisé. Tout d'abord, nous avons souligné le fait que les bases de données usuelles comme Thomson One Banker semblent moins fiables pour les EMNE que les DMNE. De plus, par contraste avec les DMNE, leurs décideurs sont par nature distants, géographiquement naturellement, mais aussi culturellement et institutionnellement, des univers de recherche français. L'approche par les cibles, l'intermédiation dans les premiers contacts et l'utilisation de méthodes mixtes ont permis de dépasser en partie ces obstacles importants, mais ceux-ci restent forts, et sont sans doute à l'origine du gap empirique sur les EMNE.

Enfin, de manière plus générique, nous avons également insisté sur la socialisation du chercheur, en distinguant le « qui » du « quoi » et du « comment » d'une recherche. Celle-ci s'inscrit dans un contexte, humain et institutionnel, dont la prise en compte et la familiarisation est déterminante dans la pratique de recherche. Elle n'est pas annexe, périphérique au travail individuel intellectuel : elle lui est indispensable. Cette socialisation est marquée par plusieurs activités, qui vont des contacts informels aux présentations, séminaires et reviewing notamment.

Limites et axes de recherche futures

La réflexivité sur une recherche permet de mieux en apprécier les apports en en considérant les limites. Celles-ci, sans remettre en cause les résultats et les contributions, délimitent leur périmètre de validité, ainsi que les conditions de leur généralisation. Surtout, elles ouvrent autant de pistes pour des recherches futures.

Limites pratiques et théoriques

Le caractère initialement exploratoire de notre recherche, amorcée alors que peu de littérature était disponible sur les intégrations *up-market* des EMNE, ainsi que le caractère émergent et donc potentiellement instable du phénomène lui-même, invitent à la prudence, à la patience et à l'itération des travaux pour corroborer les résultats et les hypothèses que nous avons proposés. Comme nous l'avons vu, travailler sur un phénomène émergent, c'est au départ travailler sur un champ qui comprend plus d'hypothèses que de connaissances, et dont la littérature se construit au cours de la recherche elle-même. L'émergence du phénomène limite également par sa nature même le recul nécessaire à la corroboration des contributions. Ceci n'est cependant que le revers de l'opportunité offerte par les EMNE : celle de pouvoir suivre et analyser presque en temps réel le développement d'EMN, là où souvent les théories de management international classiques ont été échafaudées *a posteriori* des phases initiales de développement des DMNE.

Sur un plan empirique, cette recherche se caractérise par la diversité des pays d'origine des EMNE acquéreuses. Bien que conforme aux ordres de grandeur dans notre champ, le volume de données collectées ne couvre qu'une partie de l'étendue du phénomène, et nous aurions aimé en obtenir encore plus. Les difficultés d'accès aux terrains sont fortes pour les EMNE, dont les dirigeants sont peu habitués aux démarches de recherche en management, et peu familiers des institutions de recherches européennes. Si une approche par les filiales permet de contourner en partie cette difficulté, et est la plus pertinente pour aborder les phases d'intégration post-acquisition, le relai par les sièges pourrait néanmoins utilement compléter cette

approche principale. Surtout, du fait de la combinaison de notre approche par les filiales et la rétention des équipes de la majeure partie des cibles, nos données comprennent peu d'entretiens avec des managers originaires du groupe acquéreur. Or, nous avons vu dans le chapitre VI l'apport de telles données, qui est plus est dans la langue maternelle des interlocuteurs. Enfin, un accès plus aisé aux terrains aurait permis de traiter encore plus finement l'aspect dynamique de certaines approches, notamment partenariales.

Par ailleurs, les résultats sur l'effet du pays d'origine sont robustes quand nous disposons de données sur plusieurs EMNE d'un même pays (Chine, Inde, Russie). Leur portée est plus limitée pour les EMNE de pays pour lesquels nous ne disposons que d'un seul cas. Nous avons suffisamment insisté sur les ambiguïtés de généralisation sur une catégorie floue comme celle d'EMNE. Il faut donc se garder de tout réflexe de généralisation, d'autant plus que, sur un plan théorique, la force de l'effet du pays d'origine pour certains pays comme la Chine, l'Inde et la Russie ne signifie pas que cet effet est systématiquement important pour tous les pays. Les imaginaires politiques et stratégiques ne constituent qu'une partie de l'héritage administratif des organisations, ils sont en interaction avec le contexte et des éléments institutionnels. Pour ces trois pays, ces imaginaires se sont incarné et actualisé dans des formes institutionnelles et des pratiques de gouvernance au fil de l'histoire, se renforçant et se pérennisant au fur et à mesure. Il est possible que dans d'autres sociétés ou d'autres pays, ils n'aient pas été relayés, incarnés et transmis par des institutions (scolaires, familiales, gouvernementales), et aient ainsi perdu en consistance, ou bien que ces environnements aient été plus longuement et intensément hybridés. Enfin, une autre limite, ou prudence dans l'extrapolation des résultats, résulte dans le fait que nous ne nous sommes intéressés qu'aux acquisitions, pas aux créations *greenfield* ni aux alliances qui constituent d'autres facettes du développement des EMNE dans les pays dits développés. Or, la théorie nous indique que, là où les EMN en mode exploitation sont susceptibles de faire plutôt des acquisitions, celles qui sont plutôt sur un mode d'exploitation recourent préférentiellement aux créations : tout un pan du développement des EMNE est donc hors du cadre de cette recherche.

Conclusion générale

Axes pour un programme de recherches futures

Ces limites permettent d'identifier des pistes pour des recherches futures, qui constituent les bases d'un programme pouvant être déployé sur deux axes : d'un côté, le développement international des EMNE, à la fois pour ce qu'il apporte aux théories de management international et ce qu'il nous apprend sur les évolutions géoéconomiques mondiales ; de l'autre, un axe plus spécifiquement consacré au management stratégique comparatif, en explorant notamment les imaginaires politiques et stratégiques constitutifs des héritages administratifs. De manière pragmatique, ces axes pourront être développés en étendant les recherches dans plusieurs directions, théoriques et empiriques. Naturellement, l'itération de travaux similaires, en étendant encore les pays d'origine des EMNE, pourront corroborer et renforcer les résultats. Au-delà, de futures recherches pourront questionner les conclusions de nos travaux, et articuler notamment plus finement les différents niveaux de déterminants du choix de mode d'intégration. La question de savoir si les EMNE qui adoptent une approche partenariale le font car elles ne peuvent pas ou ne veulent pas faire différemment nous paraît par exemple intéressante. Plusieurs directions de recherches pourront concourir à y répondre :

- Temporellement, en accroissant la couverture longitudinale des cas étudiés. En reprenant par exemple les cas que nous avons couverts, il sera intéressant de suivre l'évolution de la relation maison-mère – filiale, notamment après une intégration de type partenarial.
- Géographiquement, en étudiant des cas d'acquisitions ultérieures des mêmes EMNE dans d'autres pays développés (pour identifier des récurrences ou des évolutions). Par exemple, les modes d'intégration mis en œuvre par les EMNE partenariales suite à d'autres acquisitions dans des pays développés, réalisées après l'acquisition de la cible française, seraient particulièrement intéressants à étudier. Cela permettrait de discuter dans quelle mesure leur première expérience *up-market* modifie leurs modes d'action, ou révèle la stabilité de conceptions implicites sur « comment les choses doivent être faites ».

- Géographiquement, en étudiant des acquisitions de ces mêmes EMNE dans d'autres pays qualifiés d'émergents (pour identifier des récurrences ou des différences). Il serait particulièrement intéressant d'étudier, à partir des premières hypothèses théoriques, les modes d'intégration des EMNE partenariales suite à des acquisitions dans des pays émergents : y adoptent-elles également une approche partenariale, ou optent-elles plutôt pour une approche plus interventionniste ? Cela permettrait de discuter les déterminants des modes d'intégration, notamment l'impact des différentiels entre cibles et acquéreurs.
- Opérationnellement, en complétant l'analyse des intégrations post-acquisitions par des recherches sur des modes d'entrée de type *greenfield* ou partenariats d'EMNE dans des pays développés. Cette perspective complémentaire permettrait de distinguer ce qui relève, dans les pratiques et les choix des EMNE, de facteurs objectifs et de conceptions stratégiques implicites.
- Organisationnellement, en complétant l'approche par les filiales d'une approche par les sièges des EMNE. La perspective des acquéreurs permettrait de démêler plus finement l'intrication des déterminants. Surtout, elle permettrait d'analyser avec des données empiriques élargies la question des imaginaires stratégiques et politiques.

Ce dernier axe met en lumière deux aspects pratiques des évolutions que nous souhaitons imprimer à des recherches futures. Ces deux aspects sont complémentaires. Tout d'abord, fondamentalement, la détection des imaginaires politiques et stratégiques nécessite, autant que faire se peut, de réaliser la collecte des données dans la langue maternelle des interlocuteurs. En conséquence, cela implique de développer des recherches en binôme ou collectives, favorisant *in fine* la coécriture avec des chercheurs idéalement originaires et/ou situés dans les pays d'origine des EMNE.

Conclusion générale

« Le mot n'est pas la chose », selon la formule de Korzybski (1934). Cette thèse n'est donc pas la recherche elle-même : elle n'en est qu'une image, un point de situation à un moment donné. C'est pour cela que, pour reprendre Edward Saïd, les textes ne sont pas des objets finis : ils ne font que matérialiser une facette d'un processus plus large. Cette recherche est avant tout une aventure, intellectuelle certes, mais aussi humaine. Nous espérons donc qu'elle est une étape sur un chemin de réflexions, de rencontres et de recherches à développer dans l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture (2008). *Multi-Polar World 2. The Rise of the Emerging-Market Multinational*. Accenture Report.
- Accenture (2009). The new face of global M&A. *Outlook* n°1, 2009.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Business.
- Aglietta, M., & Bai, G. (2012). *La voie chinoise : Capitalisme et empire*. Odile Jacob.
- Agtmael, A. van (2007). *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World*. Free Press.
- Aharoni, Y. (2014). To understand EMNE a dynamic IB contingency theory is called for. *International Journal of Emerging Markets*, 9(3), 377-385.
- Akorsu, A. D., & Cooke, F. L. (2011). Labour standards application among Chinese and Indian firms in Ghana: Typical or atypical? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2730-2748.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R. A. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 14-46.
- Angwin, D., & Wensley, R. (1997). The Acquisition Challenge: Realising the Potential of your Purchase. *Hot Topics*, 1(4): 2-13.
- Angwin, D.N. (2004) Speed in M&A integration: the first 100 days, *European Management Journal*, 22 (4): 418-430.
- Angwin, D. (2007). Motive Archetypes in Mergers and Acquisitions (M&A): The Implications of A Configurational Approach to Performance. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 6, 77-105.
- Angwin, D. N., & Meadows, M. (2015). New Integration Strategies for Post-Acquisition Management. *Long Range Planning*, 48(4), 235–251.
- Athreye, S., & Kapur, S. (2009). The internationalization of Chinese and Indian firms – trends, motivations and strategy. *Industrial and Corporate Change*, 18(2): 209-221.

Bibliographie

- Aulakh, P. S. (2007). Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths, and performance. *Journal of International Management*, 13, 338-355.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, 1–52.
- Averseng, C. (2011). Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives, *Management & Avenir*, 41(1): 369-386.
- Bailey, S. (2001). *Academic Writing : A Handbook for International Students*. London and New York : Routledge.
- Bandeira-de-Mello, R., Arreola, M. F., Marcon, R., (2012). The Importance of Nurturing Political Connections for Emerging Multinationals: Evidence from Brazil, *International Business and Management*, 28: 155 – 171.
- Bandeira-De-Mello, R., Ghauri, P. N., Mayrhofer, U., & Meschi, P. X. (2015). Introduction To The Special Issue: Theoretical And Empirical Implications For Research On South-South And South-North Expansion Strategies. *M@n@gement*, 2015, vol. 18(1): 1-7.
- Bansal, P. T., & Corley, K. (2011). From the editors. The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
- Bartlett, C., & Beamish, P. (2008). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1990). Administrative Heritage. *McKinsey Quarterly*, Winter 1990, 31–41.
- Bartlett C. & Ghoshal, S. (1991). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2000). *Going global: lessons from late movers*. *Harvard Business Review*, Vol. 78, pp. 133-42.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. Sage Publications.

- Beddi, H. (2011). Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales? *Revue française de gestion*, 37(3), 77-92.
- Beddi, H. (2008). *Contribution à l'analyse de la diversité des relations siège-filiales au sein des firmes multinationales. Etudes de dix firmes multinationales françaises*. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Beechler, S., & Yang, J. Z. (1994). The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies. *Journal of International Business Studies*, 25(3): 467-491.
- Bell, J., McNaughtonb, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday & Company Inc.
- Berry, C-J. (1994), *The Idea of Luxury. A conceptual and historical investigation*. Cambridge University Press.
- Bhaumik, S.K., Driffield, N., & Pal, S. (2010). Does ownership structure of emerging market firms affect their outward FDI? The case of the Indian automotive and pharmaceutical sectors. *Journal of International Business Studies*, 41(3): 437-450.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*. 37(3), 395-426.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Nobel, R. (2010). Knowledge transfer in international acquisitions: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 21–26.
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573-581.

Bibliographie

- Bironneau, R. (Dir.) (2012). *China Innovation Inc. Des politiques industrielles aux entreprises innovantes*. Presses de Sciences Po.
- Bitektine, A. (2008). Prospective case study design qualitative method for deductive theory testing. *Organizational Research Methods*, 11(1), 160-180.
- Blanchot, F. (1998). Les déterminants du choix du partenariat : proposition d'un modèle éclectique. Université Paris Dauphine, CREPA.
- Blanchot, F. (2006). Alliances et performance : un essai de synthèse. Cahier de recherche N°2006.1 22. Université Paris-Dauphine.
- Blanchot F. (2008). Gestion des alliances internationales. In Davel, Dupuis & Chanlat, *Gestion en contexte interculturel*, Presses de l'Université Laval.
- Borini, F.M., de Miranda, O. M., Freitas, S. F., & de Oliveira, C. R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3), 219–231.
- Bonaglia F., Goldstein A. & Mathews, J. (2007). Accelerated Internationalisation by Emerging Multinationals: the Case of White Goods Sector. MPRA Paper No. 1485.
- Boston Consulting Group (2006). The new global challengers. How top 100 Companies from Rapidly Developing Economies are changing the World. *BCG Report*.
- Boston Consulting Group (2011). Allies and adversaries, *2013 BCG Global Challengers Report*.
- Boston Consulting Group (2013). Companies on the move. Rising stars from rapidly developing economies are reshaping global industries, *BCG Global Challengers Report*.
- Bourdieu, P. (1993), *La Misère du monde*. Éditions du Seuil.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67, 847-855.
- Broadman H. G. (2010), Multinational Entreprises from emerging Markets: Implications for the North and the South. In Sauvant & McAllister (ed), *Foreign direct investments from emerging markets: the challenges ahead*, Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (Eds) (2002). *International Mergers and Acquisitions*, Thomson.

- Buckley, P., Clegg, J., Cross, A., Liu, X., Voss, H., & Ping, Z. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 499-518.
- Budhwar P. S. & Debrah Y. A. (2001). *Human Resource Management in Developing Countries*. Routledge.
- Buiter W., Rahbari E. (2011). "Global Growth Generator. Citigroup's study of 3G nations", February 2011.
- Calori, R., Lubatkin, M., & Very, P. (1996). Une étude empirique des formes et déterminants de l'intégration post-acquisition. *Management International*, 1(1), 41-54.
- Calori, R., Lubatkin, M., Very, P., & Veiga, J. F. (1997). Modelling the Origins of Nationally-Bound Administrative Heritages: A Historical Institutional Analysis of French and British Firms. *Organization Science*, 8(6).
- Cappelli P., Singh H., Singh J. & Useem M. (2010). *The Indian Way. How India's Top Business Leaders Are Revolutionizing Management*, Harvard Business Press.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (2003). Strategic Innovation and the Administrative Heritage of East Asian Family Business Groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 5–26.
- Casanova, L. (2009). *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*, Palgrave Macmillan (Insead Business Press).
- Chamontin, L. (2014). *L'empire sans limites. Pouvoir et société dans le monde russe*. Éditions de l'Aube.
- Chanda, N. (2007). Bound together. How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization. New Haven: Yale University Press.
- Chanlat, J. F. (1998), *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie Générale*. Presses de l'Université Laval.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5): 319–334.
- Chattopadhyay, A., Batra, R. & Ozsomer, A (2012). *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands*. McGraw-Hill.

Bibliographie

- Chen, W. (2010). The effect of investor origin on firm performance: Domestic and foreign direct investment in the United States. *Journal of International Economics*, 83(2) : 219-228.
- Chen, V. Z., Li, J., & Shapiro, D. M. (2012). International reverse spillover effects on parent firms: Evidences from emerging-market MNEs in developed markets. *European Management Journal* 30, 204– 218.
- Chen, Y., & Werle, H. (2014). Chinese Inward Mergers & Acquisitions by European Companies and Chinese Outward Mergers & Acquisitions in Europe: A Comparative Study of Critical Success Factors. PhD, St. Gallen, School of Management, Zurich.
- Chevrier, S., & Segal, J. P. (2011). Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales. Des acteurs en quête de modes d'emploi. *Revue française de gestion*, 145-156.
- Chevrier, S., & Viegas Pires, M. (2013). Delegating effectively across cultures. *Journal of World Business*, 48(3): 431-439.
- Chittoor, R. (2009). Internationalization of Emerging Economy Firms –Need for New Theorizing. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(1).
- Child, J., & Marinova, S. (2014). The Role of Contextual Combinations in the Globalization of Chinese Firms. *Management and organization review*, 10(3), 347-371.
- Chung, C., Sparrow, P., & Bozkurt, Ö. (2014). South Korean MNEs' international HRM approach: Hybridization of global standards and local practices. *Journal of World Business*, 49(4), 549–559.
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916–923.
- Collinson, S., & Pettigrew, A. (2009). Comparative International Business Research Methods : Pitfalls and Practicalities. In Rugman, A. M. *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press.
- Contractor, F. (2013). “Punching above their weight” The sources of competitive advantage for emerging market multinationals. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 304–328.

