



HAL
open science

Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises

Boqi Zhang

► **To cite this version:**

Boqi Zhang. Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2019. Français. NNT : 2019PAUU2057 . tel-02879835

HAL Id: tel-02879835

<https://theses.hal.science/tel-02879835>

Submitted on 24 Jun 2020

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.

Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises

THÈSE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(Arrêté du 25 mai 2016)

Présentée et soutenue publiquement le 26/09/2019 par

Boqi ZHANG

JURY :

Directeurs de thèse :

Bruno AMANN, Professeur à l'Université de Toulouse III Paul Sabatier

Jacques JAUSSAUD, Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Rapporteurs :

Madame Bernadette ANDREOSSO O'CALLAGHAN,

Professeur à University of Limerick, Irlande, et Ruhr Universität Bochum,
Allemagne.

Monsieur Philippe VERY, Professeur à EDHEC Business School, Nice

Suffragants :

Madame Hanane BEDDI,

Maître de Conférences HDR à l'IAE de l'Université Lyon 3

Monsieur Bertrand FAURÉ,

Maître de Conférences HDR à l'Université Toulouse Paul Sabatier

À mon père, ZHANG Zhong et ma mère WANG Zhijun,

Et à mes directeurs, prof. JAUSSAUD Jacques et prof. AMANN Bruno

Résumé

Cette thèse porte sur les stratégies d'internationalisation des firmes chinoises, particulièrement celles qui s'implantent en Europe. À travers une série d'études empiriques nous visons à traiter plusieurs aspects au regard des stratégies employées par ces firmes chinoises. À travers une première étude de cas, nous avons identifié différents parcours internationaux adoptés par les firmes chinoises en référence avec les théories existantes. Par la suite, nous avons conduit à travers une deuxième étude de cas, une analyse comparative de deux cadres théoriques distincts (modèle OLI et LLL). Cela nous a permis de souligner le pouvoir explicatif important de ces deux théories durant des périodes et des contextes différents dans lesquels les firmes chinoises se sont situées. Troisièmement, nous avons visé plus spécifiquement les partenariats entre les multinationales chinoises et les PME françaises. Ce travail a souligné comment ces deux types de firmes, par la combinaison de leurs asymétries réciproques, peuvent surmonter diverses difficultés de leur développement respectif. Au final, selon le concept de distance psychique proposé par le modèle d'Uppsala, nous avons analysé l'impact de la distance psychique dans le cas des multinationales chinoises. Sur la base d'une étude quantitative, cette fois-ci, nous avons proposé qu'en raison de diverses évolutions sociétales (avancement des technologies d'information ; amélioration des moyens de transport, *etc.*) et de certaines capacités de ces firmes chinoises, les difficultés liées à la distance psychique rencontrée par ces firmes sont inférieures à celles envisagées par le modèle d'Uppsala.

Mots-clés : stratégie ; internationalisation ; affaires internationales ; multinationales chinoises ; IDE ; distance psychique ; actifs stratégiques.

Abstract

This PhD focuses on the internationalization strategies of Chinese companies, specifically those that are setting up in Europe. Through a series of empirical studies, we aim to treat several aspects with regard to the strategies employed by these Chinese companies. In our first case study, we have identified various international development paths adopted by Chinese firms in reference to existing theories. Subsequently, we conducted, through a second case study, a comparative analysis of two distinct theoretical frameworks (OLI and LLL model). This allowed us to highlight the important explanatory potential of these two theories during different times and contexts in which Chinese firms are embedded. Thirdly, we focused more specifically on partnerships between Chinese multinationals and French SMEs. This work revealed how these two types of firms may overcome various difficulties in combining their reciprocal asymmetries. In the end, according to the concept of psychic distance proposed by the Uppsala model, we addressed the impact of psychic distance in the case of Chinese multinationals. Through a quantitative study, we proposed that due to various societal evolution (advancement of information technologies, improvement of the transport, *etc.*) and to certain capabilities of Chinese multinationals, the psychic distance related difficulties faced by Chinese multinationals are less than those presumed by the Uppsala model.

Key words: strategy; internationalization; international business; Chinese multinationals; FDI; psychic distance; strategic assets.

REMERCIEMENTS

Il y a tellement de remerciements à attribuer, aux membres de familles, aux collègues et aux amis ainsi que les proches. Or, je n'ai jamais pensé qu'un remerciement pourrait contenir toutes mes reconnaissances envers ces personnes qui ont consacré leurs idées, leur patience, ainsi que leur soutien à m'encourager et à m'aider tout au long de mes études.

Je tiens à remercier tout d'abord mon laboratoire et particulièrement mes deux directeurs de thèse, Professeur Amann et Professeur Jaussaud. Ce sont deux exemples qui m'ont beaucoup inspiré durant ces 3 ans de thèse. Ils sont toujours à l'écoute ; ils sont également disponibles pour me rencontrer, me donner des conseils et de l'aide quand je me sens quelque peu arrêté dans mon travail. C'est aussi grâce à eux que j'ai pu connaître d'autres chercheurs dans mon domaine et que j'ai pu entamer mon premier travail de recherche. M. Jaussaud, je n'oublierai jamais le jour où l'on est rentré de la conférence Euro-Aise en Italie, ainsi que de la conversation que nous avons eue sur la route de retour. Nous avons parlé de tellement de sujets, à propos de la recherche notamment, et au-delà, que nous avons raté à minuit la sortie sur l'autoroute ! M. Amann, je n'oublierai pas les conseils et les encouragements que vous m'avez accordés dans le métro au Japon, lors de la conférence à Kobe. Je suis heureux de vous avoir eu comme directeurs de thèse ! Ce serait aussi un honneur pour moi de continuer à travailler avec vous dans le futur.

Je remercie les membres du jury, les professeurs Bernadette ANDREOSSO O'CALLAGHAN, Professeur à University of Limerick, Irlande, et Ruhr Universität Bochum, et Monsieur Philippe VERY, Professeur à l'EDHEC, Nice, rapporteurs de cette thèse, ainsi que Madame Hanane BEDDI, Maître de Conférences HDR à l'IAE de l'Université Lyon 3, et Monsieur Bertrand FAURÉ, Maître de Conférences HDR à l'Université Toulouse Paul Sabatier, suffragants, d'avoir accepté de prendre le temps d'évaluer mon travail et de participer à ma soutenance.

Je tiens à remercier mes parents. Je sais qu'ils pensaient qu'ils n'avaient que peu de conseils à me donner quand je leur parlais de mes recherches. Cependant, ils ne le savaient pas, mais rien que le fait qu'ils passaient des heures et des heures à m'écouter lorsque je leur expliquais mon

travail et le fait qu'ils me montraient leur intérêt quand ils m'écoutaient, ont été très important pour moi. Ils ont été les sources d'encouragement pour moi et mes écrits.

Je tiens à remercier tous les collègues qui ont contribué à ma rédaction et à la relecture de cette thèse, qui m'ont donné des suggestions dans la construction et dans le contenu. Merci Yao PAN, pour tes conseils, tes encouragements ; c'était un plaisir de collaborer avec toi ! Merci à Nathalie pour ses questionnements et suggestions qui m'ont aidé notamment à m'entraîner pour reconstituer les logiques d'enchaînements. Merci au Professeur Johannes Schaaper pour ses conseils professionnels et pertinents et pour ses propositions de futures recherches. Merci à mes collègues Nafaa, Alexandre, Le, Feng, Junshi ainsi que tous les autres qui m'ont accompagné et encouragé durant ces années de thèse. Merci à M.Faiçal, Mme. Hérault, M.Fauré, M.Poque, M.Delys qui sont mes professeurs, mes collègues et à la fois mes amis de l'IUT de Tarbes ; c'est avec eux, j'ai pu commencer mon doctorat. Merci à mes collègues de l'IUT Moselle-Est, c'est un plaisir de travailler avec vous également. Merci à Florent et Sylvette, qui sont comme des grands-parents pour moi, et qui m'ont aidé pendant mes 8 années de vie en France. Merci à Danny, Drice, Yoann, Mikael, ainsi que les autres amis proches qui me soutiennent chaque fois je leurs parle de ma recherche et de mes écrits.

Enfin, je tiens à remercier tous les autres personnels et collègues pour leur soutien et leur aide tout au long de cette thèse.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
<i>Présentation générale des questions de recherche de la thèse</i>	9
<i>L'investissement direct à l'étranger</i>	17
<i>Les constats des IDE chinois en Europe</i>	23
1. Les objectifs des IDE chinois en Europe	23
2. Les modes d'entrée adoptés par les multinationales chinoises	24
3. Les caractéristiques des IDE chinois	26
4. Les opportunités et les menaces pour l'Europe	27
PREMIÈRE PARTIE : EXAMEN DES APPORTS THÉORIQUES AU REGARD DES RÉCENTS IDE CHINOIS SORTANTS	33
<i>Chapitre 1 : De quoi dépendent les firmes chinoises dans leur internationalisation - une revue de littérature</i>	34
Introduction	34
1. L'histoire de la théorie de la multinationalisation des entreprises	35
2. Le cas des MNE chinoises	46
3. Le retour théorique sur les FSA et CSA	62
Conclusion	68
<i>Chapitre 2 : Une analyse comparative du paradigme OLI et du modèle LLL</i>	71
Introduction	71
1. Multinationale et Multinationale émergente : confrontation des deux cadres conceptuels OLI et LLL	73
2. Le paradigme OLI – de l'exploitation des actifs à la performance	77
3. Le modèle LLL – de l'exploration des ressources à la compétitivité	78
4. Une comparaison OLI versus LLL quant aux multinationales émergentes chinoises....	79
<i>Chapitre 3 : Le développement des EMNE et leurs handicaps – coopération et rachats des PME des pays développés</i>	88
Introduction	88
1. PME des pays développés et EMNE : handicaps et asymétries réciproques	92
2. Les handicaps des entreprises des multinationales des pays émergents à l'international	93
3. Asymétries réciproques et choix stratégiques	94
4. Du désavantage du caractère étranger au handicap lié au pays d'origine	96

5. Le handicap lié à l'âge et le handicap lié à la taille (LOS)	98
Chapitre 4 : Le rôle de la distance psychique dans le processus d'internationalisation des entreprises chinoises	103
Introduction.....	103
1. Le modèle d'Uppsala et son fondement théorique dans les économies émergentes...	106
2. La distance psychique dans l'analyse des EMNE chinoises.....	109
<i>Conclusion de la première partie</i>	117
DEUXIÈME PARTIE : TRAVAUX EMPIRIQUES - MÉTHODOLOGIES ET ANALYSES DES RÉSULTATS	119
Chapitre 5 : démarche empirique - choix méthodologiques adaptés à chaque étude	123
1. Étude de cas multiples.....	123
2. Étude qualitative à partir de la construction d'une base de données.....	172
3. Étude quantitative avec la méthode des moindres carrés ordinaire.....	175
Chapitre 6 : Analyse des résultats - les particularités des multinationales chinoises	180
1. Un premier aperçu des multinationales des entreprises chinoises.....	180
2. Un approfondissement de la compréhension des cadres théoriques au regard des multinationales chinoises.....	182
3. Une compensation stratégique entre faiblesses réciproques dans l'internationalisation des multinationales chinoises.....	188
4. Une prise de conscience des réelles distances psychiques dans l'internationalisation des multinationales chinoises.....	196
5. Retour à la littérature - les réponses aux questions de recherches	202
CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE	211
<i>Les contributions et les limites</i>	217
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	220
LISTE DES ABBRÉVIATIONS ET ACRONYMES	221
BIBLIOGRAPHIE	223
<i>Articles de recherche en français et en anglais</i>	223
<i>Complétée par les documents de recherche en chinois avec la traduction en anglais (CNKI, Wanfang, CQVIP data)</i>	258
<i>Articles de presse économique</i>	260
<i>Annexes</i>	269

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis plusieurs décennies, la recherche a développé un certain nombre d'outils d'analyse théorique afin d'appréhender les processus et les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Or ces processus et stratégies d'internationalisation évoluent, et tout particulièrement ces dernières décennies dans un pays en pleine transformation comme la Chine. Ces outils d'analyse théorique sont-ils en adéquation avec ces nouvelles réalités ? Et quelles sont ces évolutions, leurs spécificités? Faut-il adapter les outils pour mieux appréhender ces nouvelles évolutions que nous observons dans un pays comme la Chine?

Afin de percevoir d'emblée l'intérêt de la thématique choisie, nous allons commencer par évoquer les derniers événements qui illustrent l'internationalisation de l'économie chinoise. Nous précisons ensuite le cadre théorique de notre travail et notre question de recherche, puis présenterons succinctement les différents travaux empiriques réalisés pour tenter d'y répondre.

Présentation générale des questions de recherche de la thèse

En février 2018, le conglomérat chinois *Fosun* a pris la majorité de la maison de couture française en difficultés, Lanvin... (Le Figaro, 2018)

« Le Figaro »

En avril 2018, la marque du prêt-à-porter féminin Naf Naf a été vendue au groupe chinois *Shanghai La Chapelle Fashion*... (Reuters, 2018)

« Reuters »

En décembre 2017, *Hangzhou Jinjiang*, un groupe chinois a repris SAM technologies tout en préservant les effectifs de la société... (Les Echos, 2017)

« Les Echos »

Durant juin et juillet 2017, l'entreprise chinoise *BOE* a acquis une majorité des actions au travers d'une société créée à cet effet, *BOE Smart Retail* avec pour objectif de créer une alliance stratégique... (Actunews, 2017)

« ActuNews »

En juin 2017, *Blackstone*, une banque d'investissement américaine cède son entrepôt européen, *Logicor* à *China Investment Corporation*, qui est la plus grande banque d'affaires chinoise de transaction immobilière privée en Europe... (Reuters, 2017)

« Reuters »

L'entreprise étatique *ChemChina* a conclu un record d'acquisitions, d'abord le fabricant de pneumatiques italien *Pirelli* en 2015 (Reuters, 2015) ; ensuite l'entreprise allemande dans la transformation des matières plastiques *KraussMaffei* en 2016 (Tsang, 2016) ; et *Syngenta*, un géant des semences et des pesticides en Suisse.

« New York Times et Reuters »

Toshiba, suite à un scandale financier, a cédé la partie de son électroménager au groupe chinois *Midea* en 2016... (La Tribune, 2016)

« La Tribune »

Le moteur de recherche chinois *Baidu* a investi dans une start-up spécialisée dans l'apprentissage automatique qui se situe aux USA, *Zestfinance* en 2016... (Rao, 2018)

« Fortune »

En 2016, *Dalian Wanda*, une entreprise chinoise dans le cinéma a acheté un des plus grands réseaux de salles américaines, *Carmike*, pour devenir le numéro un mondial du cinéma (Les Echos, 2016).

« Les Echos »

En 2013, les autorités chinoises ont annoncé la *Belt and Road Initiative* – BRI, qui était connu comme *One Belt One Road* (OBOR) dans un premier temps. Cette initiative vise à améliorer les collaborations régionales grâce à un certain nombre de projets d'infrastructures à l'échelle internationale, en couvrant l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique de l'Est¹. Deux ans plus tard, c'est la stratégie « *Made in China 2025* » qui est lancée. Faisant partie du plan décennal de la Chine, elle clarifie l'intention de l'autorité chinoise de moderniser son industrie de fabrication d'équipements. Ces projets, en continuité avec la politique de « *Going global* », présentent un soutien considérable pour les entreprises chinoises dans leur internationalisation, notamment celles qui se retrouvent dans les secteurs des infrastructures et de la logistique. En 2016, la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (*Asian Infrastructure Investment Bank* -AIIB) a été lancée pour alimenter les projets liés à l'initiative BRI (Wang et Zhao, 2017).

¹ Konings, J. (2018). Trade impacts of the Belt and Road Initiative. Consulté à l'adresse <https://think.ing.com/reports/trade-impacts-of-the-belt-and-road-initiative/>

L'internationalisation de la monnaie chinoise, le RMB, et l'internationalisation des entreprises chinoises semblent avoir du potentiel dans les prochaines années.

Cependant, les entreprises de télécommunication comme Huawei et ZTE ont subi énormément de difficultés aux États-Unis : enquêtes, blocus, pressions politiques, accusations d'espionnage. Après Huawei, ZTE a également connu une rupture d'offre chez les fournisseurs américains, ce qui les a mis dans une situation assez difficile. Récemment, les pays comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Japon ont également bloqué les équipements 5G de Huawei pour des raisons de sécurité nationale. (Kharif, 2018 ; Brockett, 2018)

« Bloomberg »

Depuis le 22 janvier 2019, le gouvernement américain a mis en place des taxes douanières sur les panneaux solaires et les machines à laver. Par la suite, le président des États-Unis a signé un décret pour rehausser les droits de douane sur les importations d'aluminium et d'acier. La Chine et le Japon n'étaient pas inscrits dans cette liste d'exclusion. Quelques jours après, une liste comprenant 1300 produits importés subira une augmentation des droits de douane jusqu'à 60 milliards de dollars. En outre, l'interdiction des IDE chinois sortant aux États-Unis est également considérée comme un des dispositifs protectionnistes possibles dans le futur selon Trump, le président américain (Financial Times, 2018 ; Hass *et al.*, 2018).

« Financial times et Guardian »

Le thème de cette thèse a été choisi lorsque l'auteur voyait dans les journaux les affaires de *Lenovo-IBM*, et de *Geely-Volvo*. Le grand producteur d'ordinateur IBM PC a été racheté par l'entreprise chinoise Lenovo en 2005, et le producteur d'automobile suédois Volvo Car a été vendu par Ford, alors en difficultés, à l'entreprise chinoise Geely en 2010. En 2014, la nouvelle de la cotation en bourse aux États-Unis de l'entreprise *Alibaba* m'a fait penser qu'il y aurait de plus en plus d'entreprises chinoises qui allaient apparaître sur la scène mondiale. Comme beaucoup d'observateurs, je me suis intéressé à cette tendance, qui concernait les entreprises chinoises internationalisées ainsi que celles qui étaient en cours d'internationalisation. En l'espace de 4 ans, ce phénomène a effectivement pris de l'ampleur et notamment en Europe.

Cependant, la situation de ces entreprises n'est pas telle que je l'avais imaginée... D'une part, les grandes difficultés que les firmes chinoises ont à développer des marchés à l'étranger, notamment les difficultés liées à la culture et à la politique, posent toujours questions dans mes

recherches. D'autre part, il n'y a toujours pas de cadre théorique développé généralement accepté permettant d'analyser et de cerner l'internationalisation récente des entreprises chinoises, voire plus largement celle des pays émergents. L'objectif de mon étude est de contribuer à une meilleure compréhension de l'internationalisation de ces entreprises et de fournir un aperçu complémentaire sur les stratégies qu'elles peuvent déployer.

Évolution de l'internationalisation des entreprises chinoises et adéquation des cadres théoriques d'analyse existants à cette évolution

Depuis 2009, l'émergence des multinationales chinoises suscite l'attention des chercheurs en management international sur différents aspects : économique, politique, comportemental, stratégique, *etc.* Ces nouvelles recherches défrichent un nouveau terrain de recherche, elles nous éclairent soit sur le processus de développement d'une multinationale de ses débuts à sa maturité, soit sur un nouveau type de multinationales modernes. Car les théories classiques qui ont été élaborées à partir des multinationales des pays occidentaux ne sont pas tout à fait applicables aux multinationales des pays émergents, particulièrement celles provenant de la Chine. Autrement dit, si l'internationalisation des entreprises des pays émergents présente certains points communs avec les multinationales des pays développés, par contre, les comportements particuliers de ces nouvelles entreprises ne peuvent pas être ignorés. Les multinationales de ce genre ne cessent de progresser dans le monde ; elles sont considérées comme des acteurs majeurs dans la future économie mondiale. Parmi elles, les multinationales chinoises sont les plus actives actuellement. Les données des IDE provenant de Chine ces dernières années attestent de l'omniprésence croissante de ces multinationales. En 2007, les IDE chinois à l'étranger ne représentaient qu'environ 4% des flux totaux, mais les flux d'IDE sortants de la Chine ont représenté plus de 10% du total mondial depuis 2009 et près de 17% en 2016. Soutenu par la forte croissance économique du marché intérieur et les politiques gouvernementales, le flux d'IDE sortant chinois est classé en 3^e position mondiale depuis 2015, juste derrière les États-Unis et le Japon (Wang et Zhao, 2017).

Cette croissance des IDE de Chine sans précédent semble accompagnée d'un comportement particulier des entreprises chinoises dans leur processus d'internationalisation. Par exemple, une grande partie des investissements des entreprises chinoises se trouvent dans des pays développés où elles ne disposent *a priori* que de peu d'avantages compétitifs face aux

entreprises locales. Ou encore, les opérations d'investissement chinois dans des pays développés se font largement sous forme de fusion et acquisition (UNCTAD, 2016). En effet, ce mode d'internationalisation par fusion et acquisition (*Mergers and Acquisitions*, ou M&A en anglais) est probablement le plus rapide pour s'internationaliser, mais il présente d'autant plus de risques également.

De ce point de vue, les travaux académiques portant sur l'internationalisation des entreprises des pays émergents nous semblent insuffisants pour offrir une base théorique afin d'expliquer ces phénomènes récents (Luo et Tung, 2017 ; Meyer, 2018 ; Paul et Benito, 2017 ; Sutherland, Anderson et *al.*, 2017 ; Tan, 2017).

L'intérêt de notre étude est de faire une analyse systématique concernant les stratégies des multinationales chinoises dans les pays développés. Pour répondre à cette problématique, nous nous attacherons donc tout d'abord à étudier ces cadres théoriques d'analyse existants en ayant comme fil conducteur les questionnements suivants qui sont l'objet de cette thèse :

1. Les cadres d'analyses théoriques existants permettent-ils d'appréhender l'internationalisation plus récente des entreprises chinoises et jusqu'à quel niveau?
2. Quelles approches stratégiques les multinationales chinoises adoptent-elles dans les pays développés pour surmonter leurs handicaps (*liabilities*) ?
3. La distance psychique, est-elle toujours présente comme principale difficulté pour l'internationalisation des entreprises?

Une analyse visant à répondre à ces 3 questions de recherche nous semble essentielle pour qualifier les caractéristiques des multinationales chinoises en lien avec les modèles théoriques existants. Pour cela, nous envisagerons les théories majeures du domaine du management international, telles que le paradigme OLI et le modèle d'Uppsala.

Les cadres théoriques d'analyse des entreprises internationales existants mobilisés en première partie de la thèse nous aideront à cerner certaines entreprises chinoises en termes de stratégie internationale, à éclairer les motivations et les objectifs de leurs investissements en Europe ou ailleurs, à identifier leurs avantages compétitifs et leurs faiblesses par rapport aux marchés locaux. Nous chercherons à vérifier si elles se conforment aux cadres théoriques classiques ou

si elles présentent certaines particularités qui n'auraient pas été prises en compte par les précédentes études réalisées avec ces cadres d'analyse existants.

Études empiriques et réflexion sur l'évolution des cadres théoriques d'analyse

Après avoir étudié les cadres théoriques d'analyse existants au regard de leur adéquation avec l'évolution actuelle des IDE chinois, nous pourrons présenter en seconde partie de la thèse les études empiriques que nous avons effectuées. Ces études empiriques ont été réalisées à la lumière de la réflexion menée dans la première partie de ce travail. L'interrogation continuelle sur l'adéquation des outils d'analyse existants qui accompagne ce travail nous a amené à penser d'autres pistes pour approcher plus précisément ces nouvelles réalités. Nous en rendrons également compte tout au long de ces études empiriques.

Compte tenu de la croissance des IDE chinois en Europe ces dernières années, de nombreuses discussions posent la question du choix d'accepter ou de rejeter les IDE chinois de différents points de vue, notamment aux niveaux macroéconomiques et géopolitiques. Ces discussions se basent tantôt sur des études de cas, tantôt sur l'analyse de données statistiques et permettent ainsi de contribuer à la compréhension des IDE chinois. Grâce à ces recherches récentes, nous avons appris que les IDE chinois présentent des risques tant pour les firmes chinoises que pour les pays d'accueil dans le futur, comme nous le verrons plus tard au cours de cette étude. Néanmoins les IDE chinois ont été acceptés majoritairement au niveau opérationnel, même si les entreprises européennes ont réagi tantôt de manière passive, tantôt plus activement.

Ces entreprises dans lesquelles les chinois investissent (ci-après désignées par l'expression « les entreprises investies ») ainsi que leurs parties prenantes devraient être prises en compte de façon attentive (Lemaire et *al.*, 2012). L'amélioration de l'environnement institutionnel, comme nous le verrons ultérieurement, est importante pour protéger les entreprises européennes et régulariser les pratiques d'investissement dans le marché ; cette amélioration est nécessaire, mais insuffisante. Ainsi, les études empiriques que nous conduirons sur les investisseurs et les entreprises investies de différents types nous aideront à identifier et comprendre les meilleures pratiques qui existent pour maximiser les effets positifs tout en gardant durablement leurs avantages compétitifs, sans oublier de créer et protéger les bénéfices

sociaux du pays d'accueil et produire des effets externes possibles dans d'autres marchés, notamment celui de la Chine.

Nos études empiriques seront conduites au niveau micro, celui des entreprises, afin de comprendre comment les multinationales chinoises se comportent lorsqu'elles s'internationalisent, d'identifier également leurs situations actuelles et leurs principales difficultés dans leur développement international. L'objectif de ces études est également de dégager des pistes de réflexion afin d'adapter les outils d'analyse existants à ces nouvelles réalités, le but étant d'appréhender plus précisément ces évolutions.

Notre travail envisage de nouvelles perspectives qui incluent une prise en compte des entreprises provenant des pays émergents. Les constats théoriques que nous avons identifiés nous incitent à faire dans une première étude de cas multiples (développée dans la section 1.1 du chapitre 5 de la thèse) un premier état des lieux des entreprises chinoises dans leurs processus d'internationalisation. Cette toute première étape nous permet ensuite de réaliser notre deuxième étude de cas multiples (développée dans la section 1.2 du même chapitre). Dans cette deuxième étude, nous avons décidé de nous limiter à des questions fondamentalement liées au cœur de notre recherche, relative à l'idiosyncrasie stratégique des entreprises chinoises. À ce titre, cette étude exploratoire a pour objectif de comparer l'utilité de deux cadres théoriques établis, le paradigme OLI et le modèle LLL, dans l'analyse du développement des multinationales chinoises. Ces deux études qualitatives nous permettent de répondre à la première question de recherche concernant les particularités des entreprises chinoises *vis-à-vis* de celles des pays développés dans une perspective théorique. Dans la première étude, nous avons identifié 12 firmes multinationales chinoises qui correspondent chacune à des stratégies internationales spécifiques. Cette analyse de cas multiples nous permet de rendre compte les différentes théories existantes dans le cas de Chine. Ce travail en collaboration avec mes deux directeurs, M. Jaussaud et M. Amann est finalement publié comme un chapitre d'ouvrage dans le livre édité par Taylor et Jaussaud en 2018 (Taylor et Jaussaud, 2018). La deuxième étude que nous avons construite pour analyser les deux cadres théoriques cités auparavant couvre également une étude de 8 firmes multinationales chinoises. Ce travail a été présenté lors de la 8^{ème} Conférence Atlas-AFMI à Paris et est retenu pour publication dans un ouvrage collectif à paraître chez Vuibert.

Les résultats nous paraissent intéressants, car les deux cadres théoriques se trouvent dans une continuité pour qualifier le développement des multinationales chinoises dans les pays développés. D'après nous, les multinationales chinoises adoptent d'abord une stratégie d'exploration soumise au modèle LLL pour construire des avantages compétitifs. Ensuite, elles vont exploiter ces avantages pour effectivement devenir de vraies multinationales, capables de concurrencer leurs homologues locaux. Ces résultats nous ont amenés à réfléchir à la question suivante : comment ces entreprises chinoises ont-elles pu s'installer dans les pays développés en présence de concurrents locaux qui sont généralement plus compétitifs ? C'est en empruntant le concept de « *Liability* » - Handicap en français - que nous arrivons enfin à trouver des pistes pour comprendre les mécanismes de l'internationalisation des entreprises chinoises. Ce concept de *liability* a fait l'objet d'un certain nombre de contributions majeures dans la littérature (Hymer, 1976 ; Stinchcombe, 1965 ; Johanson et Vahlne, 2009 ; Held et Berg, 2015). Nous exploiterons ces travaux dans une 3^e étude qualitative que nous présenterons dans la partie empirique de cette thèse (la section 2 du chapitre 5). Cette troisième étude met en évidence l'importance de différentes *liabilities* que les firmes des pays émergents subissent durant leur internationalisation. À l'aide des partenaires locaux (particulièrement les PME rachetées), nous avons pu comprendre comment les firmes chinoises ont pu compenser les difficultés durant le processus d'internationalisation en France. Ce travail, en collaboration avec M. Jaussaud, M. Amann et Mme. Jean-Amans, est en cours de finalisation pour soumission à une revue non encore déterminée.

Nous voulons parler d'autres difficultés auxquelles les multinationales chinoises font face dans les pays développés. Admettons que ces entreprises s'installent dans des pays développés pour accumuler des avantages compétitifs, comme le développent Luo et Tung (2007, 2017), sont-elles capables d'être performantes dans les marchés étrangers dans le futur, malgré les différences environnementales entre le pays d'accueil et le pays d'origine ? Cette notion de différence couvrant un ensemble de facteurs relatifs aux environnements des deux pays en question peut être résumée par le concept de distance psychique proposée par Johanson et Vahlne (Johanson et Vahlne, 1977). Afin d'évaluer les impacts de la distance psychique sur la performance des entreprises chinoises à l'étranger, nous avons construit une quatrième étude, quantitative celle-ci. Cette dernière étude, en collaboration avec Mme. Yao PAN, a fait l'objet d'une présentation à Kobe lors de la 23^{ème} conférence Euro-Asie en 2018. Cette dernière étude nous permet de nous rendre compte que les contextes auxquels sont traditionnellement confrontées les entreprises chinoises, en Chine notamment, semblent très différents de ceux

des pays développés. En général, la performance des entreprises chinoises est sensiblement impactée par la distance psychique, ce qui suggère que ces entreprises devraient s'internationaliser de façon plus progressive. Mais en y regardant de plus près, seule la distance du développement industriel a un impact significatif sur la performance des entreprises chinoises, alors que les autres dimensions de la distance psychique envisagées par Johanson et Vahlne (1977) ne sont pas statistiquement significatives. Ainsi, il nous semble que les multinationales chinoises devraient prêter une attention particulière à la distance du développement industriel entre le pays d'accueil de leurs filiales et leur pays d'origine. En réalité, l'internationalisation de ces entreprises chinoises paraît rapide, proactive, et la recherche des actifs stratégiques est souvent considérée comme un objectif privilégié. Cet écart entre ce que prédit le modèle d'Uppsala et la réalité chez les entreprises chinoises forme une voie de nos futures recherches.

Avant de rentrer dans le cœur de cette recherche (Parties 1 et 2 de la thèse), nous commencerons par une brève mise en perspective en présentant l'évolution des IDE réalisés par la Chine et l'évolution de la politique de la Chine en matière d'internationalisation de ses entreprises.

Mise en contexte: Évolution des Investissements Directs à l'Étranger – le cas de la Chine

Avant d'aborder les questions de recherche posées dans cette thèse, il est nécessaire de faire un point sur les investissements directs à l'étranger, sur leur évolution et plus particulièrement sur leur évolution dans le cas particulier de la Chine.

L'investissement direct à l'étranger

Dans le monde actuel, l'investissement direct à l'étranger (IDE) est considéré pour les entreprises multinationales (MNE) comme une façon de pénétrer de nouveaux marchés parmi d'autres modes d'implantation dans le contexte économique global. Les IDE offrent notamment aux entreprises divers avantages tels qu'un accès aux marchés étrangers, des impôts sur société et sur les revenus le cas échéant réduits, des supports de R&D, *etc.* À un niveau macroéconomique, c'est un enjeu important pour la stratégie de développement

économique. La plupart des pays développent des politiques pour attirer les IDE, car ceux-ci peuvent apporter un ensemble d'avantages tels que l'apport de technologies, de capitaux, et de compétences managériales (Cheng et Kwan, 2000), la création d'emplois et l'augmentation de la productivité (Meunier, 2012) dans le pays d'accueil.

Lorsque l'on parle de l'IDE et de la multinationale en général, les travaux de Hymer (Hymer, 1976) nous semblent incontournables. Car, dans un premier temps, l'investissement international était censé être expliqué par le fait qu'il existe une différence de taux d'intérêt selon les pays, ce qu'on appelle un investissement de portefeuille. Grâce aux travaux de Hymer, on fait la distinction entre l'investissement direct et l'investissement de portefeuille. Différent de ce type d'investissement financier, l'investissement direct permet aux firmes d'avoir un contrôle sur des activités commerciales à l'étranger dans le cadre d'une concurrence oligopolistique. Ainsi, ce contrôle permet à la firme multinationale de mieux protéger et exploiter les avantages compétitifs à travers les frontières nationales. Cela nous permet de comprendre ce qui motive les entreprises d'un pays à participer à des activités économiques étrangères.

Jusqu'à la fin du XXe siècle, la grande majorité des entreprises multinationales provenaient de pays développés et jouissaient d'un certain avantage concurrentiel en matière de technologie, de produits, de marques et de production. Elles construisaient des usines dans les pays en développement pour obtenir une production locale à bas coût et des marchés locaux. Au début du XXIe siècle, les entreprises de ces pays émergents ont progressivement rejoint la vague d'internationalisation. Selon les informations de la CNUCED (UNCTAD, 2017), depuis quelques années, l'investissement direct étranger (IDE) provenant des pays émergents marque une croissance significative. Plus particulièrement, la Chine, parmi d'autres, est devenue une source d'IDE conséquente dans le monde. Le flux d'IDE sortant de Chine s'élève à 158,28 milliards de dollars en 2017, classé 3e juste derrière les États-Unis et le Japon malgré une baisse de 19,3% par rapport à l'année précédente. Cependant, avec le stock d'IDE de 1809,04 milliards de dollars, la Chine est devenue le deuxième pays investisseur mondial en fin 2017 (MOFCOM, 2018). Pour arriver à cela, la Chine a connu une période relativement riche en évolution des entreprises chinoises.

La politique Open door en Chine (Gai Ge Kai Fang -改革开放) : durant la révolution culturelle (1966-1976)², l'économie chinoise a énormément souffert de stagnation. La Chine s'est ensuite ouverte en 1978, les autorités souhaitant alors transformer l'économie planifiée en économie sociale de marché (She Hui Shi Chang Jing Ji - 社会主义市场经济). Les autorités chinoises ont promu les IDE entrants à partir de 1992 (Cheng et Kwan, 2000). La relation entre la Chine et le reste du monde commence à changer (Clegg et Voss, 2011). Non seulement le volume d'importation chinoise augmente, mais aussi beaucoup d'entreprises étrangères développent leurs activités en Chine. Jusqu'à l'année 2000, 323 milliards de dollars ont été investis et 320,000 entreprises de divers secteurs se sont installées en Chine (MOFCOM, 2008). La Chine a progressé de façon spectaculaire pour attirer des investissements étrangers dans les années passées (Deng, 2007), elle a ouvert diverses zones spéciales et les dispositifs politiques ont amélioré l'investissement (Clegg et Voss, 2011), avec pour limites dans un premier temps que les entreprises étrangères ne pouvaient exercer leurs activités que dans le cas où elles coopéraient avec un partenaire chinois (Jaussaud et *al.*, 2012). Beaucoup d'études se focalisent sur les motivations et les caractéristiques des investissements étrangers en Chine, dont la plupart montrent explicitement que les investissements de type exportateur prennent une plus grande importance que les autres (Clegg et Voss, 2011). Par la suite, à partir de 1999, la politique de promotion des entreprises chinoises à l'étranger, la « *going global policy* » en anglais, Zou Chu Qu - 走出去 en chinois, s'est inscrite dans le plan de développement d'innovation à long terme en Chine (Deng, 2007).

La période de Going-Global (Zou Chu Qu -走出去) : La politique de « *going global* », moment décisif pour la Chine (Clegg et Voss, 2011) est initialisée en 1999. Les investissements étrangers sont alors considérés comme un moyen nécessaire pour promouvoir les entreprises chinoises et les former pour qu'elles soient capables de concurrencer leurs homologues étrangères dans le marché mondial durant leur processus d'internationalisation (Deng, 2007). La possession de bons du trésor américain et d'obligations souveraines dans le monde, accumulées en conséquence des excédents commerciaux colossaux enregistrés sur une vingtaine d'années ne semble pas bénéfique pour la Chine ; il est plus intéressant pour elle

² Appelée aussi la « grande révolution culturelle prolétarienne » visant à lancer une nouvelle étape de développement dans l'histoire du pays, après un marasme économique en Chine. C'est une révolution lancée par Mao Zedong, lorsque la rupture entre Chine et URSS était consommée... Voir : Olivier COMPAGNON, « **Révolution Culturelle En Chine** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 30 juillet 2018.

d'investir directement dans des actifs réels. Les exportations de marchandises à faible valeur ajoutée ont été entravées, en raison notamment de la crise mondiale des années 2000. Il était temps pour beaucoup d'entreprises chinoises de s'internationaliser. Un certain nombre de chercheurs soulignent que l'investissement dans certains actifs réels va garantir aux entreprises chinoises l'accès aux matières premières et aux ressources énergétiques qui sont considérées, dans le futur, comme un support de croissance pour la Chine (Salidjanova, 2011). En outre, Cheng et Stough (2008) montrent que la surcapacité de production en Chine pourrait être aussi un motif d'investissement pour trouver des consommateurs au niveau mondial (Cheng et Stough, 2008 ; Nicolas, 2014). Le « *Going global* » permet ainsi à la Chine de diversifier ses investissements et d'acquérir les avantages du pays d'accueil (Meunier, 2012).

Les entreprises d'État aussi bien que les entreprises privées bénéficient d'un soutien important des autorités chinoises lors de leur implantation à l'étranger. D'ailleurs, les réserves de change en Chine sont utilisées comme un des supports économiques aux entreprises chinoises durant leur processus d'internationalisation (Meunier, 2014b ; Salidjanova, 2011). En même temps, elles sont des outils politiques qui servent à guider les investissements des entreprises chinoises. *Ministry of commerce* (MOFCOM, Shang Wu Bu – 商务部), *State Administration of Foreign Exchange* (SAFE, Guo Jia Wai Hui Guan Li Ju – 国家外汇管理局), *National Development and Reform Commission* (NDRC, Guo Jia Fa Gai Wei – 国家发改委), *Export-Import Bank of China* (EIBC, Zhong Guo Jin Chu Kou Yin Hang – 中国进出口银行) and *China Investment Corporation* (CIC, Zhong Tou Gong Si – 中投公司) et d'autres structures nationales mettent en place différentes mesures dans le but de diriger les investissements des entreprises chinoises et de leur offrir des supports spéciaux tels que des remises d'impôt, des emprunts à faible taux d'intérêt dans certains secteurs et régions (Harris, 2012 ; Salidjanova, 2011). Ces mesures sont certainement effectives pour motiver les entreprises chinoises à s'internationaliser, puisque les flux d'IDE chinois augmentent constamment avec un taux de croissance moyen de 39,8% par an et ont atteint 100 milliards de dollars entre 2002 et 2013, selon les données de MOFCOM. La Chine est devenue le 2e pays de sources en termes de flux d'IDE juste après les États-Unis en 2015 (OECD, 2016). Comme expliqué dans l'article de Deng (2007), « *malgré le développement d'un système de marché, la Chine forme une économie contrôlée de façon active par la participation dans les entreprises et par la régulation.* » Ainsi, les entreprises publiques (*State Owned Enterprise* – SOE en anglais – 国企 en chinois) jouent un rôle significatif dans la politique de « *Going global* ». Depuis 2002, la plupart des entreprises

chinoises qui sont classées dans la liste des 500 entreprises mondiales, sont des entreprises publiques dont deux tiers sont également des acteurs majeurs dans les IDE sortant de Chine (Kolstad et Wiig, 2012; Nicolas, 2014). Cependant, l'intérêt politique des IDE chinois est rarement identifié par les chercheurs jusqu'à maintenant (Liu, 2002; Nicolas, 2014). Effectivement, le volume des IDE chinois n'est pas encore clair à cause des investissements dits « aller-retour » : dans le but de profiter des avantages issus des politiques d'incitation, certaines entreprises chinoises exportent leurs capitaux en dehors de Chine puis réinvestissent en Chine depuis l'étranger (Salidjanova *et al.*, 2011). Ce genre de pratique existe depuis l'époque où la politique de « *Open door* » fut mise en place. Bien que le flux d'IDE chinois est diminué entre 2016 et 2017 de 19,3% (de 196,15 milliards de dollars à 158,29 milliards de dollars), le volume de stock des IDE chinois (1809,04 milliards de dollars) figure déjà à la 2e place dans le monde. Alors qu'en 2013, la Chine ne se situait qu'au 11e rang avec un stock total de 660,48 milliards de dollars. Il existait un écart considérable par rapport aux États-Unis (6350 milliards de dollars) et aux autres pays européens (MOFCOM, 2014), du fait que la croissance des flux d'IDE chinois est comparativement récente.

L'initiative BRI (Yi Dai Yi Lu - 一帶一路) - Récemment, la volonté de « *Going Out* » est renforcée par de nouveaux dispositifs spécifiques. D'abord, le président chinois Xi Jinping a évoqué la BRI (*Belt and Road Initiative*) en 2013 lors de sa visite au Kazakhstan. Le terme BRI est ensuite officialisé en 2015 comme un projet de référence pour la nouvelle forme de mondialisation. Il s'agit d'un projet coopératif pour améliorer la connectivité de nombreux pays qui se trouvent sur les différents corridors entre la Chine et l'Europe via l'Asie centrale et le Moyen-Orient. Le projet vise à améliorer non seulement les liaisons ferroviaires inter-régionales, mais aussi celles qui se trouvent sur les routes maritimes. Cette initiative invite les pays concernés à renforcer les collaborations internationales de différents niveaux. Au-delà de la construction d'infrastructures, d'autres actions sont incluses : la coordination des politiques, l'intégration financière, la libéralisation du commerce, ainsi que la connectivité entre les peuples.

En effet, depuis la crise financière de 2008 la surcapacité industrielle chinoise s'est heurtée aux difficultés des États-Unis et de l'Europe. En même temps, le manque d'infrastructures dans les pays en développement a perturbé la Chine dans ses efforts pour écouler sa surproduction et réaliser ses investissements dans ces pays. Le projet BRI est donc conçu dans ce contexte.

Actuellement, l'échange commercial entre la Chine et les pays BRI s'élève à 1,3 milliard de dollars en 2018, avec une augmentation annuelle de 16,3% (MOFCOM, 2019). En matière d'investissements, ce projet est présenté comme un nouveau support d'IDE qui stimulera l'investissement dans les pays concernés. Pour l'instant, les IDE chinois tendent à se concentrer dans les pays BRI et parmi toutes les entreprises chinoises, les entreprises d'État (SOE) sont très impliquées dans les grands projets (Liu *et al.*, 2018 ; Du et Zhang, 2018).

En lien avec la BRI, le plan « *Made In China 2025* » exprime la volonté du gouvernement chinois de réaliser la mise à niveau de l'industrie chinoise. Ce plan, lancé en 2015, devrait conduire la Chine du statut d'un grand pays industriel vers celui d'une puissance industrielle en 2025. Ensuite, la Chine poursuit deux autres objectifs : devenir une des puissances industrielles mondiales les plus innovantes d'ici 2035, et un des leaders industriels les plus compétitifs à l'échelle mondiale en 2049. En termes d'investissement, le plan encouragera et guidera les entreprises chinoises dans les processus de fusions et acquisitions dans des domaines tels que la mécanique, l'aéronautique, les technologies d'information et de la communication, la robotique, l'automobile, *etc.*, notamment dans les pays concernés par la BRI.

L'objectif ambitieux du plan « *Made In China 2025* » suscite énormément d'inquiétudes de la part des pays développés dans différents aspects : la politique chinoise visant à favoriser les entreprises chinoises vis-à-vis des autres, cette situation inéquitable impacte les acteurs étrangers ; le soutien financier public dans le cadre de cette politique stimulera les acquisitions des entreprises étrangères et affaiblira sensiblement, on peut le craindre, la compétitivité des autres pays. Quant à la BRI, du fait du manque d'explication concrète et spécifique, elle a parfois du mal à impliquer les entreprises étrangères ; elle suscite des doutes à cause de faibles retombées économiques, et certains pays se trouvent dans une situation d'endettement, c'est le cas de Sri Lanka (Ekman, 2018). En résumé, malgré des doutes, le BRI et le plan « *Made in China 2025* » s'ajoutent à la politique « *Going global* », et permettraient aux entreprises chinoises de poursuivre leurs investissements à l'étranger et de continuer à construire des avantages compétitifs.

En termes de distribution géographique, les IDE chinois sont répartis en Asie (447,41 milliards de dollars soit 67% des IDE total chinois en stock), et en Amérique Latine (86,1 milliards de dollars soit 13% des IDE total en stock), dont une partie dans les paradis fiscaux tels que les Îles Vierges, les Îles Caïmans et Hongkong, des pays en voie de développement ; on en trouve

également dans les pays moins développés comme la République démocratique du Congo et les pays géographiquement proches de la Chine comme le Kazakhstan, par exemple. Ces investissements correspondent globalement aux théories classiques des IDE (Caves, 1996; Dunning, 1977; Kojima, 1973). Toutefois, les investissements chinois montrent une croissance remarquable en Europe durant les années récentes. L'Europe a reçu 18 milliards de dollars d'IDE en 2014, chiffre doublé par rapport à l'année précédente. Entre 2010 et 2014, l'Europe reçoit presque 10 milliards de dollars tous les ans (Di Minin *et al.*, 2012; X. Zhang et Daly, 2011). Cette croissance a attiré l'attention des chercheurs et des politiciens européens et les a incités à étudier les caractéristiques des IDE chinois en Europe.

Les constats des IDE chinois en Europe

Les IDE chinois en Europe peuvent être classés dans l'échelle des investissements inversés (Chao, 1989), qui dépendent des activités d'exportation en Europe (Salidjanova *et al.*, 2011). À part les politiques directrices élaborées par le gouvernement, il existe aussi d'autres moteurs qui incitent les multinationales chinoises à s'installer en Europe.

1. Les objectifs des IDE chinois en Europe

En général, les IDE chinois en Europe ont d'abord pour objectif de diversifier la détention de dettes souveraines massives qui apportent peu de bénéfices et trop de risques. Deuxièmement, avec la crise économique de 2008, le volume des exportations de produits chinois a considérablement diminué, et le marché intérieur est devenu relativement saturé. L'IDE semble ainsi l'un des moyens permettant de surmonter les barrières commerciales et de faciliter l'accès au marché européen. Dans un troisième temps, compte tenu de la crise financière des années 2007 et 2008, de nombreuses entreprises européennes sont confrontées à de graves problèmes d'insuffisance de capital. C'est sans doute une chance pour les entreprises chinoises aux moyens financiers considérables grâce au soutien qu'elles reçoivent dans le cadre de la politique *Going-global*. Elles peuvent acquérir des entreprises sur place, et accéder ainsi à leurs ressources (humaines, logistiques, technologiques et autres) en relativement peu de temps et avec peu d'énergie. Elles parviennent ainsi à s'internationaliser relativement facilement.

Du point de vue des entreprises chinoises, les IDE sont un moyen efficace pour améliorer leurs capacités technologiques, consolider leur portefeuille de marques, leurs compétences managériales, donc renforcer leurs positions en Chine d'abord, mais aussi pour développer les marchés étrangers et accéder aux ressources qui leur font défaut (Meunier et *al.*, 2014 ; Salidjanova, 2011). Elles réduisent ainsi leur manque d'avantage compétitif face aux entreprises étrangères, tant en Chine que dans le pays de l'entreprise rachetée. Passant par des fusions et acquisitions internationales, les entreprises chinoises peuvent acquérir directement les ressources avancées (marques, compétences, technologies, *etc.*) au lieu de les développer elles-mêmes, ce qui demande relativement plus de ressources en termes de temps et d'argent, et est souvent plus risqué. Pour comprendre certaines motivations particulières des investissements chinois dans le contexte actuel en Europe, il est nécessaire de s'intéresser préalablement aux modes d'entrée adoptés par les multinationales chinoises.

2. Les modes d'entrée adoptés par les multinationales chinoises

Les IDE chinois se distinguent par 3 différents modes d'entrée, qui sont respectivement les projets *Greenfield*, les fusions et acquisitions (M&A) et les coentreprises (JV, pour *Equity Joint-Ventures* en anglais). Les stratégies d'alliances ne sont pas considérées comme une forme d'investissement, mais comme une étape préparatoire pour établir un investissement. En termes de volume, le nombre de projets *Greenfield*³ se place en premier par rapport aux projets de fusion et acquisition, mais en termes de valeur, les fusions et acquisitions sont beaucoup plus importantes que les investissements *Greenfield* (Nicolas, 2014).

- *Greenfield*

Le projet *Greenfield* est le mode d'entrée le plus utilisé, par lequel les multinationales chinoises créent de toute pièce une structure en Europe (Meunier, 2014b). Ce peut être une entité de production qui est destinée à surmonter les barrières commerciales, une entité commerciale qui leur permet de développer le nouveau marché, un centre de recherche pour identifier, transférer et développer les capacités technologiques ou un centre de design pour dessiner des produits et élaborer une stratégie de marque.

³ Un investissement *Greenfield* est un type d'investissement direct étranger où une société mère construit ses activités dans un pays étranger à partir de zéro.

- *M&A*

Une opération de fusion et acquisition est un rachat partiel ou total d'une entreprise locale par lequel l'investisseur peut avoir accès à des ressources existantes du pays d'accueil comme des technologies, l'image d'un produit ou les compétences de l'entreprise rachetée. La fusion et acquisition est souvent moins risquée dans le cas où l'investisseur débute dans un marché inconnu puisque la structure existante lui permet d'acquérir une meilleure connaissance du marché local. Mais cette démarche demande un investissement relativement important et souvent des dysfonctionnements surviennent qui sont ensuite à régler.

- *Coentreprise (Joint-Venture ou JV en anglais)*

La coentreprise est le mode qui était le plus souvent utilisé par les entreprises qui entraient en Chine durant l'époque « *Open door* », dans les années 1980 et 1990. Depuis l'entrée à l'OMC (Organisation Mondiale de Commerce) en 2001, la Chine a accéléré son processus d'intégration à l'économie mondiale. Beaucoup d'entreprises étrangères ont investi en Chine afin de profiter de la production à bas coût (Buckley *et al.*, 2007). Du point de vue des entreprises chinoises, les projets de création de coentreprises en Chine permettaient de partager des ressources avec les investisseurs étrangers, d'accéder à leurs ressources propres (produits, technologies, et autres) ; les entreprises chinoises parvenaient ainsi à conforter leurs positions en Chine avant même d'envisager de s'internationaliser. C'est notamment le cas des entreprises étatiques (*State Owned Enterprise - SOE*). Aujourd'hui, certaines entreprises chinoises sont en mesure à leur tour de créer des coentreprises avec des entreprises étrangères sur les marchés étrangers. Les réseaux des deux entreprises mères, chinoises et étrangères, leur permettent de s'intégrer rapidement dans le marché local.

Liu *et al.* (2001) ont identifié qu'une partie importante des investissements effectués par les multinationales chinoises sont devenus irrécupérables à cause de l'utilisation inefficace des ressources de l'entreprise dans le pays d'accueil. Ces cas d'échec montrent que les multinationales chinoises se trouvent encore dans une phase précoce de l'internationalisation (Pang *et al.*, 2012), et méritent d'être étudiés dans le but de trouver de meilleures solutions dans le futur. La distance culturelle (Abdellatif *et al.*, 2010) et le manque de capacité d'absorption (Deng, 2012a) sont les difficultés majeures révélées par les chercheurs, spécialement dans le cas des entreprises privées. Ces difficultés pourraient être atténuées si l'entreprise chinoise adoptait une stratégie d'alliance avant d'aller investir à l'étranger (Y. Zhang *et al.*, 2012).

Tous ces modes d'entrée adoptés par les entreprises publiques et privées sont cohérents et en continuité avec la politique de « *Open door* » durant la période où les entreprises étrangères s'installaient en Chine et concurrençaient les entreprises locales en utilisant leurs avantages compétitifs tels que des technologies exclusives ou innovatrices, des compétences managériales ou commerciales, des capacités de travail et de recherche. Ainsi, les multinationales doivent considérer les IDE comme un moyen qui leur permet d'obtenir ou de créer des avantages compétitifs grâce aux avantages de localisation à l'étranger (Frost, 2001).

Les multinationales chinoises commencent à se développer dans le monde, spécialement au milieu des années 1990 (Di Minin *et al.*, 2012). Grâce à la politique de « *Going global* » (Zou Chu Qu - 走出去) mise en place par l'autorité chinoise en 1999, les multinationales chinoises, notamment celles qui ont un avantage scientifique ou technologique, se sont internationalisées et ont réussi à progresser dans l'amélioration de leur technologie et la construction de leur marque (OECD, 2008a).

3. Les caractéristiques des IDE chinois

La Chine, comme les autres pays en voie de développement qui investissent dans des économies développées, a pour objectif d'avoir accès aux différentes ressources des pays d'accueil. Ces ressources peuvent être des technologies, des réseaux de distribution, des marques, *etc.* (Deng, 2007).

Jusqu'à l'heure actuelle, la plupart des investissements sont générés par les entreprises d'État (Deng, 2007; Kolstad et Wiig, 2012) sous le contrôle des gouvernements des Provinces ou de l'État central, alors que les entreprises privées sont encore au bas de la liste des IDE chinois. La nature de l'origine financière de ces investissements provenant des entreprises d'État ne semble pas d'être mise au clair (Nicolas, 2014) ; ceci gagnera probablement à être étudié dans le futur. Jusqu'à maintenant, les études de cas concernant les IDE chinois mettent davantage en avant l'objectif commercial que l'objectif politique (Jacoby, 2014). La Chine, en matière d'exportation est pour l'Europe le 2e partenaire commercial. Les exportations totales de la Chine vers l'Europe sont supérieures à ses IDE en Europe, pour autant qu'une telle comparaison ait un sens, car la Chine avait mis en place divers contrôles pour limiter les

investissements sortant de Chine, alors même que les entreprises chinoises étaient plus engagées sur le marché intérieur (Qian, 2006 ; *Economics*, 2012).

En termes de distribution sectorielle, les IDE chinois se sont diversifiés dans presque tous les secteurs en Europe : industrie automobile, machines, information et communication, ainsi que les services financiers. Ils y ont pris une place importante. Au niveau géographique, la provenance et les destinations des IDE présentent une apparence peu homogène :

- selon le bulletin statistique d'IDE sortants de Chine (2017), les investissements chinois se sont repartis dans 190 pays et régions. 37,2 millions d'entreprises ont été créées par les investisseurs chinois, couvrant 80% des pays dans le monde à la fin 2016. Au cours des dernières années, les pays évoqués par le BRI sont devenus de nouvelles destinations de l'investissement chinois, presque 2000 projets de coopération ont été créés ;
- l'Europe a reçu 87,2 milliards de dollars, soit 6,4% des IDE chinois en total. Les investissements chinois ont généralement affiché une hausse importante depuis 2010. Pour les destinations européennes, la France, l'Allemagne et le Luxembourg sont classés comme les 3 premières destinations⁴ ; l'Espagne et l'Italie ont aussi reçu une partie significative des IDE chinois (Nicolas, 2014). La Hongrie, la Roumanie et la Pologne présentent une potentialité importante pour le futur (Burgoon et Raess, 2014 ; Jacoby, 2014).

Dans ce contexte, les IDE chinois en Europe sont étudiés sous un regard dualiste, dont les menaces et les opportunités se superposent pour l'Europe (Meunier, 2012).

4. Les opportunités et les menaces pour l'Europe

Face à la croissance des IDE chinois en Europe au cours des dernières années, même si ceux-ci ne représentent qu'environ 1% du stock total des IDE reçus en Europe, de nombreux chercheurs pensent qu'ils ont un grand potentiel dans le futur (*Economics*, 2012).

⁴ Report on development of China's Outward investment and Economic cooperation (中国对外投资报合作发展报告 2017). MOFCOM. Consulté à l'adresse <http://fec.mofcom.gov.cn/article/tzhzcj/tzhz/upload/zgdwtzhzfzbg2017.pdf>

Depuis la crise financière déclenchée dans les années 2007-2008, les difficultés de certaines entreprises européennes ont mis en évidence que les investissements chinois pouvaient être considérés comme une opportunité. Mais la multiplication des fusions et acquisitions, particulièrement les acquisitions faites d'entreprises de type « icônes nationales » et des actifs sensibles (Meunier *et al.*, 2014), a pu provoquer des craintes publiques et des problèmes liés à la sécurité politique. L'Europe devrait attirer des IDE chinois pour résoudre le problème de ressources financières de certaines de ses entreprises d'un côté et mettre en place des mesures de sécurité afin d'éviter les risques de perte de souveraineté d'un autre côté.

Comme nous l'avons évoqué auparavant, les deux entreprises chinoises de télécommunication Huawei et ZTE sont des exemples témoignant de ces risques politiques. À l'heure actuelle, ces deux entreprises chinoises ont fait l'objet d'énormes soupçons par plusieurs pays du fait de leurs liens avec le gouvernement chinois. Concernant ZTE, le gouvernement américain a interdit ses produits en 2017 du fait du détournement des embargos des États-Unis contre l'Iran. Quant à Huawei, cette entreprise est confrontée à l'interdiction de fournir des services et produits aux entreprises américaines à cause d'accusations d'espionnage. Le Japon et l'Union Européenne notamment des pays comme l'Allemagne, la France et la République Tchèque sont susceptibles de bloquer Huawei et ses produits de 5G dans le futur (Muller, 2018).

En 2016, le groupe chinois Midea a acquis avec succès l'entreprise Kuka, le plus grand fabricant allemand de robots industriels, pour un montant de 4,5 milliards d'euros, ce qui a provoqué des discussions en Allemagne. En Allemagne, cette acquisition est considérée comme négative, car elle met en danger l'indépendance et la compétitivité de la technologie allemande. Deux ans après, une autre entreprise chinoise, Yantai Taihai, envisage d'acquérir l'entreprise allemande *Lefffield Metal Spinning*, spécialisée dans la fabrication des machines-outils pour applications nucléaires. Le projet a été rejeté par le gouvernement allemand pour des raisons de sécurité nationale. Depuis lors, l'Allemagne a resserré sa politique au sujet de l'investissement étranger afin d'empêcher la perte de technologies clés des entreprises allemandes (Hansen et Nienaber (2018)). Les pays comme les États-Unis, le Canada ou encore l'Allemagne prêtent de plus en plus d'attention à la menace que représente la Chine du fait de sa volonté de mettre ses industries à niveaux, objectif formulé dans son programme stratégique, *Made in Chine 2025*.

Selon les théories traditionnelles, les IDE aident les entreprises à accroître la vitalité et l'efficacité économique, à créer et préserver les emplois ; ils contribuent à l'innovation et aux effets de débordement – *spillover effect* (Meunier, 2012 ; Salidjanova *et al.*, 2011). D'un point de vue plus général, ils renforcent les relations commerciales des deux pays partis prenants (Liu *et al.*, 2001).

Au regard des entreprises européennes, les investisseurs chinois pourraient aider à résoudre des problèmes financiers générés par la crise de 2008. Jusqu'à la fin 2017, presque 2900 entreprises ont été créées par l'IDE chinois dans l'Union Européenne. Selon le MOFCOM, ces investissements ont généré environ 175 900 emplois (MOFCOM, 2017). Prenons par exemple la prise de participation de *Dongfeng Motor* au capital de PSA : l'investisseur chinois devrait pouvoir bénéficier de la technologie et du réseau de PSA, et pour PSA, l'investissement leur a permis de régler plus ou moins leur problème financier et en même temps devrait permettre d'étendre davantage son marché en Chine à travers la relation construite avec son partenaire. D'autant plus que le marché automobile en Chine est en pleine expansion comparé à celui du marché européen qui est plutôt saturé (Chen, 2014). Donc l'introduction des IDE chinois en Europe a un effet de réciprocité positive (Nicolas, 2014) dans le cas où l'entreprise dans laquelle est réalisé l'investissement se prépare à entrer dans le marché chinois ou à y renforcer ses positions (Zhang, 2014). D'ailleurs, l'entrée des entreprises chinoises dans le marché européen a généré des effets positifs sur la compétitivité des entreprises locales (Clegg et Voss, 2011), au moins dans les secteurs où les entreprises chinoises disposent d'un avantage compétitif important, même si leur présence reste peu importante (Harris, 2012).

Malgré les points positifs des IDE chinois, il ne faut pas ignorer les menaces que constituent probablement ces investissements, notamment ceux qui sont sous le contrôle du gouvernement chinois. Par le passé, les pays européens considéraient que la vente des biens de l'État aux acheteurs étrangers était comme une vente des bijoux de famille ce qui entraînait des résistances politiques (Sinn et Weichenrieder, 1997). De plus, la distinction entre entreprises d'État et entreprises privées n'est pas claire en Chine (Salidjanova *et al.*, 2011). Les motifs des investissements chinois ne sont pas entièrement compris dans la littérature existante, et peuvent probablement préoccuper les autorités nationales en termes de sécurité. En outre, l'intention de transférer la technologie européenne vers les entreprises chinoises constitue un autre sujet d'inquiétude pour les entreprises européennes, car ce transfert pourrait réduire leurs avantages compétitifs.

Les IDE chinois permettent aux entreprises de surmonter les barrières commerciales et d'entrer dans le marché européen. L'augmentation de la présence des entreprises chinoises est considérée pour les firmes européennes comme une concurrence potentielle sur leur marché local. À l'intérieur de l'Union Européenne (UE), en effet, une entreprise chinoise peut contourner les barrières à l'entrée d'un pays membre ou de la Commission européenne via un autre pays avec lequel au sein de l'Europe la barrière n'existe pas. L'aspect compétitif entre les états membres les conduit à une stratégie de promotion individuelle des investissements chinois (Meunier, 2014a). L'exemple des panneaux solaires cité dans l'article de Conceição-Heldt et Meunier a souligné ce défaut de cohérence à l'intérieur de l'UE (da Conceição-Heldt et Meunier, 2014). Ils indiquent que les pays membres de l'UE se sont placés dans une position désordonnée lors de la négociation avec les investisseurs chinois. Un investissement peut provoquer des effets négatifs, mais les autorités d'un pays donné les acceptent sinon l'investissement risque d'être déplacé dans un autre pays.

Les investissements chinois en Europe sont encore dans la phase de démarrage, mais leur taux de croissance est surprenant. De plus, les IDE existants en Europe ne sont pas parfaitement gérés comme il se doit. D'après les données fournies par « *Economist* », entre 2004 et 2009, les fusions et acquisitions ont atteint 50 millions de dollars, malgré les 22 cas d'échec dont 21 sont localisés dans les pays européens développés. Un autre fournisseur de données financières l'a confirmé en montrant que le taux d'échec des projets d'acquisition chinois reste le plus élevé du monde, soit 12% en 2009 et 11% en 2010 (Pang et al, 2012). En effet, les multinationales chinoises viennent de commencer à s'internationaliser ; l'utilisation des ressources acquises via l'IDE est souvent peu efficace, ce qui peut conduire à l'échec de l'investissement (Liu et Wang, 2014). Parvenir à mieux conseiller les investisseurs chinois pour qu'ils réussissent dans les projets en Europe semble important pour les deux parties.