-
- Courpasson, D. (2013). On the Erosion of “Passionate Scholarship.” *Organization Studies*, 34(9), 1243–1249.
- Creswell, J.W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5) : 453 – 476.
- Croset, P. (2013), *L'ambition au coeur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*, Dunod.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas. *Journal of International Management*, 14, 138-154.
- Cuervo-Cazurra, A. & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6): 957-979.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). How the analysis of developing country multinational companies helps advance theory: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R (Eds.) (2014). *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A., Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 45: 919–942.
- Cuervo-Cazurra, A (2015). The Co-Evolution of Pro-Market Reforms and Emerging Market Multinationals. In Tihany, Pedersen, & Devinney, *Advances in International Management*, vol. 28.
- Cui, L., & Jiang, F. (2012). State ownership effect on firms’ FDI ownership decisions under institutional pressure: A study of Chinese outward-investing firms. *Journal of International Business Studies*, 43(3) : 264 – 284.
- Cuin, C. H., (2000). *Ce que (ne) font (pas) les sociologues. Petit essai d’épistémologie critique*. Genève, Droz.
- Cummings, L. & Frost, P. J. (Eds.) (1995). *Publishing in the organizational sciences*. Sage.

Bibliographie

- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.) (2005). *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Copenhagen Business School Press.
- Daziano, L. (2013). Pays émergents : après les BRICS, l'essor des BENIVM. *Tribune Les Echos*, 07/02/2013.
- Dedoussis, V. (1995). Simply & Question of Cultural Barriers? The Search for new Perspectives in the Transfer of Japanese Management Practices. *Journal of Management Studies*, 32(6): 731–745.
- Delanoy, S. (2012). *Géopolitique des pays émergents. Ils changent le monde*, Presses Universitaires de France.
- Demirbag, M., & Yaprak, A. (2015). *Handbook Of Emerging Market Multinational Corporations*, Edward Elgar Publishing.
- Deng, P. (2009). Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, 44: 74–84.
- Deng, P. (2010). What determines performance of cross-border M&As by Chinese companies? An absorptive capacity perspective. *Thunderbird International Business Review*, 52(6): 509-524.
- Deng, P. (2012). The Internationalization of Chinese Firms: A Critical Review and Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4): 408-427.
- Deng, P., & Yang, M. (2015). Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: A comparative investigation. *International Business Review*, 24(1), 157–172.
- de Vaujany, F. X. (2007). La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique. Proceedings of the AIMS conference, June 2007.
- Devereux, G. (1967). *From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences*. The Hague, Mouton.
- D'Iribarne, P. (1989). *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Editions du Seuil.
- D'Iribarne, P., Henry A., Segal J. P., Chevrier, S. & Globokar, T. (1998). *Cultures et mondialisation*, Éditions du Seuil.
- D'Iribarne, P. (2003). *Le Tiers-Monde qui réussit - Nouveaux modèles*. Odile Jacob.
- D'Iribarne, P. (2008). *Penser la diversité du monde*. Le Seuil.

- D'Iribarne, P. (2009a). *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*. Éditions du Seuil.
- D'Iribarne, P. (2009b). National Cultures and Organisations in Search of a Theory: An Interpretative Approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9, 309-321.
- D'Iribarne, P. (2009c). La force des cultures. *Le Débat*, 157(5) : 111-123.
- Dixon, S. (2008). *Organisational Transformation in the Russian Oil Industry*. Edward Elgar Publishing.
- Doz, Y., & Prahalad, C.K. (1991). Managing MNCs: a search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12: 145–164.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., & Grenier C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In Thiétart. *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9-31
- Dunning, J. H., Van Hoesel, R. & Narula, R. (1998). Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications. In Dunning (Ed.), *Globalization, Trade and Foreign Direct Investment*. Elsevier Science, 255-286.
- Dunning, J. H. (2005). *Transnational Corporations and Economic Development: From Internationalization to Globalization*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Dunning J., Kim, C., & Park, D. (2008). Old wines in new bottles: a comparison of emerging-markets TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In Sauvart (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?* Edward Elgar, 158-80.
- Dunning, J. H., & Sarianna, M. L. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25: 573-593.
- Durkheim, E. (1894). *Les règles de la méthode sociologique*. Réédition Flammarion 2010.
- Duysters, G., Jacob, J., Lemmens, C., & Jintian, Y. (2009). Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group. *Industrial and Corporate Change*, 18 (2): 325-349.
- Dyer, J. D., Kale, P., & Singh, H. (2004). When to Ally and When to Acquire. *Harvard Business Review*, July-August Issue.

Bibliographie

- Economist, The (2012). Emerging-market multinationals. The rise of state capitalism. Jan 21st 2012.
- Edwards, T. and Ferner, A. (2004). Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems. *Management International Review*, 24(1): 51–81.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 1–8.
- Evers, J. C., Silver, C., Mruck, C., & Peeters, B. (2011). Introduction to the Kwalon Experiment: Discussions on Qualitative Data Analysis Software by Developers and Users. *Forum Qualitative Social Research*, 12(1).
- Farok J. C., (2013). “Punching above their weight”: The sources of competitive advantage for emerging market multinationals". *International Journal of Emerging Markets*, 8(4) : 304-328.
- Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford : Oxford University Press.
- Faulkner, D., Pitkethly, R., & Child, J. (2012). Country cultural differences in acquisition management. In *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford : Oxford University Press.
- Ferreira, M. P. (2007). Building and leveraging knowledge capacities through cross-border acquisitions. n Tallman, *A new generation in international strategic management*, Edward Elgar, 162-179.
- Filippov, S. (2012). Emerging Russian multinational companies: managerial and corporate challenges, *European Journal of International Management*, 6-3 ; 323-341.
- Fleury, A. (2011). *Brazilian Multinationals. Competences for internationalization*, Cambridge University Press.
- Fleury, A. & Leme Fleury M. T. (2008). Brazilian Multinationals: Surfing the Waves of Internationalization. In Ramamurti & Singh (2008), *Emerging Multinationals from Emerging Markets*, Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- French, P. (2011). *India. A Portrait*. Knopf.

- Friedman, T. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Frommer, F. (2010). *La pensée PowerPoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide*. La Découverte.
- Fucini J. (1990). *Working for the Japanese*, Free Press
- Gabas J.J, Losch B. (2008). La fabrique en trompe l'œil de l'émergence. *L'enjeu mondial. Les pays émergents*, Presses de Sciences-Po.
- Gabrielsson, M., & Manek Kirpalani, V. H. (2012). *Handbook Of Research On Born Globals*. Edward Elgar Publishing.
- Gammeltoft, P. (2008). Emerging Multinationals: Outward FDI from the BRICS countries. Paper presented in the IV Globelics Conference at Mexico City, September 22-24 2008.
- Gammeltoft P., Barnard, H., & Madhok, A. (2010). Emerging multinationals, emerging theory: Macro- and micro-level perspectives, *Journal of International Management* 16 : 95–101.
- Garde A. R. (2006). *Chanakya on Management*. Jaico Publishing House.
- Garreau, L. (2009). *L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan*. Thèse, Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Gates, S., & Very, P. (2003). Measuring Performance During M&A Integration. *Long Range Planning*, 36(2): 167-185.
- Gaur, A. S., & Kumar, V. (2010). Internationalization of emerging market firms: A case for theoretical extension. In Devinney, Pedersen & Tihanyi, *Advances in international management: the past, present and future of international business and management*, vol. 23, Emerald.
- Gavard-Perret, M. L. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Geertz, C. (1977). *The Interpretation Of Cultures*. Basic Books.
- George, G. (2014). Rethinking management scholarship. *Academy Of Management Journal*, 57(1), 1-6.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8): 137-147.

Bibliographie

- Ghemawat P. (2007). Why the world isn't flat. *Foreign Policy*, 15, 54-60.
- Ghemawat P., Hout T. (2008). Tomorrow's Global Giants. Not the Usual Suspects. *Harvard Business Review*, 86(11).
- Gilbert, L. S. (2002). Going the distance: 'Closeness' in qualitative data analysis software. *International Journal of Social Research Methodology*, 5(3): 215-228.
- Girin, J. (2010). L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode, in A.-C. Martinet (coord.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- Girod S., Bellin J. (2011). Revisiting the "Modern" Multinational Enterprise Theory: An Emerging-market Multinational Perspective. In Ramamurti & Hashai (ed.) *The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise*, Emerald Group, 167-210.
- Glover, L., & Wilkinson, A. (2007). Worlds colliding: the translation of modern management practices within a UK based subsidiary of a Korean-owned MNC. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1437-1455.
- Goldstein, A., Bonaglia, F., & Mathews, J. (2006). Accelerated internationalization by emerging multinationals: the case of white goods. Submitted for a focused issue of the Journal of International Business Studies entitled "International Expansion of Emerging Market Businesses".
- Goldstein, A. (2009). *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Goldstone J. A. (2012). Forget the BRICs – the real economies of India, Brazil, Turkey, Mexico and Indonesia will shake up the world over the next few decades and need their own acronym. *Foreign Policy*, 13 January 2012.
- Gombault, A. (2005). La méthode des cas. In Wacheux, F., & Roussel, P. (eds), *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles: De Boeck Université, 31-64.
- Gomes, E., Weber, Y., Brown, C., Tarba, C.Y. (2011). *Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances. Understanding the Process*. Palgrave Macmillan.
- Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4): 191-205.

- Goxe, F., Viegas Pires, M., & Belhoste, N. (2015). Les BRIC(S) ? Objets frontières dans le discours médiatique international. Communication à la 5^e conférence annuelle d'Atlas/AFMI - 12 au 14 mai 2015 – CFVG Hanoi – Vietnam.
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firm. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366–403.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.
- Grataloup, C. (2007). *Géohistoire de la mondialisation : Le temps long du monde*, Armand Colin.
- Guillen M. F., & García-Canal E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies. *Academy of Management*, 23(2): 23-35.
- Guillen, M. F., & Garcia-Canal, E. (2012). *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Gupta, A.K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows within the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Gupta, A.K, Wang H. (2009). The Rise of Global Champions: Impact of Country, Industry & Company Effects. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(1).
- Hamel, J. (2006). Décrire, comprendre et expliquer. *Sociologies* [En ligne], <http://sociologies.revues.org/132>.
- Haspelslagh, P., & Jemison, D. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Hartmann, M. (2011). Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques. *Actes De La Recherche en Sciences Sociales*, 190(5): 10-23.
- Harzing A. W., & Noorderhaven N. G. (2003). The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions, *Management International Review*, 43(2), 47-66.
- Harzing, A.-W., & Noorderhaven, N. (2006). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta & Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195-214.

Bibliographie

- Harzing W.A., & Pudelko M. (2007). HRM practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, localization or dominance effect?, Paper Version January 2007, Accepted for *Human Resource Management*.
- Hatchuel, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, R. Laufer (eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, Fnege 2001.
- Hay F., Milelli C. & Shi Y. (2008). *Présence et stratégies des firmes chinoises et indiennes en Europe : une perspective dynamique et comparative*. Rapport pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, Janvier 2008.
- Hayden, A., & Edwards, T. (2001). The Erosion of the Country of Origin Effect: A Case Study of a Swedish Multinational Company. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 56(1): 1–26.
- Heenan, D. A., & Keegan, W. J. (1979). The rise of third world multinationals. *Harvard Business Review*, 57.
- Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hennart, J.-F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1432-1454.
- Hennart, J.-F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 2(3), 168-187.
- Heritage Foundation (2015). *China Global Investment Tracker*, <http://www.heritage.org/research/projects/china-global-investment-tracker-interactive-map>, accédé le 19/02/2015.
- Hill, C. & Jones, G. (2012). *Strategic Management Cases*. Mason : Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 32(6): 831-67.
- Hobdari, B., Gammeltoft, P., Meyer, K. & Li, J. (Eds.) (2013). Emerging Economy Multinationals and Home Country Effects: Does Origin Matter? *Asia Pacific Journal of Management*, Journal Special Issue, call for papers.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage.

-
- Honda, K., Lostaglio, K., & Oka, G. (2012). A yen for global growth: The Japanese experience in cross-border M&A. Mc Kinsey, Insights & Publications.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C-M. & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43:249–67.
- Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I., & Peng, M. W. (2013). Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets. *Journal of Management Studies*, 50(7).
- Hout, T., & Michael, D. (2014). A Chinese Approach to Management, *Harvard Business Review*, September 2014.
- Huault, I. (1998). *Le management international*. La Découverte.
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991). *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- Hyun, J. H. (2008). How Different are Emerging Multinationals' Views of Economic Integration in Europe? A Case Study of Korean Automobile Manufacturers' Strategic Reactions. *European Planning Studies*, 16(6), 745–760.
- Inter-American Bank of Development (2006). *From Multilatinas to Global Latinas. The New Latin American Multinationals*, Compilation Case Studies.
- International Monetary Fund (2013). *World Economic Outlook Database*, www.imf.org.
- Ishida, H. (1997). *Management of U.S. acquisitions by Japanese companies*. Euro-Asia Centre Research Series n°49, Insead Euro-Asia Centre.
- Jaffrelot C. (dir.) (2008), *L'enjeu mondial. Les pays émergents*, Presses de Sciences-Po
- Janeway, W. H. (2012). *Doing Capitalism in the Innovation Economy: Markets, Speculation and the State*. Cambridge University Press.
- Jaussaud, J., & Mayrhofer, U. (2013). Les tensions global-local : l'organisation et la coordination des activités internationales. *Management International*, 18(1): 1–9.
- Jaussaud, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H., & Schaaper, J. (2012). Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine. *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1,2), 1–26.
- Jemison, D.B., & Sitkin, S.B. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.

Bibliographie

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411–31.
- Jullien, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Grasset.
- Kale, P., Singh, H., & Raman, A. A. P. (2009). Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them. *Harvard Business Review*, 1–8.
- Kale, P., & Singh, H. (2012). Characteristics of Emerging Market Mergers and Acquisitions. In *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford : Oxford University Press.
- Kanter R. M. (2009). Merger that stick, *Harvard Business Review*, October 2009.
- Kneller, R., & Stevens, P. A. (2006). Frontier Technology and Absorptive Capacity: Evidence from OECD Manufacturing Industries. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(1) : 1-21.
- Kester, C. W. (2003). *Japanese Takeovers: The Global Contest for Corporate Control*. Beard Books.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2006). Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries. *Harvard Business Review*, October 2006.
- Koenig, G., & Meier, O. (2001). Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste. *M@n@gement*, 4(1), 23–45.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3) : 411–433.
- Kommasith, T. (2014). Factors influencing international joint ventures' performance. An investigation into the telecommunication industry in Laos. PhD Thesis, Laos National University.
- Korzybski, A. (1934). *Science and Sanity, an Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*. Institute of General Semantics, 5e edition, 1995.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 215-233.

- KPMG (2010). Emerging Markets International Acquisition Tracker. www.kpmg.com
- Kumar, K. & McLeod, M.G. (Eds.) (1981). *Multinationals from Developing Countries*. Lexington: D.C. Heath.
- Kumar, N. (2009). How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A. *Harvard Business Review*, 87(5), 11-121.
- Kumar, N, P.K. Mohapatra, & S. Chandrasekhar (2009). *India's Global Powerhouses: How They are Taking on the World*. Harvard Business School Press.
- Kustin, R., & Jones, R. (1995). The influence of corporate headquarters on leadership styles in Japanese and US subsidiary companies. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5): 11–15.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Lall, S. (1983). *The New Multinationals : The Spread of Third World Entreprises*. Chichester, UK : John Wiley & Sons, 1983.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1): 1-13.
- Larçon, J. P. (2009). *Chinese Multinationals*. World Scientific.
- Latour, B. (1987). *La Science en action*. La Découverte.
- Laurent, A. (1983). Matrix Organizations and Latin Cultures: A Note on the Use of Comparative-Research Data in Management Education. *International Studies of Management & Organization*, 10(4): 101-114.
- Le Borgne-Larivière, M., & Schier, G. (2010). Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international. *Management International*, 15(1), 59-72.
- Lessard D. & Lucea R. (2009). Mexican Multinationals: Lessons from Cemex, in Ramamurti & Singh.
- Leung, K. (2014). Globalization of Chinese Firms: What Happens to Culture? *Management & Organization Review*, 10(3), 391-397.
- Levitt, T. (1983). The Globalisation of Markets. *Harvard Business Review*, May 1983.
- Lillrank P. (1995). The transfer of Japanese innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971-989.

Bibliographie

- Liu, Y., & Deng, P. (2014). Chinese Cross-Border M&A: Past Achievement, Contemporary Debates and Future Direction. In *Advances in Mergers and Acquisitions*, Emerald Group Publishing Limited, 85-107.
- Liu, Y., & Woywode, M. (2013). Light-Touch Integration of Chinese Cross-Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 469-483.
- Liu, X. Hong, S., & Liu, Y. (2012). A Bibliometric Analysis of Twenty Years of Globalization Research: 1990-2009. *Globalizations*, 9(2), 195-210.
- Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., & Veiga, J. F. (1998). Managing Mergers Across Borders: A Two-Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage. *Organization Science*. 9(6), 670-684.
- Luo Y. D., & Tung R.L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective, *Journal of International Business Studies* 38(4): 481-498.
- Luo, L., & Rui, H. (2009). An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4):49-70.
- Luo, Y., Xue, Q., & Han, B. (2010). How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. *Journal of World Business*, 45(1): 68-79.
- Luo, Y., Sun, J., & Wang, S. L. (2011). Comparative strategic management: An emergent field in international management. *Journal of International Management*, 17(3), 190–200.
- Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, 2(1), 26–40.
- Madsen, J. B., Islam, M. R., & Ang, J. B. (2010). Catching up to the technology frontier: the dichotomy between innovation and imitation. *Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'économique*, 43(4) : 1389–1411.
- Mahubani K. (2013). *The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World*. Public Affairs.
- Maniez, D. (2007). *Vos documents longs avec Word. Réalisez efficacement vos mémoires, romans, thèses, rapports...* Dunod.