Enfin, l'attitude de l'Europe sur les IDE chinois est double : elle reconnaît des aspects positifs, mais craint des risques potentiels qui couvrent diverses considérations en termes de politique économique et sociale. Pourtant les IDE chinois ont principalement été acceptés par les pays européens, et même certains pays mettent en place des moyens pour les attirer, comme l'explique Meunier (2012) : « les IDE chinois vont être acceptés unanimement par l'Europe, car ils conduisent à la croissance économique malgré certaines résistances politiques ». En même temps, on voit se mettre en place un certain système d'inspection au Royaume-Uni, en

France et en Allemagne en 2018, et d'autres mesures gouvernementales pour filtrer les « mauvais investissements ».

En 2016, les procédures d'approbation et la surveillance des IDE sortant de Chine sont devenues plus strictes et en même temps certains pays développés ont également resserré leurs politiques afin de limiter l'accès des IDE entrants. Malgré ceux-ci, les IDE des firmes chinoises ont depuis dix ans augmenté de façon conséquente et ont atteint 170,11 milliards de dollars en 2016, soit 8 fois plus qu'en 2006 (CCG, 2017).

En termes de distribution géographique, les IDE chinois se focalisent principalement sur l'Europe (35%), Amérique du Nord (29%) et la région Asie-Pacifique (25%). Ainsi ils atteignent un montant de 111,4 milliards de dollars qui se sont répartis dans 221 projets d'investissements en Europe, 90,8 milliards de dollars en Amérique du Nord (175 projets), et 60,2 milliards de dollars en Asie-Pacifique (148 projets) (CCG, 2017).

Les firmes chinoises adoptent largement les fusions et acquisitions (M&A) comme mode d'entrée dans les pays développés afin de construire plus rapidement leur implantation et de s'intégrer plus profondément dans la chaîne de l'industrie mondiale. Ce genre de motifs se trouve également aligné avec le « 13e Plan Quinquennal » du gouvernement chinois et le plan « *Made in China 2025* » proposé par le Premier ministre, Li Keqiang. Toutefois, face à la croissance des inquiétudes à leur égard et aux procédures d'inspection par les pays d'accueil de l'impact de ces investissements en termes de sécurité dans un ensemble de secteurs (notamment dans la télécommunication), les firmes chinoises doivent faire face à des situations plus incertaines (CCG, 2017).

Avec la tendance du renforcement du contrôle du gouvernement chinois depuis 2017, les entreprises d'État devraient être, dans le futur, moins actives que les entreprises privées qui disposent relativement de plus de flexibilité. Ces dernières présentent un réel potentiel qui leur permettra sans doute de devenir la force principale de l'IDE chinois. Cependant ces entreprises privées ont plus de mal à absorber les risques liés à l'internationalisation (CCG, 2017). Dans une certaine mesure, les entreprises d'État ont joué un rôle de pionnières et ont été suivies par les entreprises privées dont l'internationalisation inquiète moins, semble présenter moins de risques. Actuellement, les entreprises privées, notamment celles des secteurs technologiques,

commencent à accélérer leur processus d'internationalisation tout en collaborant avec les autres firmes chinoises internationalisées.

Rappelons maintenant, en fin de cette longue introduction, le plan retenu pour cette thèse.

Plan de la thèse

Dans une première partie, nous allons présenter les différents cadres théoriques que nous avons mobilisés pour essayer de mieux identifier ceux qui sont adéquats pour analyser le développement des entreprises chinoises à l'étranger et déterminer les particularités des multinationales chinoises face aux théories conventionnelles (Chapitres 1 et 2). Deuxièmement, nous analyserons les manières dont les multinationales chinoises ont procédé pour leur internationalisation, notamment dans les projets de fusion et acquisition (Chapitre 3). Et troisièmement, nous nous intéresserons aux changements du contexte dans lequel les entreprises chinoises évoluent et aux difficultés qu'elles rencontrent lorsqu'elles s'internationalisent (Chapitre 4).

Dans une deuxième partie, nous exposons les études empiriques annoncées précédemment. Nous présenterons les méthodologies que nous avons employées pour réaliser ces différentes études. Nous essaierons également de montrer comment nous avons mobilisé les différentes théories pour mener nos études empiriques (Chapitre 5). Nous présenterons les résultats de notre recherche avec une discussion concernant les différentes contributions de nos études (Chapitre 6).

Pour conclure, nous ferons un bilan de nos contributions, et proposerons des lignes directrices pour les prochains travaux envisageables tout en gardant à l'esprit les limites de nos recherches. Nous allons re-conceptualiser nos apports d'un niveau théorique pour enfin ouvrir une discussion concernant l'internationalisation des firmes chinoises sous un regard théorique.

PREMIÈRE PARTIE : EXAMEN DES APPORTS THÉORIQUES AU REGARD DES RÉCENTS IDE CHINOIS SORTANTS

Cette partie (Chapitres 1 à 4) est consacrée à une revue de littérature concernant les théories en management international ainsi que les caractéristiques des multinationales chinoises. Afin que nous puissions avoir une meilleure compréhension de l'internationalisation des multinationales chinoises, nous avons dans un premier temps effectué une lecture assez large de la littérature pour identifier les cadres théoriques analysant l'évolution du développement international des entreprises avant et après l'émergence des multinationales chinoises (chapitre 1).

Par la suite (chapitre 2), nous nous concentrerons particulièrement sur une comparaison de deux cadres théoriques majeurs, plus précisément dans le cas des entreprises chinoises, pour révéler l'utilité de chacune des théories. Nous formulerons un ensemble de propositions que nous éprouverons plus loin dans notre étude empirique.

Nous nous sommes ensuite intéressés aux mécanismes d'internationalisation de ces entreprises. Nous présenterons la littérature autour du concept de « *liability* » – handicap en français, pour justifier l'internationalisation des entreprises chinoises par des projets de fusion et acquisition (chapitre 3).

Finalement, nous revenons sur le contexte environnemental relatif aux multinationales chinoises. Nous avons choisi d'emprunter le concept de distance psychique du modèle d'Uppsala pour évaluer les capacités des entreprises chinoises à surmonter une telle distance, ainsi que les différents aspects contextuels auxquels elles se trouvent actuellement confrontées (chapitre 4).

Chapitre 1 : De quoi dépendent les firmes chinoises dans leur internationalisation - une revue de littérature

Introduction

La présence internationale des entreprises multinationales des pays émergents présente de nouveaux enjeux et remet en cause les théories existantes. On se demande de plus en plus si ces dernières sont encore pertinentes quant à l'étude des cas d'internationalisation des entreprises des pays émergents. Ces entreprises, en effet, vivent dans un monde différent et, peut-être, procèdent autrement quant à leur internationalisation comparées à leurs rivales des pays industrialisés (Gammeltoft *et al.*, 2010).

L'internationalisation des multinationales des pays émergents (EMNE) est sans doute devenue un vrai challenge pour nos connaissances existantes sur les entreprises multinationales (Yiu, 2011). Ce phénomène nouveau nous offre une opportunité importante pour étudier l'internationalisation, car il pourrait nous révéler des éléments qui ont été ignorés dans les recherches du passé (Ramamurti, 2012).

D'une manière générale, il est de plus en plus reconnu, tant par les praticiens (Sirkin *et al.*, 2008 ; van Agtmael, 2008) que par les chercheurs (Gammeltoft, 2008; Y. Luo et Tung, 2007 ; Ramamurti et Singh, 2009a), qu'une émergence des activités des multinationales à partir de ce qui est traditionnellement considéré comme la périphérie du commerce mondial est en train de remodeler la structure des affaires internationales. En effet, le terme « multinationale émergente » reflète de plus en plus une valeur positive au regard de ses contributions à l'économie mondiale (Gammeltoft *et al.*, 2010).

Cependant, les études des EMNE ne devraient pas se limiter à raisonner sur la différence par rapport aux multinationales des pays développés (DMNE), mais plutôt rechercher des opportunités afin de développer une théorie d'internationalisation plus globale (Ramamurti, 2012). Les EMNE nous offrent probablement cette chance de découvrir comment une firme depuis sa naissance devient une MNE à travers le développement du monde.

Parmi ces EMNE, celles de la Chine semblent les plus actives actuellement dans l'internationalisation (Child et Rodrigues, 2005 ; Alon, Anderson, Munim, et Ho, 2018 Buckley *et al.*, 2017). L'étude des EMNE chinoises présente des avantages uniques et des opportunités importantes dans l'enrichissement et le développement de théories existantes et/ou nouvelles relatives au domaine d'IDE et de management international (Child et Rodrigues, 2005 ; Deng, 2013). Elle permettrait en particulier de comprendre comment les multinationales chinoises s'internationalisent sans la possession des ressources nécessaires ou du moins, conventionnellement jugées nécessaires au regard des théories existantes (Dunning, 1979 ; Hymer, 1976).

Les EMNE de Chine pourraient nous aider à développer les théories existantes de plusieurs points de vue. Elles nous éclaireraient concernant la perspective de *latecomer* (derniers entrants) et la stratégie de *catch-up*, mais aussi sur le rôle des institutions, l'interaction entre entrepreneuriat et l'environnement institutionnel, ou le handicap d'être étranger - *Liability of foreignness* - LOF (Child et Rodrigues, 2005; Deng, 2013).

Le plan de ce chapitre est le suivant. Dans un premier temps, nous passerons en revue les théories classiques du développement international de la firme. Ensuite nous décrirons les caractéristiques des EMNE qui ne correspondent pas aux théories classiques. Dans un troisième temps, nous discuterons de ces caractéristiques non conformes tout en présentant ces théories en version amendée et de nouvelles théories qui nous aideront à mieux cerner les particularités des EMNE chinoises en tant que multinationales émergentes. Enfin, nous conclurons et proposerons une discussion concernant les différents cadres théoriques.

1. L'histoire de la théorie de la multinationalisation des entreprises

Les études sur l'internationalisation des entreprises se sont centrées depuis longtemps sur trois questions générales : pourquoi, quand et comment les entreprises s'internationalisent-elles ? Autour de ces questions, Hymer (1976) note que la possession d'avantages spécifiques (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, expérience managériale, *etc.*) est une condition essentielle pour l'internationalisation. Ces avantages spécifiques sont souvent liés à la taille de l'entreprise.

Le cycle de vie du produit vient d'autre part porter un complément à la motivation de s'internationaliser. Vernon (1966) explique que quand un produit atteint le stade de maturité dans le marché local, l'entreprise s'internationalise pour rechercher de nouveaux débouchés. Dans la théorie du cycle de vie du produit, Vernon (1979) indique que lorsqu'une entreprise identifie un marché potentiel à l'étranger, elle commence à exporter. Mais les homologues locaux, une fois sensibilisés, pourraient surpasser les exportateurs. À ce moment, afin de réduire les risques de se retrouver expulsés du marché, ces exportateurs ouvrent des unités de production et deviennent des multinationales (J. Johanson et Vahlne, 2009 ; Sharma et Blomstermo, 2003).

Suite à cette réflexion, Kindleberger (1969) distingue la condition nécessaire (motivation) de la condition suffisante (avantages spécifiques) : l'entreprise a souvent intérêt à investir à l'étranger à cause de la maturité du marché domestique ou des contraintes institutionnelles sur ce marché, tout en soulignant que l'existence de barrières à l'entrée à l'étranger génère des coûts de transaction. La façon dont l'entreprise s'internationalise, avec ou sans investissements directs, résulte d'une comparaison des bénéfices générés par l'exploitation de ses avantages spécifiques à l'étranger aux coûts de transaction qu'elle subit durant une période donnée.

La question de la motivation à s'internationaliser a ensuite progressé avec la contribution de Knickerbocker (1973). Cet auteur introduit le concept de « réaction oligopolistique » concernant la question des comportements d'alignement des entreprises lorsqu'elles s'implantent à l'étranger.

Buckley et Casson (1976 ; 2009) s'intéressent à l'imperfection du marché des produits intermédiaires. Les produits intermédiaires se distinguent en 2 catégories respectives : les produits intermédiaires en termes de connaissances relatives à la R&D et ceux en termes de composants et matières premières du produit final. Les raisonnements, concernant le choix de l'internalisation et de la diffusion des produits intermédiaires, notamment les connaissances (Markusen, 1995) dans l'activité économique de la firme, défendent l'idée de l'internalisation et conduisent à la formation des entreprises multinationales (Buckley et Casson, 1976 ; 2009). Autrement dit, les firmes cherchent à internaliser les ressources, particulièrement la connaissance, malgré sa nature de biens publics, afin de garder en interne leurs avantages compétitifs.

C'est en combinant ces théories pionnières que Dunning (1977) a proposé un cadre théorique qui était à l'époque largement accepté par les chercheurs internationaux. Ce cadre a même été considéré comme un paradigme lorsqu'on s'intéressait aux études internationales, paradigme dit « éclectique » du fait qu'il s'appuie sur des approches variées.

1.1 Le paradigme OLI (*Ownership, Location, Internalisation*)

Le paradigme éclectique de la production internationale de Dunning (1977) est fondé sur l'ensemble des théories alors existantes dans le domaine des IDE (Investissement à l'étranger) et du management international, principalement celle de Hymer (1976) concernant l'avantage monopolistique, celle de Buckley et Casson (1976) avec la théorie de l'internalisation et celle qu'il a lui-même développé en matière de localisation. Ce paradigme a pris un poids significatif parmi tous les cadres théoriques d'internationalisation expliquant la motivation des entreprises qui localisent une partie de leur production ou de leur marché à l'étranger. Le paradigme OLI suit la même logique du « marché imparfait » et reprend ce qui est évoqué dans les travaux de Hymer et Buckley et Casson.

Le paradigme OLI comporte 3 avantages spécifiques. Dunning (1979) et Dunning et Lundan (1988 ; 2001) les ont présentés pour déterminer l'ampleur, la forme et le mode des opérations internationales des entreprises dans la création de valeur (Kuşlivan, 1998). Ce sont respectivement les avantages spécifiques de propriété (*ownership specific advantages*), les avantages spécifiques de localisation (*location specific advantages*) et les avantages d'internalisation (*internalization advantages*). L'avantage O (*Ownership specific*) se réfère aux avantages compétitifs de l'entreprise tels que la marque, la technique de production, *etc.*, engagés en investissement direct à l'étranger. L'avantage L (*location specific*) se réfère aux pays où la dotation des ressources (*e.g.* les ressources naturelles, la main d'œuvre à bas coût, *etc.*) est immobile pour les activités de production des multinationales. L'avantage I (*internalization*) se réfère aux bénéfices de garder dans son giron la production des produits intermédiaires plutôt que de les confier à l'extérieur.

En ligne avec l'hypothèse du marché imparfait, certaines entreprises disposent d'avantages spécifiques de propriété. Ces avantages O permettent à l'entreprise de couvrir les coûts de

production à l'international, ou de dépasser les désavantages lorsqu'elles se présentent dans un marché étranger.

Dunning, lui-même, ajoute le concept d'avantages spécifiques de localisation en s'inspirant des théories de localisation. Par conséquent, la théorie du cycle de production de Vernon suggère que la production à l'étranger peut parfois générer davantage de bénéfices que la production locale ensuite exportée. L'avantage L peut rendre compte des décisions d'investir dans des pays étrangers qui offrent des possibilités de production ou de marché supérieures à d'autres pays et/ou de sécuriser les actifs engagés durant cette démarche (Child et Rodrigues, 2005).

S'inspirant de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937), Dunning intègre la notion de l'avantage spécifique de l'internalisation développé par Buckley et Casson (1976). L'avantage I s'appuie sur le marché imparfait des produits intermédiaires. L'entreprise a du mal à évaluer les valeurs de ces produits intermédiaires, elle préfère les garder à l'intérieur afin de maximiser les bénéfices qu'elle en tire. L'internalisation se réfère aux avantages de contrôler et de coordonner les avantages O et avantages L à l'intérieur de l'entreprise au lieu de vendre une licence d'utilisation de ces avantages à un autre (Kuşluvan, 1998).

De la même façon, si l'entreprise possède uniquement des avantages O, elle entretient ses activités internationales par des accords contractuels, y compris la vente de licence. Si l'entreprise dispose l'avantages O et I, elle préférera choisir l'export comme moyen pour protéger ses savoir-faire. Lorsque l'entreprise détient les trois avantages, elle s'oriente vers l'investissement à l'international (Chalençon et Dominguez, 2016). Pour que les MNE soient capables de concurrencer les entreprises locales dans le pays d'accueil, elles doivent posséder certains avantages spécifiques liés à la nature ou la nationalité de leur propriété. Sinon elles ne peuvent pas s'internationaliser, car le fait de mener des activités à l'étranger leur fait subir des coûts en plus par rapport aux entreprises locales (Kuşluvan, 1998). Suite à cette logique, le paradigme OLI s'inscrit dans le principe d'exploitation des actifs d'entreprise (Child et Rodrigues, 2005). Plus concrètement, quant à l'application du paradigme OLI dans l'explication de l'IDE, les multinationales possèdent et exploitent des ressources

technologiques et managériales supérieures qui leur permettent d'accéder à de nouveaux marchés (Peng, 2012) et générer des bénéfices, y compris les *transnational advantages*⁵.

Dans le travail de Dunning, 4 types d'IDE en termes de motivation ont été identifiés : la recherche de marché ; la recherche d'efficacité ; la recherche des actifs stratégiques et la recherche de ressources naturelles (Dunning et Lundan, 2008b). Dans le cas de la recherche de marché, le coût de localisation des produits influence considérablement le choix de destination lorsque l'entreprise s'internationalise (N. Zhou et Guillen, 2016). Dans la recherche d'efficacité, l'IDE est influencé par le manque d'avantages I et de L face à un pays étranger (N. Zhou et Guillen, 2016), car l'exploitation d'un actif d'un pays étranger conduit l'entreprise à s'internationaliser, mais souvent le contrôle des coûts liés à la gestion et/ou la coordination est primordial dans ce cas. Dans la recherche des actifs stratégiques, l'entreprise souhaite acquérir et transférer les actifs étrangers, parfois tacites, à l'intérieur de l'entreprise (Li-Ying, Stucchi, Visholm, et Solvig Jansen, 2013; J. Lu, Liu, et Wang, 2011; N. Zhou et Guillen, 2016). À cause des caractéristiques tacites des actifs stratégiques en question, telle que les connaissances, il est difficile de les acquérir et de les transférer de façon effective (Makino et Delios, 1996 ; Steensma et al., 2000). Ces actifs doivent être partagés fréquemment au sein de l'entreprise (Kogut et Zander, 2003). La distance des entités de l'entreprise augmente donc le coût de gouvernance par le biais de coordination et communication. Enfin, dans la recherche des ressources naturelles, l'objectif primaire de l'entreprise est d'acquérir les ressources naturelles qui sont considérées comme des actifs cruciaux d'un pays. Il est difficile d'être accepté par les institutions locales et d'éviter un prix d'offre discriminatoire (N. Zhou et Guillen, 2016).

Le paradigme OLI a, cela dit, fait l'objet d'un certain nombre de remarques critiques. D'une part, il ne semble pas prendre en compte de façon explicite la notion de temps dans le processus d'internationalisation (H. Tan et Mathews, 2015). Étant statique, il ne serait pas adapté pour analyser l'aspect stratégique ; il serait donc peu révélateur de l'appréhension des dynamiques d'internationalisation (Chalençon et Dominguez, 2016). D'autre part, les 3 éléments essentiels du paradigme OLI ne se distinguent pas toujours clairement ; il présenterait donc des difficultés quand on l'applique dans le cadre d'études empiriques.

⁵ Le résultat d'acquérir les bénéfices dans la transaction ou de réduire le coût de transaction par rapport aux marchés extérieurs (Kuşlivan, 1998).

Dunning (1982) intègre ensuite la théorie d'IDP (*Investment Development Path*) dans le modèle OLI pour expliquer de façon progressive, d'un point de vue macroéconomique (Cantwell, 2000), le développement des IDE d'un pays dans le temps. D'un certain point de vue, les éléments dynamiques de l'IDP ne peuvent pas être dissociés du paradigme OLI (Castro, 2000).

1.2 Le modèle d'Uppsala et les *international new ventures* (INV)/Born globals

Similaire à l'IDP, mais du point de vue de l'entreprise, J. Johanson et Vahlne (1977) ont développé le modèle d'Uppsala pour poser des questions relatives à l'aspect comportemental des entreprises à l'international, particulièrement sur la localisation et les modalités d'expansion (Meier et al., 2010). Sur la base de l'hypothèse de manque de connaissances pour l'internationalisation (Carlson, 1966), le modèle d'Uppsala étudie le processus d'internationalisation autour d'un concept nommé « *psychic distance* », distance liée à l'incertitude spécifique aux marchés étrangers (Meier et al., 2010). Le concept de la distance psychique provient de la littérature en commerce international, où il est considéré comme une des principales difficultés de l'échange international. Le modèle d'Uppsala emploie ce concept pour décrire les risques liés aux difficultés d'apprentissage et aux incertitudes lorsque les entreprises opèrent dans un environnement étranger (Shuster et Ambos, 2013). On est à l'opposé de l'avantage de localisation du paradigme OLI de Dunning, car les facteurs tels que la distance internationale influencent la trajectoire d'internationalisation des MNE (N. Zhou et Guillen, 2016). L'entreprise cherche à cumuler les connaissances « expérientielles » et adopte un processus de décision incrémental en fonction de la distance psychique (de proche à loin) afin de réduire l'incertitude et de s'internationaliser (Si et Liefner, 2014).

Autrement dit, en termes de diversification géographique, l'entreprise commence à s'internationaliser dans des marchés qu'elle connaît le mieux, puis progressivement elle se diversifie dans des marchés qui lui semblent moins familiers (Y. Luo et Tung, 2007). Du point de vue de l'entreprise, l'engagement de ressources à l'international augmente en fonction des connaissances expérientielles acquises durant le processus d'internationalisation dans lequel 4 étapes séquentielles se retrouvent (J. Johanson et Vahlne, 1977; D. Wu et Zhao, 2007). Ces 4

étapes d'internationalisation du modèle d'Uppsala sont respectivement : sans activités d'export régulières ; export par agent indépendant ; création de filiale commerciale et création de filiale de production (J. Johanson et Vahlne, 1977 ; 1990).

Après un succès dans les études sur les MNE des pays développés, le modèle d'Uppsala a été contesté à la suite de la publication d'Oviatt et McDougall (1994), qui étudie l'internationalisation des PME et des *Start-ups*. Cet article qualifie les entreprises qui, depuis leur naissance, s'engagent dans plusieurs zones géographiques et génèrent une répartition géographique de leur chiffre d'affaires équivalent à ceux des grandes firmes multinationales, d'« *International New Ventures* » ou de « *Born globals* » (Meier *et al.*, 2010, Ricard et Zhao, 2018). Ces derniers s'intéressent au fait que l'entreprise s'internationalise d'entrée de jeu. En outre, un autre courant s'adresse à la vitesse d'internationalisation en mettant avant la dynamique du processus afin de proposer une « internationalisation accélérée » des entreprises dans leur développement (Chetty *et al.*, 2014 ; Tan et Mathews, 2015). Non seulement pour les EMNE, mais aussi les DMNE (Bonaglia *et al.* 2007 ; Ramamurti, 2012 ; Yiu, 2011), l'évolution sociale et technologique a contribué énormément (mais pas complètement, en témoigne par exemple le recours aux expatriés) à l'intégration de l'environnement international des firmes, à l'obtention des ressources et aux connaissances entrepreneuriales qui aident les entreprises à s'internationaliser plus tôt et/ou plus rapidement (Ramamurti, 2012). Les entreprises à internationalisation accélérée sont probablement soumises au modèle d'Uppsala, alors que les *INVs* ou les *Born globals* le sont moins (Cavusgil et Knight, 2015 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; H. Tan et Mathews, 2015).

Comme indiqué dans les articles d'Oviatt et McDougall (1994 ; 2005), ce dernier modèle est complètement différent du modèle d'Uppsala. Les *Born globals* investissent dans de multiples pays, ils considèrent que l'exploitation des ressources de la firme et la création de valeur, qui leur permet d'en tirer des avantages concurrentiels, sont les moteurs de l'internationalisation. Comparé à cette dernière approche, le modèle d'Uppsala se concentre plus sur les actifs et les connaissances expérientielles de la firme. En synthèse, il semble que les propos des deux modèles se trouvent dans une logique inversée : l'un propose de maximiser la création de valeur, l'autre, de minimiser l'incertitude (Meier et Meschi, 2010).

Dans la perspective *Springboard*, Luo et Tung (2007) soulignent que les EMNE sont dans certains cas poussées par une nécessité de fuir les contraintes institutionnelles et commerciales

de leurs pays d'origine. En raison de ces contraintes, les EMNE adoptent des comportements plus risqués et agressifs et suivent une trajectoire d'internationalisation unique (Ricard et Zhao, 2018).

Cependant, l'article de N. Zhou et Guillen (2016) combine le concept de *Liability of foreignness* – LOF, et le paradigme OLI pour analyser les 4 motifs des entreprises qui s'engagent à l'IDE. Il nous montre également le lien complémentaire entre les avantages OLI et les désavantages de LOF (désavantages compétitifs dont la distance psychique et *liability of outsidership*, appelé aussi LOO - J. Johanson et Vahlne, 2009 ; Y. Luo et Tung, 2007 ; S. Zaheer, 1995 ; N. Zhou et Guillen, 2016).

D'un point de vue évolutif, notamment sur la vitesse d'internationalisation, l'approche *Born globals* vise à expliquer les cas de PME et *Start-ups* qui s'internationalisent dès leur naissance ou peu de temps après (H. Tan et Mathews, 2015), auquel le modèle d'Uppsala n'est pas adapté. Cependant, l'approche *Born globals* ne semble pas susceptible d'expliquer le cas d'internationalisation accélérée, notamment motivée par l'environnement économique, institutionnel, et technologique. Car dans ce cas, les entreprises de type *International New Venture* (INV au sens d'Oviatt et McDougall, 1994) existent depuis l'époque des MNE des pays développés. D'ailleurs, non seulement les petites entreprises s'internationalisent vite dans le cas des pays émergents, mais aussi les grandes multinationales.

Que ce soit Hymer (1976), Dunning (1977) ou encore J. Johanson et Vahlne (1977), Oviatt et McDougall (1994), les théories internationales sont toutes conçues en fonction des phénomènes issus des pays développés, en Europe et aux États-Unis. Fondés sur des faits tels que ceux des pays développés, ces cadres théoriques présentent probablement des lacunes face à certains phénomènes relativement nouveaux des entreprises des pays émergents. En outre, les fondations antécédentes pourraient transmettre systématiquement leurs incomplétudes aux théories conventionnelles de nos jours lorsque l'on les emploie.

1.3. Antécédents théoriques du paradigme OLI et du modèle d'Uppsala

Le paradigme OLI prend en compte différents courants théoriques : les coûts de transaction, la théorie institutionnelle, le modèle d'Uppsala, *etc.* (N. Zhou et Guillen, 2016).

De même que la théorie des coûts de transaction, le paradigme OLI souligne l'existence de certains avantages spécifiques (*Firm Specific Advantages - FSA*) comme moyen qu'utilisent les MNE, étant actrices du marché imparfait, pour réduire et compenser les handicaps d'être étrangères (LOF) lors des échanges dans le marché international (Deng, 2013 ; Hobdari, Gammeltoft, Li, et Meyer, 2017 ; North, 1990 ; Williamson, 2000). Ces avantages (*Firm specific advantages*) peuvent être liés à la nature de la firme ou à la nationalité des propriétaires des MNE (Kuşlivan, 1998). À l'intérieur d'un pays donné, ces avantages peuvent se référer à certaines capacités à faire face aux inefficacités institutionnelles (Aulakh, 2007 ; Wright, Filatotchev, Hoskisson, et Peng, 2005). Ces capacités peuvent être également transférées dans les pays où l'aspect institutionnel présente une certaine similarité (Henisz, 2003 ; Khanna et Yafeh, 2007).

De même si l'entreprise décide d'investir dans un pays où l'environnement institutionnel n'est pas similaire à celui du pays d'origine, elle peut subir une LOF (le handicap d'être étrangère) importante (Globerman et Shapiro, 2009) lorsqu'elle gère ses activités à l'étranger (Deng, 2013). Autrement dit l'institution du pays d'origine fait partie des ressources d'IDE ; à l'inverse, l'institution du pays d'accueil peut être un facteur qui attire ou au contraire freine les IDEs (Y. Luo et Tung, 2007). En effet, les coûts de transaction, d'un point de vue international, peuvent être générés par les institutions qui sont artificiellement mises en place sous diverses formes et à différents niveaux (Y. Huang, 2003; M. W. Meyer et Lu, 2005; Nolan, 2001), et *vice versa* (*i.e.* la globalisation est améliorée et accélérée par diverses technologies de production, de communication et de transport ; en même temps les institutions peuvent augmenter les barrières à l'entrée de leur marché d'origine, ce qui augmente ensuite le coût d'exportation).

Dans la théorie institutionnelle, l'entreprise tout comme d'autres acteurs d'un environnement, sont affectées par les institutions de façon large ; il existe une coévolution de l'entreprise et de

son environnement institutionnel (Chalençon et Dominguez, 2016 ; Dunning et Lundan, 2008a ; Gammeltoft *et al.*, 2010). La force institutionnelle influence l'élaboration de stratégies de l'entreprise principalement par 3 aspects différents : régulateurs, normatifs et cognitifs (Scott, 1995). Les choix stratégiques des firmes sont ainsi façonnés par les cadres institutionnels dans lesquels elles sont incorporées (Deng, 2013 ; Peng, 2012 ; Yamakawa, Peng, et Deeds, 2008). Pour réussir dans l'internationalisation, les entreprises issues d'un environnement fortement institutionnalisé doivent à la fois garder une certaine liberté dans l'élaboration de leurs stratégies et bénéficier de ressources matérielles (*inward investment*) (Child et Rodrigues, 2005). Cette liberté stratégique peut être issue de la nature de la propriété privée qui aide l'entreprise à réduire l'intervention bureaucratique et en même à développer des compétences entrepreneuriales. La relation entre les facteurs institutionnels et les facteurs d'entrepreneuriat est donc antagonique dans la mesure où les accords qui réduisent la dépendance à l'égard de l'État donnent plus de place à l'initiative entrepreneuriale, tandis que l'exercice de cette initiative vise en partie à accroître l'autonomie des entreprises pour mobiliser des capitaux à l'étranger (Child et Rodrigues, 2005).

La théorie des ressources (*Resource Based View* : RBV) est appliquée au management international. La RBV met l'accent sur les faisceaux uniques de ressources et de capacités des entreprises individuelles comme le facteur clé de leur comportements stratégiques et de leur performance (H. Tan et Mathews, 2015; Wernerfelt, 1984). L'existence d'entreprises peut être traduite par le besoin de combiner et transformer les ressources, aussi connu comme facteurs de production, qui ont pour but de générer des sorties avec une valeur ajoutée ainsi que des bénéfices (Hobdari *et al.*, 2017). C'est par le marché de facteurs, que l'entreprise a accès aux ressources externes telles que la main d'œuvre, les capitaux, *etc.*, nécessaires à la production et au développement de l'avantage compétitif (H. Kim, Hoskisson, et Lee, 2015). Dans une perspective de RBV, les entreprises peuvent acquérir des ressources dont elles ont besoin à travers l'internationalisation (*e.g.* M&A), mais la façon dont ces ressources peuvent être déployées dépend du point de départ et de l'histoire de l'entreprise (Gammeltoft *et al.*, 2010). Les DMNE (multinationales des pays développés) sont plus orientées vers l'exploitation des ressources internes de l'entreprise lorsqu'elles possèdent un ensemble de technologies et compétences managériales uniques par rapport à celles des entreprises des pays émergents (Child et Rodrigues, 2005). Cependant, ces dernières s'inscrivent plutôt dans une perspective d'acquisition de ressources à l'extérieur afin d'exploiter les avantages spécifiques de leur pays

d'origine (*e.g.* la main d'œuvre à bas coûts), face à l'existence des concurrents des DMNE dans leur marché local (Y. Luo et Tung, 2007).