-
- March, J. G., & Shapira, Z. (1992). Variable risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99(1): 172-183.
- Marinov, M., & Marinova, S. (Eds.) (2014). *Successes and Challenges of Emerging Economy Multinationals*. Palgrave Mc Millan.
- Marchand, M. (2015). When The South Takes Over The North: Dynamics Of Up-Market Integrations By Emerging Multinationals. *M@n@gement*, 18(1): 31-53.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). Joining Forces: Making One Plus One Equal Three. In *Mergers, Acquisitions, and Alliances* (2nd ed.), San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization, *Asia Pacific Management Journal*, 23: 5–27.
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon multinationals: A new model of global growth*. New York: Oxford University Press.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design* (3rd edn.). Thousand Oaks, Sage.
- Mayrhofer, U. (Ed.). (2011). *Le management des firmes multinationales*. Vuibert.
- Mayrhofer, U., & Urban, S., (2011). *Management international. Des pratiques en mutation*. Pearson Education.
- Mayrhofer, U., & Very, P. (Eds.). (2013). *Le management International à l'écoute du local*. Editions Gualino.
- Meardi, G., & Toth, A. (2006). Who is Hybridising What? Insights on MNCs' Employment Practices in Central Europe'. In Ferner, Quintanilla & Sanchez-Runde (eds) *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. Palgrave Macmillan.
- Meglio, O., & Risberg, A. (2011). The (mis) measurement of M&A performance—A systematic narrative literature review. *Scandinavian journal of management*, 27(4) : 418-433.
- Meier, O., & Meschi, P.-X. (2011). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme. *Management International*, 15(1), 11–12.
- Meier, O., & Schier, G. (2012). *Fusions-acquisitions. Stratégie. Finance. Management*, Dunod.

Bibliographie

- Meschi, P. X., & Métais, E. (2013). Do Firms Forget About Their Past Acquisitions? Evidence From French Acquisitions in the United States (1988-2006). *Journal Of Management*, 39(2).
- Meschi, P. X., Ricard, A., & Tapia Moore, E. (2015). Jeune et pauvre ou vieux et riche ? Existe-t-il des combinaisons efficaces entre performance pré-internationalisation et âge à l'internationalisation pour les PME primo-exportatrices ? Communication, 5ème conférence annuelle d'Atlas AFMI, Hanoï, 14 mai 2015.
- Meyer, K. E., & Thaijongrak, O. (2013). The dynamics of emerging economy MNEs: How the internationalization process model can guide future research. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1125-1153.
- Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J., & Zhang, H. (2014). Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad. *Journal of International Business Studies*, 45, 1005–1028.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- Moalla, E. (2011). La distance et le développement international des entreprises. *Management & Avenir*, 46(6) : 35-52.
- Morin, E. (1991). *La méthode. 4. Les idées*. Paris, Seuil.
- Morishima, M. (1982). *Why has Japan succeeded. Western technology and the Japanese ethos*. Cambridge University Press.
- Morosini., P, Sbane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29 : 137-158.
- Morris-Suzuki, T., & Takuro, S. (1990). *Japanese Capitalism Since 1945: Critical Perspectives*. Routledge.
- Mudambi, R. (2002). Knowledge Management in Multinational Firms, *Journal of International Management*, 8, p.1-9.
- Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2014). *Reinventing State Capitalism. Leviathan in Business, Brazil and Beyond*. Harvard University Press.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1): 79–90.

- Napier, N.K. (2006). Cross Cultural Learning and the Role of Reverse Knowledge Flows in Vietnam. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(1): 57-74.
- Narula R (2012). Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries? *Global Strategy Journal*, 2(1): 188-204.
- Nayir, D. Z., & Vaiman, V. (2012). Emerging multinationals: globalisation paths and management styles. *European Journal of International Management*, 6(3), 243-247.
- Ntebutse, J.G., Jutras, J., & Joly, J. (2013). La formation doctorale: formation scientifique et processus de socialisation au métier de chercheur. In Frenay & Romainville (dir.), *L'accompagnement des mémoires et des thèses*, Éditions universitaires de Louvain, 177-200.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Ohmae, K. (1985). *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. Free Press.
- O'Neill, J. (2011). *The Growth Map: Economic Opportunity in the BRICs and Beyond*. Portfolio / Penguin.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Avon Books.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Pablo, A.L. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision Making Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: applications for American executives*. Simon and Schuster.
- Pascale, T., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1) :5-27.
- Patou-Mathis, M. (2006). *Neanderthal. Une autre humanité*. Paris, Perrin.
- Pattanaik, D. (2013). *Business Sutra : A Very Indian Approach To Management*. Aleph.
- Peng M. W., Wang D. Y. L., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5): 920–936.
- Peng, M. W. (2012). The global strategy of emerging multinationals from China. *Global Strategy Journal*, 2(2) : 97-107.

Bibliographie

- Perlmutter H. (1969) The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia World Journal of Business*, 1 :9-18.
- Perec, G. (2003). *Penser/classer*. Le Seuil.
- Perret, V., & Séville, M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Piketty, T. (2013). *Le Capital au XXIe siècle*. Paris, Le Seuil.
- Pillai, R. (2011). *Corporate Chanakya: Successful Management The Chanakya Way*. Jaico Publishing House.
- Pitkethly, R, Faulkner, D., & Child, J. (2003). *Integrating Acquisitions*. Advances in Mergers and Acquisitions, 2 : 27–57.
- Pomeranz, K. (2000). *The Great Divergence: China, Europe, and the Making of the Modern World Economy*, Princeton University Press.
- Popper, K. (1934). *The Logic of Scientific Discovery*. Réédition Routledge 2005.
- Popper, K. (1963). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. Routledge.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. (1986). The dominant logic: a new link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485-501.
- Pradhan, J.P. (2007). Trends and patterns of overseas acquisitions by Indian multinationals. Working Paper No. 10, Institute for Studies in Industrial Development, New Delhi.
- PricewaterhouseCoopers (2010). Emerging Multinationals. The rise of new multinational companies from emerging economies. Report, April 2010.
- Primecz, H., Romani, L. & Sackmann, S. (2009). Cross-cultural management research: Contributions from various paradigms. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3): 267-274.
- Pucik, V. (2008). Post-merger integration process in Japanese M&A: The voices from the front-line. In Cooper & Finkelstein (ed.) *Advances in Mergers & Acquisitions*, Volume 7, Emerald Group Publishing Limited, 71-92.
- Quah D. (2011). The Global Economy's Shifting Centre of Gravity, *Global Policy*, 2(1): 3–9.

- Radjou N., Prabhu J., Ahuja S., & Roberts K. (2012). *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible. Generate Breakthrough Growth*. Wiley.
- Ramamurti, R., & Singh, J. (2009). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2 : 41–47.
- Redding, G., (1994). Comparative management theory: jungle, zoo or fossil bed? *Organization Studies*, 15(3): 323-59.
- Redding, G. (2005). The Thick Description and Comparison of Societal Systems of Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 36(2): 123-155.
- Reynolds, G. (2008). *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*. New Riders.
- Richards, L. (2009). *Handling qualitative data*. Sage.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In Roussel & Wascheux (ed.), *Management et ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, De Boeck Université.
- Romelaer, P., & Kalika, M. (2011). *Comment réussir sa thèse. La conduite du projet de doctorat*. Dunod.
- Rothenbuecher, J., & Hoyningen Huene, J. V. (2008). The Rise of Emerging Markets in Mergers and Acquisitions. A. T. Kearney.
- Rowley, C., Benson, J. and Warner, M. (2004). Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China, Japan and South Korea. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4): 917–33.
- Ruet, J. (2007). Emergence des firmes multinationales « du Sud » et lecture du capitalisme. *Annuaire Français des Relations Internationales*, Paris.
- Rui H., Yip G. & Prashantham S. (2010). How Different Are Chinese Foreign Acquisitions? Adding an Indian Comparison. In Sauvart & McAllister (ed), *Foreign direct investments from emerging markets: the challenges ahead*, Palgrave Macmillan.
- Rugman, A. (2009). Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In Ramamurti & Singh, *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge University Press.

Bibliographie

- Sachwald, F. (ed.) (2001). *Going Multinational: The Korean Experience of Direct Investment*. Londres, Routledge.
- Sanchez, C, Sanchez, R., Lee, Y., Reiche, S., Chen, Y. T., & Kotake, Y. (2012). Haier: Will It Clean Up or Be a Washout? IESE Case Study.
- Santiso, J. (2013). *The decade of the Multilatinas*. Cambridge University Press.
- Sarathy, R. (2013). Cross-borders acquisitions by EMNEs. In Williamson et al. (2013).
- Sauvant, Karl P. (ed.) (2008). *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets — Threat or Opportunity?* Edward Elgar.
- Sauvant, K. P., & Pradhan, J. P. (2010). *The Rise of Indian Multinationals: Perspectives on Indian Outward Foreign Direct Investment*. Palgrave Macmillan.
- Sauvant, K. P., & McAllister, G. (ed) (2010), *Foreign direct investments from emerging markets: the challenges ahead*, Palgrave Macmillan.
- Schwab, K. (Ed.) (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. World Economic Forum.
- Schwandt, T.A. (1997). *Qualitative enquiry: a dictionary of terms*. Thousands Oaks, CA : Sage.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308.
- Segal, J. P. (2008). *La prise en compte de la dimension culturelle dans la construction des rapports de coopération*. Mémoire de synthèse en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherche en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Segal, J. P. (2009). *Efficaces ensemble : un défi français*. Seuil.
- Segal, J. P. (2011). Culturaliste, culturaliste toi-même! *Gérer et Comprendre*, 103: 75-79.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday / Currency.
- Shimizu, K. (1999). *Le Toyotisme, La Découverte*.
- Shrivastava, P. (1985). Post merger integration. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65–76.
- Shrivastava, P., & Persson, S. (2014). A Theory of Strategy – Learning From China. From walking to sailing. *M@n@gement*, 17(1), 38-61.
- Si, Y., Liefner, I., & Wang, T. (2013). Foreign direct investment with Chinese characteristics: A middle path between Ownership-Location-Internalization

- model and Linkage-Leverage-Learning model. *Journal of Chinese Geographical Science*, 23(5): 594-606.
- Sierk, Y., & Hyunghae, B. (2009). Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9 : 339-358.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Sim, A. B. (2009). The Management of Subsidiaries in Emerging Malaysian Multinational Enterprises. 2009 Oxford Business & Economics Conference.
- Simon, H.A. (1969). *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press.
- Singaravelou, P. (2013). *Les Empires coloniaux. XIXe-XXe siècle*. Paris: Seuil.
- Sirkin H. L., Hemerling J. W.; Bhattacharya A. K (2008). *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything*, Business Plus.
- Smith, C. & Meiksins, P. (1995) System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis, *Work, Employment and Society*, 9: 241-267.
- Spigarelli, F., & Mucelli, A. (2010). Integration problems in Chinese overseas M&As: a case study approach, *draft paper*.
- Spigarelli, F., Alon, I., & Mucelli, A. (2013). Chinese overseas M&A: overcoming cultural and organisational divides. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*. 6(1/2), 190–208.
- Stahl, G., & Voigt, A. (2004). Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model. In *Advances in Mergers and Acquisitions*, Volume 4, Emerald Group, pp.51 – 82.
- Stahl, G., & Voigt, A. (2008). Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? *Organization Science*, 19(1) : 160-176.
- Star, S.L., & Griesemer, J. (1989). Institutionnal ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie. *Social Studies of Science*, 19(3): 387-420.
- Strategor (2004). *Strategor. Politique générale de l'entreprise*. 4e édition, Dunod.
- Sun, S. L., Zhang, Y., & Chen, Z. (2013). The Challenges of Chinese Outward Investment in Developed Countries: The Case of CITIC Pacific's Sino Iron Project in Australia. *Thunderbird International Business Review*, 55(3), 313–322.

Bibliographie

- Suzuki, S. (1993), *Nihon kigyo niyoru obei kigyo no baishu to keiei (Acquisition and management of European and US companies by Japanese companies)*. Keio Tsushin.
- Tan, D., & Meyer, K. (2010). Business groups' outward FDI: A managerial resources perspective. *Journal of International Management*, 16: 154-164.
- Tanure, B., Cancado, V., Duarte, R. G., & Muylder, C. (2009). The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. *Latin American Business Review*, 10(2), 135–159.
- Teagarden, M. B. (2013). Not All Emerging Markets Are Created Equal. *Thunderbird International Business Review*, 55(3): 235-236.
- Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). Post-Deal Integration: an Overview. In Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford University Press.
- Teerikangas, S., & Very, P. (2012). Cultures in Mergers and Acquisitions. A Critical Synthesis and Steps Forward. In Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford : Oxford University Press.
- Teerikangas, S., & Laamanen, T. (2014). Structure First! Temporal Dynamics of Structural and Cultural Integration in Cross-Border Acquisitions. In Finkelstein, & Cooper, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Emerald Group Publishing Limited, 109 – 152.
- Testa, M., & Jones, S. (2009). The Emerging Giants: challenges, opportunities and lessons for global corporations - an explanatory study. Presented at the International Management Development Association Conference, Tbilissi.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.
- Tihany, L., Pedersen, T., & Devinney, T. (2015). *Advances in International Management*, vol. 28. Emerald.
- Thite, M., Wilkinson, A., Shah, D. (2012). Internationalization and HRM strategies across subsidiaries in multinational corporations from emerging economies. A conceptual framework, *Journal of World Business*, 47: 251–258.

-
- Todd, E. (2011). *L'origine des systèmes familiaux. Tome 1. L'Eurasie*. Paris, Gallimard.
- UNCTAD (2010), *World Investment Report 2010*.
- UNCTAD (2014), *World Investment Report 2014*.
- Unoki, K. (2012). *Mergers, Acquisitions and Global Empires: Tolerance, Diversity and the Success of M&A*. Routledge.
- Vaara, E. (1999). Cultural Differences and Post-Mergers Problems : Misconceptions and Cognitive Simplifications. *Organisasjonstudier*, 1/2 : 58-88.
- Vaara, E., & Monin, P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3–22.
- Van Tulder, R. (2010). Toward a Renewed Stages Theory for BRIC Multinational Enterprises? A Home Country Bargaining Approach. In Sauvant & McAllister.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190–207.
- Vernon R. (1983). *Two Hungry Giants: The United States and Japan in the Quest for Oil and Ores*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Veyne, P. (1992), *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes?*, Paris, Éditions du Seuil.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R., & Veiga, J. (1997). Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms. *Strategic Management Journal*, 18 (8): 593–614.
- Very, P. (2003). *Des Fusions et des Hommes*, Ed. d'Organisation.
- Very, P., & Gates, S. (2007). M&A as project – Controlling the integration progress with a project monitoring system. In *Mergers and acquisitions*, (ed.) Angwin, D., pp. 181–203. Blackwell Publishing.
- Viegas-Pires, M. (2013). Multiple Levels of Culture and Post M&A Integration: A Suggested Theoretical Framework. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 357–370.
- Vieu, M., & Guieu, G. (2010). Les multinationales émergentes : un phénomène d'ampleur mondiale, un défi pour le paysage managérial français. *Etats Généraux du Management*, FNEGE 2010.
- Vygotski, L. S. (1934). *Pensée et langage*. Réédition La Dispute, 2003.

Bibliographie

- Von Glinow, M. A., & Teagarden, M. B. (2009). The future of Chinese management research: rigour and relevance redux. *Management and Organization Review*, 5(1): 75-89.
- Von Zedtwitz M., Corsi S., Søberg P., & Frega R. (2015). A Typology of Reverse Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32: 1-12.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5): 477-500.
- Wang, C., Hong, J., Kafouros, M., & Boateng, A. (2012). What drives outward FDI of Chinese firms? Testing the explanatory power of three theoretical frameworks. *International Business Review*, 21, 425–438.
- Wang, B. X., & Chee, H. (2011). *Chinese Leadership*. Palgrave Macmillan.
- Weber, M. (1904). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Réédition Gallimard, 2004.
- Weber, Y. (1996). Corporate Culture Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human relations*, 49 (9): 1181–1202.
- Weber, Y., Tarba, S. Y., Reichel, A. (2011). A Model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. *International Studies of Management and Organization*, 41(3) : 9-24.
- Weber, Y., Tarba, S. Y., Stahl, G. K., & Bachar-Rozen, Z. (2012). Integration of International Mergers and Acquisitions: Test of a New Paradigm. In Weber (Ed.). (2012), *Handbook Of Research On Mergers And Acquisitions*. Edward Elgar Publishing.
- Wei, Z. (2010). The literature on Chinese outward FDI. *Multinational Business Review*, 18(3), 73-112.
- Weick K.E. (1999). Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90's. *Academy of Management Review*, 24(4) : 797-806.
- Weidman, J., Twale, D., & Stein, E. (2001). *Socialization of graduate and professional students in higher education: A perilous passage?* John Wiley & Sons.

-
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.
- Wells, L. T. (1977). The internationalisation of firms from developing countries. In Agmon & Kindleberger (eds), *Multinationals from Small Countries*. MIT Press.
- Wells, L. T. (1983). *Third World Multinationals : The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*. Cambridge, MA : The MIT Press.
- Wells, L. T. (2009). Third World Multinationals: A Look Back. In Ramamurti & Singh, *op. cit.*
- Whitley, R. (2000). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.
- Williamson P. & Zeng M. (2008). Chinese multinationals: Emerging through new global gateways. In Ramamurti & Singh, *op. cit.*
- Williamson, P. J., & Raman, A. P. (2013). Cross-border M&A and competitive advantage of Chinese EMNEs. In Williamson et al. (2013).
- Williamson, P., Ramamurti, R., Fleury, A., & Leme Fleury, M. T. (2013). *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wilkinson A., Wood G., Demirbag M. (2013). *People management in Emerging Market Multinationals*, call for papers.
- Whittington, R. (2012). A discipline in need of a new direction. *Financial Times*, 1–3.
- Wooldridge, A. (2012). The visible hand. *The Economist*, 21/01/12.
- Yang, Q., Mudambi, R., & Meyer, K. E. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34(5), 882-902.
- Yeung, H. W. (1994). Third World multinationals revisited: A research critique and future agenda. *Third World Quarterly*, 15(2), 297-317.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Yousfi, H. (2010). When the North transfers its management practices to the South: What changes and what persists. The Jordanian case of Lafarge. Working document.
- Yueh, L. (2012). *China's Going Out, Bringing In Policy: the Geo-economics of China's rise*. IISS (International Institute of Strategic Studies) seminar paper.

Bibliographie

- Zahra, S.A., Abdelgawad, S.G., & Tsang, E.W.K. (2011). Emerging Multinationals Venturing Into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability. *Journal of management inquiry*, 20(3): 323-330.
- Zalan, T., Lewis, G. (2006). Administrative Heritage: An Exploratory Study of Large Australian Firms. *Australian Journal of Management*, 31(2) : 293-311.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1): 111–132.
- Zhang, X. (2011). New Delicacy Management Theory. In Zhou, M. *Advances in Education and Management*, vol.211, 2011, 183-187.
- Zollo, M., & Meier, D. (2008). What is M&A performance? *The Academy of Management Perspectives*, 22(3) : 55-77.

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Diversité des approches d'intégration d'EMN selon le pays d'origine	47
Tableau 2 : Chemin de développement des IDE : la place des TWMNC	84
Tableau 3 : Pays émergents : classifications et catégories, 1980 – 2014	91
Tableau 4 : Construction de la catégorie « EMNE » selon les auteurs	99
Tableau 5 : Etapes d'évolution des EMN (Ramamurti & Singh, 2009)	114
Tableau 6 : Différences d'approches post-acquisition : absorption et partenariat	127
Tableau 7 : Déterminants du choix de type d'intégration : composants et références	136
Tableau 8 : Déterminants du choix d'approche partenariale (Kale & Singh, 2012)	139
Tableau 9 : Communications et articles réalisés au cours la thèse	157
Tableau 10 : Critères de requête sur Thomson One Banker	178
Tableau 11 : Statut des pays d'origine des EMNE	179
Tableau 12 : Erreurs corrigées manuellement dans la base	180
Tableau 13 : Etapes de collecte des données	183
Tableau 14 : Cas de notre recherche	191
Tableau 15 : Représentativité des données par rapport à l'ensemble des acquisitions	192
Tableau 16 : Profils des répondants par fonctions	193
Tableau 17 : Opérationnalisation des types d'intégration	200
Tableau 18 : Part des EMNE dans l'ensemble des acquisitions	210
Tableau 19 : Nombre d'acquisitions par pays d'origine	212
Tableau 20 : Nombre d'acquisitions par pays d'origine et par année	221
Tableau 21 : Principaux secteurs et pays d'origine des EMNE	223
Tableau 22 : Valeurs des acquisitions réalisées par les EMNE et les DMNE	224
Tableau 23 : Perception de l'intensité du changement dans la cible	233
Tableau 24 : Perception de l'intention de l'acquéreur par rapport à la cible	234
Tableau 25 : Récapitulatif des types d'intégration des 25 cas	272
Tableau 26 : Cas détaillés : caractéristiques et données	275
Tableau 27 : Panoptique des études de cas : dynamique des approches d'intégration	298
Tableau 28 : Caractéristiques des trois formes partenariales	308
Tableau 29 : Opérationnalisation et renseignement des déterminants	339
Tableau 30 : Principaux déterminants des choix d'intégration des 25 cas	340
Tableau 31 : Distribution des approches d'intégration par pays d'origine des EMNE	348
Tableau 32 : Pérennité et performance des cibles depuis leur acquisition	371
Tableau 33 : Types d'intégration et performance des cibles	372
Tableau 34 : Approches partenariales et performance des cibles	380

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma d'ensemble de la thèse	27
Figure 2 : Modèle Uppsala de développement international : schéma synthétique	34
Figure 3 : Modes d'entrées sur les marchés étrangers : niveaux d'engagement	35
Figure 4 : Approches d'intégration post-acquisition	39
Figure 5 : Nouveau paradigme de Weber, Tarba, Stahl et Bachar-Rozen (2012)	57
Figure 6 : Processus historique de l'héritage administratif	61
Figure 7 : Types de gestion post-acquisition – matrice de Suzuki (1993)	69
Figure 8 : Evolution des approches d'intégration par des acquéreurs japonais	70
Figure 9 : Localisation de notre aire de recherche - les IDE <i>up-market</i>	76
Figure 10 : Processus d'internationalisation des EMNE vs. théorie classique	107
Figure 11 : Processus d'internationalisation – modèle étendu	110
Figure 12 : L'approche partenariale des F&A par les EMNE	126
Figure 13 : Stratégie en « double saut de main » des EMNE chinoises	131
Figure 14 : Déterminants du choix de type d'intégration (modèle intégré)	137
Figure 15 : Processus de thèse : activités - clé	153
Figure 16 : Gestion bibliographique (logiciel Papers - Mac, version 2)	161
Figure 17 : Chronogramme de réalisation de la thèse	166
Figure 18 : Design de recherche	173
Figure 19 : Système de codage - dimension « intégration structurelle »	197
Figure 20 : Système de codage - dimension « coordination d'activités »	198
Figure 21 : Incorporation du système de codage structuré dans NVivo	199
Figure 22 : représentation pratique de la matrice des types d'intégration	201
Figure 23 : Evolution du nombre d'acquisitions <i>up-market</i> en France, 2000 - 2011	208
Figure 24 : Distribution des pays d'origine des EMNE par nombre d'acquisitions	215
Figure 25 : Régions d'origine des EMNE acquéreuses	216
Figure 26 : les approches partenariales : positionnement dans la matrice	236
Figure 27 : Articulation logique des formes partenariales selon les types d'activités	245
Figure 28 : Les approches de type préservation : positionnement dans la matrice	255
Figure 29 : Les approches de type absorption : positionnement dans la matrice	260
Figure 30 : Les approches de type sujétion : positionnement dans la matrice	264
Figure 31 : Types d'intégrations post-acquisition des EMNE, modèle étendu	271
Figure 32 : Distribution des cas selon les types d'intégration	273
Figure 33 : Articulation logique et chronologique des formes partenariales	309
Figure 34 : Processus d'internationalisation – modèle complet	323

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	7
Sommaire	13
Introduction générale	15
Première Partie. Construction du cadre théorique et méthodologique	29
Chapitre I. APPROCHES D'INTEGRATIONS ET EFFET DU PAYS D'ORIGINE : LES THEORIES « CLASSIQUES »	31
SECTION I.1 INTERNATIONALISATION, ACQUISITIONS ET TYPES D'INTEGRATION	32
I.1.1 LES ACQUISITIONS, UNE MODALITE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL	32
I.1.1.1. Modèles de développement international : d'Uppsala aux INV	
I.1.1.2. Modes d'entrée sur de nouveaux marchés : la place des acquisitions	
I.1.2 LES TYPES D'INTEGRATION POST-ACQUISITION	38
I.1.2.1. Matrice d'Haspeslagh & Jemison : quatre idéal-typiques d'intégration	
I.1.2.2. Autres modèles, autres angles d'analyse	
I.1.3 TEMPORALITES, PERFORMANCE ET EVOLUTION DES INTEGRATIONS	42
I.1.3.1. Temporalité des intégrations et performance des acquisitions	
I.1.3.2. Contexte stratégique de la filiale et transfert de savoir-faire	
SECTION I.2 DEBATS SUR L'EFFET DU PAYS D'ORIGINE DES ACQUEREURS	45
I.2.1 L'EFFET DU PAYS D'ORIGINE : THEORIES ET RECHERCHES EMPIRIQUES	45
I.2.1.1. Universalistes vs. contextuels : tensions théoriques et preuves empiriques	
I.2.1.2. Ancrage culturel des profils stratégiques des EMN	
I.2.1.3. L'effet du pays d'origine, réel mais relatif	
I.2.1.4. Un « modèle américain » dans les acquisitions nord-sud ?	
I.2.2 LE MECANISME DE L'EFFET DU PAYS D'ORIGINE : INSTITUTION OU/ET CULTURE ?	53
I.2.2.1. Perspectives institutionnelles et <i>business systems</i>	
I.2.2.2. Perspectives culturelles : vers une conception contemporaine	
I.2.2.3 Un concept synthétique : l'héritage administratif	
SECTION I.3 ENSEIGNEMENT DES PRECEDENTS NON-OCCIDENTAUX : LES ACQUISITIONS JAPONAISES	64
I.3.1 « APPRENDRE DU JAPON » : EFFET DE DOMINATION ET ACQUISITIONS INTERNATIONALES	65
I.3.1.1. L'internationalisation du « management japonais »	
I.3.1.2. Internationalisation et acquisitions japonaises aux USA et en Europe	
I.3.1.3. Typologie d'Ishida et Suzuki des types d'intégration	
I.3.2 LE CAS DES EMN SUD-COREENNES	72
CONCLUSION DU CHAPITRE I	73
	429

Table des matières

Chapitre II. EMNE ET INTEGRATIONS <i>UP-MARKET</i> : CONNAISSANCES ET HYPOTHESES	75
Méthodologie sur la revue de littérature : temporalité et lieux de recherche	
SECTION II.1 LES MULTINATIONALES EMERGENTES : CONSTRUCTION ET USAGES D'UNE CATEGORIE	80
II.1.1. LES MULTINATIONALES DU TIERS-MONDE	81
II.1.1.1. Géopolitique et sciences de gestion : les multinationales du tiers-monde	
II.1.1.2. Route de développement des investissements des TWMNC	
II.1.1.3. Constantes et évolutions : des TWMNC aux EMNE	
II.1.2. LES MULTINATIONALES « EMERGENTES » : UNE CATEGORIE AMBIGUË	87
II.1.2.1. La notion des « pays émergents » : une nébuleuse floue	
II.1.2.2. Caractérisation des EMNE : niveaux d'homogénéité et d'hétérogénéité	
SECTION II.2 DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET INTEGRATIONS POST-ACQUISITIONS DES EMNE	101
II.2.1 DEVELOPPEMENT ET CHEMINS D'INTERNATIONALISATION DES EMNE	102
II.2.1.1. Nouvelles multinationales, nouvelle théorie ?	
II.2.1.2. Des modes d'internationalisation qui défient les théories classiques	
II.2.1.3. Extensions des théories et modèles d'internationalisation	
II.2.1.4. Intentions stratégiques des EMNE : importance de l'apprentissage	
II.2.2. LES APPROCHES D'INTEGRATION <i>UP-MARKET</i> DES EMNE	122
II.2.2.1. Les acquisitions <i>up-market</i> des EMNE : motivations et objectifs	
II.2.2.2. Hypothèse de mode d'intégration des EMNE : l'approche partenariale	
II.2.2.3. Echelles temporelle et spatiale de l'apprentissage organisationnel	
SECTION II.3 DETERMINANTS DES CHOIX DE TYPE D'INTEGRATION : UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMPARATIF	132
II.3.1. DETERMINANTS DES CHOIX DE TYPE D'INTEGRATION : MODELE INTEGRE	133
II.3.1.1. Modèle intégré des déterminants de choix de mode d'intégration	
II.3.1.2. Déterminants des choix d'intégration des EMNE	
II.3.2. SPECIFICITE DES EMNE : UNE APPROCHE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMPARATIF	140
II.3.2.1. Regain d'intérêt pour les notions d'héritage administratif et de culture	
II.3.2.2. Approche de management stratégique comparatif pour les EMNE	
CONCLUSION DU CHAPITRE II	148
Chapitre III. DISPOSITIF DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE	151
SECTION III.1. « FAIRE THESE » : UN PARCOURS INTELLECTUEL DANS UN CONTEXTE SOCIO-MATERIEL	152
III.1.1. LE QUOI : PARCOURS INTELLECTUEL D'UNE RECHERCHE	154
III.1.2. LE QUI : SOCIALISATION DU CHERCHEUR DANS SON ENVIRONNEMENT	154
III.1.2.1. Institutions et contacts individuels	
III.1.2.2. Communications et articles	
III.1.2.3. Relectures et reviewing	
III.1.2.4. Revues et associations	
III.1.3. LE COMMENT : PRATIQUES ET OUTILS DU CHERCHEUR	159
III.1.3.1. Collecter et organiser la littérature	

III.1.3.2. Organiser la pensée : le papier et le logiciel	
III.1.3.3. Collecter, traiter et analyser les données	
III.1.3.4. Formaliser et communiquer le texte et les résultats	
III.1.4. DEPLOIEMENT TEMPOREL DE LA RECHERCHE	166
SECTION III.2. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET DESIGN DE RECHERCHE	167
III.2.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	167
III.2.1.1. Sciences de gestion et sciences sociales dans le champ de la science	
III.2.1.2. Paradigmes épistémologiques : choix pragmatiques	
III.2.2. DESIGN ET PORTEE DE LA RECHERCHE	172
III.2.2.1. Design de recherche	
III.2.2.2. Statut et contributions de la recherche	
SECTION III.3. ANALYSE MULTI-CAS : DISPOSITIF ET METHODES	177
III.3.1. ELABORATION DE LA BASE DE DONNEES DES ACQUISITIONS (FRANCE, 2000 – 2011)	177
III.3.1.1. Interrogation de la base Thomson One Banker	
III.3.1.2. Classification des pays et attribution d'un statut	
III.3.1.3. Mise à jour et correction manuelle	
III.3.2. DONNEES QUALITATIVE DES 25 CAS ETUDIES	181
III.3.2.1. Accès aux terrains et collecte des données	
III.3.2.2. Questionnaire exploratoire	
III.3.2.3. Entretiens	
III.3.2.4. Données obtenues : cas et répondants	
III.3.3. ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES	194
III.3.3.1. Création d'un système de codage structuré	
III.3.3.2. Classification des unités d'analyse	
III.3.3.3. Opérationnalisation des types d'intégration	
III.3.3.4. Rapprochement des données empiriques et des catégories d'analyse	
CONCLUSION DU CHAPITRE III	203

Deuxième Partie. Résultats et discussions	205
---	-----

Chapitre IV. LES ACQUISITIONS <i>UP-MARKET</i> EN FRANCE, 2000 – 2011	207
---	-----

SECTION IV.1. LES ACQUISITIONS <i>UP-MARKET</i> : DE LA MARGINALITE A LA VISIBILITE	208
IV.1.1. AUGMENTATION PAR PHASES DU NOMBRE D'ACQUISITIONS <i>UP-MARKET</i>	208
IV.1.2. NETTE AUGMENTATION DE LA PART DES PAYS EMERGENTS	210
IV.1.3. MAIS UNE PLACE TOUJOURS MODEREE DANS L'ENSEMBLE DES ACQUISITIONS	211
SECTION IV.2. CARACTERISTIQUES DES ACQUISITIONS ET DES ACQUEREURS	213
IV.2.1. CARACTERISTIQUES DES ACQUEREURS	214
IV.2.1.1. Des EMNE de 31 pays différents, majoritairement asiatiques	214
IV.2.1.2. Des traces de différences de management stratégique	216
IV.2.1.3. Gouvernance et expérience des acquéreurs	217
IV.2.2. CONTEXTE DES ACQUISITIONS ET CARACTERISTIQUES DES CIBLES	219

Table des matières

IV.2.2.1. Contexte global : une accélération de la convergence ?	219
IV.2.2.2. Secteurs d'activité des acquisitions	222
IV.2.2.3. Caractéristiques des montants d'acquisition et des cibles	224
CONCLUSION DU CHAPITRE IV	227
<hr/>	
Chapitre V. APPROCHES D'INTEGRATION DES EMNE : ANALYSE MULTICAS	229
<hr/>	
SECTION V.1. ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE : TYPES D'INTEGRATION DES EMNE	233
V.1.1. DES APPROCHES PARTENARIALES NOMBREUSES ET VARIEES	235
V.1.1.1. Faible intégration structurelle	
V.1.1.2. Coordination sélective de certaines activités	
V.1.1.3. Partenariat-transfert	
V.1.1.4. Partenariat-tremplin	
V.1.1.5. Partenariat-synergie	
V.1.2. D'AUTRES TYPES D'INTEGRATION DISTINCTS	254
V.1.2.1. Quelques préservations aux caractéristiques contrastées	
V.1.2.2. Des situations craintes mais peu courantes : les prédations	
V.1.2.3. Les EMNE absorbent aussi	
V.1.2.4. Le quatrième type identifié empiriquement	
V.1.3. TYPOLOGIE ET DISTRIBUTION DES TYPES D'ACQUISITION DES EMNE	269
<hr/>	
SECTION V.2. DIFFERENTS TYPES D'INTEGRATION : ANALYSES DE CAS	273
V.2.1. CAS YELLOW SHINE : UN PARTENARIAT - TRANSFERT	276
V.2.1.1. Structure : « nous sommes redevenus une PME »	
V.2.1.2. Activités : transfert <i>reverse</i> et mobilités vers le groupe	
V.2.1.3. Evolution : investissements industriels	
V.2.2. CAS INGUO : UN PARTENARIAT - TREMPLIN	279
V.2.2.1. Structure : forte autonomie de la cible	
V.2.2.2. Activités : développement international de la cible puis R&D	
V.2.2.3. Evolution : indices de synergie et modifications structurelles	
V.2.3. CAS FIRST CHINA : UN PARTENARIAT-SYNERGIE	282
V.2.3.1. Structure : forte autonomie de dirigeants chinois expatriés	
V.2.3.2. Activités : des changements « lancés doucement »	
V.2.3.3. Evolution : coordination sélective d'activités et investissements	
V.2.4. CAS FLEXIBRAZ : UN PARTENARIAT INABOUTI QUI EVOLUE EN PRESERVATION DE FAIT	285
V.2.4.1. Structure : « une PME de fait »	
V.2.4.2. Activités : des coordinations technologiques et commerciales inabouties	
V.2.4.3. Evolution : tentative d'implication puis désengagement de l'acquéreur	
V.2.5. CAS QUEEN MAJY : UNE PRESERVATION AVEC QUELQUES VELLEITES DE TRANSFERTS	287
V.2.5.1. Structure : aucun perception de changement	
V.2.5.2. Activités : quelques ambitions de l'acquéreur, sans implication pour la cible	
V.2.5.3. Evolution : des coordinations potentielles encore non actualisées	
V.2.6. MEXETE, UNE EMNE QUI ABSORBE	291
V.2.6.1. Structure : incorporation dans le groupe acquéreur	
V.2.6.2. Activités : alignement sur les outils et les procédures du groupe	
V.2.6.3. Evolution : consolidation des changements initiaux	
V.2.7. EAST POWER, UN CAS DE SUJETION	293