Selon le modèle d'Uppsala, l'obstacle que l'entreprise rencontre est issu de son originalité héritée par ses filiales étrangères résumée dans le *Liability of foreignness* - LOF définie comme la difficulté et le coût de mener des opérations à l'étranger qui se traduit par des désavantages compétitifs (S. Zaheer, 1995). Quand l'entreprise investit dans un pays où la distance psychique est importante, il faut une période importante d'apprentissage afin de réduire les LOF (Si et Liefner, 2014). Ainsi, l'entreprise préfère investir premièrement dans les pays où la distance psychique est moins importante. L'avantage L du paradigme OLI est donc mis en relation avec le modèle d'Uppsala (N. Zhou et Guillen, 2016). Les filiales présentent des ancrages de leur originalité alors qu'elles doivent apprendre les connaissances (culturelles, sociales et institutionnelles) du pays d'accueil et les intégrer dans leurs connaissances existantes lorsque l'entreprise entre dans un marché étranger. Une fois que le choix de pays cible est déterminé, l'entreprise adopte des choix de modes d'entrée progressivement selon les connaissances cumulées du marché étranger. Alors, l'ordre chronologique de l'internationalisation est mis en perspective en fonction de 2 aspects différents : le choix de pays cible et le choix du mode d'entrée.

Uppsala	Distance	Pays d'origine		Pays proches			...	Pays lointains		
	LOF	Pas de distance psychique		Moins de distance psychique			...	Plus de distance psychique		
	Accumulation d'Apprentissage du marché étranger	N/A		Accumulation faible	Accumulation moyenne	Accumulation forte	⇔	Accumulation faible	Accumulation moyenne	Accumulation forte
	Mode d'opération / engagement de ressources	Sans activités internationales		Exportation	Filiale commerciale	Filiale de production	...	Exportation	Filiale commerciale	Filiale de production
OLI	Avantages spécifiques	Pas de O	O	O et I	O, L et I		⇔	O et I	O, L et I	
	Mode d'opération	Pas d'activités internationales	License / Franchise	Exportation	FDI		...	Exportation	FDI	

Tableau 1 : Comparaison théorique, compilation de l'auteur en fonction de Johanson et Vahlne (1977) ; Eschlbeck (2012)

Comme indiqué, dans le tableau 1, la comparaison du modèle d'Uppsala et OLI démontre que l'avantage L peut être cumulé dans le processus d'apprentissage qui permet à l'entreprise de réduire l'incertitude dans l'engagement de ressources. En outre, le paradigme OLI suggère que l'entreprise doit avoir un avantage L avant de s'engager dans l'IDE. De façon identique, le modèle d'Uppsala explique que l'entreprise doit cumuler des expériences suffisantes pendant la phase d'exportation avant de s'engager dans l'IDE. Ainsi ces deux cadres théoriques se complètent et s'expliquent l'un l'autre. Si on adopte la perspective RBV, il n'est pas difficile de

conclure qu'en prenant en compte le fait que l'entreprise cherche à acquérir des ressources pour la création de valeur, pendant ou après la phase d'acquisition, elle cumule des ressources en termes d'ancrage local qui contribuent à l'internationalisation. Les deux théories majeures indiquent de façon implicite l'idée de classer les sources de création de valeur et les sources des connaissances expérientielles, les unes après les autres. Cependant, nous sommes intéressés de savoir si les deux sources peuvent être acquises simultanément ou chronologiquement inversées. Une question similaire est aussi formulée comme dans l'article de Deng (2013) : « Comment les entreprises tentent-elles de surmonter les LOF dérivées de l'environnement institutionnel et social des deux pays ? »

Nous allons tenter de répondre à cette question à travers une revue de littérature concernant les études à propos des EMNE chinoises.

2. Le cas des MNE chinoises

Bien qu'étant un pays émergent, la Chine fait partie des sources d'IDE les plus importantes dans le monde. Selon les données de MOFCOM (*Ministry of Commerce*), avec un total de \$1809,04 milliards de stock d'IDE net jusqu'au 2017, la Chine a connu une augmentation phénoménale en termes d'investissement et elle est devenue un des plus importants acteurs dans l'économie mondiale⁶. En même temps, les recherches en management international, particulièrement celles sur l'internationalisation des entreprises chinoises, ont apporté une contribution considérable à la compréhension des stratégies internationales des multinationales (Deng, 2013).

De nombreux cas d'investissements chinois sont identifiés non seulement dans la presse économique et internationale, mais aussi dans les études universitaires. Les entreprises connues telles que *Huawei*, *Hai'er*, *Hisense*, qui sont impliquées dans des projets internationaux de *Greenfield*, les entreprises telles que *Lenovo*, *Dongfeng*, *YTO*, *Fosun* dans des projets de M&As internationales, ou encore des projets de *JV* à l'intérieur ou en dehors de la Chine présentent une certaine similitude comparée à celles des DMNE, mais aussi des

⁶ MOFCOM Department Official of Outward Investment and Economic Cooperation Comments on China's Outward Investment and Cooperation in 2016 consulté à l'adresse <http://english.mofcom.gov.cn/article/newsrelease/policyreleasing/201701/20170102503092.shtml>

particularités qui restent comme des énigmes à résoudre dans la recherche en management international.

2.1 Les 3 courants dominants dans la construction théorique

S'agissant de l'étude des EMNE, plusieurs courants s'affrontent pour porter de nouveaux regards en termes de stratégies et de comportements. En général, la discussion récente présente différents regards concernant la validité du paradigme OLI (He et Fallon, 2013). Un certain nombre de chercheurs suggèrent que le modèle OLI pourrait être adapté afin d'expliquer l'émergence et les activités d'IDE des EMNE (Dunning *et al.*, 2009; Dunning et Lundan, 2006; Narula, 2006; Ramamurti, 2012; Rugman, 2009). Plusieurs s'inscrivent dans l'idée de développer le modèle OLI, car ils pensent que les EMNE disposent de FSA (*Firm Specific Advantages*) de type non classique qui doivent être inclus dans les théories existantes (Cuervo-Cazurra et Genc, 2008; Lessard et Lucea, 2008; Ramamurti, 2009). Rugman et Li (2007) ont conclu dans leurs recherches que les investissements internationaux des EMNE sont irrationnels, égarés par les institutions et les autres facteurs externes, car en réalité, les multinationales chinoises ne possèderaient pas de FSA. Le modèle OLI est ensuite considéré comme incompatible quant à l'étude des EMNE qui n'ont pas d'avantages O (Mathews, 2006).

Dans une première vision où les EMNE n'auraient pas d'avantages O, Mathews (2002a) et Y. Luo et Tung (2007) indiquent que le paradigme OLI est une théorie fondée sur les cas empiriques des MNE des pays développés. Ils supposent que l'entreprise doit avoir certains avantages O pour pouvoir s'internationaliser. Cependant les EMNE, ayant un statut de *latecomer*, ne disposeraient pas d'avantages en elles-mêmes. C'est à travers les IDE de type d'augmentation des actifs (*asset-augmenting FDI*), que de tels avantages ont été acquis (Ramamurti, 2012). Pour cela, il faudrait une nouvelle théorie afin d'expliquer l'internationalisation des EMNE qui est plus rapide et est devenue un phénomène courant.

Dans une deuxième vision où les EMNE possèderaient très peu d'avantages O, les entreprises subissent le fait qu'elles n'ont pas assez d'avantages spécifiques, mais elles dépendent plus des avantages spécifiques dérivés de leur pays d'origine (*Country Specific Advantages - CSA*, e.g. l'économie d'échelle). Les EMNE chinoises sont protégées par leurs institutions, basées sur les

ressources et la main d'œuvre à bas coûts ; ce sont des entreprises peu compétitives avec des technologies de base (Rugman, 2008). Elles n'ont pas les savoir-faire capables de générer des connaissances non et/ou peu transférables ni les capacités managériales en termes d'intégration (Rugman, 2010) qu'elles ne peuvent pas acquérir à travers les filiales étrangères. Cependant, elles sont très actives pour exploiter leur CSA (*e.g.* main d'œuvre à bas coûts, ressources naturelles, *etc.*) afin d'atteindre des économies d'échelle. Dunning *et al.* (2008) l'ont confirmé : à la différence des DMNE, les EMNE ont peu de FSA, notamment ceux relatifs à leur organisation, permettant d'assurer les investissements. Elles ont plutôt des avantages qui sont des résultats de l'internalisation des CSA nommé des *location-bound firm specific advantage* (LB FSA). Ainsi, il ne faudrait pas de nouvelles théories et le modèle OLI pourrait toujours être appliqué aux EMNE. Cependant, les CSA cités auparavant ne présentent pas une réelle source de compétitivité, car ils sont également accessibles aux DMNE qui se sont installées dans les pays émergents depuis plusieurs décennies.

Dans une troisième vision où les chercheurs supposent que les EMNE disposent effectivement d'un certain FSA dérivé de leurs pays d'origine, elles sont ainsi différentes des DMNE (Ramamurti, 2009). Ces EMNE ne développent ni des marques ni des produits innovants, mais plutôt cherchent à tirer un avantage basé sur leurs opérations antérieures et celles des autres marchés émergents dans l'élaboration de leurs développements stratégiques (*e.g.* les capacités d'opérer dans un environnement institutionnellement et/ou économiquement peu transparent, l'accès aux ressources locales et aux politiques incitatives, aux réseaux et aux actifs relationnels - Buckley *et al.*, 2008; Morck *et al.*, 2008 ; Hennart, 2012 ; Cuervo-Cazurra, 2008 ; Erdener et Shapiro, 2005 ; Manolova, Manev, et Gyoshev, 2010 ; Yiu, Lau, et Bruton, 2007)

2.2 L'état de l'art des investissements chinois

Les activités internationales des EMNE chinoises se divisent en 3 niveaux selon Child et Rodrigues (2005). À un premier niveau, les exportations chinoises sont l'aspect le plus significatif en termes de valeur économique. À un deuxième niveau, ce sont les activités d'OEM ou la sous-traitance pour les entreprises étrangères et d'autres formes de partenariat. Les IDE sont pris en compte à un troisième niveau ; ils permettent l'expansion organisationnelle des entreprises chinoises dans les pays étrangers.

Comme évoqué plus haut, après la révolution culturelle, l'économie chinoise a souffert de stagnation. L'ouverture économique du pays en 1978, a conduit la Chine à transformer l'économie planifiée en économie de marché (Chai, 1998). La relation entre la Chine et le reste du monde a commencé à changer (Clegg et Voss, 2011) ; non seulement le volume d'importation, mais également les investissements ont significativement augmenté. Beaucoup d'entreprises étrangères sont entrées en Chine. Cette augmentation est ensuite renforcée par l'entrée de la Chine dans l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 2001 (Richet, 2014). L'entrée des investisseurs étrangers a conduit les entreprises chinoises à se former à être capables de concurrencer les acteurs du marché mondial. Par la suite, la politique de « *going global* » s'est inscrite dans le plan de développement d'innovations à long terme en Chine (Deng, 2007). C'est, on l'a vu, une politique initiée en 1999, qui a ensuite pris de l'importance dans le développement économique de la Chine, notamment dans la diversification des investissements et dans l'acquisition des avantages des pays d'accueil (Meunier, 2012). L'augmentation des IDE chinois est constante et significative par rapport au déclin de ceux des autres membres de l'OCDE (*OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development* en anglais) ; les IDE chinois constituent 20% des IDE des pays émergents entre 2005 et 2014 (Gestrin, 2016). La Chine est dès lors devenue le 2e pays de sources d'IDE juste après les États-Unis en 2015 (OECD, 2016).

Comme montré précédemment, une partie des investissements chinois est conforme aux théories conventionnelles, alors que d'autres ne le sont pas (Ramamurti, 2012 ; Rugman, 2009). Peng (2012) affirme que l'approche stratégique des cas chinois n'est pas unique, de façon absolue, mais plutôt relative. Ces cas, non soumis aux théories existantes, pourraient nous renseigner sur les défauts que présente la littérature actuelle. Le même propos se trouve dans l'article de Child et Rodrigues (2005) : les théories fondamentales, qui indiquent que l'entreprise doit avoir des avantages compétitifs pour pouvoir développer sa présence dans le marché international, ne devraient pas être contestées. Cependant, la perspective de « *Latecomer* » mérite une attention plus théorique, notamment sur le processus par lequel les « *Latecomer* » ont pu développer des avantages compétitifs dans le marché international. Dans le cas de la Chine, d'où proviennent les actifs, il est nécessaire pour les entreprises de compenser leurs désavantages quand elles s'engagent dans les investissements à l'étranger. En réalité, beaucoup de MNE chinoises se comportent très différemment comparées aux DMNE, sauf pour une partie des investissements chinois centrés en Asie (Child et Rodrigues, 2005;

Peng, 2012; Rugman, 2005), partie qualifiée d'IDE opportunistes de contournement (*Round-tripping*), d'évasion fiscale ou pour bénéficier de subventions chinoises accordées aux entreprises étrangères (Peng, 2012; Salidjanova, 2011). Les MNE chinoises investissent significativement dans les pays développés (Chalençon et Dominguez, 2016 ; Deng, 2013). Ce phénomène n'est pas totalement cohérent avec ce que préconise le modèle d'Uppsala, le développement progressif, ou encore avec le modèle OLI, pour lequel les EMNE ne pourraient qu'investir dans les autres pays en voie de développement (Y. Luo et Tung, 2007).

2.3. Les motifs des MNE chinoises

En fonction de la littérature, les particularités des investissements des MNE chinoises dans les économies développées présentent plusieurs aspects respectifs : les contextes environnementaux (institutionnels, économiques, sociaux) et les motifs internes de l'entreprise (statut de *latecomer*, l'exploitation et la recherche des actifs, l'augmentation de part de marché et bénéfiques, et le renforcement des ressources).

- **Les contextes environnementaux**

Les études stratégiques des économies émergentes se focalisent en particulier sur le rôle des institutions dans la formation des règles pour le marché et les pratiques de gouvernance des entreprises (Hobdari *et al.*, 2017; K. E. Meyer et Peng, 2016; Wright *et al.*, 2005).

Dans le cas des MNE chinoises, les institutions locales présentent des « défauts » qui produisent à un certain niveau des défaillances de marché (Sinkovics, Yamin, et Nadvi, 2014; Witt et Lewin, 2007; Yiu, 2011). Les conditions de marché et institutionnelles ne répondent probablement pas de manière optimale aux besoins des entreprises (Deng, 2013; Y. Luo, Xue, et Han, 2010). Ces contraintes et pressions (*e.g.* l'incertitude juridique, les barrières d'acquisitions internes, le protectionnisme régional, *etc.*) contribuent à la production internationale. D'autre part, l'environnement institutionnel dans les pays émergents ne favorise pas la protection de la propriété intellectuelle, même si les technologies sont disponibles sur place. Il est difficile de les internaliser, alors que les EMNE tentent de se développer en accédant aux technologies à l'étranger (Hobdari *et al.*, 2017; Schotter et Teagarden, 2014).

L'étude empirique sur les MNE chinoises de N. Zhou et Guillen (2016) montre que les avantages L du pays d'accueil sont positifs et significatifs dans l'attraction des IDE de différents types. Les investissements des EMNE sont ainsi dirigés vers les pays développés, ceux-ci correspondent bien avec « l'investissement d'évasion » - *escape investment* en anglais, évasion des limites institutionnelles qu'offre leur propre pays (Cuervo-Cazurra et Ramamurti, 2014; Cuervo-Cazurra et Narula, 2015; Y. Luo, Xue, et Han, 2010). Cependant l'explosion des IDE chinois a suscité des débats économiques, politiques et managériaux au regard de l'implication des autorités chinoises dans les MNE (Deng, 2013).

De plus, la division hiérarchique de l'administration en termes géographiques, notamment entre les différentes provinces et villes, génère des coûts de transaction considérables pour les entreprises, parfois même supérieurs à ceux de l'internationalisation (Boisot et Meyer, 2008; Deng, 2013).

Cependant, les institutions chinoises ont commencé à jouer un rôle positif après la mise en place des dispositifs qui soutiennent les IDE depuis les années 1990 (Y. Luo, Xue, et Han, 2010). Ces dispositifs ont ensuite été renforcés au début des années 2000 par la politique de « *going global* » à travers des financements de certains projets d'investissement à faible taux d'intérêt, taux de change avantageux, certaines exonérations fiscales, *etc.* (Peng, 2012; H. Tan et Mathews, 2015; Yang et Yu, 2011). Ces encouragements provenant du gouvernement chinois sont en premier lieu accessibles aux entreprises étatiques (SOE – *State-Owned Enterprises*) dont une partie s'est fortement inscrite dans l'objectif politique, mais elles ont peu de liberté commerciale. Comme le rappellent Hobdari *et al.* (2017), les SOE diffèrent en termes de type de propriétaire (État central, Provinces, Municipalités), de gouvernance et de pourcentage d'actions contrôlées par l'État. Selon leur nature hiérarchique, les SOE centrales détenues par le gouvernement chinois et les SOE détenues par les gouvernements régionaux diffèrent dans leurs stratégies internationales comme dans leurs attentes, leurs objectifs et leurs ressources (Ming Hua Li, Cui, et Lu, 2014 ; C. Wang, Hong, Kafouros, et Wright, 2012). Ainsi, les SOE à capitaux mixtes peuvent plus facilement construire des avantages compétitifs et des compétences organisationnelles que les SOE purement d'État (Ming Hua Li, Cui, et Lu, 2017). Depuis 2006, les entreprises publiques chinoises ont subi une nouvelle vague de réformes, en termes de structure d'actionnariat, qui les oblige dans certains cas à être absorbées par des capitaux collectifs et non publics, autrement dit une réforme de privatisation partielle des entreprises publiques, dont la propriété de SOE devient mixte. Ensuite, de la même manière,

les entreprises privées sont aussi influencées par les institutions locales en termes de comportement et de politiques incitatives. Ce paradoxe indique que l'entreprise a besoin de garder une liberté stratégique suffisante et de profiter de certains supports institutionnels dans leur internationalisation (Child et Rodrigues, 2005).

L'environnement institutionnel local, lui-même, présente une double face pour les MNE chinoises : il empêche d'un côté, leur internationalisation par des régulations artificielles (*e.g.* contrôle de capitaux), et par des défauts de conception de certaines politiques incitatives (*e.g.* *round-tripping investment*). En même temps, il les incite d'un autre côté par des récompenses institutionnelles (*e.g.* politique de *going global*) et par sa nature d'émergence (*e.g.* perspective de *latecomer*). En outre, l'aspect institutionnel a fortement influencé l'environnement économique chinois.

Grâce à l'ouverture économique en Chine dans les années 1990, de nombreuses entreprises étrangères ont pu entrer sur le marché chinois. Les entreprises ont également pu nouer des liens avec les MNE des pays développés dans le marché chinois. Les expériences cumulées grâce aux contacts avec les DMNE à l'intérieur de Chine, allant de l'import-export, l'ODM (*Original design manufacturing*), l'OEM (*Original equipment manufacturing*) ou l'OBM (*Original brand manufacturing*) à l'alliance stratégique et les coentreprises (*joint-ventures* - JVs) ont stimulé l'internationalisation des MNE chinoises (Chittoor, Sarkar, Ray, et Aulakh, 2009; Dunning, Van Hoesel, et Narula, 1997; Gammeltoft *et al.*, 2010; Ramamurti, 2012). Ces expériences permettent aux entreprises chinoises de se familiariser avec les DMNE, leurs méthodes, et leurs produits à forte valeur ajoutée. D'autre part, les partenariats avec les DMNE, qui sont favorisés par l'autorité chinoise comme une condition d'entrée de ces entreprises étrangères (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura, et Schaaper, 2012), offrent aux entreprises chinoises des transferts de connaissances, des compétences, des pratiques et des normes internationales à l'exportation et à l'IDE (Child et Rodrigues, 2005; Y. Luo et Tung, 2007; Peng, 2000). De plus, les entreprises chinoises ont réalisé des économies d'échelle et ont pu accumuler des ressources financières grâce aux activités d'export et d'OEM (Child et Rodrigues, 2005). Par exemple, l'entreprise *Galanz* a signé un contrat d'OEM avec *Toshiba* en 1993 et *Hai'er* a commencé à exporter au Moyen-Orient et en Asie du Sud depuis 1996.

Suite à cette analyse intentionnelle, on trouve 3 formes de liens possibles (groupe, réseaux, et *peer entreprise*) que l'entreprise emploie durant l'internationalisation. Ces formes superposées

font un écosystème qui façonne les comportements des entreprises chinoises dans leur développement international. Étudions successivement chacune de ces 3 formes.

Groupe : Comparées aux entreprises privées en Chine, les ressources en jeu dans le processus d'internationalisation peuvent être internalisées par les grands groupes d'entreprises d'État et diffusées ensuite en leur sein, auprès de leurs différentes filiales. Khanna et Palepu (2000) précisent que les groupes d'entreprises dans les économies émergentes jouent partiellement un rôle d'institution par la création de la valeur économique et en compensant des vides institutionnels (Yiu, 2011). Le groupe fournit les compétences pour surmonter les vides institutionnels, promouvoir les transactions basées sur la confiance, atténuer le manque d'expérience internationale et fournir de plus grandes connexions avec les réseaux. Sur leur marché intérieur, les EMNE obtiennent souvent une certaine compétitivité par rapport à leur capacité à faire face aux inefficacités institutionnelles (Aulakh, 2007 ; Wright *et al.*, 2005). Cette capacité peut dans une certaine mesure être transférable à d'autres économies émergentes et peut donc être une force qui pousse les EMNE à investir dans des pays ayant des structures institutionnelles similaires (Henisz, 2003; Khanna et Yafeh, 2007). Jaussaud (1999) a identifié le même type de mécanismes dans le cas des grands groupes japonais jusque dans les années 90 du siècle dernier.

Selon le Conseil des Affaires d'État de Chine (Guo Wu Yuan - 国务院 : la plus haute autorité de l'État), la formation de ces groupes d'entreprises a pour but de restructurer les grandes entreprises d'État (SOE) en groupes interindustriels, interrégionaux, et de les transformer en champions nationaux qui seront compétitifs dans le marché intérieur et sur le marché mondial (Nolan, 2001; Yiu, 2011). Les groupes d'entreprises, étant un mécanisme intermédiaire, permettent aux parties prenantes de partager les ressources afin de réduire l'incertitude institutionnelle, de promouvoir les transactions basées sur la confiance comme on l'a indiqué, de transmettre les expériences internationales et ressources acquises à travers ces expériences, et de fournir un meilleur réseau en amont et en aval de la chaîne de valeur. Lorsqu'un membre s'internationalise, il peut s'appuyer sur les ressources du groupe et ainsi accélérer son développement international (Bhaumik, Driffield, et Pal, 2010). Ces ressources partagées peuvent créer des avantages, mais le groupe peut également générer des inconvénients pour les entreprises membres ; par exemple, elles doivent soutenir certaines stratégies collectives et leur degré de liberté dans l'internationalisation est ainsi réduit (Hobdari *et al.*, 2017).

Réseaux : Un deuxième lien interentreprises se concentre sur les réseaux sociaux et professionnels décrits par le terme « *Guanxi* »⁷, qui jouent également un rôle important durant le processus d'internationalisation des entreprises chinoises. C'est particulièrement vrai pour les PME (Musteen, Francis, et Datta, 2010) en contribuant à l'identification des opportunités en termes d'information et de connaissances (Child et Rodrigues, 2005; Deng, 2013; Gulati, Nohria, et Zaheer, 2000; L. Zhou, Wu, et Luo, 2007). D'autres études empiriques ont notamment souligné l'importance des réseaux du pays d'origine dans la création des filiales à l'étranger tout en réduisant l'asymétrie d'information (Deng, 2013; D. Tan et Meyer, 2011; Yiu, Lau, et Bruton, 2007). Le réseau diffère du groupe d'entreprises, du fait que les liens au sein du réseau ne sont pas relatifs à la propriété, mais plutôt aux relations personnelles, organisationnelles ou de confiance (Hobdari *et al.*, 2017). Les entreprises chinoises étaient fort dépendantes des réseaux ethniques, linguistiques et culturels, autrement dit des actifs relationnels (Cai, 1999 ; Child et Rodrigues, 2005 ; Deng, 2004; Dunning et Narula, 2004 ; Gammeltoft *et al.*, 2010), mais cependant cela semble moins évident maintenant, et les entreprises chinoises se comportent de façon plus risquée (Child et Rodrigues, 2005 ; Y. Luo et Tung, 2007).

Peer entreprise : Troisièmement, le phénomène de « *Copycat* » a été largement discuté dans les travaux sur les MNE des pays émergents (Guillen et García-Canal, 2009 ; Y. Luo, Sun, et Wang, 2011 ; Sinkovics *et al.*, 2014). La théorie néo-institutionnelle considère les institutions comme des règles, des croyances et des normes partagées qui contribuent à la légitimité des comportements des entreprises. Dans un environnement international relativement stable, les entreprises peuvent adopter un comportement d'isomorphisme relatif à ceux qui leur semblent légitimes au sein de leur champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1991). Les EMNE, notamment celles de Chine, semblent entretenir une stratégie de suiveur - « *follow the leader* » (Knickerbocker, 1973). Elles prennent les DMNE comme des modèles afin de lancer leur propre développement international en termes de normes, de pratiques, *etc.*, pour réduire la LOF (Y. Luo et Tung, 2007). Gammeltoft *et al.* (2010) et Xie et Li (2016) précisent que les EMNE ne suivent pas (seulement) les leaders qui disposent d'un maximum de ressources internes, mais plutôt ceux qui leur ressemblent le plus dans l'internationalisation. En outre, les

⁷ « Les *Guanxi* – ou relations interpersonnelles dans la culture chinoise – sont des relations d'interdépendance dans lesquelles s'inscrit tout individu chinois » ((Dunning & Kim, 2007; Rozay Wang & Karjalainen, 2016)).

DMNE ne sont pas seulement des exemples pour l'apprentissage, mais aussi une force de concurrence importante qui impacte énormément l'exploitation de leur marché principal, le marché chinois. En fait, malgré les mécanismes institutionnels protectionnistes, ces DMNE ont de plus en plus pénétré, parfois même dominé le marché chinois. Alors les entreprises chinoises, étant faibles, soit collaborent avec les DMNE (JVs, OEM, *etc.*), soit entrent en compétition avec elles. Mais, quel que soit le cas, elles subissent probablement une inégalité de distribution de bénéfices dans un environnement macroéconomique où l'intégration de l'économie globale s'avère de plus en plus forte (Meyer, 2017). Ceci a incité les entreprises chinoises à s'internationaliser en tant que *latecomer* pour rattraper les DMNE tout en adoptant probablement un chemin différent en fonction de leurs ressources idiosyncrasiques (Y. Luo et Tung, 2007; Ramamurti, 2012). Ici, le principe de «*follow the leader*» n'est pas en contradiction avec le développement idiosyncrasique, à condition que le leader soit considéré comme légitime dans la structure. D'autant plus que l'environnement institutionnel en Chine n'est actuellement pas stable à cause de la transition économique (*e.g. mixed ownership reform, belt and road initiative*) qui stimule l'IDE (Buckley, Wang, et Clegg, 2007 ; Foucher, 2017 ; Ming Hua Li *et al.*, 2017).

Comme mentionné auparavant, ces comportements risqués (Child et Rodrigues, 2005 ; Y. Luo et Tung, 2007) ne nous semblent légitimes qu'en combinant les différents contextes (institutionnel, social, économique) dans lesquels les entreprises chinoises sont enracinées. En résumé, l'environnement des MNE chinoises peut être considéré comme un écosystème (le terme retenu par Hobdari, 2017) qui interagit avec les entreprises chinoises sous différentes formes (compétitives/collaboratives) influencées par l'environnement institutionnel et les mécanismes de marché efficient (Hobdari *et al.*, 2017).

Bien que les activités internationales des entreprises chinoises reposent principalement sur certains CSA (*Country Specific Advantages*) telles que la main d'œuvre à bas coût, combinés dans certains cas avec les actifs accumulés durant la période de post-libéralisation du marché chinois, ces actifs ne semblent pas suffisants pour réduire la LOF lorsque l'entreprise opère dans un nouveau marché, en particulier celui d'une économie développée (Y. Luo et Tung, 2007). Elles peuvent faire face à des conflits culturels, linguistiques, stratégiques, *etc.* L'internationalisation des entreprises chinoises demande de nouvelles connaissances de management et de coordination d'une structure plus large et plus complexe afin de contrer les

désavantages persistant dans leur développement international (Child et Rodrigues, 2005; Deng, 2004).

Depuis 2009, la Chine fait partie des plus importants pays exportateurs mondiaux, ses échanges avec l'Europe augmentent année après année. Dès lors les barrières à l'entrée établies par les gouvernements des pays d'accueil ont favorisé également les IDE chinois, les IDE étant un moyen de contournement des obstacles au commerce international (Helpman, Melitz, et Yeaple, 2003 ; J. Lu *et al.*, 2011).

- **Les motifs internes**

Quant à l'étude des motivations des entreprises chinoises à l'internationalisation, il en existe plusieurs, qui peuvent majoritairement être incluses dans les typologies proposées par Dunning et Lundan (2000; 2008b), à part quelques exceptions (Cuervo-Cazurra et Narula, 2015 ; Moghaddam, Sethi, Weber, et Wu, 2014). À travers la revue de littérature, nous essayons d'adapter celle de Dunning en 4 catégories (la recherche de marché ; d'efficience ; des actifs stratégiques et de ressources naturelles), en combinant des catégories que nous avons identifiées dans d'autres typologies.

Avec la montée des MNE asiatiques, les motifs ont clairement attiré l'attention des chercheurs. La perspective de l'exploitation des actifs ne semble plus le seul point de vue pour comprendre les phénomènes d'internationalisation (Child et Rodrigues, 2005 ; Makino, Lau, et Yeh, 2002 ; Mathews, 2002a; 2006). Depuis l'adoption de la perspective de l'exploration des actifs, le lien entre les *Firm Specific Advantages* (FSAs) et l'IDE d'une firme ne semble plus nécessaire (Yiu, Lau, et Bruton, 2007). Autrement dit, au lieu d'exploiter ses propres ressources et actifs, l'IDE leur permet de les développer pour mieux les exploiter (Liu et Buck, 2009). Ainsi, l'exploitation des ressources peut être considérée comme un facteur d'internationalisation pour les entreprises qui les possèdent. Au contraire, l'exploration des ressources peut être considérée comme un facteur d'internationalisation pour les entreprises qui tentent de les obtenir (Cuervo-Cazurra, Narula, et Un, 2015). Dans le cas de la Chine, les MNE chinoises semblent adopter les deux approches. Elles s'engagent dans les économies émergentes pour l'exploitation des actifs, et dans les économies développées pour l'exploration d'autres actifs et ressources afin de réduire leurs désavantages ou de construire un avantage compétitif (Cui et Jiang, 2009 ; Makino *et al.*, 2002 ; Rui et Yip, 2008 ; Wright *et al.*, 2005).

Y. Wang et Suh (2009) ont suggéré que l'internationalisation des entreprises peut principalement être étudiée dans deux approches : 1. l'exploitation des actifs qui comprend la recherche de marché ; 2. l'exploration des actifs qui comprend la recherche de ressources, d'actifs stratégiques (Moghaddam *et al.*, 2014).

Comme indiqué dans un sondage mondial de la CNUCED, l'IDE destiné à la recherche de marché représente l'un des plus importants motifs (UNCTAD, 2014). De fait, les entreprises chinoises se sont rendu compte qu'il est devenu nécessaire de s'internationaliser, car le marché intérieur est devenu une partie du marché mondial (J. Lu *et al.*, 2011). De plus, il paraît qu'elles cherchent à accéder à des marchés de proximité, particulièrement dans d'autres marchés émergents (Cui et Jiang, 2009).