V.2.7.1. Structure : faible intégration mais absence d'autonomie	
V.2.7.2. Activités : fragilité de la situation et cession de la cible	
V.2.7.3. Evolution : instabilité de la situation et cession de la cible	
SECTION V.3. PERSPECTIVE DYNAMIQUE : DES INTEGRATIONS EVOLUTIVES	297
V.3.1. DES INTEGRATIONS DIVERSEMMENT EVOLUTIVES	297
V.3.1.1. Des approches partenariales aux issues contrastées	
V.3.1.2. Des processus d'intégration aux temporalités spécifiques	
V.3.2. RELECTURES THEORIQUES : TYPOLOGIES DES APPROCHES D'INTEGRATION ET EMNE	306
V.3.2.1. L'approche partenariale : d'une vision statique à une conception dynamique	
V.3.2.2. Les théories sur les processus intégrations à l'épreuve des EMNE	
CONCLUSION DU CHAPITRE V	314
Chapitre VI. DÉTERMINANTS DES CHOIX D'INTÉGRATION : L'IMPACT DU PAYS D'ORIGINE	
	317
SECTION VI.1. L'IMPACT DU CONTEXTE : L'EMERGENCE DANS UN MONDE GLOBALISE	321
VI.1.1. UN CONTEXTE GEOECONOMIQUE PROPICE : LES EMNE PRENNENT DES RACCOURCIS	321
VI.1.1.1. Chemins d'internationalisation : actualisation des modèles théoriques	
VI.1.1.2. Conséquences pour les intégrations : centralité de l'apprentissage, rareté des transferts <i>forward</i>	
VI.1.2. EFFETS DE LA SITUATION D'EMERGENCE SUR LES PRATIQUES DES EMNE	331
VI.1.2.1. Impact des environnements des pays émergents	
VI.1.2.2. Conception étendue des EMNE	
SECTION VI.2. EFFET DU PAYS D'ORIGINE : UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMPARATIF	335
VI.2.1. LE PAYS D'ORIGINE, DETERMINANT ESSENTIEL DES CHOIX D'INTEGRATION	336
VI.2.1.1. Constitution des données sur les déterminants	336
VI.2.1.2. Analyse des déterminants : l'importance des caractéristiques des acquéreurs	341
VI.2.1.3. Régularité du pays d'origine comme déterminant de choix de mode d'intégration	347
VI.2.2. MECANISMES DE L'EFFET DU PAYS D'ORIGINE : FORCE DES IMAGINAIRES POLITIQUES ET STRATEGIQUES	348
VI.2.2.1. Perspective institutionnelle : <i>business systems</i> des pays émergents	349
VI.2.2.2. Perspective culturelle : l'impact des conceptions stratégiques et des imaginaires politiques	352
VI.2.2.3. Le léger effet modérateur des cursus de management internationaux	361
CONCLUSION DU CHAPITRE VI	364
EPILOGUE. PERFORMANCE DES INTEGRATIONS ET DEVENIR DES CIBLES	367
Elaboration d'un indice composite	
Evolution des cibles : des situations corrélées aux types d'intégration	
Conclusion générale	383
Contributions de la recherche	
Limites et axes de recherche futures	
	433

Table des matières

Bibliographie	395
Table des tableaux	425
Table des figures	427
Table des matières	429
Annexes	435

ANNEXES

- Annexe 1 : Metaplan – visualisation des dernières étapes d’écriture de la thèse ... **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 2 : Préparation de la présentation ATLAS AFMI 2013 ... **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 3 : Présentation PPT ATLAS AFMI 2013 **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 4 : Aperçu de la base de données brute **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 5 : Base de données : acquisitions par des EMNE en France, 2000 – 2011. **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 6 : Note d’avancement n°3, juin 2011 (extraits) **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 7 : Conception et organisation des questions **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 8 : Courrier d’accompagnement du questionnaire **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 9 : Questionnaire (format papier) **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 10 : Questionnaire (format électronique) : extrait..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 11 : Réponses aux questionnaires - extrait **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 12 : Synthèse envoyée aux répondants du questionnaire (sep. 2012) **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 13 : Guide d’entretien **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 14 : Visites de terrain – photos de sites **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 15 : Transcription d’entretien – exemple **Erreur ! Signet non défini.**
- Annexe 16 : Article M@n@gement, Mai 2015 438

Annexe 1 : Article M@n@gement, Mai 2015

M@n@gement
2015, vol. 18(1): 31-53



Quand le Sud rachète le Nord : Dynamiques d'intégrations *up-market* des multinationales émergentes

Morgan Marchand

Résumé. Cet article s'intéresse aux approches d'intégration post-acquisition des multinationales émergentes (EMNE) dans les pays développés, et confronte les hypothèses théoriques et les premiers indices à des données empiriques inédites. En analysant quatre cas d'intégrations d'entités françaises par des EMNE, il confirme que ces dernières adoptent préférentiellement une approche partenariale suite à ces acquisitions *up-market*. Cette approche est cependant susceptible d'évoluer de manière dynamique avec le temps, la trajectoire de cette inflexion pouvant s'opérer dans des directions contrastées en fonction du résultat des premières coordinations d'activités. Il apparaît également que des EMNE déjà expérimentées en acquisitions *up-market* peuvent opter pour une approche directement plus interventionniste. Ces résultats amènent à discuter plusieurs implications théoriques et pratiques : la complexité des déterminants des choix de mode d'intégration, pour laquelle nous préconisons une approche intégrée ; la robustesse et la définition de la catégorie de « multinationales émergentes » ; et le rôle de la cible pour le déploiement des relations avec l'acquéreur dans une intégration de type partenarial.

Morgan Marchand
DRM-Université Paris Dauphine
morganmarchand@me.com

Le développement des entreprises multinationales émergentes (EMNE) fait l'objet d'un intérêt récent qui se manifeste par un nombre croissant de recherches (Guillen & Garcia-Canal, 2012 ; Kale & Singh, 2012 ; Williamson, Ramamurti, Fleury, & Leme Fleury, 2013). Cet intérêt tient à deux éléments. D'une part, l'ampleur et la rapidité de ce phénomène sont d'une rare intensité, avec par exemple l'ascension de grands groupes chinois dans le haut des classements des firmes multinationales en quelques années seulement (Mayrhofer, 2011). D'autre part, ces EMNE utilisent des modes de développement international qui alimentent un débat sur leur possible originalité, et qui questionnent ainsi l'adéquation des théories existantes sur les stratégies d'expansion internationale et l'éventuelle nécessité de les modifier (Cuervo-Cazurra, 2012 ; Hennart, 2012).

Parmi les sujets qui retiennent régulièrement l'attention, les acquisitions que les EMNE réalisent dans les pays développés dépassent souvent le cadre de la recherche pour s'introduire dans les débats médiatiques et sociaux (Sarathy, 2013). Défrayant le sens commun, celles-ci sont en effet des marqueurs concrets d'une mondialisation qui n'est plus une occidentalisation (Chanda, 2007). Sur le plan de la recherche en gestion, ces acquisitions sont d'autant plus intéressantes que la littérature n'apporte encore aucune conclusion définitive sur les styles de management des EMNE (Nayir & Vaiman, 2012). Les acquisitions *up-market* représentent donc un champ de recherche en management international particulièrement intéressant : c'est un phénomène

récent et en rapide progression qui soulève des questions d'ordres à la fois théoriques et empiriques.

Des premiers indices suggèrent que les EMNE adopteraient vis-à-vis de leurs acquisitions dans les pays développés une approche prudente et évolutive qui ne se dévoilerait qu'à moyen terme. Dans la rétrospective de leur article ayant remporté le prix du meilleur papier de la décennie du *Journal of International Business Studies*, Birkinshaw, Bresman, & Nobel (2010) indiquent que le nombre croissant de cas d'EMNE acquérant des actifs dans les pays développés (Mittal / Arcelor, Tata / Jaguar, Lenovo / IBM PC) représente une nouvelle couche de complexité dans le champ des fusions-acquisitions, mais que ce phénomène est encore mal couvert par la théorie. Cette tendance allant probablement augmenter dans les années à venir, les acquisitions up-market sont une piste de recherche prometteuse, pour laquelle on ne dispose que d'indices non confirmés suggérant que

« les EMN de pays en développement adoptent majoritairement une approche "grand seigneur" par rapport à leurs acquisitions, imposant quelques contrôles mais offrant également une énorme autonomie, en cherchant à obtenir le maximum de ce qu'ils ont acheté. Mais nous avons ici peu, voire pas, de preuve méthodique : c'est donc certainement un domaine sur lequel peut être effectué plus de recherche » (Birkinshaw et al., 2010, p.22).

Kale & Singh (2012) font écho à ces premières suggestions et postulent que les EMNE adopteraient préférentiellement une approche d'intégration qu'ils qualifient de « partenariale » et qui se caractérise par une grande autonomie des entités acquises et une coordination sélective d'activités avec l'acquéreur. Ils ajoutent que cette approche pourrait cependant s'intensifier au fur et à mesure où que l'acquéreur gagne en expérience. Cette approche partenariale adoptée par les EMNE serait en effet susceptible de connaître des inflexions avec le temps, que ce soit au cours d'une même intégration ou d'une acquisition à une autre : au fur et à mesure où elles gagnent en expérience, les EMNE pourraient adopter des approches plus interventionnistes. Ces suggestions, tant sur la préférence pour l'approche partenariale des EMNE que sur sa dynamique temporelle, ne font cependant l'objet que de peu de recherches et de confirmations empiriques (Liu & Woywode 2013), les débats restant souvent à des niveaux théoriques.

C'est à ces intégrations post-acquisition des EMNE dans les pays développés que s'intéresse cet article, en confrontant les hypothèses et les premiers indices à des données inédites. En analysant quatre cas d'intégrations d'entités françaises par des EMNE différentes, il questionne spécifiquement la dynamique de l'intégration partenariale : cette dernière, si tant est qu'elle soit effectivement souvent mise en œuvre par les EMNE, connaît-elle des inflexions au cours du temps, par exemple avec une approche de plus en plus interventionniste de l'acquéreur, soit au cours du déploiement d'une intégration, soit d'une acquisition à une autre ? Il s'intéresse donc au « comment » de ces intégrations (comment elles sont initiées et déployées par l'acquéreur), plutôt qu'aux motivations ou aux performances des acquisitions.

Les résultats corroborent tout d'abord plusieurs hypothèses et suggestions théoriques : les EMNE sont effectivement susceptibles d'adopter préférentiellement une approche partenariale, et celle-ci peut évoluer de manière dynamique avec le temps. Ils contribuent également à améliorer la compréhension et la conceptualisation de ces formes évolutives d'intégration : si les EMNE semblent effectivement souvent opter pour des approches partenariales qui s'infléchissent à moyen-terme, la trajectoire de cette inflexion peut s'opérer dans des directions différentes. La dynamique partenariale peut en effet soit s'intensifier soit être abandonnée en fonction du résultat des premières

coordinations d'activités. Il apparaît également que des EMNE déjà expérimentées en acquisitions *up-market* peuvent opter pour des approches directement plus interventionnistes de type absorbif.

Ces résultats nous permettent également de discuter plusieurs éléments. Ainsi, pour articuler la multiplicité et la complexité des déterminants des choix de mode d'intégration des EMNE, nous préconisons une approche intégrée qui associe les choix stratégiques, pragmatiques et délibérés de l'acquéreur, avec ses pratiques managériales moins explicitées et liées notamment à son héritage administratif (Calori, Lubatkin, & Very, 1996 ; Lubatkin, Calori, Very, & Veiga, 1998). Par ailleurs, nous questionnons la catégorie de « multinationales émergentes » et, à la lumière de nos résultats, invitons à la repenser avec cette question : les EMNE sont-elles « des multinationales de pays émergents » ou « des multinationales en émergence » ?

L'article est organisé de la manière suivante. Après une revue de littérature qui construit un cadre théorique sur les approches d'intégration des EMNE, nous présentons la méthode, les cas mobilisés et les données utilisées, et analysons ensuite chacun des quatre cas. Nous détaillons enfin les conclusions exploitant l'analyse multi-cas et en discutons les implications théoriques et managériales.

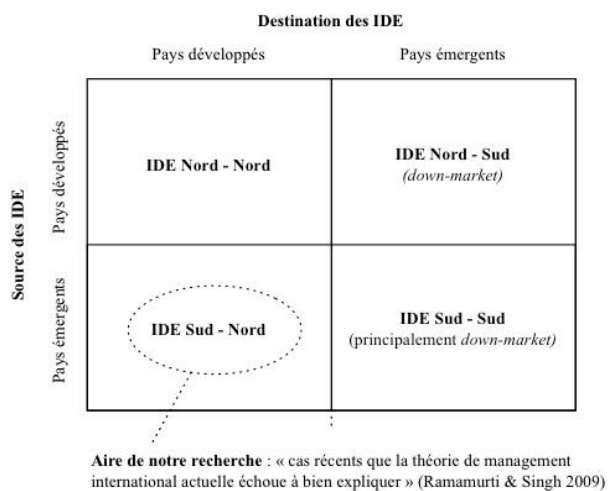
CADRE THÉORIQUE : LES APPROCHES D'INTÉGRATION DES EMNE

Le récent et rapide développement des EMNE attire l'attention d'un nombre croissant de recherches, mais les pratiques managériales de ces multinationales ne font encore l'objet que de relativement peu d'études empiriques (Nayir & Vaiman, 2012). Ce constat vaut particulièrement pour ce qui relève de la conduite des intégrations post-acquisitions des EMNE dans les pays développés, pour lesquelles de nombreux travaux proposent des hypothèses ou des indices qui nécessitent d'être confrontés empiriquement.

LES ACQUISITIONS UP-MARKET

Ramamurti & Singh (2009) fournissent un cadre pour placer et penser les investissements des EMNE dans les pays développés. Cartographiant les différentes directions possibles d'investissements directs étrangers (IDE) entre pays développés et pays émergents, ils localisent les IDE Sud – Nord qu'ils qualifient d'*up-market* (figure 1). Ils considèrent que ces investissements sont intéressants sur le plan théorique, car ils vont à l'encontre de l'idée conventionnelle selon laquelle le capital, la technologie et la connaissance devraient se diriger des économies avancées vers les économies émergentes. Relativement récents, ces IDE *up-market* sont un exemple de situation que la théorie de management international actuelle échoue à bien expliquer. Les EMNE investiraient dans les pays développés pour explorer et capter de nouvelles ressources, plutôt que pour exploiter des avantages préalablement acquis dans leur pays d'origine. Cette situation pourrait n'être que temporaire, liée à leur niveau de maturité et à leur stade d'évolution : encore en « bas âge », les EMNE seraient à la recherche de ressources pour se développer.

Figure 1. Typologie des IDE en fonction de leur direction (D'après Ramamurti & Singh, 2009)



Pour Kumar (2009), les EMNE réécrivent les règles des fusions-acquisitions par ces acquisitions up-market. A la différence des EMN occidentales qui utilisent plutôt les acquisitions pour accroître leur taille et leur efficacité, les « géants émergents », acquièrent des entreprises dans les pays développés principalement pour obtenir des compétences, des technologies et des connaissances essentielles à leur développement. Cette motivation d'exploration de ressources (plutôt que d'exploitation) amènerait les EMNE à adopter vis-à-vis de leurs acquisitions dans les pays développés une position relativement spécifique. Les relations acquéreur – cible, qui s'installent dans la durée dans une relation siège – filiale, peuvent en effet faire appel à divers instruments de contrôle et de coordination, qui doivent être judicieusement associés en fonction du contexte (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura, & Schaaper, 2012). Les EMNE réalisant des acquisitions up-market doivent donc prendre des décisions quant à leur position par rapport à leur cible, et définir les rôles des deux entités, le siège et la nouvelle filiale (Beddi, 2011). En l'occurrence, pour répondre à leur motivation d'exploration de ressources, les EMNE éviteraient de modifier les structures et les systèmes des entités acquises, afin d'en retirer le plus grand potentiel d'apprentissage. Elles mettraient ainsi en place une intégration légère, avec une vitesse d'intégration assez lente au départ, en s'autorisant à faire évoluer et à renforcer cette intégration progressivement. Cette approche des acquisitions se démarque de l'approche traditionnelle dans laquelle l'acquéreur met rapidement en place des changements dans l'entité acquise, avant que la quête de synergies se ralentisse par la suite. Ces caractéristiques ne sont que des hypothèses, encore peu confrontées à des recherches empiriques (Kumar, 2009 ; Birkinshaw et al., 2010).

L'APPROCHE PARTENARIALE DES EMNE

Ces indices récurrents sur les EMNE renvoient en fait aux types d'intégration post-acquisition et à leurs effets sur les entités acquises. Les

travaux d'Haspeslagh & Jemison (1991) sont les plus couramment mobilisés dans la littérature sur ce sujet, et ont été adaptés par Kale & Singh (2012) pour les EMNE. Haspeslagh et Jemison (1991) considèrent que le succès d'une acquisition dépend fortement de la réussite de l'intégration entre les deux organisations après le rachat, le choix du type d'intégration dépendant de deux critères essentiels : l'interdépendance stratégique nécessaire entre les entités, et le besoin d'autonomie organisationnelle de l'entité acquise (la cible). En les croisant, ces deux critères permettent d'identifier plusieurs idéaltypes d'intégration. Le premier est l'absorption, qui vise un alignement rapide des stratégies de la cible avec celles de l'acquéreur, et se concrétise par de forts changements dans la structure et les systèmes de la cible. La seconde approche est la préservation, qui permet aux stratégies et à l'organisation de la cible de se maintenir, les changements étant confinés au strict minimum. Dans la pratique, il s'agit d'un continuum entre absorption et préservation, plus que d'un choix binaire entre deux catégories étanches. Enfin, une approche « symbiose » vise à ce que la cible et l'acquéreur apprennent l'un de l'autre et partagent leurs qualités. Travaillant sur ces intégrations de type symbiotique, Kœnig & Meier (2001) insistent également sur l'importance de la dimension managériale des phases d'intégration post-acquisition. Les approches « symbiose » sont pour eux caractérisées par la volonté de développer des pratiques ou des offres innovantes dans un cadre coopératif entre l'acquéreur et la cible. Conséquence de cette volonté d'innovation conjointe, les processus de symbioses réussies revêtent souvent un caractère émergent, incomplètement programmé, qui se déploie graduellement dans le temps.

Kale & Singh (2012) reprennent ces travaux, les adaptent pour les EMNE et formulent deux hypothèses sur les types d'intégration des EMNE. Tout d'abord, ils reprennent les éléments structurant la réflexion d'Haspeslagh & Jemison, en indiquant qu'un acquéreur doit prendre des décisions sur plusieurs sujets essentiels pour la gestion de son acquisition : le niveau d'intégration de l'entité acquise, le degré avec lequel les ressources de la cible sont remplacées, l'autonomie laissée à la cible et la vitesse à laquelle ces sujets sont gérés. En modifiant légèrement les termes des dimensions (intégration structurelle / degré de coordination), ils proposent la distinction de trois approches : la préservation, l'absorption et l'approche partenariale. Ce terme de partenariat est préféré à celui de symbiose jusqu'alors utilisé dans la littérature, sans que Kale & Singh (2012) explicitent ce choix. Nous l'utiliserons par défaut avant de le discuter en fin d'article.

Figure 2. L'approche partenariale des EMNE (Kale & Singh, 2012)

		Degré de coordination des activités	
		Faible	Elevé
Intégration structurelle	Oui		Absorption
	Non	Préservation	Partenariat

Selon eux, les multinationales « classiques » de pays développés mettraient généralement en œuvre des intégrations de type absorption, tandis que les EMNE adopteraient principalement des approches partenariales : les EMNE n'absorbent pas leurs acquisitions, elles collaboreraient avec elles. L'approche partenariale, proche d'une alliance stratégique, serait donc un élément, sinon complètement distinctif, du moins récurrent des EMNE qui se manifesterait par plusieurs éléments : séparation structurelle de l'entité acquise, coordination sélective de certaines activités entre les deux entités, remplacement limité des ressources de la cible (direction, marques), autonomie organisationnelle de la cible et vitesse d'intégration graduelle. Le partenariat, plutôt caractéristique des EMNE, se distinguerait sur tous ces points de l'absorption, plutôt caractéristique des EMN « classiques » (Tableau 1).

Tableau 1. Différentes approches post-acquisition : absorption et partenariat (Kale & Singh, 2012)

	Absorption	Partenariat
Structure	L'acquéreur absorbe l'entité acquise	L'entité acquise reste séparée
Activités	Intégration des activités principales et support	Coordination sélective de quelques activités
Equipe de direction	Remplacement	Conservation
Autonomie	Aucune, ou très limitée	Presque totale
Vitesse d'intégration	Rapide	Graduelle

La distinction entre l'approche partenariale et la préservation réside dans la coordination de certaines activités. Dans les deux cas, la cible reste structurellement indépendante et largement autonome, mais dans une approche partenariale des synergies opérationnelles sont mises en œuvre avec l'acquéreur. Plusieurs types d'activités peuvent être ainsi coordonnés. Une acquisition up-market peut servir à l'EMNE acquéreuse de « tremplin » (springboard) pour s'internationaliser, la cible lui permettant d'obtenir rapidement des ressources essentielles pour accéder à de nouveaux marchés : réseau, marques, brevets, image, expérience (Luo & Tung, 2007). Une dimension d'apprentissage ou de rattrapage technologique peut également faire partie des intentions stratégiques de l'acquéreur. Ce transfert de savoir-faire reverse, de la cible vers le siège, est régulièrement associé aux EMNE (Borini, de Miranda, Freitas, & de Oliveira, 2012). En fonction de l'évolution des rapports entre la maison-mère et la filiale, il peut s'inscrire dans une perspective d'innovation inverse (Mayrhofer & Very, 2013 ; Gupta & Govindarajan 2000). L'apprentissage peut enfin être managérial, comme le notent Kale & Singh (2012) citant le PDG d'un groupe chinois ayant acquis une entreprise française : « notre but était d'apprendre sur les pratiques des affaires à l'international à travers l'entreprise acquise, et de capitaliser sur son expérience ».

Plusieurs déterminants pourraient contribuer à ce choix de type d'intégration : l'insuffisante expérience managériale des EMNE, leur organisation en conglomérats, les ressources supérieures de la cible, voire une évolution non intentionnelle conduisant les acquéreurs à préférer ce qui fonctionne le mieux (Kale & Singh, 2012). Liu & Woywode (2013), étudiant l'acquisition d'entreprises allemandes par des EMNE chinoises, identifient le même type d'approche d'intégration qu'ils qualifient d'approche par « touche légère » et pour laquelle ils considèrent que les déterminants principaux sont la capacité absorptive et la culture des EMNE. Sur ce dernier point, la notion de culture renvoie au concept plus englobant d'héritage administratif des entreprises multinationales, mis en valeur par Calori, Lubatkin et Very dans des recherches sur les différences

d'approches d'intégration par des multinationales françaises et britanniques (Calori et al., 1996 ; Lubatkin et al., 1998). Ce concept associe les aspects institutionnels, historiques et culturels qui, dans un environnement donné, influencent les jugements sur « comment les choses doivent être faites », de la forme de capitalisme dans le pays aux choix de management et aux types d'intégration post-acquisition.

HYPOTHÈSES SUR LES DYNAMIQUES D'INTÉGRATIONS DES EMNE

Dans les axes de recherches concluant leur article, Kale & Singh (2012) reprennent la proposition de Kumar (2009) et émettent des hypothèses quant à de possibles évolutions temporelles de l'approche partenariale, suggérant que « l'utilisation de cette approche pourrait changer de manière dynamique dans certaines situations » (Kale & Singh, 2012, p.23). Ils identifient deux types de situations dans lesquelles les partenariats pourraient évoluer. Premièrement, l'acquéreur pourrait n'adopter une approche partenariale qu'au début de l'intégration, notamment pour calmer les effets d'adversité et les anxiétés ressenties dans la cible après l'acquisition. A moyen-terme, une fois ces obstacles levés et les synergies possibles identifiées, l'acquéreur pourrait mener une « absorption plus complète de son acquisition ». Cette hypothèse fait écho à la proposition de Williamson & Raman (2013) qui parlent de stratégie en « double saut de mains » des EMNE chinoises. Celles-ci, exhortées dans les années 2000 par le gouvernement chinois à « sortir » et investir à l'étranger, ont souvent comme première intention de « ramener » pour leurs opérations domestiques la technologie ou l'expérience managériale acquise à l'international. Durant cette première période, les cibles sont peu impactées par l'acquisition. Ce n'est que dans un deuxième temps, après que les opérations en Chine aient été renforcées, que les EMNE chinoises opéreraient des changements dans la cible (Yueh, 2012). Kale & Singh (2012) font une deuxième hypothèse en suggérant que, lorsqu'une EMNE acquiert suffisamment d'expérience d'acquisitions, il est fort probable qu'elle adopte dès le début une approche plus forte pour gérer ses prochaines acquisitions. L'approche partenariale serait donc susceptible de connaître des inflexions avec le temps, que ce soit au cours d'une même intégration ou d'une acquisition à une autre : au fur et à mesure où elles gagnent en expérience, les EMNE pourraient adopter des approches plus interventionnistes. Mais, une fois de plus, Kale & Singh précisent que cette hypothèse n'a encore fait l'objet que de peu de recherches empiriques.

MÉTHODOLOGIE ET ÉTUDE EMPIRIQUE : ANALYSE MULTI-CAS D'INTÉGRATIONS D'ENTITÉS FRANÇAISES PAR DES EMNE

Cet article confronte l'hypothèse de dynamique temporelle des intégrations up-market des EMNE à des données empiriques inédites. Pour ce faire, il mobilise le cadre théorique de Kale & Singh concernant les typologies des modes d'intégration, en opérationnalise les dimensions et l'applique pour analyser quatre cas d'entités françaises acquises par des EMNE.

CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE

Le choix de l'étude multi-cas est motivé par plusieurs facteurs, à la fois externes et internes. Le premier de ces facteurs a trait à la maturité du champ de

recherche. En effet, les études de cas sont recommandées lorsque le champ de recherche fait l'objet de plus d'hypothèses que de connaissances, et n'est encore alimenté que par peu de recherches empiriques (Eisenhardt & Graebner, 2007). Spigarelli, Alon, & Mucelli (2013) ont ainsi opté pour une étude de cas pour s'intéresser à l'intégration d'une entreprise italienne par un groupe chinois. L'analyse multi-cas permet de dépasser la nature idiosyncrasique d'événements observés localement dans une circonstance, et permet d'étendre la portée des résultats en comparant les cas tout en conservant les spécificités du contexte de chacun (Miles & Huberman, 1994). Cette méthode a été choisie par Liu & Woywode (2013) pour étudier l'intégration d'entreprises allemandes par des acquéreurs chinois, l'analyse de cas comparative leur permettant de saisir la complexité du phénomène et de rechercher des éléments récurrents à travers les cas. Compte tenu de l'étendue limitée de la connaissance sur les processus d'intégration mis en œuvre par des entreprises chinoises, ils ont délibérément opté pour une approche exploratoire et ont mobilisé des données de différentes natures.

Un facteur interne a trait à la nature des données que nous mobilisons. Celles-ci sont en effet de plusieurs types (texte libre de questionnaire, entretiens semi-directifs, données secondaires), correspondant bien en cela aux critères de Yin (1989) lorsqu'il définit l'étude de cas comme une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples. Les méthodes mixtes associant plusieurs natures de données de manière complémentaire sont particulièrement utiles pour aborder un phénomène en évolution comme les fusions-acquisitions (Vaara & Monin, 2010), et ont par exemple été mobilisées par Birkinshaw et al. (2000) pour analyser les processus d'intégration mis en œuvre par des entreprises suédoises lors d'acquisitions internationales.

Enfin, nous avons opté pour une approche par les filiales (Le Borgne-Larivière & Schier, 2010) qui permet de recueillir le témoignage des acteurs et analyser ce qui est réellement mis en œuvre après l'acquisition. Cette approche vise à dépasser les déclarations d'intention et les messages managériaux des acquéreurs. En effet, beaucoup de recherches sur les fusions-acquisitions se concentrent sur la seule perspective de l'acquéreur, et ignorent la perspective de la cible pourtant cruciale dans la phase de mise en œuvre (Graebner & Eisenhardt, 2004).

SÉLECTION DES CAS

Les cas ont été sélectionnés selon une approche raisonnée (Seawright & Gerring, 2008) pour leur homogénéité et leur cohérence. Sur un plan opérationnel, les EMNE opèrent toutes dans le secteur de l'industrie manufacturière, les effectifs des acquéreurs et des cibles sont de tailles similaires, et les cibles appartenaient toutes auparavant à des grands groupes. Sur un plan empirique, les données recueillies sont de même ordre, quantitativement et qualitativement. La quantité de données recueillies correspond aux pratiques en usage dans notre champ de recherche (Weber, Tarba, Stahl, & Bachar-Rozen, 2012). Les EMNE des quatre cas sont originaires de trois pays : Chine, Brésil et Mexique. Le tableau 2 récapitule l'ensemble des éléments concernant les cas et le recueil de données.

Tableau 2. Informations et données recueillies

Cas	A	B	C	D
Acquéreur	First China	Yellow Shine	Flexibraz	Mexete
Pays EMNE	Chine	Chine	Brésil	Mexique
Secteur	Industrie	Industrie	Industrie	Industrie
Année	2011	2006	2006	2005
Effectifs				
Acquéreur	20 000	40 000	5 000	40 000
Cible	200	800	100	300
Données				
Questionnaires	2	2	2	3
Entretiens	5	3	2	1
Personnes interrogées	Managers français et chinois	Managers français	Managers français	Managers français
Visites de terrain	Oui	Oui	Oui	--
Doc. internes	Oui	--	Oui	Oui
Presse spécialisée	Oui	Oui	Oui	Oui
Littérature	--	--	--	Oui

COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Notre recherche associe trois types de données. Tout d'abord, un questionnaire à visée exploratoire, déployé auprès des cadres dirigeants des entités acquises, a permis de recueillir des premières données, dont nous exploitons ici les aspects qualitatifs (texte libre des répondants). Ces questionnaires ont permis de solliciter des entretiens semi-directifs avec les répondants (salariés français ou expatriés du groupe acquéreur). Les entretiens d'une durée de 30 minutes à deux heures, ont été enregistrés, transcrits et éventuellement traduits. Des visites de terrain ont accompagné la plupart des entretiens, permettant de contextualiser les données, de faire des liens entre les situations et de nourrir l'analyse de mémos et journaux de terrain. Des données secondaires (presse économique et spécialisée, sites internet et documents internes des entreprises) ont également été collectées : elles permettent de mettre en perspective et confronter les données primaires à des éléments factuels et chronologiques des intégrations. Enfin, pour un cas, une littérature spécifique sur les intégrations conduites préalablement par l'EMNE concernée a également été mobilisée.

L'analyse des données a été effectuée dans le but de rapprocher les cas des catégories existantes dans la littérature sur les types d'intégration, tout particulièrement la matrice de Kale & Singh (2012) pour les EMNE. Pour ce faire, il faut garder à l'esprit que les catégories concernant les types d'acquisitions ne sont que des idéal-typiques. Il faut les considérer comme des continuums plus

que comme des catégories étanches aux frontières nettement délimitées. La proposition d'intégration par « approche légère » de Liu & Woyworde (2013) exprime bien cette importance à utiliser les catégories pour comprendre et donner sens aux faits, non pour les y contraindre artificiellement. L'analyse a été réalisée grâce à un système de codage structuré construit en opérationnalisant les concepts des deux dimensions de la matrice de Kale et Singh (2012) :

- **Structure** (nous préférons ce terme simplifié à l'expression « intégration structurelle » qui peut prêter à confusion) : séparation ou incorporation structurelle de la cible, changement éventuel de nom, réorganisations dans l'entité, modifications de l'équipe de direction, vitesse des changements, évolution de la gouvernance et de la prise de décision, régularité des contacts avec le groupe...

- **Activités** : changements ou coordination en R&D, production, distribution, marketing ou commercial, internationalisation des activités, introduction de nouvelles formes de management, d'outils ou processus, formations organisées par l'acquéreur, mobilités du / vers le groupe, transferts de savoir-faire et de technologies...

Les données ont été traitées avec le logiciel d'analyse de données qualitatives (Qualitative Data Analysis Software, QDAS) NVivo. Un tel logiciel, outre qu'il permet de gérer avec exhaustivité et souplesse des données qualitatives de sources et natures multiples, autorise surtout de conserver chaque élément codé dans son contexte. Il favorise ainsi l'articulation entre analyse contextualisée et synthèse de manière souple et évolutive, ce qui est particulièrement précieux pour une recherche qui nécessite des allers-retours fréquents entre théories et données.

RÉSULTATS

Chaque cas est analysé et présenté selon un schéma homogène qui reprend les catégories du cadre théorique. Après une présentation des deux entités et du contexte de l'acquisition, nous analysons l'intégration sous l'angle de ses effets sur (a) la structure et (b) les activités de la cible, et nous intéressons ensuite à (c) l'éventuelle évolution dans le temps de ces deux dimensions et de la relation acquéreur – cible.

CAS A - FIRST CHINA

En 2011, l'entreprise publique chinoise First China rachète une entreprise française en liquidation judiciaire. First China fait partie d'un conglomérat contrôlé par la SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*), l'entité du parti qui gère les actifs de l'Etat. Leader sur son marché national, son développement international s'est concentré jusqu'en 2011 sur l'Afrique, à la faveur de la politique de « *going out* » promue par les autorités au début des années 2000. Le site français compte quant à lui 200 personnes. Si dans les années 1960 plusieurs milliers de personnes y travaillaient, il a connu depuis deux dépôts de bilan et plusieurs propriétaires internationaux qui ont progressivement réduit son activité à la production d'un seul type de pièce. Au moment de l'acquisition, les déclarations des dirigeants chinois dans les médias se veulent rassurantes et ambitieuses : l'acquéreur s'engage à conserver tous les employés et promet des investissements. Sur un plan stratégique, l'acquisition permettrait à First China de conforter sa place de leader dans les segments haut de gamme sur son marché national, tout en faisant du site français une plateforme de recherche et commerciale pour le marché européen.

Structure : forte autonomie de dirigeants chinois expatriés

Les premières décisions de l'acquéreur sont en partie imposées par la situation : la direction, précédemment assurée par l'ancien actionnaire, est vacante : le groupe chinois envoie pour diriger l'entité une équipe de trois expatriés, accompagnés d'un interprète. Cette équipe de direction est complétée du seul cadre dirigeant français resté dans l'entreprise, responsable de la production et qui est conforté à son poste. De même, le nom de l'entité étant associé à d'anciens propriétaires, celle-ci est renommée First China France, filiale du groupe First China. Au-delà de ces changements structurels, un dirigeant chinois se dit très autonome :

« La gestion vis-à-vis de la filiale est spécifique. Mon pouvoir est plus puissant, je peux prendre des décisions de manière indépendante, ce qui permet une grande réactivité. La maison mère peut t'aider et te soutenir, mais elle ne peut pas faire à ta place. » (Traduit du mandarin).

Activités : des changements « lancés doucement »

Sur le plan opérationnel, les employés français font d'abord état d'une stabilité, voire d'une immobilité : il n'y a « pas de bouleversement », la situation est au « maintien de l'activité » et la stratégie d'entreprise apparaît « discrète ». Surtout, les investissements promis par le groupe ne sont pas réalisés, et des employés ont l'impression que le groupe chinois improvise. Cette impression laisse progressivement place à des inquiétudes que les syndicats expriment, d'abord par un courrier aux dirigeants, puis par voie médiatique. Un an et demi après l'acquisition, des articles sont publiés dans la presse, faisant état de la déception des employés face au manque de visibilité sur les projets et les investissements promis : « C'était l'euphorie, mais c'est retombé. [...] Les Chinois, c'était le top, c'était l'avenir. Mais aujourd'hui, ils sont en train de nous rouler dans la farine » (salarié français). Cette période est exprimée en d'autres termes par un dirigeant chinois qui parle d'une phase de rodage d'une à deux années :

« Nous sommes dans une phase d'intégration. Il n'est pas possible de prendre des mesures fortes pour conduire de grands changements. Nous n'en sommes pas encore là. Si on veut que l'entreprise se développe pas à pas, nous pensons que la démarche modérée est préférable. Nous implantons donc nos exigences et notre conception managériale au fur et à mesure de l'intégration, lancée doucement. Nous avons nos propres méthodes pour intégrer » (Traduit du mandarin).