À travers l'internationalisation, ces entreprises chinoises exploitent leurs avantages issus de leur pays d'origine (*e.g.* main d'œuvre à bas coûts...) et les savoir-faire accumulés durant le processus d'exportation (J. Lu *et al.*, 2011). Elles ont ainsi pu accumuler des économies d'échelle (Needle, 2010), après avoir réduit les coûts de distribution et surmonté les barrières commerciales (Cuervo-Cazurra et Narula, 2015; Vernon, 1979). La recherche de J. Lu *et al.* (2011) indique que l'expérience dans l'export encourage les entreprises chinoises à chercher de nouveaux débouchés face à la forte concurrence dans le marché local. Quant à la présence des DMNE, Cui et Jiang (2009) ont souligné qu'un des principaux enjeux pour les EMNE, consiste à établir une position avantageuse dans le marché d'accueil malgré leur statut de *latecomer*. De façon similaire, la perspective d'imitateur - « *copy-cat* » - les considère comme des acteurs faibles qui ne disposent pas d'avantages compétitifs face aux DMNE. Cependant, Lall (1983) a constaté que les EMNE ont surpassé leurs homologues provenant de pays développés, lorsqu'elles entrent dans d'autres marchés émergents. Ces entreprises semblent moins bloquées par les systèmes existants (H. Tan et Mathews, 2015), elles ont une capacité de transformation (Sinkovics *et al.*, 2014) qui leur permet de générer des capacités qui correspondent mieux aux exigences du nouvel environnement mondial (Gao, 2011). Ces capacités peuvent être celles issues de leurs groupes d'affiliation et de leurs réseaux, mais aussi des capacités managériales et technologiques adaptées aux conditions de pays d'accueil (Yiu, Lau, et Bruton, 2007).

Dans différentes typologies évoquées dans la littérature, le motif commercial par exemple (Hollander, 1970), l'extension de chaîne de valeur en aval (Porter, 1986), le motif orienté par la croissance (Williams, 1992), ou encore le motif de vendre plus (Cuervo-Cazurra et Narula, 2015), correspondent tous à la recherche de marché de Dunning et Lundan (2008b), dans la mesure où les entreprises cherchent à accroître leurs chiffres d'affaires et à réduire leurs coûts unitaires par l'augmentation de leurs ventes. Par contre, comme indiqué dans l'étude de J. Lu *et al.* (2011), pour les secteurs à forte intensité d'exportation, le motif de recherche de marché des MNE chinoises devient une considération stratégique, car le marché chinois est devenu une partie du marché mondial. Autrement dit, certaines entreprises qui poursuivent la recherche de marché, ne tendent pas directement à l'obtention d'économie d'échelle, mais plutôt de façon indirecte. En ligne avec Moghaddam *et al.* (2014), l'entreprise, qui souhaite obtenir des connaissances relatives au marché (*e.g. marketing, publicité, branding, vente, SAV*) vers l'aval de la chaîne de valeur, pourrait être classée par le motif de recherche des connaissances en aval – « *downstream knowledge seeking* ». À travers des cas de fusion et acquisition (M&A), Hobdari *et al.* (2017) ont identifié que les acquéreurs peuvent bénéficier des capacités acquises durant la période d'achat et post-achat, qui contribueront à la consolidation de leur compétitivité non seulement dans les marchés locaux et d'accueil, mais aussi dans des marchés tiers à long terme. Les récits évoqués auparavant semblent liés plutôt à la recherche des actifs stratégiques qu'à la recherche de marché.

La recherche des actifs stratégiques fait partie des motifs les plus importants dans l'investissement chinois. Les entreprises chinoises étant des *latecomers* qui sont peu compétitifs dans le marché mondial, les IDE leur permettent de combler l'écart avec les leaders de leurs marchés tout en créant des réseaux et en acquérant des actifs et des ressources stratégiques (Liu et Buck, 2009). Ces actifs et ressources acquis les aident à réduire le handicap au regard du manque des avantages O (Peter Ping Li, 2007). Ce type d'investissements implique souvent une mise à niveau des technologies, tels qu'en témoignent *Lenovo* et *ZTE*, qui considèrent l'IDE comme moyen d'obtenir des technologies et des ressources humaines (Liu et Buck, 2009). Pour pouvoir créer des avantages compétitifs issus des technologies, une capacité d'absorption suffisante relative aux actifs stratégiques acquis est nécessaire. Par exemple, les entreprises comme *Lenovo* et *Hai'er*, ont développé une solide base de savoir-faire qui leur permet d'absorber les technologies issues des marchés développés (J. Lu *et al.*, 2011).

Ces actifs et ressources se trouvent évidemment dans des entreprises des pays développés, qui se positionnent souvent en amont de la chaîne de valeur (Moghaddam *et al.*, 2014), notamment dans les secteurs à forte intensité technologique (J. Lu *et al.*, 2011). Dans le cas de M&A, les entreprises sont engagées dans un processus d'apprentissage des technologies afin de rattraper les retards. De plus, les manques de capacités managériales et de connaissances de l'environnement les incitent à préserver l'entreprise cible (Gammeltoft *et al.*, 2010).

À part la recherche d'actifs stratégiques en termes de technologie, il y a d'autres ressources qui se situent souvent en aval de la chaîne de valeur, telles que la marque, les réseaux de vente, *etc.* (Moghaddam *et al.*, 2014 ; Mudambi, 2008). Ces actifs sont également considérés comme une source de compétitivité, mais ils diffèrent de ceux des technologies en plusieurs aspects. D'abord, ces actifs ne nécessitent pas de capacités d'absorption pour les acquérir, mais souvent peuvent être combinés avec les actifs de l'entreprise. Par exemple, *Lenovo* a effectué une acquisition de 80% de l'entreprise allemande *Medion* pour consolider le marché européen et élargir son réseau de distribution dans les centres commerciaux (Hay, 2016). Deuxièmement, ces actifs ne se trouvent pas seulement dans des économies développées, mais aussi dans les économies émergentes ou sous-développées. Par exemple, *Liugong Machinery*, un fabricant majeur des équipements de construction, a acquis une division d'*Huta Stalowa Wola* en Pologne et sa filiale de distribution, *Dressta*, en 2012 (Tianping, 2015). Enfin, l'entreprise qui acquiert ces actifs s'inscrit plutôt dans le but de les exploiter, donc elle n'a pas besoin de préserver l'entreprise cible.

Similaire à la recherche d'actifs stratégiques, le motif de contournement institutionnel – *escape motive* – qui conduit une entreprise à aller faire ailleurs ce qu'elle ne peut faire dans son pays pour des raisons institutionnelles, offre une perspective externe expliquant l'investissement international. Dans ce cas, les activités de l'entreprise dans le pays d'origine peuvent être réduites (Cuervo-Cazurra et Narula, 2015).

Dans le cadre de la recherche des technologies, les entreprises chinoises collaborent avec les DMNE à travers les activités d'OEM et de coentreprises en Chine (Child et Rodrigues, 2005). Pour protéger leurs ressources, les DMNE limitent les transferts de technologies à leurs partenaires chinois (Rui et Yip, 2008). Pour contourner cette contrainte, les entreprises chinoises s'engagent dans l'IDE sous forme de projet de M&A et/ou d'expansion organique (Child et Rodrigues, 2005; Cui et Jiang, 2009). La recherche des actifs stratégiques liés aux

marchés étrangers s'inscrit plutôt dans la suite des activités d'export. Ceci est conforme également au modèle d'Uppsala, alors que les liens noués avec les DMNE dans le marché domestique servent selon nous comme un catalyseur qui accélère l'internationalisation des entreprises chinoises (Deng, 2013; Y. Luo et Tung, 2007). Ces liens présentent plus d'effets dans les motifs de recherche de ressources naturelles et d'efficience (N. Zhou et Guillen, 2016).

Les entreprises chinoises suivent les exigences du gouvernement chinois ; elles poursuivent la recherche de ressources naturelles en investissant dans des pays étrangers afin de soutenir le développement économique de la Chine (Deng, 2009; Luo et Tung, 2007). Selon la CNUCED (UNCTAD, 2006), plusieurs entreprises chinoises relient leur expansion internationale à la poursuite d'objectifs politiques (Moghaddam *et al.*, 2014). Dans l'idée que certaines ressources d'un pays ne sont pas mobiles (S. Zaheer et Manrakhan, 2001), les entreprises, notamment celles qui produisent à partir des ressources naturelles, ont tendance à sécuriser leur approvisionnement en amont à travers l'IDE. Elles cherchent ou exploitent les ressources et les capacités disponibles dans le pays d'accueil. Pour mieux acheter – *buy better* (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2015), ces entreprises transfèrent leurs capacités vers leurs unités à l'étranger et les intègrent dans l'élaboration de leurs avantages compétitifs. Alors, contrairement à la recherche de marché, l'entreprise peut réduire les opérations sur le marché intérieur pour soutenir l'augmentation de ses activités à l'étranger. Par exemple, Ozawa et Bellak (2011) ont identifié le phénomène de relocalisation des usines chinoises vers les pays tels que le Vietnam, le Cambodge ou en Afrique.

Pour promouvoir une division du travail plus efficace, ou pour spécialiser un portefeuille d'actifs existants, les MNE s'engagent dans des IDE de type recherche d'efficience qui sont souvent séquentiels, après des investissements de ressources naturelles et de recherche de marché (Dunning et Lundan, 2000). D'une part, bien que l'investissement de la recherche d'efficience, à un niveau macroéconomique, s'inscrive dans l'idée que les pays sous-développés à coût de main-d'œuvre relativement bas attirent les MNE des pays plus développés, du point de vue micro des entreprises considérées cependant, la recherche d'efficience se produit lorsque l'investisseur et l'entreprise dans laquelle il investit se situent approximativement à la même position dans la chaîne de valeur afin de réduire le coût de production (Moghaddam *et al.*, 2014). Ce type d'investissement reste encore peu fréquent dans l'internationalisation des entreprises chinoises, car elles débutent seulement dans l'internationalisation. À notre avis, une fois qu'elles arriveront à un certain niveau dans ce

processus, les investissements seront orientés plus vers l'augmentation d'efficience que vers la recherche de marchés et de ressources naturelles. D'autre part, certaines entreprises chinoises ont bien réussi dans l'internationalisation, et possèdent de nombreuses ressources de différentes activités et diverses zones géographiques (Mudambi, 2008 ; Rugman, Nguyen, et Wei, 2016 ; Tan, 2017). Le niveau d'intégration global de leurs ressources les conduit soit vers la spécialisation comme montré ci-dessus, soit vers la transnationalisation (Bartlett et Ghoshal, 2002). Cette dernière vise à mieux pénétrer dans les réseaux locaux et transmettre les connaissances acquises par d'autres filiales afin de mieux s'adapter aux différents marchés (K. E. Meyer, Mudambi, et Narula, 2011). Par exemple, après une phase d'internationalisation, l'entreprise *Hai'er* a adopté une stratégie de localisation dans chaque pays où elle est implantée et cette stratégie lui permet d'obtenir plus de parts de marché à travers un processus de personnalisation des activités selon les caractères locaux relatifs à leur culture et à leur comportement de consommation (Yi et Ye, 2003 ; Wang et Miao, 2016).

Globalement, les motifs des entreprises chinoises dans l'internationalisation peuvent être classés presque tous dans la typologie de Dunning. L'exploitation et l'exploration des actifs coexistent dans le cas des investissements chinois (Yiu, Lau, et Bruton, 2007). Les motifs d'exploration des actifs sont établis : (1) sous les conditions préalables relatives à l'activité d'export, dans la recherche de réseaux de distribution et de connaissances de marché étranger ; (2) dans la relation nouée dans le marché intérieur avec les DMNE dans la recherche d'actifs stratégiques en termes de technologies, de marques, *etc.* ; (3) dans la relation nouée avec certaines entreprises étrangères des pays émergents et sous-développés et dans la poursuite des politiques du gouvernement dans la recherche de ressources naturelles. Pour l'exploitation des actifs, en général, les entreprises chinoises : (4) utilisent les avantages compétitifs de type O pour entretenir leurs recherches de marché dans les économies émergentes ou en sous-développement ; (5) elles utilisent les actifs liés à leur pays d'origine pour les recherches de marché dans les économies développées.

Cependant, certaines entreprises développent une variété d'activités à l'étranger simultanément avec un ensemble de motifs différents. Il n'est pas nécessaire que l'un soit plus important que d'autres (Benito, 2015). De plus pour diverses raisons liées à la concurrence, certaines des entreprises ne peuvent ou ne veulent pas révéler leurs motifs d'investissement à l'étranger (Cuervo-Cazurra et Narula, 2015).

3. *Le retour théorique sur les FSA et CSA*

Du point de vue d'entreprises, l'étude des MNE des pays émergents est centrée sur la question de savoir si ces entreprises disposent des avantages compétitifs ainsi que des ressources requises. En d'autres termes, comment une multinationale des pays émergents peut-elle surmonter ses handicaps face aux DMNE (Gammeltoft *et al.*, 2010 ; Kumar et McLeod, 1981 ; Lall, 1983; Wells, 1983).

À la différence des DMNE, la plupart des avantages des EMNE dérivées de leurs pays d'origine (*e.g.* coûts d'opération modestes, canaux de distribution, *etc.*) ne sont pas mobiles (Gammeltoft *et al.*, 2010). Elles sont capables d'internaliser ces avantages au sein de leurs (groupes d') entreprises et de les transformer en FSA (*Firm Specific Advantages* - Child et Rodrigues, 2005). Par la suite, elles utilisent ce type d'avantages (relatifs aux produits et aux technologies processuelles) pour investir dans les pays auxquels ces FSA correspondent parfaitement. Différentes des DMNE, elles adoptent donc plutôt, dans certains cas, une stratégie de prix qu'une stratégie de différenciation, notamment dans les secteurs à forte intensité de main d'œuvre et à forte flexibilité technologique (Child et Rodrigues, 2005; Lecraw, 1993). Ainsi, ce type d'investissement dépend principalement des CSA (*Country Specific Advantages*) des pays émergents. Quant aux firmes chinoises, les expériences antérieures qu'elles ont accumulées avec les DMNE dans le marché d'origine, leur facilitent de garder une présence dans les économies développées.

Ces DMNE sont vues comme des modèles à suivre, elles transfèrent certaines technologies aux ouvriers locaux, elles offrent des opportunités de connaître des technologies, des pratiques et des normes internationales pour les entreprises locales et les aident à se développer à l'international (Y. Luo et Tung, 2007). Depuis, l'adoption du terme « *copy-cat* » pour qualifier les EMNE est effectivement appropriée, mais dans un double sens. Non seulement elles imitent les DMNE sur les produits et les technologies à leurs débuts à l'international, mais elles suivent aussi leurs modèles d'affaires et ceux des autres EMNE selon Xie et Li (2016) pour réussir dans la globalisation (Sinkovics *et al.*, 2014 ; Xie et Li, 2016). Il n'est pas difficile d'en conclure, comme montré dans la recherche de Ramamurti (2012), que les EMNE visent à se mettre en compétition avec les DMNE vers le haut de la chaîne de valeur (Sinkovics *et al.*, 2014), et si elles n'ont pas encore de marques mondialement connues, c'est parce qu'elles

viennent de commercer à les construire. Dans le cas chinois, la stratégie de l'effet de levier en termes de ressources afin d'accroître les compétences en technologie permet aux entreprises chinoises de se repositionner par rapport aux DMNE ; autrement dit c'est un processus de mise à niveau, de l'imitation à l'innovation (Y. Kim, 2016 ; H. Tan et Mathews, 2015).

Quant aux projets de M&A, la volonté des DMNE de vendre ou partager leurs unités opérationnelles, leurs technologies, leurs marques ou d'autres actifs permet aux entreprises chinoises d'accroître radicalement leurs activités multinationales. Ces actifs peuvent créer un effet de synergie en se combinant aux CSA des entreprises chinoises pour atteindre l'économie d'échelle. D'autre part, pour les DMNE, la vente d'une partie de leurs actifs qui génèrent des pertes ou ceux qui contribuent peu à la croissance, lorsqu'ils sont encaissés, permettent de reconfigurer l'exploitation des ressources de façon plus efficace, ou encore d'alimenter des trésoreries en difficultés (Y. Luo et Tung, 2007).

D'un autre côté, la plupart des investissements chinois se trouve encore dans les pays émergents et en sous-développement, dans l'objectif d'atteindre les marchés, de renforcer les approvisionnements en ressources naturelles, et de garder une position stratégique face aux DMNE comme discuté auparavant. Ces investissements semblent plus correspondre aux théories classiques, par rapport aux investissements destinés aux pays développés. Autrement dit, les entreprises chinoises exploitent leur avantages O (les avantages compétitifs intrinsèques / et les avantages acquis issus des pays développés) afin d'internaliser les CSA des pays d'accueil. Comparé aux pays développés où les MNE chinoises s'engagent particulièrement dans des projets de M&A (Morck *et al.*, 2008), elles sont par contre moins agressives dans les pays émergents ou en sous-développement où les projets de développement organique et de coentreprises sont dominants.

Suite à cette réflexion, l'intérêt de comprendre les interactions entre les FSAs et CSAs de l'entreprise chinoise dans son pays d'origine et dans ses filiales dans différents pays d'accueil nous semble considérable pour la compréhension des stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises.

3.1. Les versions amendées du paradigme OLI et du modèle d'Uppsala

Suite à diverses critiques faites par des chercheurs concernant le modèle OLI, Dunning et Lundan (2000) ont complété leur théorie par l'introduction du capitalisme d'alliances et des avancées technologiques en termes de commerce électronique et d'internet pour rendre compte de la nouvelle évolution économique mondiale. Ils affirment que l'émergence, la croissance et l'évolution des activités de production des multinationales sont déterminées par l'interaction de l'ensemble des trois variables interdépendantes du modèle OLI. La configuration de ces variables face aux différentes entreprises et la réponse que l'entreprise met en avant peuvent être très contextuelle, due aux caractéristiques économiques et institutionnelles du pays d'origine de l'entreprise investissant et à celles du pays d'accueil, à celles de l'industrie, de la nature de l'activité concernée et aux caractéristiques de l'entreprise elle-même. Dunning et Lundan (2000) soulignent que les activités des MNE à l'heure actuelle se sont étendues dans leurs réseaux. Seuls certains avantages compétitifs détenus à l'intérieur de l'entreprise sont préservés, en fonction de ses ressources et compétences internes (Chalençon et Dominguez, 2016). Ainsi, l'avantage O se concentre plus sur les savoir-faire auxquels l'entreprise peut accéder dans le monde entier pour les intégrer dans ses avantages compétitifs existants ou dans les autres entreprises qui se trouvent en amont et en aval de ses activités. Ainsi le capitalisme d'alliances est considéré comme un moyen de protéger, exploiter et augmenter ses avantages O existants (Cantwell, 2009 ; Dunning et Lundan, 2000). L'interdépendance des entreprises en réseaux a modifié la structure d'organisation des MNE ; les frontières des entreprises ainsi que leurs frontières géographiques semblent moins claires.

Dunning a souligné également les enjeux intentionnels du pays d'origine et des pays d'accueil dans les activités des MNE. À part des actifs de propriété (Oa) et des actifs transactionnels (Ot), il a ajouté également les actifs institutionnels (Oi) dans le périmètre des sources d'avantages O, dans le but de se focaliser sur les avantages dynamiques O des entreprises : il s'agit d'intégrer et combiner ces trois types d'actifs statiques à travers un processus d'évolution continue dans lequel l'entreprise se connecte avec les acteurs dans le monde (Cantwell, 2016). Quant à l'avantage d'internalisation, il peut être lié à l'ampleur des réseaux internationaux contrôlés et orchestrés par l'entreprise, et non seulement à l'ensemble des activités réalisées par l'entreprise ou ses filiales comme souvent envisagé. Autrement dit, plus les activités coordonnées par l'entreprise sont amples, plus elle possède d'avantages d'internalisation

(Alcácer, Cantwell, et Piscitello, 2016). L'aspect institutionnel influence également les avantages spécifiques de localisation, notamment entre les pays développés et émergents. L'entreprise qui possède certains Oi spécifiques dans un pays donné, influence le choix du mode d'entrée et le niveau d'internalisation des activités à l'étranger, car l'environnement institutionnel peut impacter le degré de contrôle par le pouvoir législatif lorsque l'entreprise investit dans ce pays. Ainsi, par exemple, une entreprise d'État chinoise, parce qu'elle bénéficie d'un soutien fort du gouvernement de son pays (Oi), pourra inquiéter les autorités d'un pays d'accueil si elle veut racheter une entreprise locale ; elles tiendront compte de cet avantage Oi avant de donner leur accord à l'opération, ou de la refuser. Ainsi, la création et le maintien d'avantages compétitifs sont influencés par l'institution du pays d'origine et les compétences pour gérer les relations avec ses membres du réseau (Chalençon et Dominguez, 2016). L'extension du modèle OLI l'a sûrement amené plus près des réalités perçues récemment, mais dans ce modèle, la possession des ressources supérieures aux concurrents est clairement une prémisses à l'application. Grâce au principe de l'internalisation, elle exclut des cas dans lesquels une entreprise cherche à construire des avantages par l'internationalisation et par l'accès à une ressource qui est disponible en externe (Mathews, 2006).

Tout comme la nouvelle version du modèle OLI, le modèle d'Uppsala a été revisité en fonction des changements des pratiques commerciales où l'environnement commercial est considéré plus comme un réseau relationnel (Johanson et Vahlne, 2009). Ensuite, à l'occasion du 40e anniversaire du modèle d'Uppsala, Vahlne et Johanson (2017) ont réinterprété l'impact du contexte dans lequel l'entreprise s'inscrit et le mécanisme d'apprentissage dans le processus d'internationalisation pour réaffirmer que le modèle, basé sur des hypothèses réalistes, reste utile dans l'étude du processus d'internationalisation. Un tel changement a conduit à ne plus traiter les entreprises comme des entités indépendantes, et le concept de « distance psychique » semble moins adapté pour expliquer les incertitudes que l'entreprise subit dans son processus d'internationalisation. Car les incertitudes issues de la LOF ne sont pas unilatérales, mais plutôt relationnelles et mutuelles. Dans la version amendée, la distance psychique est remplacée par le *liability of outsidership* – LOO – « handicap de ne pas appartenir à un réseau ». Les 4 séquences sont ensuite modifiées : dans la séquence 1, l'entreprise cherche à se positionner dans son réseau pour obtenir des connaissances et la confiance de ses membres ; la séquence 2 consiste à l'accumulation des connaissances expérientielles afin de l'aider dans l'internationalisation ; sur la base de la séquence 2, l'entreprise cherche à développer de

nouvelles relations avec les membres du réseau dans la séquence 3 ; ces relations sont ensuite transformées en connaissances et confiances dans la séquence 4 (Meier et Meschi, 2010).

Les deux cadres théoriques classiques ont été modifiés en fonction du concept du réseau. L'un s'adresse à l'extension des sources d'avantages et à celle des avantages dont l'entreprise dépend à l'internationalisation. L'autre se focalise sur la source d'incertitude et les incertitudes que l'entreprise doit réduire afin d'entamer son parcours international. Ces modifications ont toutes suscité un réel intérêt pour mieux expliquer les stratégies internationales des entreprises. Cependant les critiques persistent.

3.2. La perspective de *Springboard* et « *Link, Leverage, Learning* »

Dans la construction théorique quant aux stratégies internationales des entreprises des pays émergents (EMNE), les articles de Mathews (2002a ; 2006) et de Y. Luo et Tung (2007, 2017) demeurent importants.

Dans la perspective de *Springboard* proposée par Y. Luo et Tung (2007, 2017), les EMNE considèrent l'internationalisation comme un tremplin pour acquérir des ressources stratégiques et réduire les contraintes institutionnelles et commerciales de leurs pays d'origine. Elles ont surmonté leurs désavantages dans le marché mondial à travers un ensemble de mesures agressives et risquées. Les entreprises sont moins dépendantes de la trajectoire classique, car le contexte institutionnel dans lequel elles évoluent est différent de celles des DMNE. Ces entreprises ont réussi à se comporter autrement que celles qui suivent un processus incrémental dans le marché international (Ricard et Zhao, 2018). Dans les pays développés, elles poursuivent la recherche de technologies et de savoir-faire par des projets de M&A avec les DMNE. Par ailleurs, elles s'implantent dans les pays en voie de développement afin d'exploiter les avantages compétitifs qu'elles ont développés dans les productions de masse et les expériences internationales lorsqu'elles s'associent avec les DMNE dans leur marché intérieur. Comparé aux pays industrialisés qui semblent plus être influencés par les facteurs intérieurs tels que l'augmentation des coûts d'opération, l'appréciation des taux de change, l'investissement des EMNE est plus attiré par les facteurs extérieurs comme l'assurance de l'approvisionnement, la mise à niveau technologique et managériale. Avec le motif d'évasion

institutionnelle et la concurrence sur leur marché intérieur, les entreprises décident de s'internationaliser afin de compenser leurs désavantages face aux DMNE. La discussion concernant cette perspective se prolonge jusqu'à la phase de *post-springboard*, soulevant la construction des réseaux relationnels avec les parties prenantes des pays où ces EMNE ont investi, face aux conflits culturels en termes nationaux, organisationnels et aux difficultés d'intégration des activités des filiales et la maison-mère.

Mathews (2002a) a suggéré également que les entreprises qui n'ont pas d'avantage O, performant souvent de façon accélérée dans leurs processus d'internationalisation et qu'elles cherchent à construire des avantages compétitifs à travers / après un processus récurrent de *linkage, leverage et learning* – LLL (lien, levier et apprentissage). Leur objectif n'est pas d'exploiter leurs avantages O dans le monde ; elles cherchent plutôt à mettre en œuvre les ressources et les actifs externes à travers une configuration organisationnelle et stratégique *ad hoc* (Gammeltoft *et al.*, 2010). Le terme « lien » se réfère aux capacités de l'entreprise émergente à identifier et à remplir les vides. Notamment, dans le cas des MNE chinoises, le « *guanxi* » peut être un type de lien contextualisé : ces entreprises sont connues dans la construction des relations pour la recherche des opportunités et de meilleures performances (Peng et Luo, 2000). Le terme de levier se focalise sur les capacités uniques des EMNE par rapport à leurs concurrents (Sun, Peng, Ren, et Yan, 2012). Enfin, l'apprentissage reste une particularité des EMNE. Dans le cas des entreprises chinoises, leur internationalisation s'inscrit plus dans un objectif d'apprendre que dans l'exploitation des avantages intrinsèques (Peng, 2012).

D'après les logiques fournies par la perspective *Springboard* et le modèle LLL, les réseaux d'entreprises deviennent un concept important. Similaires aux réseaux, les groupes d'entreprises sont également étudiés dans l'article de Yiu (2011). Toutes ces propositions ont tendance à suggérer que les EMNE possèdent certaines ressources qui ne sont pas liées aux marchés, et qui leur permettent d'internaliser des avantages (Cuervo-Cazurra et Genc, 2011 ; Deng, 2013).

La perspective *Springboard* a été considérée comme non convaincante, concernant la question de la capacité des EMNEs à s'internationaliser malgré le manque d'avantage compétitif (Ramamurti, 2012). Le modèle LLL a lui aussi été critiqué, car il ne serait applicable qu'à certaines entreprises difficiles à classer en termes de secteurs, tailles, âges ou formes (Narula,

2006 ; Yiu, 2011). Récemment Hennart (2018) a également indiqué que ces deux nouvelles perspectives n'ont pas expliqué pourquoi les entreprises des pays émergents ont pu consacrer du temps et des ressources pour acquérir les avantages compétitifs des firmes rivales dans les pays étrangers alors qu'en même temps elles sont en concurrence avec ces mêmes firmes dans leur pays d'origine. Comment justifier le pouvoir de négociation des firmes chinoises lors de leurs acquisitions à l'étranger ? Cependant, les nouvelles théories ont fortement contribué à notre compréhension des phénomènes émergents à propos de l'internationalisation, particulièrement ceux qui sont non conformes aux théories classiques.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les mécanismes des théories classiques ainsi que leurs racines dans leur contexte historique, qui marquent certaines caractéristiques de l'internationalisation des entreprises de l'époque. Ensuite, nous avons étudié l'internationalisation des entreprises chinoises avec pour objectif de montrer les points communs et les particularités de l'internationalisation de ces entreprises à caractère de *latecomer* comparée à celle des entreprises décrites dans les théories classiques. Plus spécifiquement, nous avons rapproché les différents contextes des entreprises chinoises avec leurs motifs pour pouvoir mieux comprendre les raisons pour lesquelles ces entreprises se comportent différemment dans le processus d'internationalisation. Nous avons au final, présenté les théories classiques revisitées et les nouvelles théories adaptées aux EMNE afin de comprendre l'évolution théorique face au nouveau phénomène international, pour discuter si l'avantage O est encore nécessaire à l'internationalisation.

La possession d'un avantage compétitif semble être le sujet central dans la construction théorique quant à l'étude de l'internationalisation des EMNE. Les cadres existants se sont ainsi distingués : l'un suggère que l'exploitation des actifs de l'entreprise semble être la source principale d'internationalisation, l'autre insiste sur l'exploration des avantages externes conduisant l'entreprise à l'internationalisation. En réalité, les deux aspects se retrouvent simultanément dans le cas des entreprises chinoises. Cependant, peu de recherches adoptent une perspective dualistique dans l'étude des stratégies internationales. S. Huang et John (2017), dans une étude récente, ont présenté le choix de localisation à travers un processus de réduction d'incertitude soulevant l'importance de la flexibilité opérationnelle dans l'élaboration

stratégique face aux incertitudes. Pour réduire les incertitudes et contribuer à la stratégie d'internationalisation, les responsables ont tendance à localiser l'investissement dans un pays où il y a plus de marges de manœuvre. C'est également une réponse éclectique face aux rapides évolutions mondiales. L'étude menée par Elia et Santangelo (2017) démontre que les projets de M&A des EMNE sont impactés par le système d'innovation national (NIS – *National Innovation System*) du pays d'origine et du pays d'accueil. Dans cette étude, les projets d'acquisition moins récents des EMNE dans les pays développés ont été attirés par l'obtention d'actifs stratégiques afin de compenser les désavantages relatifs aux NIS du pays d'origine. Par contre, les projets plus récents dans la recherche d'actifs stratégiques sont soutenus par le NIS du pays d'origine de ces EMNE, particulièrement dans le secteur de high-tech. Une telle observation permet de distinguer les projets de M&A qui peuvent avoir lieu dans les secteurs non high-tech où l'investissement est poussé par le faible NIS du pays d'origine. Ils peuvent également avoir lieu dans les secteurs de *high-tech* où l'entreprise dispose d'une forte capacité d'absorption pour intégrer les actifs acquis. La même idée a été confirmée par Buckley et Tian (2017) : face aux complexités des deux pays, les responsables des EMNE ont tendance à transformer les investissements de R&D en capacités entrepreneuriales et en innovations pour avoir des actifs de type monopolistique. Pour rattraper leur retard et mieux contrôler les activités dispersées dans le monde, les EMNE ont besoin de procéder en même temps à une internationalisation progressive. Ainsi, la capacité d'innovation est influencée par les capacités d'exploration et d'exploitation dans le processus d'internationalisation des EMNE. Dans l'article de Zhou, Lu, et Chang (2016), ces deux capacités génèrent différentes innovations durant l'internationalisation des EMNE en fonction de la perception des risques et incertitudes. L'entreprise a besoin de garder un équilibre entre ces deux aspects afin d'améliorer ses produits à travers l'exploitation de ses actifs et de mieux apprendre les savoir-faire afin de générer de nouveaux produits pour concurrencer dans le marché mondial.

Le concept d'ambidextrie a été ainsi employé pour suggérer l'adoption de ces deux aspects en même temps (Prange et Bruyaka, 2016). Ce concept rappelle le double processus d'internationalisation (Keen et Wu, 2011; Y. Luo et Rui, 2009), l'un se réfère à l'exploitation des avantages comme expliqué dans le modèle OLI, l'autre à l'exploration des actifs relatifs au modèle LLL. Prenant en compte ces deux aspects différents et bien distincts, la possession des avantages ne semble plus nécessaire à l'internationalisation pour les EMNE. Pour les entreprises chinoises, l'exploration des actifs est fondée sur la relation solide avec les marchés

étrangers construite à l'intérieur de la Chine et sur la base des activités d'import et d'OEM, OBM, ODM. La possession d'avantages semble plus effective à la phase d'exploitation des actifs qui est destinée à soutenir et à alimenter les activités internationales. Si on considère l'internationalisation comme un point de départ, alors elle peut être démarrée par l'un des deux aspects ou les deux en même temps ; les actifs acquis dans l'exploration ont au final besoin d'être exploités pour soutenir les activités internationales de l'entreprise.