Evolution : coordination sélective d'activités et investissements

Les projets annoncés vont finalement voir le jour. Fin 2012, le président du groupe effectue une visite sur le site français. Il rappelle à cette occasion l'importance de « travailler dur » pour faire de First China France une marque en première ligne du groupe, qui doit pour sa part « apprendre des outils et des méthodes de management des usines françaises et européennes [d'autres entreprises du groupe ont fait des acquisitions en Allemagne entre temps] pour améliorer les standards de First China » (communiqué). Quelques semaines plus tard, le groupe investit un million d'euros dans un nouveau centre d'usinage. Cet investissement s'accompagne de formations et de recrutements en France, tandis que des ingénieurs chinois arrivent dans l'entité française. Le directeur de production français est nommé vice directeur général, tandis que le DG chinois cumule désormais son poste avec celui de directeur général adjoint de First China.

À la même période, via l'agence de presse chinoise, le vice-président du groupe vante les « partenariats avec des entreprises disposant de technologies

M@n@gement, vol. 18(1): 31-53

Morgan Marchand

avancées en Occident, qui nous fournissent un raccourci et accès plus facile au progrès technologique ». Le mot « partenariats » est significatif, alors qu'il s'agit d'un point de vue juridique d'acquisitions. C'est que, depuis deux ans, First China a effectivement développé ses produits et son marché national grâce à l'acquisition de l'entité française. Sur le plan technologique, les pièces fabriquées en France ont été incorporées aux produits chinois : First China communique sur cette montée en gamme technologique, avec des publicités vantant la nouvelle « technologie européenne made in France » de ses produits. Peu de temps après, la direction relance le journal d'entreprise et y communique sur une nouvelle phase de coordination des activités : des produits étant tombés en panne en Chine, le groupe demande « de l'aide » à l'entité française. Une dizaine d'employés français sont envoyés en Chine pour assister les équipes chinoises à la réparation, et ainsi contribuer à « élargir le marché chinois dans les années à venir » (document interne). Début 2014, de nouveaux investissements sont planifiés en France, avec pour objectifs le développement de la production et la création d'une structure après-vente sur un nouveau site pouvant couvrir le marché européen.

CAS B - YELLOW SHINE

En 2006, le groupe chinois Yellow Shine acquiert une branche d'un groupe français qui souhaite recentrer ses activités. Deux sites de production sont ainsi cédés au groupe public chinois qui, au début des années 2000, a été désigné par les autorités comme un des « grands champions » dont le développement international devait être financé par les banques publiques. Au moment de l'acquisition, Yellow Shine acquiert une autre entreprise française, dans un autre secteur, et une entreprise australienne : ces acquisitions de 2006 sont les premières acquisitions du groupe à l'international, qui emploie 150 000 personnes.

Structure : « nous sommes redevenus une PME »

Au moment de l'acquisition, l'entité française ne peut conserver son nom, lié à son ancien propriétaire. L'acquéreur chinois crée alors une division spécifique dont la France devient le siège international, de facto dirigée par une équipe française. Au-delà de ce changement contraint, l'activité des deux sites français n'est pas impactée par l'acquisition. Comme le dit un responsable français, « le siège de Yellow Shine est resté en France et le groupe n'a pas placé un seul Chinois au siège ou à des postes exécutifs. Le management reste à la française ». Au niveau de l'organisation, sur les sites français c'est ainsi la sensation d'une grande autonomie qui prédomine :

« Yellow Shine France est à actionnariat chinois mais est assez indépendant. [...] Oui, il y a l'assise d'un grand groupe qui permet d'absorber certaines difficultés financières, mais malgré tout, nous on se considère comme une PME. De toute façon ça ne peut pas tout changer. Au-delà du fait que ce soit par des Chinois, on ne passe pas d'une structure grand groupe à une structure grosse PME du jour au lendemain. » (Manager français)

Le vocabulaire de la PME est paradoxal pour une entité qui appartient in fine à un groupe de 150 000 personnes, mais il est représentatif de la perception des acteurs français, et confirme une réalité opérationnelle : la présence de l'acquéreur dans l'organisation des sites est légère.

Activités : transfert reverse et mobilités vers le groupe

L'entité française, qui affiche sa volonté d'être autonome en étant économiquement viable, continue donc de fonctionner comme avant pour l'essentiel de ses activités. Mais dans le même temps, certaines de ses ressources sont mobilisées pour développer la capacité industrielle du groupe en Chine :

« Le seul impact visible est qu'un groupe d'ingénieurs et techniciens sont détachés pour le projet de transfert en Chine, des experts sont appelés à des missions ponctuelles, et que la R&D France aide et supporte la mise en place des labos qualité à travers la Chine ». (Manager français)

En effet, quelques mois après l'acquisition, plusieurs employés français sont expatriés en Chine, avec pour objectif d'y mettre en place un site industriel similaire aux sites français. Pour un de ces expatriés français,

« A l'occasion du deal avec Yellow Shine, il est décidé de développer en Chine un site de même capacité que l'ensemble des sites en France, de même technologie, pour compléter la production de Yellow Shine en Chine [...] le premier choix c'était d'accéder à une technologie différente, plus évoluée, pour pouvoir se mettre en face des compétiteurs internationaux qui venaient s'installer dans la zone Asie. »

L'équipe française expatriée en Chine y pilote donc le projet industriel. En parallèle, des employés chinois sont progressivement envoyés en formation en France. Du côté des sites français, cette période n'est pas vécue de manière sereine par tous les employés : il y a des inquiétudes que « les Chinois rachètent l'entreprise pour mieux s'en débarrasser après... ils vont piquer la technologie et après ils fermeront l'usine » (Salarié).

Evolution : investissements industriels

Ces inquiétudes commencent à se dissiper quatre ans après l'acquisition. A cette période, des investissements sont réalisés pour moderniser les équipements et agrandir une usine. Ces investissements sous contrôle chinois sont d'autant plus salués que l'ancien groupe français n'avait pas investi sur les sites depuis 10 ans. A la même époque, l'usine sur laquelle travaillent les expatriés français en Chine est en phase de démarrage. Les projets évoqués voient donc le jour. La même année, le groupe, dont le site internet est désormais trilingue chinois, anglais et français, poursuit sa politique de développement international par l'acquisition de deux nouvelles sociétés en Europe et au Moyen-Orient.

CAS C - FLEXIBRAZ

En 2006, un grand groupe européen se sépare d'une partie de ses activités. C'est l'entreprise brésilienne Flexibraz qui fait l'acquisition de l'entité devant être désinvestie, une entreprise européenne disposant d'un site en France. Entreprise de 5 000 personnes appartenant elle-même à un conglomérat, Flexibraz est le leader dans son secteur en Amérique Latine. Mais ce développement se fait principalement à partir du Brésil : cette acquisition européenne est la première opération de croissance externe internationale du groupe. Comme le dit un cadre français après l'acquisition, « nous avons été revendus à un groupe qui était à 95% brésilien et n'avait, en dehors de lui-même, que ces deux petites sociétés européennes ».

Structure : « une PME de fait »

Pour l'entité française, le rachat ne s'accompagne d'aucun changement structurel. Elle conserve son nom, son organisation ainsi que toutes ses ressources humaines. Seul un cadre financier du groupe brésilien est envoyé en France pour s'assurer du reporting. Du côté du groupe brésilien, la dimension internationale de l'organisation et de ses activités ne semble effectivement pas une priorité : des années après l'acquisition, le journal d'entreprise et le site intranet sont encore exclusivement en langue portugaise, et les rares réunions de cadres brésiliens en France se font avec des interprètes en portugais. Un dirigeant français résume la situation en disant que, pendant plusieurs années, Flexibraz a « tout laissé en place en ne regardant que la partie financière », les équipes étant même « surprises par le laisser-faire » de l'acquéreur. Un autre résume cette période comme « le passage du statut de filiale d'un groupe européen à celui de PME "de fait" ».

Activités : des coordinations technologiques et commerciales inabouties

La coordination des activités est également minimale. Quelques mois après l'acquisition, l'entité française réalise des investissements, mais ceux-ci étaient prévus antérieurement à l'acquisition, et ils sont financés localement. Des premières tentatives de coordination d'activités sont ensuite lancées par Flexibraz. Tout d'abord, le groupe essaie de bénéficier du savoir-faire de l'entité française. Des coopérations technologiques sont lancées, mais font long feu, achoppant sur un manque de coordination et de moyens humains. Commercialement, le groupe teste également la distribution de produits fabriqués en Europe sur son marché brésilien. Les conditions de marché, le différentiel de pratiques entre un marché mature et un marché émergent, ainsi que la gestion de la distance et ses implications pratiques, pèsent cependant sur ce projet qui s'essouffle rapidement. La cible continue néanmoins de produire des résultats qui satisfont l'acquéreur. Comme le dit un cadre français,

« Les deux premières années, ça s'est très bien passé. En fait, ça s'est très bien passé pourquoi ? Parce qu'ils [les acquéreurs] ne se sont pas impliqués dans la gestion. Ils nous ont laissés faire. Mais quand ils ont voulu s'impliquer dans la gestion, de manière un peu plus pointue, avec vraiment des habitudes de gestion très américaines, là ça a été un petit peu compliqué »

Evolution : tentative d'implication puis désengagement progressif de l'acquéreur

En effet, le positionnement du groupe brésilien semble s'infléchir en 2010. L'impact de la crise sur les résultats servant peut-être d'aiguillon, Flexibraz s'investit plus dans les opérations de son acquisition. Il nomme à la direction Europe un manager brésilien qui veut impulser des changements. Opérationnellement, il décide d'aligner les sites européens sur les normes des sites brésiliens qui, selon un cadre français, « utilisent beaucoup de moyens de management international : ISO 9001, 14001, 5S, lean management... ». Il souhaite également conduire des réorganisations, mais celles-ci se heurtent à des différences de cadres juridiques entre le Brésil et l'Europe. Aucun changement d'envergure n'est finalement réalisé. La volonté de prise en main de l'acquéreur, à la fois structurelle et opérationnelle, est évidente, mais l'intégration ne va pas au-delà de ces premières velléités. En plus des difficultés opérationnelles, le propriétaire de Flexibraz se recentre à cette période sur son cœur de métier, et revend Flexibraz. Le nouvel acquéreur brésilien ne souhaite pas récupérer les entités européennes, qui restent donc dans le giron du groupe. Celui-ci dispose donc toujours de deux entités, qui se retrouvent déconnectées à la fois de ses activités et de ses zones géographiques. Du point de vue de

l'intégration, les projets de coordination sont depuis cette date arrêtés, produisant pour les cibles un effet de « retour en arrière » (manager français).

CAS D - MEXETE

En 2005, le groupe mexicain Mexete acquiert une entreprise européenne qui dispose de sites de production dans plusieurs pays, dont deux en France. Leader mondial dans son secteur, Mexete s'est engagé depuis les années 1990 dans un développement international intense, par des acquisitions dans des pays hispanophones d'abord, puis dans des pays émergents, et par une première acquisition up-market aux Etats-Unis au début des années 2000. Le développement international de Mexete jusqu'à cette date a fait l'objet de plusieurs recherches, qui attribuent son succès au modèle que le groupe met en œuvre dans l'intégration de ses acquisitions. Mexete suit en effet un processus formalisé constitué d'une double dynamique : d'un côté il implante rapidement dans les entités acquises ses outils et ses bonnes pratiques, d'un autre il détecte dans ces entités des méthodes qui, si elles sont jugées efficaces, sont intégrées au modèle standard et déployées dans le monde entier. Cette approche associant absorption et benchmark interne a notamment été déployée lors de l'acquisition de l'entité américaine (Hill & Jones 2012).

Structure : incorporation dans le groupe acquéreur

Au moment de l'acquisition, les entités françaises, qui avaient conservé leur nom d'origine et leur identité au sein du groupe européen, sont intégrées en une seule entité pour former Mexete France. Cette absorption nominale est complétée par une intervention forte et rapide de l'acquéreur :

« Pendant l'intégration, 200 salariés ex Mexete sont venus en mission pour mettre en place le modèle. Après, ils ont nommé d'ex Mexete à certains postes clés. » (Salarié français)

Cette mission d'une durée six mois est menée par des employés du groupe, de plusieurs pays mais en majorité mexicains. Par ailleurs, si l'équipe de direction reste en place, des réorganisations sont rapidement mises en place au sein des entités et de leurs équipes.

Activités : alignement sur les outils et les procédures du groupe

La première tâche de cette mission est d'aligner les entités sur les standards de reporting du groupe, ce qui est fait en un mois. Ensuite, les sites sont intégrés aux systèmes d'information du groupe, dans un modèle unifié. Ce sont ensuite les processus de production, les réseaux de distribution, et les processus d'achats qui sont revus. Pour un cadre français, « la volonté de Mexete a été de mettre le plus rapidement possible les nouvelles entités dans le modèle Mexete ». Toutes les fonctions supports sont standardisées, de même que la politique ressources humaines. La hotline, la facturation et la paie sont quant à elles externalisées. Certains employés français regrettent ainsi une « centralisation trop rigide ». Le changement est intense et rapide, tant d'un point de vue structurel que de coordination des activités. De manière significative, les répondants emploient un vocabulaire récurrent pour qualifier l'intégration, parlant de « modèle américain » et de « culture américaine ». Cette récurrence traduit, d'un côté l'association courante entre grands groupes américains globaux et type d'intégration absorptif et, de l'autre, la similarité de l'approche de Mexete avec cet idéal-typique d'absorption : rapide incorporation des entités dans le groupe, faible autonomie et assimilation dans les systèmes et les modèles du groupe.

A aucun moment les données, ni primaires ni secondaires, n'évoquent le fait que des bonnes pratiques ou des méthodes des entités françaises n'aient fait l'objet d'une détection par le groupe et d'une intégration dans ses processus : les témoignages des acteurs ne font état que d'une intervention et de transferts descendants, de l'acquéreur vers les cibles.

Evolution : consolidation des changements initiaux

Après cette phase initiale de changements importants et rapides d'une durée d'environ six mois, les relations entre l'acquéreur et la cible ne connaissent pas d'évolution significative. Les changements initiaux sont consolidés, et aucune inflexion d'envergure n'y est apportée, les entités continuant d'être structurellement et opérationnellement intégrées au groupe, Mexete a consolidé sa présence en France, où il compte 3 000 employés. Le comité de direction du pays est composé de managers français et d'un manager sud-américain : celui-ci, venant du groupe et disposant d'une forte expérience internationale, est à la fois responsable des finances, des systèmes et de l'amélioration opérationnelle.

CONCLUSION : FORMES ÉVOLUTIVES DES INTÉGRATIONS PAR LES EMNE

Le tableau 3 récapitule les éléments – clés des cas, permettant une comparaison et une lecture multi-cas synthétique. Il résume les caractéristiques des effets des acquisitions sur la structure et les activités des cibles, ainsi que leur évolution temporelle. L'analyse des cas à l'aide de ces dimensions permet de les rapprocher des types d'intégration de la littérature, et de confronter ces données empiriques aux hypothèses théoriques.

Tableau 3. Résumé comparatif des cas

Cas	A First China	B Yellow Shine	C Flexibraz	D Mexete
Pays EMNE	Chine	Chine	Brésil	Mexique
Année de l'acquisition	2011	2006	2006	2005
Internationalisation préalable de l'EMNE	Export seulement	Export seulement	Export seulement	Présence dans de nombreux pays
Expérience up-market	Non	Non	Non	Oui
Effets de l'intégration				
Structure	Entité relativement autonome, dirigée par des expatriés de l'acquéreur	Entité préservée, autonome (« nous sommes devenus une PME »).	Entité préservée (« passée de filiale de groupe européen à PME de fait »)	Entité absorbée
Activités	L'acquéreur développe son marché national grâce aux ressources de la cible	Des employés de la cible dupliquent un site industriel en Chine.	Tentatives de coordination technologique et commerciale – échecs	Alignement rapide de l'entité sur les standards du groupe acquéreur
Evolution temporelle	Investissements dans la cible deux ans après l'acquisition	Investissements dans la cible quatre ans après l'acquisition	Tentative d'implication de l'acquéreur quatre ans après l'acquisition	--
Type d'intégration	Partenariat progressif, en « double saut de mains »	Partenariat progressif, avec rattrapage technologique	Partenariat inabouti > préservation de fait	Absorption

DES APPROCHES PARTENARIALES DIVERSEMENT ÉVOLUTIVES

Les résultats corroborent tout d'abord le fait que les EMNE adoptent souvent une approche partenariale suite à leurs acquisitions up-market. Les cas A, B et C sont des exemples d'intégrations qui se rapprochent clairement du mode partenarial, bien qu'avec des modalités et des formes diverses. Dans le cas A, les dirigeants chinois expatriés, qui se disent relativement autonomes, mettent graduellement en place des collaborations, qui visent dans un premier temps à développer le marché national du groupe grâce à la technologie de la cible. Dans le cas B, l'entité acquise est structurellement inchangée, « redevenue une PME », tandis que ses ressources humaines et technologiques sont mobilisées dans le cadre d'un transfert reverse pour le développement d'un site industriel en Chine. Dans le cas C, la cible reste autonome, « PME de fait », tandis que des tentatives de coordination d'activités sont lancées sur les plans technologique et commercial.

L'analyse de l'évolution dans le temps des rapports entre l'acquéreur et la cible permet de dépasser ce premier niveau de lecture statique. Les résultats confortent en effet la première partie de l'hypothèse de Kale & Singh (2012) : l'acquéreur qui adopte une approche partenariale tend à intensifier l'intégration à moyen-terme. Dans deux cas, des investissements sont réalisés quelques années après l'acquisition : l'approche partenariale, qui était déjà à l'œuvre du côté des acquéreurs, se révèle alors également du côté des cibles. La temporalité en temps deux de ces intégrations les rapproche du modèle en « double saut de mains » de Williamson & Raman (2013). Il ne s'agit cependant pas, comme Kale & Singh (2012) le disent de manière un peu étonnante, d'une « absorption plus complète » à moyen terme. En effet, même si l'intensification des activités contribue à intriquer un peu plus les deux organisations, l'autonomie structurelle des cibles reste forte : il n'y a donc pas d'absorption. Il s'agit plutôt d'une intensification du partenariat par une coordination d'activités plus importante et surtout bidirectionnelle, à la fois depuis et vers la cible.

Le cas C dévoile une autre dimension de l'approche partenariale qui permet d'en étoffer sa compréhension. Dans ce cas, les premières tentatives de coordination d'activités achoppent sur des obstacles (distance, manque de ressources et d'expérience de l'acquéreur) qui conduisent à leur abandon progressif. L'acquéreur tente bien, quatre ans après l'acquisition, de renforcer l'intégration de l'entité, mais rencontre à nouveau des difficultés. La situation se délite et, lorsque l'acquéreur change lui-même de propriétaire, la cible connaît un « retour en arrière » qui la laisse en situation de simple préservation.

UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE EN DEUX TEMPS, ET À DOUBLE SENS

Une logique d'ensemble de l'approche partenariale peut donc être élaborée, caractérisée par un déploiement en deux temps et une trajectoire qui peut être parcourue en deux sens. Dans un premier temps, l'acquéreur tente de tirer profit de son acquisition pour son propre développement, technologique ou commercial : la cible est alors peu impactée par l'acquisition. Ensuite, à moyen-terme, l'acquéreur infléchit le degré de coordination avec la cible, avec deux directions possibles. Si la coordination se déroule de manière satisfaisante, elle s'intensifie et un partenariat bidirectionnel prend forme. Les deux organisations, quoique séparées, deviennent plus interdépendantes et évoluent en interaction : il y a intrication des deux entités, sous l'effet d'une coordination plus importante des activités. Cette situation se rapproche du mode d'intégration symbiose à la réserve que, là où l'idéal-typique de la symbiose suggère une coordination des activités à de nombreux niveaux, la coordination dans une approche partenariale ne concerne qu'une partie des activités de l'acquéreur et de la cible. L'autre issue de cette approche partenariale arrive quand la coordination d'activités ne porte

pas ses fruits. Dans ce cas, elle peut être progressivement abandonnée, et la cible relativement délaissée par l'acquéreur se retrouve en situation de préservation.

L'approche partenariale est donc un processus dynamique. Elle n'est pas une catégorie en soi, c'est un processus graduel entre la préservation et une forme sélective de symbiose. Contrairement à une absorption, qui de par sa nature même, produit des effets immédiats, les effets d'une approche partenariale se révèlent de manière progressive pour la cible. Cette dynamique partenariale a vocation à s'intensifier avec le temps, avec une inflexion à moyen terme, mais sa trajectoire peut être parcourue dans les deux sens, avec un possible effet de retour en arrière en cas d'échec de coordination des activités.

UNE APPROCHE ABSORPTIVE QUI S'INTENSIFIE AVEC L'EXPÉRIENCE D'ACQUISITIONS

Le cas D se distingue nettement des précédents, et constitue un défi à la littérature existante sur les EMNE. L'acquéreur y adopte en effet une approche absorptive, caractérisée par d'importants changements visant à l'intégration structurelle de la cible et à l'alignement de ses activités sur celles du groupe. Conformément à l'idéal-typique de l'absorption, ces changements sont effectués rapidement et selon un plan formalisé.

Cette intégration ne correspond que partiellement aux pratiques de l'acquéreur préalablement identifiées dans la littérature. En effet, l'acquéreur est connu pour appliquer un modèle dans lequel il déploie ses processus tout en apprenant de ses acquisitions, en y détectant les bonnes pratiques qu'il diffuse ensuite dans tout le groupe. Ici, s'il y a bien alignement des entités françaises sur les processus et les systèmes du groupe, nous n'avons aucun indice que l'acquéreur ait détecté les bonnes pratiques de ses acquisitions : il semble qu'il ait mis en œuvre une intégration uniquement absorptive. Nos données ne nous permettent pas d'apporter une explication définitive à ce fait. Néanmoins, il est probable que, au fil des acquisitions et notamment suite à l'acquisition aux Etats-Unis, la base de connaissance du groupe gagne en exhaustivité et ne puisse plus s'enrichir qu'à la marge. Mécaniquement, plus le groupe réalise d'acquisitions, surtout dans des pays développés, et moins il a à apprendre de ses acquisitions.

Tout en conservant sa logique propre, son processus d'intégration est donc progressivement moins bidirectionnel et plus « descendant », du groupe vers la cible. La deuxième partie de l'hypothèse de Kale & Singh (2012) se trouve donc validée, au point même d'en défier les prémises : toutes les EMNE n'adoptent pas une approche partenariale, et une EMNE ayant accumulé suffisamment d'expérience peut être de plus en plus interventionniste et directement absorber ses acquisitions.

DISCUSSION : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES

Ces résultats conduisent à plusieurs types de réflexions et discussions. Sur le plan théorique, la variété des situations rencontrées appelle à réfléchir aux différents déterminants des choix de modes d'intégration. Elle invite également à reconsidérer voire repenser la catégorie de multinationales émergentes. Sur un plan managérial, les résultats permettent de mieux appréhender le rôle essentiel de la cible dans le déploiement des relations avec l'acquéreur.

DÉTERMINANTS DES CHOIX DE MODE D'INTÉGRATION : VERS UNE APPROCHE INTÉGRÉE

Les résultats mettent en lumière certains déterminants du choix de mode d'intégration des EMNE. Dans les cas de notre recherche, il apparaît d'abord que les EMNE qui adoptent une approche partenariale n'ont aucune expérience d'acquisition up-market, tandis que l'EMNE qui absorbe son acquisition dispose de plusieurs expériences similaires préalables. Ce fait suggère l'importance de l'expérience de l'acquéreur dans son choix de mode d'intégration. Dans le même temps, le différentiel technologique ou managérial entre l'acquéreur et la cible semble aussi jouer un rôle essentiel : ainsi, plus le rapport technologique serait en faveur de la cible, plus l'acquéreur aurait intérêt, et donc tendance, à adopter une approche partenariale.

Pour autant, les EMNE qui mettent en œuvre une dynamique partenariale le font-elles seulement car elles ne peuvent pas faire autrement, ou est-ce en partie également car elles ne le veulent pas ? La question mérite d'être posée, car plusieurs autres déterminants semblent en jeu. Le premier cas fournit ainsi des indices d'une vision spécifique de l'acquéreur par rapport à l'intégration : deux managers du groupe évoquent leurs « propres méthodes pour intégrer » avec une « phase de rodage d'une à deux années ». Leur choix d'approche partenariale ne semble donc pas uniquement contraint par des aspects de capacité, mais résulterait aussi d'une conception managériale spécifique, associant notamment motivation d'apprentissage et orientation au temps spécifique. Ce dernier élément renvoie à des aspects à la fois culturels et de gouvernance : dans les deux premiers cas, les EMNE qui adoptent une approche partenariale sont en effet des groupes publics chinois. Des éléments de gouvernance jouent aussi dans le troisième cas, où c'est un changement d'actionnariat au sein de l'acquéreur qui précipite le passage de la cible en mode préservation.

Les déterminants du choix de mode d'intégration sont donc multiples et intriqués. Pour articuler leur complexité nous préconisons une approche intégrée, qui associe deux séries d'éléments : d'une part des choix stratégiques pragmatiques et délibérés de l'acquéreur (réalisés en prenant notamment en compte sa capacité absorptive, son expérience préalable et le différentiel de ressources avec la cible), et d'autre part des pratiques managériales moins explicitées, enchâssées dans des visions à priori de « comment les choses doivent être faites » en rapport avec l'héritage administratif de l'EMNE. Nous préférons ce dernier terme d'héritage administratif (Calori et al., 1996) à celui de culture utilisé par Liu & Woywode (2013). Plus complet pour aborder des éléments liés à des choix stratégiques, il associe des éléments effectivement culturels (rapport au temps, au changement, au pouvoir), institutionnels (gouvernance, environnement économique du pays d'origine) et historiques (développement de l'EMNE).

Une autre motivation de choix d'approche partenariale avait été repérée dans la littérature. Pour Kale & Singh (2012), ce choix permettrait à une EMNE de lever les réticences et les inquiétudes au sein de la cible dans un premier temps. Ces effets ne sont pas apparus dans notre recherche. Presqu'au contraire, dans les deux premiers cas l'attitude peu interventionniste de l'acquéreur est source parmi les salariés des entités acquises d'attentes anxieuses et de doutes quant à la sincérité des déclarations de l'acquéreur. La pertinence de cet aspect tactique dans l'approche de l'intégration n'est donc ici pas corroborée par les faits.

RELECTURE DE LA CATÉGORIE « MULTINATIONALES ÉMERGENTES »

Le contraste des résultats, avec des EMNE qui adoptent une approche partenariale et une autre qui absorbe ses cibles, amène à mettre en question la robustesse de la catégorie d'entreprises multinationales émergentes (EMNE). En effet, dans la littérature cette catégorie est souvent associée à des modes d'internationalisation supposément spécifiques. Notre étude multi-cas révèle de profondes divergences sur ce point. Une autre manière d'envisager cette question serait de repenser la définition des EMNE. Le qualificatif d'émergent porte-t-il sur le pays d'origine de ces multinationales (caractéristique exogène), ou sur leur propre développement (caractéristique endogène) ? Autrement dit, les EMNE sont-elles « des multinationales de pays émergents » ou « des multinationales en émergence » ? Avec cette deuxième acception reposant sur le stade d'évolution et le niveau de maturité propre à chaque organisation, il apparaît que les EMNE qui optent pour des approches partenariales seraient plutôt des multinationales qui en sont à leurs premières phases d'internationalisation, tandis que les EMNE qui optent pour des approches d'absorption seraient plutôt des multinationales déjà matures, pour lesquelles le qualificatif « émergent » serait alors inapproprié.

Du fait de leur contraste, ces cas permettent d'esquisser des formes récurrentes dans le développement des multinationales émergentes. Leurs acquisitions *up-market* semblent revêtir une double dimension d'apprentissage, qui consiste pour les EMNE à obtenir des ressources nécessaires à leur développement tout en expérimentant leurs modes de gestion à l'international. Il n'y aurait donc pas, comme dans le modèle classique, un premier temps de construction sur leur marché national d'un modèle de gestion, suivi de l'exploitation de ce modèle à l'international : les EMNE construiraient leurs avantages concurrentiels et leurs modèles managériaux non seulement pendant mais grâce à ces acquisitions.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : GÉRER LA TEMPORALITÉ DES APPROCHES PARTENARIALES

Plusieurs implications managériales peuvent être retirées de cette recherche, surtout en ce qui concerne les cas d'approches partenariales par des EMNE. Tout d'abord, il faut bien prendre en compte le caractère évolutif du rapport des EMNE à leurs acquisitions : leurs choix stratégiques et managériaux à un moment donné ne sont sans doute pas des spécificités stables, mais plutôt des éléments transitoires liés à leur stade de développement. Ensuite, il est essentiel de bien saisir le déploiement en deux temps de la dynamique partenariale, et prêter une attention toute particulière aux premières coordinations d'activités qui peuvent conditionner la suite de l'intégration, dans un sens négatif ou positif. En effet, même et surtout si la cible est peu impactée directement durant la première période, ses responsables doivent être conscients qu'elle a un rôle essentiel pour le déploiement ultérieur de la relation avec l'acquéreur. Si les premières coordinations apportent des résultats satisfaisants, le partenariat devrait s'intensifier et la cible pourrait en retirer des avantages (investissements, pérennité et développement de l'activité...). Au contraire, si les premières coordinations se révèlent infructueuses, la cible pourrait être laissée en préservation non intentionnelle, la fragilisant pour son développement et son avenir dans le groupe.

Ceci est d'autant plus important que, durant la première période de l'approche partenariale, les managers et les équipes des entités acquises peuvent être surpris par le laisser-faire apparent de l'acquéreur. Ils peuvent alors interpréter l'autonomie qui leur est conférée comme une pure et simple indépendance, et manquer les enjeux réels de cette phase. Or, s'il y a bien un

découplage relativement inédit entre le rapport actionnarial et le rapport managérial dans ce type d'intégration, et que la présence de l'acquéreur est discrète, les attentes de ce dernier sont réelles, de même que les potentiels de développement pour l'entité acquise.

AXES DE RECHERCHES FUTURES

Nous nous sommes efforcés dans cette recherche à produire des données empiriques inédites et à les confronter aux cadres théoriques en construction sur le développement des EMNE. Ces données ont permis de nourrir la connaissance et la réflexion sur les EMNE avec des bases empiriques élargies. De futures recherches pourront en renforcer les conclusions, et articuler notamment plus finement les différents niveaux de déterminants du choix de mode d'intégration. La question de savoir si les EMNE qui adoptent une approche partenariale le font car elles ne peuvent pas ou ne veulent pas faire différemment nous paraît notamment intéressante. Plusieurs directions de recherches pourront concourir à y répondre : temporellement, en accroissant la couverture longitudinale des cas étudiés ; géographiquement, en étudiant des cas d'acquisitions ultérieures des mêmes EMNE dans d'autres pays développés (pour identifier des récurrences ou des évolutions) et dans des pays émergents (pour identifier des récurrences ou des différences) ; enfin, structurellement, en complétant l'approche par les filiales d'une approche par les sièges des EMNE.

REFERENCES

- Beddi H. (2011). Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? *Revue française de gestion*, 37(3), 77-92.
- Birkinshaw J.M., Bresman H., & Håkanson L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-426.
- Birkinshaw J., Bresman H., & Nobel R. (2010). Knowledge transfer in international acquisitions: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 21-26.
- Borini F.M., de Miranda O.M., Freitas S.F., & de Oliveira C.R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3), 219-231.
- Calori R., Lubatkin M., & Very P. (1996). Une étude empirique des formes et déterminants de l'intégration post-acquisition. *Management International*, 1(1), 41-54.
- Chanda N. (2007). *Bound together. How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cuervo-Cazurra A. (2012). How the analysis of developing country multinational companies helps advance theory: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.
- Eisenhardt K.M. & Graebner M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 1-8.
- Graebner M.E. & Eisenhardt K.M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firm. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366-403.
- Gupta A.K. & Govindarajan V. (2000). Knowledge Flows within the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Guillen M.F., & Garcia-Canal E. (2012). *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York, NY: McGraw-Hill Professional.
- Haspeslagh P., & Jemison D. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York, NY: Free Press.
- Hennart J.-F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 2(3), 168-187.
- Hill C. & Jones G. (2012). *Strategic Management Cases*. Mason : Cengage Learning.
- Jaussaud J., Mizoguchi S., Nakamura H., & Schaaper J. (2012). Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine. *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1,2), 1-26.
- Kale P., & Singh H. (2012). Characteristics of Emerging Market Mergers and Acquisitions. In Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford : Oxford University Press.
- Koenig G., & Meier O. (2001). Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste. *M@n@gement*, 4(1), 23-45.
- Kumar N. (2009). How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A. *Harvard Business Review*, 87(5), 11-121.
- Le Borgne-Larivière M., & Schier G. (2010). Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international. *Management International*, 15(1), 59-72.

M@n@gement, vol. 18(1): 31-53

Morgan Marchand

- Liu Y. & Woywode M. (2013). Light-Touch Integration of Chinese Cross-Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 469-483.
- Luo Y.D. & Tung R.L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies* 38(4): 481-498.
- Lubatkin M., Calori R., Very P. & Veiga J.F. (1998). Managing Mergers Across Borders: A Two- Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage. *Organization Science*. 9(6), 670-684.
- Mayrhofer U. (Ed.). (2011). *Le management des firmes multinationales*. Paris : Vuibert.
- Mayrhofer U. & Very P. (Eds.). (2013). *Le management International à l'écoute du local*. Paris : Editions Gualino.
- Miles M.B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nayir D.Z., & Vaiman V. (2012). Emerging multinationals: globalisation paths and management styles. *European Journal of International Management*, 6(3), 243-247.
- Ramamurti R., & Singh J. (2009). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Sarathy R. (2013). Cross-borders acquisitions by EMNEs, in Williamson et al. (2013). *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Seawright J. & Gerring J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308.
- Spigarelli F., Alon I., & Mucelli A. (2013). Chinese overseas M&A: overcoming cultural and organisational divides. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*. 6(1/2), 190–208.
- Vaara E. & Monin P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3–22.
- Weber Y., Tarba S.Y., Stahl G.K. & Bachar-Frozen Z. (2012). Integration of International Mergers and Acquisitions: Test of a New Paradigm. In Weber, Y. (Ed.). (2012), *Handbook Of Research On Mergers And Acquisitions*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Williamson P.J. & Raman A.P. (2013). Cross-border M&A and competitive advantage of Chinese EMNEs. In Williamson et al. (2013), *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Williamson P., Ramamurti R., Fleury A., & Leme Fleury, M. T. (2013). *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Yueh L. (2012). China's Going Out, Bringing In Policy: the Geo-economics of China's rise. IISS (The International Institute of Strategic Studies) seminar paper.

Quand le Sud rachète le Nord

M@n@gement, vol. 18(1): 31-53

Morgan Marchand est doctorant à l'Université Paris-Dauphine (Dauphine Recherche Management - M&O) et consultant en management international.

Approches d'intégration post-acquisition des multinationales « émergentes » dans les économies « avancées ».

25 cas d'acquisitions d'EMNE en France analysées dans une perspective comparative

Résumé : Les intégrations post-acquisitions *up-market* de multinationales émergentes (EMNE) dans des économies avancées ont été peu étudiées empiriquement. Cette recherche dresse une typologie des approches mises en œuvre suite à 25 acquisitions en France d'EMNE de 13 pays différents, et analyse les déterminants de leurs choix. L'approche partenariale est majoritairement adoptée, sous diverses modalités dynamiques, mais elle n'est pas systématique. La diversité des types d'intégration révèle l'influence de l'effet du pays d'origine des EMNE sur leurs décisions stratégiques. Cet effet est exploré sous l'angle des héritages administratifs des EMNE, précisément leurs imaginaires stratégiques et politiques qui influencent leur représentation des opportunités du contexte géoéconomique global.

Mots-clés : EMNE, multinationales émergentes, intégration post-acquisition, management stratégique comparatif, héritage administratif

Post-acquisition integration approaches of "emerging" multinationals in "advanced" economies.

25 cases of EMNE acquisitions in France analysed in a comparative perspective

Abstract: Few studies empirically addressed emerging multinationals (EMNE) integrations following up-market acquisitions in advanced economies. This research establishes a typology of the approaches adopted after 25 acquisitions in France by EMNE from 13 different countries, and analyses the antecedents of their choices. Partnering approach is predominantly adopted, with several dynamic forms, but is not systematic. The diversity of integration types reveals the significance of EMNE country-of-origin effect on their strategic decisions. This effect is investigated through EMNE administrative heritages, precisely their strategic and political imagination which influence their representation of the global geoeconomics context.

Keywords: EMNE, emerging multinationals, post-acquisition integration, comparative strategic management, administrative heritage