Pour pouvoir donner un aperçu sur l'état des lieux des stratégies de développement international des entreprises chinoises, nous avons réalisé une première étude empirique qui sera présentée dans la seconde partie de la thèse. Cette étude de cas multiples nous montrera plus concrètement l'apport des différentes perspectives théoriques évoquées dans ce chapitre.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous intéresser davantage au paradigme OLI et aux modèles LLL pour traiter l'internationalisation des entreprises chinoises. Pour nous, le fondement théorique de ces deux modèles est très différent ; l'un s'inscrit dans une logique classique du marché imparfait, alors que l'autre met l'accent sur les actifs, les capacités et les compétences susceptibles de créer des avantages compétitifs. Pour pouvoir mettre en perspective ces deux logiques différentes, nous avons constitué une analyse comparative articulée en 5 propositions.

Chapitre 2 : Une analyse comparative du paradigme OLI et du modèle LLL

Introduction

Depuis longtemps, le phénomène d'internationalisation des firmes des pays développés a été étudié par les chercheurs et les praticiens, y compris dans leurs pratiques de contrôle et de coordination intra-organisationnelle (Birkinshaw et Morrison, 1995 ; Jaussaud et Schaaper, 2006), mais aussi dans leurs performances dans l'économie mondiale (Dunning et Lundan, 2008a). L'internationalisation des firmes des pays émergents commence à être étudiée plus tard. Ces firmes ont changé le paysage des multinationales et de l'investissement direct à l'étranger (IDE) à l'échelle mondiale, contribuant à la recomposition de l'économie mondiale. Parmi ces pays émergents, la Chine reste le premier en termes de volume d'IDE en 2015 (Luo et Tung, 2017). En effet, l'augmentation de l'IDE sortant de Chine est en relation avec la politique de « mondialisez-vous »⁸ - *Going global*, mise en place en 1999 par le gouvernement chinois pour les firmes chinoises. En plus de la BRI et le « Made in China 2025 », ces firmes chinoises ont connu une croissance importante dans l'économie globale au cours des 20 dernières années. Actuellement, un accord de libre-échange RCEP (*Regional Comprehensive Economic Partnership* – Accord de partenariat économique intégral régional, en français) pour lequel la Chine se présente comme un des principaux moteurs, est en cours de négociation et devrait être conclu en 2019 (Kohl, 2019). D'ici là, l'ampleur et la portée du commerce international connaîtront un développement considérable et les entreprises chinoises auront plus de poids sur le marché international. Elles ont attiré une énorme attention de la part du monde universitaire et professionnel.

Pour l'instant, ces entreprises chinoises, malgré certaines particularités (Deng, 2013), représentent un exemple typique des firmes du monde émergent (Cheng et Kwan, 2000 ; Child et Rodrigues, 2005 ; Li-Ying, Stucchi, Visholm, et Solvig Jansen, 2013 ; X. Liu et Buck, 2009 ; Luo et Tung, 2007). Les chercheurs ont développé depuis les années 1970 différents cadres théoriques pour analyser le processus et les stratégies d'internationalisation, de multinationalisation des firmes des pays développés. Comme indiqué dans le chapitre

⁸ Similaire au vieux slogan du 19^{ème} siècle en France, « Enrichissez-vous ».

précédent, le développement international des firmes chinoises à partir des années 2000 a soulevé une discussion sur la validité de ces cadres théoriques (He et Fallon, 2013) : sont-ils applicables aux firmes internationalisées originaires des pays émergents ? Deux points de vue s'opposent principalement :

- pour les uns, ces cadres classiques sont pertinents quant à l'étude des firmes des pays émergents (Dunning, Kim, et Park, 2009 ; Narula, 2006 ; Ramamurti, 2012 ; Rugman, 2009) ;

- pour les autres, il faut construire de nouvelles perspectives théoriques pour traiter des firmes des pays émergents et de leurs spécificités (Luo et Tung, 2007 ; Mathews, 2002a ; 2006).

Face à l'absence de consensus (Amighini *et al.*, 2015), Vieu et Guieu (2016) suggèrent de combiner les approches théoriques classiques et nouvelles pour étudier le comportement de ces entreprises (Amann *et al.*, 2018 ; Zhou et Guillén, 2015).

Actuellement les articles de recherche en management international qui s'efforcent de comprendre le comportement des firmes des pays émergents à l'international adoptent soit l'un des deux cadres (classique ou nouveau) soit combinent les deux (Tan et Mathews, 2015 ; Yiu, 2011). Par contre, il y a finalement peu d'articles qui traitent du développement de ces firmes à l'international en termes de performance (Buckley et Tian, 2017 ; Khan, Rao-Nicholson, Akhtar, et He, 2017 ; Rugman, Nguyen, et Wei, 2016 ; Tian, 2017). Il convient de s'interroger sur la capacité de ces cadres théoriques à analyser cette performance. L'objectif de cette étude est de proposer une discussion sur la compréhension des deux modèles théoriques en question à travers une étude de cas. Nous ferons une analyse qualitative par études de cas de 8 entreprises chinoises, présentée en seconde partie de cette thèse, en espérant que cela nous permettra de rendre compte des différences et similitudes des deux approches théoriques mobilisées au regard des résultats d'internationalisation des entreprises chinoises.

Le plan de ce chapitre est le suivant. Nous tenterons tout d'abord de préciser la définition d'EMNE. Par la suite nous exposerons les cadres théoriques du développement international de l'entreprise en intégrant la notion de performance. Au final, nous allons faire une articulation des recherches antérieures pour formuler 5 propositions visant à éclairer les particularités de différents modèles théoriques évoqués quant aux multinationales émergentes

chinoises. Ces propositions seront éprouvées à l'aide de l'étude de 8 entreprises chinoises, présentée dans la partie empirique de la thèse (seconde partie).

1. Multinationale et Multinationale émergente : confrontation des deux cadres conceptuels OLI et LLL

De nombreuses études en management international distinguent les multinationales par leur marché ou pays d'origine, dans lesquelles on retrouve « *Developed Market Multi-National Corporation/Enterprise* » - DMMNC ou DMMNE et « *Emerging Market Multi-National Corporation/Enterprise* » - EMMNE ou EMMNC ; *Developed Country MNE* et *Developing Country MNE* (Cuervo-Cazurra et Genc, 2008 ; Anderson, Sutherland, et Severe, 2015). D'autres ont tendance à différencier les multinationales grâce à leurs niveaux de maturité ou leurs processus d'internationalisation parmi lesquels nous pouvons identifier « *Emerging multinational* » et « *Developed multinational* » ou « *New multinational* » et « *Traditional multinational* » (Peng, 2012 ; Guillen et García-Canal, 2009). Ces types de distinction ont souvent pour objectif de permettre de révéler les caractéristiques comportementales des firmes.

Par exemple, les travaux de Boisot et Meyer (2008) soulèvent que c'est la différence de développement institutionnel qui a motivé les firmes des pays émergents à s'internationaliser dans les pays développés pour mieux développer leurs propriétés intellectuelles. De la même logique, Cazurra et Genc (2008) ont également souligné que les EMNE ont plus de facilité à traiter les difficultés et les incertitudes dans les pays où l'institution est moins développée. Les nouveaux courants développés par Mathews (2006) et Luo et Tung (2007) se concentrent plus sur les tactiques que les firmes des pays émergents ont mise en place pour rendre plus rapide et plus précoce l'internationalisation. Outre les études de Tian (2017), Rugman *et al.*, (2016) et Luo et Bu (2016), il y en a peu d'autres qui discutent les résultats d'internationalisation de ces firmes. Pour ce faire, nous allons d'abord reformuler une définition de l'entreprise multinationale émergente, qui constitue l'objet d'étude de notre recherche. Après avoir identifié, dans notre première étude exploratoire, les différentes démarches stratégiques des entreprises chinoises à l'internationalisation, nous nous sommes intéressés à l'évaluation des points de vue opposés cités auparavant. Suite à ce dernier, nous allons préparer une deuxième étude empirique, en formulant des propositions visant à mieux cerner les particularités des

firmes chinoises à partir de différentes théories (conventionnelles pour le paradigme OLI et non conventionnelles pour le modèle LLL).

1.1 La multinationale émergente, un effort de clarification supplémentaire

La clarification de la définition de MNE nous semble nécessaire, car une grande partie d'articles de recherche dans le domaine du management international prend en compte les MNE traditionnelles et les MNE en émergence de différentes façons, notamment les études portant sur les entreprises chinoises. Ainsi, nous allons rappeler les typologies concernant la multinationale traditionnelle. Par la suite, nous discuterons où pourront se situer les firmes chinoises par rapport aux MNE.

Les entreprises multinationales peuvent avoir des définitions différentes qui se basent sur des niveaux différents. Buckley et Casson (1985) ont résumé par exemple 4 types de définitions pour décrire la multinationale :

- *En termes opérationnels, une firme possède et contrôle des actifs qui génèrent des revenus dans plus d'un pays ;*
- *En termes structurels, la multi-nationalité est jugée en fonction de l'organisation de la firme (par exemple : une entreprise dispose d'un siège social en France et de 3 filiales implantées respectivement en Inde, en Angleterre et aux Pays-Bas) ;*
- *En termes de performance, certaines mesures de performance sont prises en compte (e.g. nombre de filiales, pourcentage de ventes à l'étranger par rapport aux ventes globales, etc.) ;*
- *En termes de comportement, les critères se concentrent plus sur le degré de géocentrisme.*

Dans notre cas, la définition opérationnelle et celle de la performance semblent plus utiles que d'autres. Plus précisément, Rugman (1981) explique qu'« une multinationale est une firme qui possède 3 filiales à l'étranger au minimum, et qui réalise 10 % de son chiffre d'affaires global à

l'étranger ». Nous avons également identifié les définitions provenant de la CNUCED⁹ et de l'OECD (2008b), qui mettent également l'accent sur le type et la structure de propriété de l'entreprise, ainsi que la nature du contrôle exercé par l'entreprise mère sur ses filiales. Ainsi, on pourra retenir ces critères pour construire une définition applicable à notre recherche : « une firme multinationale possède et contrôle des actifs répartis au moins dans 3 filiales et elle génère au moins 10% de son chiffre d'affaires global à l'étranger ». Grâce à cette définition, nous espérons réussir, tout en restant conscients des cas particuliers, à inclure une grande partie des multinationales de type classique, comme celles qui figurent parmi les 500 firmes classées par Fortunes (*Globals 500*).

Quant aux multinationales des pays émergents, les critères de structure et de performance de la définition citée auparavant posent pour certaines d'entre elles problème. D'après ce type de définition, l'étude de Rugman *et al.* (2016) a identifié seulement 49 MNE parmi les 500 plus grandes firmes chinoises dans le secteur manufacturier. La plupart des entreprises soulignées dans cet article ne sont pas encore au niveau d'une MNE, au sens strict. Il y en a très peu, comme *Wanxiang*, *Lenovo*, *Hai'er*, qui seraient déjà des MNE. Si on se limite à étudier seulement les entreprises qui correspondent aux critères en question, le résultat risquerait d'être biaisé par le fait qu'elles soient peu nombreuses. Dans ce cas, l'emploi du terme « MNE des économies émergentes » semble peu intéressant. C'est pourquoi, par multinationale émergente (EMNE), on désignera des entreprises qui ne sont pas encore des MNE par définition, mais qui développent un potentiel à le devenir.

D'autre part, les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus globalisé. Les motifs d'internationalisation des entreprises émergentes peuvent être, de ce fait, très différents de ceux de leurs homologues (MNE) classiques, comme on l'a développé dans le chapitre précédent. Afin de rattraper leurs rivales puissantes qui sont déjà établies dans le marché global, ces entreprises émergentes procèdent de manière proactive et s'inscrivent notamment dans une recherche d'actifs stratégiques et d'opportunités (Luo et Tung, 2007, 2017). Ainsi, nous pouvons déduire qu'il y a un réel intérêt à définir différemment ces entreprises émergentes. Ci-après, nous allons utiliser l'expression « multinationale émergente » comme terme distinctif afin de mieux qualifier les entreprises qui se trouvent à mi-chemin entre les MNE et les

⁹ *Transnational corporations are incorporated or unincorporated enterprises comprising parent enterprises and their foreign affiliates...An equity capital stake of 10 per cent or more of the ordinary shares or voting power for an incorporated enterprise, or its equivalent for an unincorporated enterprise, is normally considered as a threshold for the control of assets (in some countries, an equity stake other than that of 10 per cent is still used....*

entreprises locales, ce qui nous permet de distinguer les MNE des EMNE. Alors, le terme « multinationales émergentes » considère celles qui ne sont pas encore « au niveau » des MNE, mais qui ont dépassé le niveau d'une entreprise locale (1-2 filiales étrangères et 0-10% de son chiffre d'affaires réalisé à l'étranger). Cette définition que nous venons de donner de l'EMNE est centrale pour la suite de notre recherche.

Après avoir défini la multinationale émergente, nous présenterons par la suite les différents cadres théoriques que nous allons emprunter.

1.2 La pertinence des cadres théoriques mobilisés face aux firmes émergentes chinoises

Comme nous l'avons développé dans le chapitre précédent, de nombreuses recherches ont été réalisées dans l'étude des MNE depuis les années 1970. Hymer (1976) a souligné qu'une stratégie d'internationalisation nécessite pour l'entreprise, la possession de certains avantages spécifiques, comme l'image de marque, la capacité d'innovation et/ou de financement, *etc.* Ces avantages sont souvent liés à la taille de l'entreprise. Vernon (1966) explique, dans sa théorie du cycle de vie de produit, qu'une fois que le produit a atteint le stade de maturité sur le marché local, l'entreprise s'internationalise pour rechercher de nouveaux marchés. Lorsqu'une entreprise commence à exporter vers un marché étranger, ses concurrents locaux vont réagir pour contrer l'intrus (Vernon, 1979). Pour réduire les risques d'être expulsé du marché considéré, ce dernier ouvre le cas échéant des unités de production et devient une multinationale (Johanson et Vahlne, 2009; Sharma et Blomstermo, 2003). Kindleberger (1969) distingue pour sa part condition nécessaire et condition suffisante : l'entreprise a souvent intérêt à investir à l'étranger à cause de la maturité du marché intérieur ou des contraintes institutionnelles ; cependant, elle doit disposer de suffisamment d'avantages spécifiques pour contrer les coûts de transaction (Coase, 1937) générés par les barrières à l'entrée à l'étranger. Buckley et Casson (1976) soulignent l'existence d'un marché intermédiaire (de connaissances et de matières premières) que l'entreprise cherche à internaliser pour conserver ses avantages compétitifs.

2. Le paradigme OLI – de l'exploitation des actifs à la performance

Comme on l'a déjà indiqué au chapitre précédent, c'est en mettant en perspective les différents cadres théoriques majeurs que nous venons de présenter que Dunning (1977) a réussi à construire sa théorie, fréquemment nommée Paradigme Éclectique OLI. Les 3 sigles du paradigme représentent chacun un courant majeur du domaine :

- l'avantage de propriété (O) se réfère à l'avantage monopolistique de Hymer ;
- l'avantage de localisation (L) est plutôt lié aux travaux de Vernon ;
- l'avantage d'internalisation (I) repose sur ceux de Buckley et Casson.

Le paradigme éclectique nous permet de déterminer l'ampleur, la forme et le mode des activités internationales d'une entreprise (Dunning, 1979 ; 2001 ; Dunning et Lundan, 1988). Dans l'hypothèse d'un marché imparfait, le fait d'avoir des avantages O (*e.g.* une marque connue, une technique de production avancée, *etc.*) permet à l'entreprise qui s'internationalise de couvrir les coûts de production à l'international et/ou de dépasser les désavantages par rapport aux entreprises locales. L'avantage de localisation (L), signifie que le fait de produire dans un pays étranger permet parfois de générer plus de bénéfices que de produire chez soi et d'exporter. Dans ce sens, l'avantage L offre à l'entreprise une possibilité d'être plus efficace dans la production et la vente. L'avantage d'internalisation (I) s'appuie sur le caractère imparfait du marché (du produit) intermédiaire (*e.g.* la connaissance). L'entreprise préfère exploiter les produits intermédiaires (*cf.* avantages O) à l'intérieur au lieu d'accorder une licence aux autres. Plus les entreprises sont en mesure de protéger leurs actifs, mieux elles peuvent les exploiter et plus il est probable qu'elles s'engagent à l'international afin de maximiser les bénéfices tirés de ces produits intermédiaires, et/ou de réduire les risques de concurrence.

La possession de ces 3 avantages en même temps permet à l'entreprise de procéder à un investissement à l'étranger (Chalençon et Dominguez, 2016). Si ce n'est pas le cas, l'entreprise procédera en fonction de ce qui lui manque parmi les 3 avantages. Dans le cas où l'entreprise ne possède que l'avantage O, les accords contractuels ou la vente de licence semblent meilleurs. Dans le cas où l'entreprise dispose des avantages O et I, il lui sera plus bénéfique de choisir l'exportation (Figure 1).

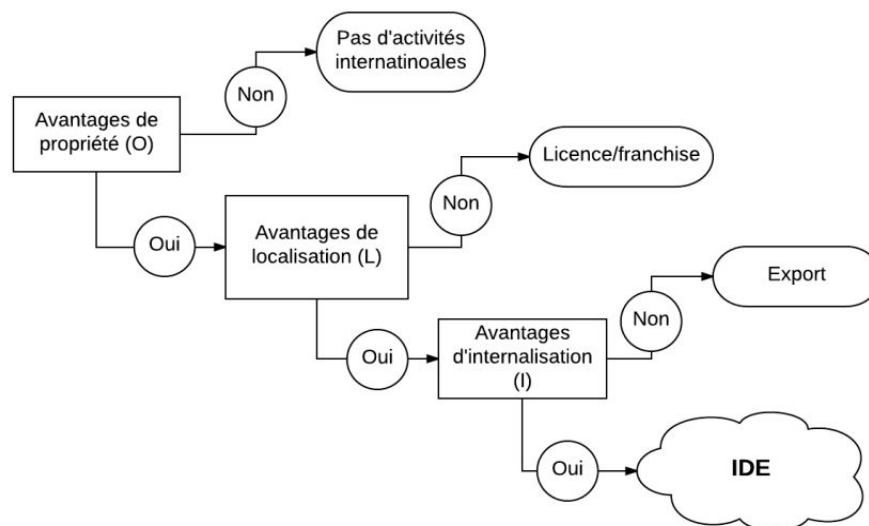


Figure 1 : Paradigme OLI traduit d'après Matias Batalla (2016)

Le paradigme OLI s'inscrit dans une vision d'exploitation des actifs, la maximisation des bénéfices économiques, donc la performance, reste l'objectif essentiel dans le processus d'internationalisation des firmes chinoises, quel que soit ce processus ou encore le mode d'opération.

3. Le modèle LLL – de l'exploration des ressources à la compétitivité

Certains pensent que le modèle OLI semble peu adapté aux multinationales des pays émergents, car ces multinationales ne possèdent pas ou peu d'avantages O (Mathews, 2002a; 2006). Pour cela, Mathews (2006) a proposé le modèle LLL afin de traiter ces dernières.

Le modèle *Link-Leverage-Learning* (Lien, Levier, Apprentissage - LLL), basé sur la théorie des ressources (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), décrit spécialement le processus d'internationalisation des multinationales des pays émergents. Il suggère que les MNE des pays émergents, parce qu'elles n'ont pas d'avantages O, agissent de façon proactive. Leurs objectifs ne s'inscrivent pas dans la vision classique de l'exploitation des avantages O, mais plutôt dans la recherche des actifs externes afin de constituer des avantages compétitifs (Gammeltoft, Barnard, et Madhok, 2010; Mathews, 2002a; Peng, 2012).

Ces MNE des pays émergents, cherchent d'abord à tisser des liens avec les multinationales des pays développés (DMNE) afin d'obtenir l'accès aux actifs dont elles ont besoin. Ensuite, elles exploitent ces actifs externes afin de créer un effet de levier pour se constituer des avantages

compétitifs. Enfin, elles procèdent à un apprentissage dans la répétition du processus de « *link et leverage*» (lien et levier).

Le modèle LLL a expliqué le succès des MNE des pays émergents par leurs stratégies novatrices de rattrapage grâce auxquelles elles utilisent les relations pour accéder aux ressources externes. De plus, elles combinent ces ressources externes avec leurs propres actifs *via* principalement la création de coentreprises (*Joint-Ventures*) ou de projets de fusion et acquisition (*M&A*). Ainsi, le processus d'internationalisation semble souvent plus rapide que tel qu'il est décrit dans la théorie conventionnelle (Johanson et Vahlne, 1977). Certaines de ces firmes « sautent » même parfois des étapes dans leur processus d'internationalisation (Luo et Tung, 2007 ; Mathews, 2006).

Malgré les critiques soulevées par plusieurs chercheurs (Narula, 2006 ; Yiu, 2011), ce modèle exerce une influence considérable dans l'explication de l'apparition des MNE des pays nouvellement industrialisés et des pays émergents en termes de management stratégique. Parmi ces firmes mentionnées par Mathews (2006), la plupart sont en provenance de Singapour, Hong-Kong, Taïwan, et Corée du Sud (IMF, 2011 ; Tian, 2017). Dans ce modèle, Mathews (2002 ; 2006) explique que le lien et le levier caractérisent l'approche d'internationalisation adoptée par ces firmes ; la productivité qui est améliorée par l'apprentissage influence la relation entre l'internationalisation (grâce au processus de lien et de levier) et la performance (Tian, 2017).

4. Une comparaison OLI versus LLL quant aux multinationales émergentes chinoises

Comme indiqué plus haut, le modèle OLI a été contesté face à l'apparition des multinationales émergentes, car ce cadre suppose que les multinationales traditionnelles disposent de certains avantages O tel que les capacités managériales, les technologies avancées, *etc.*, qui sont spécifiques à la firme et nécessaires à son internationalisation. Ces firmes souvent basées dans les pays développés, s'internationalisent afin de combiner les avantages qui existent dans un pays moins développé (*e.g.* la main d'œuvre à bas coût, son marché le cas échéant malgré tout de grande taille, sa dotation en ressources naturelles) avec leurs avantages O pour effectivement atteindre des économies d'échelle.

Face à cette analyse critique du modèle OLI, il faut cependant ici souligner, si l'on s'interroge sur la performance des firmes dans leur développement international, que l'avantage compétitif (avantage O) reste le créateur majoritaire de performance durable (Porter, 2008).

Concernant le modèle LLL, Mathews (2002a et 2006), considère que les firmes des pays émergents ne peuvent pas procéder comme les MNE classiques décrites dans le modèle OLI (Dunning, 1979), car elles n'ont pas d'avantage O. Pour ce faire, certains autres aspects qui poussent ou forcent les firmes des pays émergents à s'internationaliser, ont été identifiés. Dans le cas des firmes chinoises, nous pouvons énumérer plusieurs facteurs.

Le travail de Yiu (2011) concernant les groupes d'entreprises d'État chinois dans leur processus d'internationalisation, a souligné qu'il existe un vide institutionnel en Chine et que l'appartenance à un groupe d'État permet à l'entreprise de surmonter ce vide. Les entreprises privées qui n'ont pas ou peu d'appartenance de ce type, s'internationalisent dans le but d'échapper à la défaillance du marché local (Boisot et Meyer, 2008). Le résultat de cette recherche soulève un motif d'« évasion » des limites institutionnelles qui est confirmé par plusieurs auteurs (Cuervo-Cazurra et Narula, 2015 ; Cuervo-Cazurra et Ramamurti, 2014 ; Li, Cui, et Lu, 2017 ; Luo, Xue, et Han, 2010). De plus, le système d'administration hiérarchique des différentes provinces et villes en Chine, génère effectivement des coûts de transaction parfois plus élevés que ceux de l'internationalisation (Boisot et Meyer, 2008 ; Deng, 2013).

À cet égard, au début des années 1980s, afin d'améliorer le commerce d'import et export et d'attirer les investissements étrangers, la Chine a créé des zones économiques spéciales (*Special Economic Zones - SEZ*) dans plusieurs villes côtières. Ces dernières ont également fourni de nombreuses expériences à la Chine lors de la réforme et de l'ouverture économique. Trente ans plus tard, la Chine a établi sa première zone de libre d'échange (*Pilot Free Trade Zone* en anglais) à Shanghai en 2013, dans le but de construire un environnement commercial relativement libre et d'appliquer des politiques commerciales plus flexibles et égalitaires pour toutes les entreprises, qu'elles soient chinoises ou étrangères. Ces zones ont créé un environnement commercial ouvert, permettant aux entreprises locales de développer la compétitivité et faciliter l'innovation. En même temps, avec la participation des entreprises étrangères, ces zones ont été considérées comme un précurseur des futures réformes institutionnelles de la Chine visant à établir un environnement d'affaires plus stable et plus

mature. Jusqu' en 2018, les zones de libre d'échange ont été étendues à 11, comprenant les sites de Shanghai, Tianjin, Chongqing, Hainan, *etc.* (Yao et Whalley, 2016).

Par ailleurs, certains soulignent que les entreprises chinoises s'inscrivent peut-être dans un sillage politique (Rios Morales et Brennan, 2010). En effet, depuis la mise en place de la stratégie de « *Going global* » - mondialisez-vous -, en 1999, les dispositifs mis en place par les autorités jouent un rôle important dans l'internationalisation des firmes chinoises. Par exemple, la possession de réserves considérables de devises étrangères par la *China Investment Corporation* (CIC) a stimulé la promotion des IDE (Child et Marinova, 2014). Certaines mesures telles que le financement avec des taux d'intérêt faibles, les exonérations fiscales, sont également mises en place pour encourager le développement international des firmes chinoises, tant pour les entreprises d'État que pour les entreprises privées (Tan et Mathews, 2015 ; Hong et Mu, 2011). Même si certaines entreprises suscitent des doutes et la méfiance dans les pays occidentaux du fait de l'implication des autorités chinoises dans leur processus d'internationalisation (Deng, 2013), ces mesures incitatives ont constitué malgré tout un véritable soutien aux entreprises chinoises qui ont adopté une stratégie d'internationalisation.

Le motif d'évasion institutionnelle, ainsi que les politiques d'incitation dans le contexte chinois semblent être deux des facteurs qui les distinguent des DMNE. Pour donner une réponse théorique prenant en compte ces facteurs, le modèle OLI a été revisité.

Comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, la version amendée du modèle OLI (Cantwell, 2009 ; 2016 ; Dunning, 2000) distingue désormais plusieurs types d'avantages O afin d'inclure dans l'analyse ses aspects institutionnels et ses aspects transactionnels : O_a se réfère aux actifs spécifiques de l'entreprise ; O_i se réfère aux avantages institutionnels et O_t se réfère aux avantages liés aux actifs transactionnels. Cette mise à jour du paradigme OLI permet de prendre en compte des facteurs contextuels dans l'explication du développement international des firmes chinoises.

Si les motifs d'internationalisation des firmes chinoises peuvent être appréhendés à travers une analyse du contexte de leur pays d'origine, il faut également identifier les contextes du pays d'accueil qui sont en adéquation avec ces motifs. Tout d'abord, les crises économiques de 2009 et l'évolution de l'environnement institutionnel (meilleure protection de la propriété intellectuelle notamment) dans les pays d'accueil influencent conjointement

l'internationalisation des firmes chinoises. C'est aussi pour contourner les barrières commerciales du pays d'accueil que les firmes chinoises procèdent à la création d'une filiale ou l'acquisition d'une firme à l'étranger (Meunier, Burgoon, et Jacoby, 2014). Les projets de fusion et acquisition et de coentreprise permettent également aux firmes chinoises d'accéder directement à certains actifs prêts à être employés afin de construire un avantage compétitif (Mathews, 2006 ; Tan et Mathews, 2015). Comme nous le décrivons, de nombreux travaux soulignent que les contextes du pays d'origine et celui du pays d'accueil jouent un rôle important dans l'internationalisation des firmes chinoises.

Nous supposons que l'aspect institutionnel a un impact sur le motif des firmes chinoises dans le processus d'internationalisation. Mais pour elles aussi les coûts de transaction (Zedtwitz et Heimann, 2006) générés par le handicap d'être un étranger et hors réseaux locaux (LOF – *Liability of Foreignness* et LOO – *Liability of Outsidership*) présentent une importance considérable (Johanson et Vahlne, 2009). Le « handicap » est, selon l'école d'Uppsala, dû à la distance psychique entre les deux pays et peut être réduit par le processus d'apprentissage. De la même manière, l'étude empirique menée par Tian (2017) a souligné que l'aspect institutionnel (des deux pays) devrait être pris en compte dans le processus d'apprentissage du modèle LLL, car il influence la performance des entreprises. Cela nous conduit à formuler deux premières propositions comme suit :

Proposition #1 : les contextes du pays d'origine et du pays d'accueil (pris en compte dans les modèles OLI et LLL) contribuent au déclenchement de l'internationalisation des firmes chinoises.

Proposition #2 : du point de vue de la performance, le processus d'apprentissage reste nécessaire.

Depuis l'ouverture économique des années 1990, de nombreuses entreprises étrangères sont entrées sur le marché chinois. D'un côté, les entreprises chinoises ont pu créer un premier lien avec des entreprises étrangères sur le territoire chinois, comme par les coentreprises créées notamment dans le secteur automobile (Jaussaud, 2009 ; Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura, et Schaaper, 2012). Il y a également d'autres formes d'alliance stratégique, voire la sous-traitance, qui ont permis d'établir ce lien avec des entreprises étrangères (Chittoor, Sarkar, Ray, et Aulakh, 2009 ; Gammeltoft *et al.*, 2010). D'un autre côté, les firmes locales chinoises ont souffert énormément de la concurrence des DMNE sur leur marché intérieur. Cela a poussé au

développement international des firmes chinoises, soit vers les pays moins développés (ce qui ne sera pas discuté dans ce chapitre), soit vers les pays développés sous le profil de « *latecomer* - dernier entrant » visant à rattraper les MNE traditionnelles.

D'une part, ces réalités ont formé conjointement le contexte de l'internationalisation des firmes chinoises. D'autre part, ces liens avec les MNE traditionnelles au sein du marché chinois, conjugués à des actifs qui se trouvent dans les pays développés, pourront être inclus dans l'avantage L du modèle OLI. La localisation des ressources auxquelles les firmes chinoises ont accès dépend des relations avec les autres qu'elles ont construites, autrement dit, les liens du modèle LLL. Que ce soit le modèle OLI ou l'approche LLL, les liens construits avec les MNE traditionnelles peuvent être déterminants concernant la question du ou des pays vers lequel ou lesquels celle-ci s'internationalise, notamment dans une perspective d'exploration des actifs stratégiques. Le fait d'avoir acquis un premier contact grâce aux liens facilite quelque part pour les firmes chinoises, l'apprentissage visant à réduire la LOF/LOO dans leur développement international. Ainsi nous avons formulé une troisième proposition comme suit :

Proposition #3 : La possession d'avantages de localisation (de liens pour le modèle LLL) est nécessaire pour l'internationalisation des EMNE chinoises, mais il est nécessaire également de procéder un apprentissage (visant à la réduction de LOF ou de lacune technologique).

Le contexte institutionnel général venant s'ajouter à la richesse accumulée par les entreprises dans leurs exportations, s'est traduit notamment par la politique d'incitation au « *Going global* ». Le sous-développement des institutions pourrait également être considéré comme une force qui pousse les entreprises riches en liquidités à s'internationaliser grâce aux projets de M&A (Narula, 2012 ; North, 1990 ; Tang et Pearce, 2017). Du point de vue de l'exploration des actifs stratégiques, les firmes chinoises s'engagent agressivement dans des projets de M&A plutôt que dans la création de filiales *ex-nihilo* (Anderson et Sutherland, 2015), car cela leur permet d'accéder directement aux actifs existants des entreprises acquises (Hobdari, Gammeltoft, Li, et Meyer, 2017). Tandis que la création de filiale *ex-nihilo* ne permet pas aux entreprises d'obtenir ces actifs directement, même si elle offre d'autres formes pour y accéder. Par exemple, la localisation d'une firme peut influencer la compétence managériale ou le développement de R&D grâce à l'effet de diffusion de connaissances (*knowledge spillover*), notamment pour les firmes qui sont moins compétitives (Li-Ying, Stucchi, Visholm, et Solvig

Jansen, 2013 ; Anderson et Sutherland, 2015). Le mode M&A est explicitement considéré comme la meilleure façon de créer l'effet de levier dans le modèle LLL, ce mode étant inclus dans l'internalisation du modèle OLI. En effet, le concept de l'internalisation faisait référence plutôt au mode de contrôle d'une filiale à l'étranger. Guisinger (2010) précise, concernant le concept de l'internalisation, qu'une fois que l'on a défini les différents modes de contrôle par lesquels une firme peut bénéficier du développement international, il convient surtout de distinguer les différents modes d'entrée que l'entreprise peut choisir. Le I du modèle OLI correspond alors au mode d'entrée.

La forte présence des firmes étrangères dans le marché chinois offre aux entreprises locales l'occasion de se familiariser avec les compétences et les pratiques adoptées par ces firmes étrangères en Chine. Les standards établis par ces MNE traditionnelles dans le marché chinois ont quelque part aidé les firmes chinoises à apprendre les règles internationales (Jian Li, Strange, Ning, et Sutherland, 2016). Cela dit, pour réduire les risques dus à la méconnaissance du pays d'accueil en termes d'environnement de travail, de culture, *etc.*, les firmes chinoises qui souhaitent s'internationaliser doivent s'engager dans un apprentissage expérientiel (Johanson et Vahlne, 1977). Notamment, dans le cas d'une création de filiale, les firmes chinoises doivent cumuler suffisamment d'actifs relationnels *vis-à-vis* des LOF et des LOO afin de coordonner effectivement et efficacement leurs activités dans le pays d'accueil (Voss, 2011). Ceci montre que les EMNE chinoises ont besoin d'un apprentissage expérientiel - *experiential learning* (Johanson et Vahlne, 1977 ; 1990) en vue de réduire les *Liability of Foreignness* et *Liability of Outsidership* (Johanson et Vahlne, 2009). S'engager dans l'acquisition transfrontalière ou dans la coentreprise a aidé les multinationales à surmonter les LOF car ces modes d'entrée leur permettent d'acquérir les connaissances tacites du partenaire local (Elango et Sambharya, 2004). Dans ce cas, la difficulté du développement international pour une entreprise se focalise plus sur le processus d'intégration, car le degré d'intégration détermine directement l'organisation et la coordination au sein de l'entreprise. En effet, de nombreuses études ont montré que les problèmes d'intégration durant la post-acquisition ont limité la réussite des projets de M&A (Rugman *et al.*, 2016 ; Shimizu, Hitt, Vaidyanath, et Pisano, 2004). D'après Marchand (2015) et Liu et Woywode (2013), les EMNE ont tendance à adopter une approche d'intégration peu interventionniste par rapport aux MNE traditionnelles. Une grande partie de ces EMNE ne cherchent pas à imposer leurs pratiques aux entreprises acquises. Ces EMNE adoptent une approche partenariale lors de la période post-acquisition et considèrent la structure acquise comme un modèle à apprendre. Autrement dit, les EMNE

s'engagent dans un processus d'apprentissage afin de réduire les risques d'intégration internationale et d'absorber les actifs stratégiques de la structure acquise dans le cas d'exploration d'actifs (Marchand, 2015 ; Zheng, Wei, Zhang, et Yang, 2016 ; Liu et Woywode, 2013). Cet apprentissage interne se différencie de l'apprentissage expérientiel (un apprentissage externe). De manière identique, l'idée du modèle LLL est que les firmes chinoises ont besoin de s'engager dans un processus d'apprentissage interne afin de s'approprier réellement les actifs stratégiques obtenus grâce à l'internationalisation dans le cas d'acquisition et de coentreprise (Mathews, 2006 ; Tian, 2017). Cela dit, le fait de s'internationaliser grâce au lien et levier ne garantit pas ou en tout cas pas encore, la performance (Rugman, 1991). Ainsi, nous avons formulé une quatrième proposition :

Proposition #4 : la possession d'avantage I (I de OLI/effet de levier du LLL) est nécessaire pour l'internationalisation des EMNE chinoises et elle impacte la nature du processus d'apprentissage (l'apprentissage expérientiel ou l'apprentissage interne selon le mode d'entrée).

D'une part, de manière analogue à la version amendée du modèle OLI, les recherches de Rugman (2014) et Rugman et Li (2007) ont souligné qu'il existe un type d'avantages spécifiques à la firme (*firm specific advantage* - FSA) similaires à ce qui est montré par le modèle OLI. Un type d'avantage peut être construit à partir des avantages spécifiques liés au pays (*country specific advantage* - CSA), nommé « avantage spécifique à l'entreprise lié au pays d'origine » (*home country bound firm specific advantage*). Pour simplifier, on emprunte, ici, le terme LB FSA (*location bound FSA*) pour l'avantage spécifique à l'entreprise, lié au pays d'origine.

D'autre part, certains suggèrent que les EMNE chinoises n'ont pas besoin de FSA classiques, *i.e.* propriété exclusive en interne face aux rivales, pour procéder à l'internationalisation (Hashai et Buckley, 2014 ; Hong, Wang, et Kafouros, 2015 ; Rugman *et al.*, 2016). Une grande partie des multinationales chinoises sont principalement basées sur des avantages spécifiques à l'entreprise relatifs aux avantages spécifiques liés au pays d'origine (Rugman *et al.*, 2016 ; Rugman et Nguyen, 2014 ; Verbeke, 2013), donc les LB FSA comme cité auparavant. Ces avantages spécifiques restent fondamentalement immobiles dans l'environnement institutionnel chinois (M. Rugman, TK Nguyen, et Wei, 2014 ; Rugman *et al.*, 2016), et il est difficile de leur faire traverser la frontière nationale (Rugman, 2014). Cependant, le fait

d'entrer dans un pays par la création de bureaux de représentation, de succursales ou de filiales commerciales ou intégrées, permet un effet de diffusion de connaissances. C'est pour les firmes chinoises (notamment celles qui ne sont pas encore des MNE) bénéfique parce que ceci les aide à construire des avantages de type Oa. Dans ce cas, Ot et Oi se présentent comme des catalyseurs qui pourront accélérer le processus et réduire les risques d'internationalisation.

Dans les projets de M&A, les firmes chinoises procèdent selon nous, d'une autre façon. Une acquisition permet à la firme chinoise de disposer des actifs stratégiques directement et de surmonter les LOF et LOO grâce à la firme acquise à l'étranger. Mais les entreprises chinoises pourraient être vulnérables, car elles n'ont pas au départ de FSA, notamment ceux qui sont liés à la capacité d'intégration et de coordination (Peng, 2012 ; Rugman, 2009 ; Rugman *et al.*, 2016). D'un point de vue RBV (*resource based view*), afin que ces derniers soient « exploitables », il faut les intégrer ou les internaliser au sein de l'organisation en global. D'autre part, l'étude empirique de Xie et Li (2016) a montré que les firmes chinoises ont tendance à imiter celles qui se trouvent dans la première vague d'internationalisation. Comme elles n'ont pas suffisamment de capacité pour intégrer les actifs stratégiques, certaines adoptent une approche partenariale dans les projets de M&A (Marchand, 2015). Dans ce cas, l'entreprise acquise reste relativement autonome, c'est l'entreprise acquéreuse qui envoie les expatriés pour observer et apprendre sur l'entreprise acquise. Ainsi, le fait que les EMNE chinoises soient dépendantes des avantages spécifiques à l'entreprise liée à leur pays d'origine pourrait impacter leur développement international, par lequel, elles cherchent à construire des FSA (ou Oa : le terme utilisé dans OLI). Pour une EMNE chinoise, il est souvent difficile d'atteindre une performance financière supérieure dans les opérations internationales, car cette dernière est déterminée par les FSA/Oa accumulés durant l'internationalisation, mais pas par les niveaux d'internationalisation *per se* (Morck et Yeung, 1991 ; Rugman, 1981 ; Rugman *et al.*, 2016). Quelque part, si les entreprises chinoises ne disposent pas de FSA/Oa après avoir réalisé un certain développement international, leurs performances ne seront pas accrues de façon radicale.

Proposition #5 : Les firmes chinoises peuvent lancer le processus d'internationalisation même si elles n'ont pas d'avantages Oa (FSA) ; cependant ceux-ci restent la source majeure de performance durable que les firmes chinoises devront acquérir par apprentissage interne ou expérientiel.

L'emploi du terme de « proposition » nous semble mieux adapté à la nature exploratoire de la présente étude. Contrairement au terme d' « hypothèse » réfutable (Popper, K, 1993), les propositions que nous avons formulées en fonction de la littérature sont délibérément plus générales, et aident à structurer les cadres théoriques en question. Cette étude s'inscrit plus dans une démarche hypothético-inductive qu'hypothético-déductive (Crozier et Freidberg, 1973). Ces 5 propositions déduites de la littérature devraient nous permettre de mieux qualifier les caractéristiques des deux cadres théoriques en question dans le cas de la Chine. Pour pouvoir tester ces propositions, nous avons élaboré une deuxième étude de cas dans la section 1.2 du chapitre 5, suite à notre première étude exploratoire, qui est une analyse de cas d'entreprises chinoises en référence avec un ensemble de cadres théoriques.

Le chapitre suivant propose une analyse théorique qui regroupe un ensemble de handicaps pour les firmes chinoises lors de leur internationalisation. Grâce à cette analyse, nous allons formuler 2 propositions (et 4 sous-propositions) qui tentent de justifier le choix stratégique des firmes chinoises en lien avec leurs difficultés.

Chapitre 3 : Le développement des EMNE et leurs handicaps – coopération et rachats des PME des pays développés

Introduction

Un simple survol de la presse économique suggère qu'il n'est pas rare, pour les multinationales des économies émergentes cherchant à s'implanter dans les pays développés, de travailler avec des PME de ces pays. Elles vont même assez souvent s'en porter acquéreur, partiellement ou totalement. Les commentateurs craignent fréquemment des comportements prédateurs de leur part. Par exemple la cession de 49,9% de l'aéroport Toulouse-Blagnac à deux investisseurs chinois aidés du canadien *SNC Lavalin* pour 308 millions d'euros en 2014 a été largement stigmatisée par la presse, et plus encore après le versement d'un dividende exceptionnel aux actionnaires en 2017. Mais certains exemples suggèrent que ce n'est pas nécessairement le cas. Nous présenterons un certain nombre de cas dans ce chapitre qui suggèrent quels types d'opportunités les PME peuvent apporter aux multinationales des pays émergents, et réciproquement, quelles opportunités le développement des multinationales des pays émergents peut présenter pour les PME des pays développés. Étudier ces opportunités mutuelles pour mieux comprendre le potentiel de tels partenariats, tel est l'objectif de cette recherche qui se concentre sur le cas des multinationales chinoises investissant en France.

Les entreprises chinoises, pour un nombre croissant d'entre elles, ont en effet réalisé ces dernières années des efforts considérables pour se développer à l'international. Dans les années 2000, face à l'essoufflement du modèle basé sur l'exportation de marchandises à faible valeur ajoutée, les entreprises chinoises ont cherché de nouveaux relais de croissance en s'efforçant de s'internationaliser. Elles y ont d'ailleurs été encouragées par l'État, on l'a vu dans les chapitres précédents, dans le cadre de la politique dite *Go out Policy* ou encore *Going global strategy* - 走出去 - initiée en 1999 en réaction à l'explosion des réserves de change du pays, et toujours d'application prioritaire. Entreprises d'État comme entreprises privées bénéficient dans le cadre de cette politique d'un fort soutien des autorités pour s'implanter à l'étranger, y compris sous forme de crédits spécifiques à conditions privilégiées. Selon le ministère chinois du Commerce (MOFCOM), à la fin 2016, près de 20 200 investisseurs chinois avaient établi

30 800 entreprises en investissements directs dans 188 pays et régions du monde, couvrant tous secteurs d'activité ; la tendance, toutefois, est nettement à la baisse en 2017-2018 en nombre de cas, mais pas en montant.

Au-delà de cette politique générale, et parmi un arsenal de dispositifs de plus en plus importants¹⁰, deux autres éléments (amplificateurs) doivent être cités. Comme évoqué dès l'introduction de cette thèse, la politique de *Going global* s'articule tout d'abord avec l'initiative de BRI (*Belt and Road Initiative*). En 2008, la Crise financière a fortement perturbé la Chine. Sa surcapacité industrielle s'est heurtée aux difficultés des États-Unis et de l'Europe. En parallèle, il y a eu le constat que dans les pays en développement, l'absence d'infrastructures empêchait les économies d'évoluer (et d'absorber la production de la capacité industrielle excédentaire chinoise ainsi que d'accueillir les investissements chinois). D'où l'idée de développer ces routes terrestres et maritimes. À l'heure actuelle, 71 pays sont concernés et les échanges commerciaux entre la Chine et les pays couverts par la BRI ont augmenté entre 2016 et 2017 de 13,4% (chiffres *State Information Center of China*). Une deuxième initiative ensuite s'articule avec la politique générale, c'est le plan *Made in China 2025*, lancé en 2015. L'idée générale est de transformer le pays en un centre de haute technologie dominant dans les industries de pointe comme la robotique, les technologies de l'information, l'aviation et les véhicules à énergie nouvelle. Industriellement, c'est donc sectoriellement très ciblé et le but est de réduire la dépendance de la Chine aux technologies étrangères. L'affaire ZTE ou encore les péripéties de Huawei justifient cette démarche. Au-delà de la simple référence à 2025, le plan prévoit 3 étapes : en 2025, renforcement de la position des entreprises chinoises manufacturières en priorisant la qualité et la productivité et en leur permettant de contrôler la chaîne de valeur créée. C'est la démarche de localisation ; en 2035, le pays doit parvenir à celui d'une nation manufacturière de rang intermédiaire ; en 2049, la Chine doit devenir un leader sur le plan de la technologie industrielle et devrait pouvoir soutenir l'avantage compétitif face aux autres puissances.

Le nombre et la diversité des opérations d'acquisition réalisées à ce jour, en France notamment, justifie un examen des stratégies des multinationales chinoises dans l'hexagone, multinationales d'un pays émergent. Un tel examen, nous le verrons, suggère que des

¹⁰ On pourrait par exemple citer les FTZ (Free Trade Zone) ainsi que leur évolution la plus récente les PFTZ (Pilot Free Trade Zone), la CIIE (China International Import Export).

possibilités de développement d'affaires, d'alliances, de rapprochements, peuvent émerger d'asymétries réciproques inhérentes aux organisations considérées, asymétries qui *a priori* constituaient des faiblesses liées à leur origine pour les unes, les multinationales chinoises, à leur taille pour les autres, les PME françaises ici. Une démarche similaire a été mise en œuvre par Miller (2003), mais était sous-tendue par la question suivante : dans quelle mesure les entreprises possèdent-elles des asymétries potentiellement valorisables ? L'auteur souligne que les sources d'asymétries sont extrêmement nombreuses et complexes (Miller 2003, p. 964). Ces asymétries, qui constituent *a priori* des faiblesses, sont peut-être plus facilement identifiables dans le domaine international.

Dans le cadre de cette recherche, les opportunités mutuelles saisies sont considérées comme résultant de la capacité des entreprises à surmonter les difficultés liées à leurs caractéristiques et à leurs choix stratégiques. Cela vaut tant pour les entreprises multinationales des pays émergents (EMNE) que pour les PME des pays développés considérées ici. La revue de littérature de Luo et Zhang (2016) dresse un état des lieux très précis des recherches menées sur l'expansion internationale des multinationales de pays émergents. Elle recommande, entre autres, de poursuivre les recherches sur la façon dont ces nouveaux acteurs du paysage international compensent leurs faiblesses concurrentielles sur les marchés étrangers, voire les dépassent. Nous avons traité de cette question dans les deux chapitres précédents. Poursuivant ces recommandations, ce travail s'efforce de comprendre le processus de compensation des différents handicaps des EMNE et des PME issues de pays dits avancés, dans le cadre de leurs rapprochements, en se fondant sur le cas des stratégies d'investissements chinois en France.

En quoi l'interaction des différents handicaps des EMNE et des PME occidentales permet-elle de dégager des opportunités mutuelles ? C'est par l'interaction des désavantages respectifs de ces deux types d'entreprises (EMNE et PME occidentales) que nous abordons notre question de recherche.

Les stratégies de rapprochement des EMNE et des PME de pays développés engendrent une interaction de leurs handicaps réciproques et les placent dans une relation asymétrique. Le fait d'aborder la question de recherche par l'angle de l'asymétrie telle que développée par Miller (2003) permet de saisir l'opportunité future que peut représenter (ou qui peut résulter de) la

compensation des handicaps respectifs des EMNE et des PME dans le cadre de stratégies d'alliance ou de rapprochement (Madhok et Keyhani, 2012).

L'asymétrie est de nature statique. Dans le cadre de rapprochements, nous considérons qu'elle prend un caractère dynamique par l'interaction des handicaps respectifs des EMNE et des PME occidentales. Poursuivant la recherche menée par Chinta *et al.*, (2015) portant sur les effets combinés des handicaps liés à la nouveauté et ceux liés au caractère étranger, notre étude se propose d'étudier l'interaction des différents handicaps propres à chaque type d'entreprise lors d'un investissement réalisé par les EMNE au sein de PME de pays développés.

Les recherches portant sur les effets combinés des différents handicaps ont été relativement limitées dans la littérature en management international (Chinta *et al.*, 2015). En se fondant sur le travail de Nachum (2003), les propositions de recherche élaborées par Chinta *et al.*, (2015) envisagent conceptuellement que les désavantages liés au caractère étranger et au fait d'être une entreprise nouvelle peuvent devenir des avantages. La présente recherche se propose d'une part de poursuivre la même logique en testant empiriquement l'interaction des différentes formes de handicaps (développées plus loin) qui peuvent émerger lors de stratégies de rapprochement. À cette fin, nous travaillerons sur la base de la documentation précise de 53 cas d'investissements chinois récents en France. Ceux-ci peuvent consister en un rachat partiel ou un rachat total de PME locales. Nous identifierons les handicaps que cherchent, à chaque fois, à surmonter les entreprises impliquées, chinoises comme françaises. L'identification des objectifs affichés par chaque entreprise, et le croisement des objectifs lorsqu'il y a rachat de PME françaises, nous permettra d'éprouver l'interaction de ces différentes formes de handicaps. D'autre part, sur un plan conceptuel, notre étude tente de comprendre le processus de compensation des différents handicaps des deux formes d'entreprises étudiées, qui permet de passer d'une relation d'asymétrie avérée à une forme d'opportunités mutuelles. C'est par la mobilisation simultanée (Chinta *et al.*, 2015) des quatre handicaps identifiés dans cette étude que l'asymétrie de la relation revêt un caractère dynamique.

Afin de mieux comprendre les spécificités des EMNE à l'international en lien avec les PME des pays développés nous commençons par décrire l'incomplétude théorique que nous avons identifiée. C'est grâce à cette dernière que nous avons mobilisé un ensemble de théories concernant les handicaps des entreprises de part et d'autre et que nous les avons mises en relief.

Ces handicaps vont finalement être traduits par des besoins de développement respectifs aux PME des pays développés et aux multinationales des pays émergents.

1. PME des pays développés et EMNE : handicaps et asymétries réciproques.

Comme nous l'avons développé dans les deux chapitres précédents, sur un plan théorique plusieurs courants s'affrontent pour étudier les stratégies et les comportements adoptés par les EMNE, notamment la théorie des ressources (Barney, 1991), la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) ou encore le paradigme éclectique proposé par Dunning (1981). Pour certains chercheurs, la spécificité de l'origine des multinationales issues de pays émergents nécessite la mobilisation de nouvelles théories (Guillen et Garcia-Canal 2009 ; Hennart 2012), alors que pour d'autres, les théories existantes telles que le paradigme OLI peuvent être transférables (Dunning *et al.*, 2009 ; Narula, 2006). Face à l'absence de consensus (Amighini *et al.*, 2015), Vieu et Guieu (2016) suggèrent de combiner les approches théoriques classiques pour étudier le comportement de ces entreprises. Par ailleurs, la plupart des typologies établies pour étudier et catégoriser les EMNE (par ex. Ramamurti, 2009 ; Hoskisson *et al.*, 2013 ; Guillén et Garcia-Canal, 2009) en termes de stratégies d'internationalisation ne permettent pas réellement d'étudier en profondeur le comportement de ces entreprises (Vieu et Guieu, 2016).

C'est en substance la démarche adoptée dans ce travail que de tenter de contribuer à combler ces manques dans la littérature. Comme le remarquent Madhok et Keyhani (2012), les EMNE ont un rythme et des démarches d'internationalisation qui leur sont spécifiques. Elles ont par ailleurs des modes d'entrée différents de ceux que l'on pouvait examiner classiquement (Athreye et Kapur, 2009). Les théories et analyses dominantes (*supra*) ont pour caractéristique d'avoir été élaborées dans le cadre de multinationales des USA et d'Europe, il y a quelques décennies. Ces schémas classiques (par l'origine de leur développement) confrontés aux démarches spécifiques d'internationalisation des EMNE appellent des nouvelles analyses Madhok et Keyhani (2012).

Les travaux en management international ont depuis longtemps souligné que les entreprises dans leur développement international, affrontent différents coûts dont les origines sont

multiplés (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969). Ces coûts peuvent (de manière non-exhaustive) découler de l'absence de familiarité avec l'environnement, de différences économiques et politiques, de l'âge, de l'inexpérience, du fait d'être en dehors du réseau ou encore de la taille de l'entreprise. Ces « *liabilities* » (handicaps, difficultés), nous l'avons vu dans les chapitres précédents, existent pour toutes les entreprises qui s'internationalisent, mais ont un caractère particulier lorsque ces entreprises sont originaires de pays émergents. Le choix stratégique d'un investissement réalisé par une EMNE au sein d'une PME française place ces deux types d'entreprises dans une position d'asymétries réciproques. C'est le croisement de ces asymétries réciproques avec les différents handicaps évoqués qui peut faire émerger des opportunités d'affaires et par conséquent expliquer les choix stratégiques réalisés.

2. Les handicaps des entreprises des multinationales des pays émergents à l'international

Les multinationales d'économies émergentes sont considérées comme des acteurs majeurs du paysage international (Deng et Yang, 2015 ; Nair *et al.*, 2014 ; Madhok et Keyhani, 2012 ; Ramamurti, 2012). Les investissements directs étrangers émanant des pays dits *en développement* ne cessent de progresser depuis les années 2000, particulièrement ceux réalisés par les entreprises asiatiques (UNCTAD, 2015). Dans ce contexte, l'Union européenne constitue l'un des principaux bénéficiaires des IDE en provenance d'économies émergentes (Jindra *et al.*, 2016). L'expansion internationale croissante et rapide des EMNE soulève un certain nombre de défis pour ces entreprises (Marinov et Marinova, 2014 ; Chittoor *et al.*, 2015), comme pour leurs concurrentes et pour leurs partenaires éventuels des pays développés.

Lorsqu'elles investissent sur les marchés étrangers, ces entreprises des pays émergents sont confrontées à des difficultés spécifiques qu'elles doivent surmonter. Madhok et Keyhani (2012) montrent que les EMNE ont tendance à privilégier des modes d'entrée risqués tels que les acquisitions, particulièrement lorsqu'elles sont à la recherche d'actifs stratégiques tels qu'une technologie de pointe ou des compétences managériales (Deng et Yang, 2015). Selon Chittoor *et al.*, (2015), le mode d'expansion internationale par acquisition présente des risques conséquents pour les EMNE, qui sont exposées à de nombreux problèmes pouvant entraver leur expansion internationale. Elles sont en effet confrontées à la difficulté d'être une entreprise

étrangère (*liability of foreignness - LOF*), au handicap d'être une entreprise nouvelle sur le marché international (*liability of newness - LON*), à la difficulté potentielle de ne pas appartenir à un réseau (*liability of outsidership - LOO*), ainsi qu'au désavantage lié au pays d'origine (*liability of emergingness - LOE*). Toutefois dans le même temps, ce mode d'expansion représente de réelles opportunités de croissance. Motivées par l'apprentissage et l'accumulation d'actifs stratégiques (Chittoor *et al.*, 2015), les acquisitions de la part EMNE dans les pays occidentaux ne cessent de progresser. D'un point de vue académique, la façon dont les EMNE abordent le handicap de l'entreprise étrangère représente un intérêt majeur et mérite d'être investigué, particulièrement pour les investissements réalisés par les multinationales de pays asiatiques (Yu et Kim, 2013). Qualifiés de « *up-market* » (Ramamurti et Singh, 2009b), ces investissements Sud-Nord interpellent les chercheurs en management international, appelant à étudier plus profondément la façon dont les multinationales des pays émergents surpassent leurs désavantages inhérents à travers un investissement direct étranger (Luo et Zhang, 2016).

3. Asymétries réciproques et choix stratégiques

Le choix stratégique d'un investissement réalisé par une EMNE au sein d'une PME française place ces deux types d'entreprises dans une position d'asymétrie réciproque. Les EMNE se trouvent potentiellement confrontées aux désavantages précédemment cités (*LOF, LON, LOE et LOO*). Dans le même temps, les PME doivent faire face au handicap inhérent dû à leur taille, handicap qualifié de *liability of smallness* (Stinchcombe, 1965). C'est donc bien dans la relation asymétrique d'un tel investissement que vont se dessiner les stratégies qui permettront aux unes et aux autres de surmonter leurs désavantages réciproques.

Le tableau suivant résume la situation d'un investissement d'une entreprise de pays émergent dans une PME de pays développé, les désavantages mutuels que l'on peut en attendre, et met en évidence une asymétrie croisée. Dans le cas d'investissements chinois réalisés au sein de PME françaises, l'asymétrie se situe à un double niveau : au niveau des pays respectifs de chaque entreprise (pays émergent et pays développé), et au niveau de la taille des entreprises concernées (multinationale et PME). Les positions asymétriques réciproques des EMNE et des

PME occidentales résultent de leurs désavantages propres dans le cas d'un investissement chinois au sein d'une PME issue d'un pays développé.

ASYMÉTRIES		DÉSAVANTAGES
PAYS	ENTREPRISE (Taille)	
Développé	PME	<i>LOS – Liability of Smallness</i>
Émergent	EMNE – Entreprise Multinationale d'un Pays Émergent	<i>LOF – Liability of Foreignness</i>
		<i>LOE – Liability of Emergingness</i>
		<i>LON – Liability of Newness</i>
		<i>LOO – Liability of Outsidership</i>

Tableau 2 : Croisement Asymétries (Pays/entreprises) - désavantages

C'est en tirant partie de ces asymétries que l'on peut tenter d'expliquer les stratégies d'investissements chinois dans des PME françaises (rachat, investissement *Greenfield*, coentreprise, autres).

Pour les EMNE, l'acquisition d'entreprises locales¹¹ de pays avancés peut être considérée comme un moyen de surmonter le handicap de l'entreprise issue d'un pays émergent (Madhok et Keyhani, 2012). Selon ces chercheurs, l'acquisition permet non seulement de pallier l'asymétrie inhérente entre les EMNE et les multinationales de pays économiquement développés (DMNE), mais également de répondre à un choix stratégique lorsque les EMNE disposent essentiellement de ressources ordinaires. D'après Miller (2003), l'asymétrie résulte du fait que les compétences, les processus, ou les actifs ne sont pas aisément accessibles à une entreprise concurrente. Ces différents éléments sont « *rare, inimitables et non substituables, mais non connectés à une dynamique de création de valeur, et en fait, agissent souvent comme des "liabilities"¹²* » (Miller, 2003, p. 961). Ces asymétries sont des différences qui, dans leur état initial, ne peuvent pas être susceptibles de création de valeur, mais qui *in fine* conduisent à

¹¹ Par entreprise locale, nous entendons entreprise originaire du pays d'accueil ; en l'occurrence dans cette dimension de notre recherche, il s'agira d'entreprises françaises.

¹² Traduction personnelle.

de réelles opportunités. On est dans des stratégies basées sur ces asymétries. D. Miller remet ainsi en cause l'approche classique de l'avantage compétitif prôné par la théorie des ressources et propose, par le « dilemme de l'avantage durable et réalisable » qu'il met à jour, que par le fait de découvrir les asymétries existantes entre les entreprises, les managers sont en mesure de les transformer en ressources et capacités qui leur permettront de saisir des opportunités de marchés. En fait, comme le soulignent Madhok et Keyhani, (2012), la démarche asymétrique de Miller (2003) permet une vision plus prospective de l'avantage potentiel futur plutôt que de l'avantage actuellement réalisé. Ce point de vue prospectif est précisément ce qui est concrétisé dans le concept d'«opportunité» adopté dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000). Une opportunité y est définie, par exemple, comme une «situation future jugée souhaitable et réalisable», par définition, quelque chose au-delà des activités actuelles de l'entreprise (Stevenson et Jarillo, 1990: 23).

C'est donc bien par l'identification des différents déficits ou handicaps préalablement exposés que les EMNE et/ou les PME pourront tirer parti des choix stratégiques réalisés dans le cadre d'un investissement chinois au sein d'une PME française. La mise en évidence de ces grands types de handicaps des entreprises dans leur développement international, en termes de désavantages liés au caractère étranger (*LOF*), au caractère étranger issu d'un pays émergent (*LOE*), à la nouveauté sur le marché (*LON*) et de désavantage lié à la taille (*LOS*), est en fait initialement issue de l'approche de l'écologie des organisations puis de travaux en *International Business*. Précisons chacun de ces désavantages.

4. Du désavantage du caractère étranger au handicap lié au pays d'origine

Le désavantage de l'entreprise étrangère a été initialement introduit par Hymer (1960, 1976) comme représentant les coûts additionnels qu'une multinationale doit engager pour faire des affaires à l'étranger, comparativement à ses concurrents locaux (acquisition d'informations concernant l'économie, la langue, la loi et la politique du pays étranger). Plus tard, Zaheer (1995) a qualifié ce désavantage en le nommant de *liability of foreignness*. Selon Zaheer (1995), les coûts supplémentaires liés au concept de *LOF* sont liés à la distance spatiale (voyages, transport, coordination et contrôle), à la méconnaissance de l'environnement local, ou encore à la différence de traitement par le pays d'accueil (comportement discriminatoire de la part des

acteurs locaux). Eden et Miller (2004) décomposent le concept de *LOF* en distinguant trois types de risques : le risque lié à la méconnaissance ou au manque d'expérience au sein du marché étranger, le risque relationnel lié aux difficultés potentielles de contrôle et de coordination des filiales étrangères et le risque de discrimination.

Le concept de *LOF* est essentiellement mobilisé pour étudier l'internationalisation des entreprises issues de pays avancés, et peu utilisé dans le contexte de multinationales issues de pays émergents (Held et Berg, 2015), particulièrement lorsque ces entreprises s'internationalisent au sein d'économies développées (Denk *et al.*, 2012). Or, en dépit de la stabilité et de l'attractivité que peuvent procurer les marchés développés pour les EMNE, ces entreprises sont confrontées à de nombreux obstacles pour s'y implanter (Held et Berg, 2015). Comparativement aux multinationales des pays développés, les EMNE font généralement face à un déficit d'expérience internationale, de compétences technologiques, et de compétences de gestion ou en marketing (Jindra *et al.*, 2016). Par ailleurs, souffrant d'un manque de légitimité, elles sont parfois confrontées à une forme de discrimination par rapport aux firmes locales (Ramachandran et Pant, 2010). Les désavantages liés au pays d'origine sont qualifiés dans ce cas de « *liability of emergingness* » (Madhok et Keyhani, 2012).

Là où le désavantage de l'entreprise étrangère (*LOF*) s'explique par le fait d'être étranger au lieu où l'entreprise souhaite s'implanter, le concept de *liability of emergingness* (*LOE*) fait référence au handicap lié au pays d'origine, particulièrement dans le cas des entreprises issues d'économies émergentes (Ramachandran et Pant, 2010 ; Madhok et Keyhani, 2012). En mobilisant la théorie institutionnelle, Held et Berg (2015, p. 23) montrent que les EMNE souffrent non seulement « *de fortes pressions institutionnelles de leurs institutions d'origine, mais aussi font face à des défis cruciaux de la part des institutions d'accueil* ». Les EMNE sont donc confrontées à une discrimination supplémentaire de la part des pays étrangers ; elles sont potentiellement caractérisées par un « stigmatisme d'être issues de pays émergents » (Held et Berg, 2014 ; 2015), allant au-delà du « stigmatisme d'être étranger » (Hymer, 1976). La discrimination est générée par une forme de défiance et peut se manifester de la part des pays d'accueil sous la forme de réglementations spécifiques, de rumeurs négatives, de grèves ou encore de boycotts à l'égard des EMNE (Held et Berg, 2014). Dans ce cas, elle est qualifiée de discrimination directe (Held et Berg, 2014 ; 2015). Les firmes issues de pays émergents peuvent également

faire face à une forme de discrimination indirecte (Held et Berg, 2014 ; 2015). C'est notamment le cas lorsque les différentes parties prenantes des pays hôtes (gouvernement, consommateurs, entreprises locales, salariés...) ont des préjugés sur la qualité des produits étrangers (Eden et Miller, 2004), ou sur la capacité d'innovation des entreprises étrangères par exemple (Luo et Tung, 2007), préjugés potentiellement exacerbés pour les firmes en provenance de pays émergents (Madhok et Keyhani, 2012). Selon Moeller *et al.*, (2013, p. 97), « un stigmatisme peut être attaché à l'organisation, son image, ses produits et ses marques, ainsi qu'à ses employés ».

5. Le handicap lié à l'âge et le handicap lié à la taille (LOS)

Il est communément admis que les entreprises nouvellement créées sont plus exposées que les entreprises plus anciennes à un risque d'échec élevé au cours des premières années de leur cycle de vie (Freeman *et al.*, 1983). Ces jeunes ou nouvelles entreprises sont confrontées à une forme de désavantage, qualifié par Stinchcombe (1965) de *liability of newness (LON)*. La littérature est relativement développée sur cette question (pour une synthèse, voir Chinta *et al.*, 2015, p. 78). Souffrant d'un manque de légitimité et d'expérience, elles peinent à concurrencer les organisations plus anciennement établies. Les développements de la littérature montrent la richesse et la fécondité du concept proposé en 1965 par Stinchcombe (Abatecola *et al.*, 2012). Si l'on se limite au domaine international, ce handicap lié à l'âge est l'une des faiblesses (ou des désavantages) que supportent les entreprises qui s'internationalisent (Mudambi et Zahra, 2007). En effet, intervenant sur un marché nouveau pour elles, elles sont désavantagées par rapport à celles (domestiques), plus anciennes qui sont déjà implantées (Rabbiosi et Santangelo, 2013).

La littérature met en évidence par exemple la nécessité d'apprentissage de nouveaux rôles, de mise en œuvre de relations nouvelles, de structuration du domaine qui sont génératrices d'inefficiences. Pareillement, le manque d'expérience génère une qualité moindre et une performance plus faible (Stinchcombe, 1965). Les nouveaux rôles (du fait de l'internationalisation) sont consommateurs de temps et de ressources.

La *liability of Smallness (LOS)*, ou difficultés liées à la taille, a été analysée initialement par Aldrich et Auster (1986) et par Brüderl *et al.* (1992), même si l'idée générale est issue de

Freeman *et al.* (1983), de Carroll (1983, 1984) et indirectement des travaux de Stinchcombe (1965). Ces difficultés, dans une perspective d'internationalisation (mais pas uniquement) sont intimement liées à la survie des organisations de taille réduite (Lu et Beamish 2001 ; Sapienza *et al.*, 2006 ; Zahra et George 2002). Par définition, les PME ont des ressources limitées. En fait, elles :

- peuvent avoir des ressources financières limitées (avec un accès au crédit restreint par rapport à ce que serait l'accès au crédit d'entreprises plus importantes),
- peuvent manquer de notoriété, avoir des difficultés d'accès au marché,
- avoir des difficultés à dégager des économies d'échelles, à maîtriser leur chaîne de production, bref à accéder aux différents avantages dont bénéficient des entreprises plus grandes (Aldrich et Auster 1986), plus structurées. On peut y rajouter d'une manière plus générale une plus grande sensibilité aux difficultés économiques conjoncturelles et des difficultés liées à la transmission/succession. Ces difficultés ou handicaps peuvent considérablement limiter leur développement, qu'il soit domestique ou international, voire influencer leur survie. Un partenariat, quel qu'en soit la forme, limité au marché domestique ou non, permettra le cas échéant de surmonter les difficultés liées à la taille.

Le modèle révisé de Johanson et Vahlne (2009) met en évidence l'importance du réseau dans la recherche d'opportunités sur les marchés internationaux. Une entreprise qui désire se développer sur les marchés étrangers est confrontée non seulement à la *liability of foreignness*, mais aussi à la *liability of outsidership* identifiée par Johanson et Vahlne (2009). Vahlne et Johanson (2018) considèrent qu'il s'agit de l'expression d'une rareté de ressources managériale. Ce handicap se manifeste par un manque de connaissances spécifiques du marché visé, mais aussi par le déficit de position pertinente dans un réseau d'affaires. Là où le modèle original (1977) mettait l'accent sur la distance psychique comme cause d'obstacle majeur à la réussite du développement international, le nouveau modèle de 2009 précise que la difficulté essentielle réside dans le fait d'être extérieur au réseau approprié permettant de nouer des relations de confiance et de capter des opportunités d'affaires. La situation asymétrique générée par le fait d'être extérieur au réseau peut être surmontée par une première phase identifiée par Schweizer (2013), celle de l'identification de sa LOO. Selon Schweizer (2013), les PME peuvent surmonter le désavantage de LOO en suivant un processus en quatre phases :

Désavantage	Variables/caractérisation	Référence
Liability of Foreignness LOF	Les coûts additionnels engagés par une entreprise étrangère qu'une entreprise locale ne subirait pas : liés à la distance spatiale (voyages, transport, coordination et contrôle), à la méconnaissance de l'environnement local, ou encore à la différence de traitement par le pays d'accueil (comportement discriminatoire de la part des acteurs locaux).	Zaheer (1995)
	Manque d'informations sur la demande locale, sur les canaux de distribution,	Eden et Miller (2004)
	Incertitudes liées au contrôle des unités à l'étranger, méconnaissance des pratiques organisationnelles locales	Denk <i>et al.</i> , (2012)
	Déficit d'expérience internationale et de compétences technologiques, de gestion et de marketing	Jindra <i>et al.</i> , (2016)
Liability of Emergingness LOE	Stéréotypes et discriminations liés au pays d'origine émanant des différentes parties prenantes.	Madhok et Keyhani, (2012)
	Outre les variables issues de la LOF, risque de stéréotype, de discriminations : directes (boycott, campagnes de communication, règles institutionnelles ...) et/ou indirectes (favoritisme au profit des entreprises domestiques : produits, emplois ...)	Held et Berg, (2014 ; 2015)
Liability of Newness LON	Nécessité d'apprentissage de nouveaux rôles, de mise en œuvre de relations nouvelles, de structuration du domaine sont génératrices d'inefficiences. Manque d'expérience qui génère une qualité moindre et une performance plus faible	Stinchcombe
	Les nouveaux rôles sont consommateurs de temps et de ressources. Difficultés de stabiliser le portefeuille client.	Beck (1997)
	Dans le cas des international new ventures (INVs) des problèmes de crédibilité, de limitation des ressources,	Zahra (2005)
Liability of Smallness Liability of Smallness LOS	- Ressources financières limitées - accès au crédit restreint - manque de notoriété - difficulté d'accès au marché - difficultés à faire des économies d'échelles	Aldrich et Auster (1986)
	- difficultés de maîtrise de la supply chain - Ressources et capacités limités - Difficultés d'accès au capital - Difficultés de recrutement et de maintien du personnel	Lu et Beamish (2006)
	Éventail limité de ressources (financières et compétences)	Franco et Haase (2015)
Liability of outsidership (LOO)	Non appartenance à un réseau et à des relations d'affaires. Manque de légitimité.	Johanson et Vahlne (2009)

Tableau 3 : Opérationnalisation des variables selon les désavantages dans les principaux travaux académiques (les variables/caractérisations redondantes ne sont pas intégrées).

la prise de conscience de la LOO, l'identification du réseau pertinent, le regroupement des ressources et des capacités de l'entreprise et l'accession, la gestion et l'exploitation des opportunités identifiées dans le nouveau réseau.

En revanche, les PME bénéficient en général d'une bonne connaissance du marché local, d'une implantation parfois ancienne, d'une connaissance de l'environnement institutionnel ... Cela nous conduit à formuler les propositions suivantes qui résument cette logique d'asymétrie réciproque au regard des handicaps de chacune des parties ce qui conduit finalement à créer des opportunités d'affaires pour les multinationales chinoises et les PME françaises dans notre cas.

Proposition #6 : Les multinationales chinoises adoptent dans leurs stratégies d'investissement en France des démarches leur permettant de surmonter les difficultés liées à leurs handicaps (LOF, LOE, LON, LOO).

Proposition #6.1. Les objectifs des multinationales chinoises dans leurs stratégies d'investissement en France traduisent leurs difficultés liées à leurs handicaps (LOF, LOE, LON, LOO).

Proposition #6.2. Les modalités d'investissement en France des multinationales chinoises traduisent fréquemment les difficultés liées à leurs handicaps (LOF, LOE, LON, LOO).

Proposition #7 : Les PME françaises dans lesquelles investissent (partiellement ou totalement) les entreprises chinoises s'efforcent de résoudre ainsi des difficultés liées à leur taille (éventail de ressources limité).

Proposition #7.1. Les PME françaises dans lesquelles investissent (partiellement ou totalement) les entreprises chinoises s'efforcent de résoudre les difficultés financières liées à leur LOS.

Proposition #7.2. Les PME françaises dans lesquelles investissent (partiellement ou totalement) les entreprises chinoises s'efforcent de résoudre les difficultés en termes de compétences liées à leur LOS.

Ici aussi, nous employons le terme de proposition, plutôt que celui d'hypothèse, compte tenu du caractère toujours assez exploratoire de notre approche. Le tableau 3 précise comment peuvent s'opérationnaliser les variables *liability of foreignness*, *liability of emergingness*,

liability of newness, liability of smallness, liability of outsidersness et à travers un examen attentif de la littérature que nous avons mobilisée.

Ces propositions que nous avons construites visent à mieux voir comment la collaboration entre les multinationales chinoises et les PME françaises permettent à chacune de surmonter leurs difficultés respectives. Nous allons éprouver ces propositions au travers d'une étude qualitative dans notre partie empirique, dont les résultats seront présentés dans la section 3 du chapitre 5.

Le chapitre 4, qui regroupe un ensemble d'éléments liés à l'environnement international, vise à traiter l'impact de la distance psychique sur l'internationalisation des firmes chinoises. Fondée sur une revue du modèle d'Uppsala, cette étude nous permet de vérifier l'évolution de la distance psychique tout en tenant en compte les capacités spécifiques des firmes chinoises.

Chapitre 4 : Le rôle de la distance psychique dans le processus d'internationalisation des entreprises chinoises¹³

Introduction

Les entreprises chinoises qui s'internationalisent ont attiré énormément d'attention dans le milieu universitaire (Deng, 2012b), car, comme le soulignent F. Li et Ding (2013), elles sont considérées comme l'une des sources potentielles les plus importantes dans le processus d'avancement théorique dans le domaine du commerce international et du management international (IB – *International Business*). En effet, les économies émergentes représentent un pouvoir important en termes de flux d'investissements directs à l'étranger (IDE), comme l'indiquent Paul et Benito (2017). La Chine, parmi les pays émergents les plus influents, reste un pays d'investissement majeur au cours des dernières décennies (Hanemann et Huotari, 2016). Par le biais des IDE sortants de Chine, les entreprises chinoises ont commencé à s'internationaliser de manière significative. Cependant, par rapport à leurs homologues des pays avancés tels que les États-Unis et les pays européens, une grande partie de ces entreprises ont connu une évolution différente et plus rapide (Child et Rodrigues, 2005 ; Luo et Tung, 2007 ; Mathews, 2006 ; Parmentola, 2010). Par conséquent, les entreprises chinoises ainsi que les entreprises des autres pays émergents remettent en question les théories conventionnelles de l'IB, qui sont basées empiriquement sur les entreprises des pays développés, qui plus est des décennies passées pour l'essentiel. Plusieurs logiques ont été adoptées pour expliquer l'idiosyncrasie du processus d'internationalisation des firmes des pays émergents, comme cela a été, en partie au moins, développé au cours des trois chapitres précédents de la thèse.

Dans une logique « d'arbitrage institutionnel », plusieurs travaux ont intégré des entreprises dans les contextes institutionnels du pays d'accueil et du pays d'origine (Boisot et Meyer, 2008 ; Witt et Lewin, 2007 ; Yamakawa, Peng et Deeds, 2008). Ils ont fait valoir que les entreprises s'internationalisent dans les économies avancées pour éviter l'environnement institutionnel faible de leur pays d'origine où les droits de propriété intellectuelle ne sont pas bien protégés.

¹³ Ce travail a été fait en collaboration avec Yao PAN, une collègue de l'université de Venice Ca'Foscari visant à répondre à un appel à contribution pour le 23^{ème} *Euro-Asia International Research Seminar* qui a eu lieu à Kobe, au Japon, en 2018.

De la même manière, elles s'internationalisent dans d'autres pays en développement ayant un niveau similaire de développement institutionnel que leur pays d'origine parce qu'elles connaissent bien un tel environnement (Cuervo-Cazurra et Genc, 2008). D'autre part, il est parfois encore plus coûteux pour les entreprises chinoises de s'étendre à d'autres régions en Chine que vers des pays étrangers, compte tenu des différences institutionnelles subsistant entre Provinces chinoises notamment (Boisot et Meyer, 2008, Deng, 2013).

Comme le suppose la logique de « *latecomer* » au niveau des entreprises, le développement des entreprises des pays émergents est limité par leur retard vis-à-vis des entreprises des économies développées (Luo et Tung, 2007 ; Mathews, 2002a). Elles sont tenues de se développer à l'international pour compenser leurs désavantages ou acquérir des atouts stratégiques pour rattraper leur retard.

Dans une logique d'« *ownership advantage* », les entreprises des pays émergents ont certains avantages de propriété sur les entreprises des pays développés, comme une compréhension profonde des besoins des clients de tels pays moins avancés, des capacités à traiter un environnement difficile et à produire à faible coût (Dunning, Kim, et Park, 2009 ; Ramamurti 2009 ; Rugman, 2009). Ce sont des avantages spécifiques au contexte (Narula, 2012 ; Ramamurti, 2012). En raison des caractéristiques que nous venons de mentionner, la validité des théories les plus connues telles que le modèle d'Uppsala et le paradigme OLI, est discutée par divers chercheurs concernant l'internationalisation des entreprises émergentes (Mathews, 2002a, Stöttinger et Schlegelmilch, 2000). Ils ont proposé, nous l'avons souligné dans les chapitres précédents, d'autres cadres pour aborder les particularités de ces entreprises.

Par exemple, le modèle LLL a été développé par Mathews (2002a ; 2006). Il est particulièrement adapté pour expliquer l'internationalisation des entreprises des économies émergentes (EE). Dans le cadre de la RBV (*Resources Based View*), il a prévalu en raison de la pauvreté des ressources de leur pays d'origine, notamment en termes de ressources intangibles, de sorte qu'elles les acquièrent en s'internationalisant dans les pays développés. Stratégiquement, elles établissent d'abord des liens (1er «L») avec les MNE en place. Ensuite, elles tirent parti de ces liens (2e «L», pour *leverage*) pour accéder aux ressources externes en créant une coentreprise ou en participant à des fusions et acquisitions avec des entreprises des marchés développés. Avec le processus récursif de lien et de levier, elles pourraient enfin améliorer leurs ressources intangibles grâce à l'apprentissage (3e «L» pour *learning*). Le point

de vue de Luo et Tung (2007) sur la perspective de *Springboard* a pour sa part mis en évidence la relation entre la croissance du marché intérieur de l'EMNE et son expansion à l'étranger (Luo et Tung, 2017). De même, ces auteurs ont soutenu que les entreprises des économies émergentes utilisaient l'internationalisation comme un tremplin pour mettre en œuvre leurs acquisitions d'actifs stratégiques.

Les deux explications avancées par l'approche LLL et la perspective *Springboard* présentent des différences marquées avec les approches plus traditionnelles (OLI, Uppsala notamment), et ce à plusieurs égards. D'une part, elles suggèrent toutes deux que ces firmes pourraient s'internationaliser malgré l'absence d'avantages monopolistiques (Vernon, 1979) qui sont toutefois requis par l'approche classique de l'avantage de la propriété (Oa). D'autre part, que cela soit selon la perspective *Springboard* ou dans le modèle *LLL*, l'internationalisation de ces entreprises ne doit pas nécessairement être dépendante d'une trajectoire précise, contrairement à ce qui est préconisé par le modèle d'Uppsala. Ce dernier point nous intéressera particulièrement dans ce chapitre et le travail empirique qui lui sera associé, présenté en seconde partie de la thèse. Nous avons l'intention d'examiner si le modèle d'Uppsala reste un cadre efficace pour traiter les problèmes des multinationales des pays émergents. Contrairement à diverses études de la littérature qui ont utilisé le modèle d'Uppsala pour évaluer si ces entreprises suivent un «processus» bien établi, nous nous sommes plus intéressés à évaluer leur performance après s'être internationalisées.

Avec cette question à l'esprit, ce chapitre est structuré comme suit. Premièrement, nous présenterons deux versions majeures du modèle d'Uppsala (versions de 1979 et 2009) avec ses applications empiriques existantes dans la revue de la littérature. Deuxièmement, nous analyserons les travaux empiriques existants liés aux entreprises chinoises, entreprises d'une économie émergente. Par la suite, nous expliquerons comment nous avons lié la distance psychique avec une entreprise chinoise tout en maintenant ses spécificités. Nous présenterons dans la partie empirique (seconde partie de la thèse), les mesures que nous avons utilisées pour évaluer si la distance psychique pourrait affecter l'internationalisation de l'EMNE chinoise. Enfin, nous discuterons de notre résultat basé sur le modèle d'Uppsala et tirerons nos conclusions en combinant les limites de l'étude réelle.

1. Le modèle d'Uppsala et son fondement théorique dans les économies émergentes

Le modèle d'Uppsala a été conçu et développé par Johanson et Vahlne (1977) et Johanson et Wiedersheim-Paul (1975). Il était à l'origine basé sur l'observation d'une série de multinationales suédoises, observation menée à l'Université d'Uppsala (Angué et Mayrhofer, 2017). À travers leur analyse, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) ont identifié que le développement international de ces entreprises pouvait être considéré comme un processus séquentiel à travers lequel elles cherchent à prendre progressivement des engagements de ressources sur le marché résultant d'une série de décisions progressives dans leur processus d'internationalisation. Un tel comportement permettrait aux entreprises de surmonter les difficultés majeures dues au manque de connaissances sur le marché étranger qu'elles visent. L'idée sous-jacente est que les entreprises devraient accumuler des connaissances sur un pays étranger donné avant et pendant leur développement international vers ce pays afin d'éviter les risques imprévus qui peuvent être causés par les différences entre les pays d'origine et d'accueil. De telles différences ont été reprises dans le concept de «distance psychique» incluant des facteurs couvrant la différence de langue, de culture, de niveau d'éducation et de système politique (Angué et Mayrhofer, 2017 ; Dow et Karunaratna, 2006). De tels éléments peuvent avoir un impact réel sur la qualité du processus d'apprentissage de la multinationale. En outre, l'incertitude sur les marchés étrangers, les pratiques, l'environnement auxquels les entreprises sont confrontées, sera réduite avec l'accumulation d'expérience. En arrivant à un certain niveau d'accumulation d'expérience, l'entreprise sera en mesure d'engager avec profit plus de ressources (Figure 2).

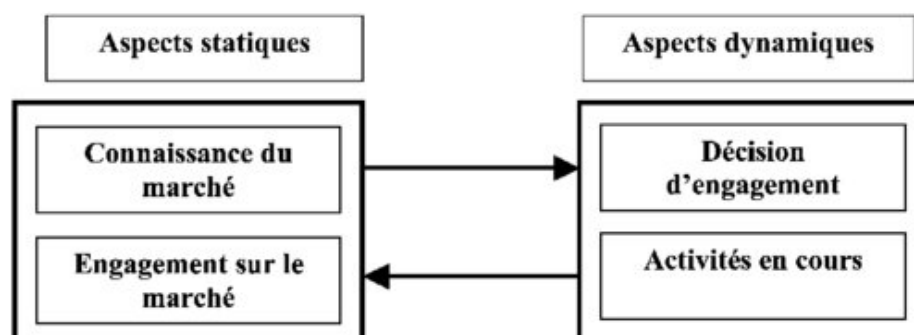


Figure 2 : Modèle d'Uppsala, la dynamique du processus (Cheriet, 2010)

Un tel mécanisme interne pourrait expliquer l'internationalisation des entreprises à partir de deux dimensions suggérées par une série d'expériences d'internationalisation des entreprises

suédoises. La première dimension explique l'engagement des ressources, elle peut être résumée formellement en quatre étapes séquentielles et récursives : (1) au départ, l'entreprise commencera à ne pas avoir d'activité étrangère régulière pour exporter ses produits ou services ; (2) après avoir acquis une certaine expérience sur le marché d'exportation, (3) les entreprises sont susceptibles de créer une entité commerciale au lieu d'exporter par l'intermédiaire d'un agent tiers ; (4) après une période d'apprentissage, l'entreprise produira sur place. Alors la deuxième dimension décrit la répartition géographique de l'investissement : les entreprises sont plus enclines à investir d'abord dans les pays ou les régions qui sont psychiquement proches de leur pays d'origine et ensuite vers des pays plus éloignés. Comme montré dans la figure 2, le comportement susmentionné pourrait être encadré dans un processus itératif d'apprentissage expérientiel selon l'incertitude du marché étranger (se réfère à l'aspect statique - «*state variable*»), qui est le processus d'accumulation des connaissances) et l'engagement progressif (se réfère à l'aspect dynamique - «*change variable* » qui est le processus de la prise de décision).

En 2009, le modèle d'Uppsala a été élargi à la lumière de la réflexion des auteurs sur le changement environnemental des affaires mondiales. Le réseau est le concept majeur pour analyser l'engagement de l'entreprise dans un sens plus large, les entreprises poursuivant dans cette perspective leur développement international au sein de réseaux (Santangelo et Meyer, 2017). Par conséquent, l'entreprise pourrait également s'engager dans des réseaux étrangers pour obtenir plutôt que d'acquérir des connaissances directement à partir du marché étranger. Ainsi, par rapport à la *liability of foreignness* (LOF) qu'elles subissent face à un marché étranger, leur développement international serait plus susceptible d'être limité par la *liability of outsidership* (LOO) envers un réseau étranger (Johanson et Vahlne, 2009). Cependant, avec ce changement, l'incertitude et le risque demeurent cruciaux, ce qui impacte les décisions d'engagement de l'entreprise (Dow, Liesch et Welch, 2017). Théoriquement, le processus dynamique composé de l'aspect statique et l'aspect dynamique ainsi que la logique itérative du modèle restent inchangés. En outre, nous pensons que l'idée de réseau d'entreprises souligne les capacités subjectives de l'entreprise à réduire le risque et l'incertitude tout en tenant en compte de l'existence objective de telles difficultés comme déjà mentionnées dans la version 1977.

En raison de sa capacité à expliquer l'internationalisation dans une perspective dynamique et novatrice, le modèle d'Uppsala est l'une des théories les plus citées dans le domaine du management international au cours des dernières décennies (Håkanson et Kappen, 2017).

Simultanément, on l'a vu, elle a reçu de nombreuses critiques quant à sa validité dans le cas des multinationales des économies émergentes. Suite aux progrès technologiques qui améliorent de plus en plus la connectivité mondiale, l'internationalisation des entreprises modernes pourrait être réalisée plus rapidement sans intégrer les quatre étapes et / ou commencer par un pays puis par un autre. Comme l'indiquent Luo et Tung (2017), la distance compte moins et l'EMNE peut être davantage touchée par son retard et ses intentions stratégiques (*strategic intents*) face à ses rivaux du monde développé. Ainsi, certains chercheurs soutiennent que le modèle d'Uppsala devient moins pertinent lorsqu'on aborde l'internationalisation des entreprises des économies émergentes (Mathews, 2002b; 2006; Stöttinger et Schlegelmilch, 2000). Cependant, d'autres continuent à appliquer ce modèle en considérant que cette dernière critique est excessive (Santangelo et Meyer, 2017).

Divers articles ont été publiés pour tester le modèle d'Uppsala et tenter de le contextualiser dans des entreprises émergentes. Håkanson et Kappen (2017) ont comparé le comportement de *risk-seeking* (proactif) et de *risk-avoiding* (incrémental) dans la logique du modèle, telles que les perspectives du « *Born Global* » (Cavusgil et Knight, 2015) et de l'« *International New Ventures* » (McDougall, Shane et Oviatt, 1994). Meyer a souligné que les entreprises des économies émergentes, en particulier les entreprises chinoises, se préparent à leur développement international d'ores et déjà sur leur marché intérieur, avant même de partir à l'étranger (Meyer, 2014). Ces entreprises ont grandement bénéficié des investissements entrants en Chine. Depuis l'ouverture de la Chine, elles ont adopté un processus de rattrapage des acteurs étrangers notamment à travers des alliances stratégiques et des contrats de coentreprise pour acquérir les technologies et les pratiques du commerce international (Child et Rodrigues, 2005). Cela a facilité ensuite leur processus d'internationalisation ultérieur. Dans une étude empirique menée par Meyer et Thaijongrak (2013) sur le processus d'internationalisation des EMN thaïlandaises, ils ont constaté que les étapes spécifiques du modèle d'Uppsala (e.g. de l'exportation vers les installations de production) ne semblent pas se retrouver dans le cas de la Thaïlande. Cependant, le processus d'apprentissage expérientiel pour expliquer l'engagement accru demeure encore pertinent.

L'article de Dow *et al.*, (2017) a également confirmé que peu importe ce qui change dans les différentes versions du modèle d'Uppsala, l'interaction entre l'aspect statique et l'aspect dynamique reste assez stable. Cependant, ils ont proposé que l'inertie organisationnelle et l'intentionnalité managériale pouvaient jouer un rôle important dans le processus

d'internationalisation des entreprises des économies émergentes. Cela implique que le processus international est principalement spécifique à l'entreprise, lié aux caractéristiques de l'entreprise et à son environnement (Drucker, 2017). Que le processus soit rapide ou lent dépend de la mesure dans laquelle les entreprises perçoivent et interagissent avec leur environnement, leur comportement pouvant être limité ou encouragé par une expérience antérieure. Par exemple, le comportement de tremplin décrit dans la perspective de *Springboard* des entreprises des pays émergents peut être déclenché par une intentionnalité managériale après avoir perçu un retard substantiel dû à l'inertie (de lent à rapide). Ensuite, les managers peuvent maintenir une telle vitesse dans leur développement international jusqu'à ce qu'ils rencontrent un autre événement déclencheur (du rapide au lent) qui ralentit leur processus d'internationalisation.

Dans le même ordre d'idées, Vahlne et Johanson (2017) proposent un « modèle d'Uppsala augmenté » dans lequel ils ont consolidé la relation qui existe entre l'aspect statique et l'aspect dynamique à plusieurs niveaux pour justifier le processus de prise de décision pour le développement international au sein d'une entreprise. Ils ont fait valoir qu'une entreprise performante ne se limite pas toujours à réagir passivement aux changements environnementaux ; au contraire, elle anticipe activement, avec une intention managériale. Ainsi, pour des dirigeants ayant un esprit d'entrepreneuriat "fort", qui considèrent les opportunités plutôt que les seuls risques, un processus de développement proactif peut être entrepris. À l'inverse, pour des dirigeants excessivement sensibles aux risques, ils peuvent préférer adopter un processus progressif afin de consolider les acquis antérieurs. Cependant, dans les deux cas, l'ontologie du processus reste la même, même si la vitesse de développement diffère.

2. La distance psychique dans l'analyse des EMNE chinoises

Après avoir fait une revue de littérature concernant le modèle d'Uppsala dans le cas des entreprises des économies émergentes, nous avons trouvé plusieurs études empiriques dans lesquelles le modèle avait été intégré au contexte chinois (comme illustré en annexe 1).

Au niveau macroéconomique, Blomkvist et Drogendijk (2013) ont mené une étude sur la relation entre les investissements directs à l'étranger (IDE) de la Chine et la distance psychique. Par la suite, ils ont constaté que la distance psychique en général est pertinente et influence négativement la répartition géographique des IDE sortants de la Chine, à l'exception de la dimension éducation (non statistiquement significative), du niveau d'industrialisation (non statistiquement significatif), et de la langue (non statistiquement significative, probablement parce que le chinois est une langue totalement différente de toutes les autres). Ils ont en outre constaté que l'existence des groupes ethniques dans un pays d'accueil peut contribuer aux investissements directs à l'étranger, comme le révèlent diverses recherches (Blomkvist et Drogendijk, 2016; Buckley, Clegg, Cross et Voss, 2009; Child et Rodrigues, 2005). De même, Ge et Wang (2012) ont souligné que les groupes ethniques et les membres de la famille à l'étranger, équivalant aux réseaux personnels, peuvent accélérer le processus de la prise de décision lorsque l'entreprise s'internationalise. De plus, les liens familiaux ont un impact sur la première entrée dans le marché étranger. Ils ont également constaté que plus anciennes les entreprises sont, plus lent le processus d'internationalisation est, et ce résultat renvoie à l'inertie des organisations tel qu'évoqué auparavant.

Dans une perspective institutionnelle, Santangelo et Meyer (2017) ont illustré deux voies possibles qui pourraient être adoptées par les entreprises grâce à une comparaison des stratégies concernant les perspectives de « *risk-taking* » et « *risk-aversion* ». Ainsi, les entreprises chinoises sembleraient être plus de type « *risk-taking* », ce qui leur offrirait des avantages de « *first-mover* » susceptible de constituer une capacité d'être le leader du marché. Dans cette logique, ils soulignent qu'il existe un lien de causalité important concernant la munificence de l'écosystème d'affaires (composé par les sociétés homologues, les groupes d'entreprises, les réseaux) dans lequel les entreprises chinoises sont intégrées et la légitimité de l'engagement important et récurrent durant leur processus d'internationalisation.

Fondé sur une analyse des IDE sortants et entrants de Chine, Hertenstein et ses collègues ont souligné que le choix de l'emplacement des filiales de ces entreprises était fortement influencé par les réseaux antérieurs établis avec les multinationales européennes et américaines en Chine (Hertenstein, Sutherland et Anderson, 2015). De plus, la stratégie de rattrapage (Luo et Tung, 2007 ; Mathews, 2006) mise en œuvre par ces entreprises a bénéficié du soutien de leurs partenaires étrangers en raison de certains avantages mutuels résultant du réseau commun. Par conséquent, le motif d'internationalisation des entreprises chinoises pourrait aider à renforcer

leurs relations avec les partenaires étrangers ; à son tour, ce comportement contribue à leur stratégie de mise à niveau technologique (dominée par la recherche des actifs stratégiques).

Dans une étude empirique de 200 multinationales en Chine, Lyles, Li et Yan (2014) ont relevé qu'une partie importante des firmes chinoises pénétrait sur les marchés étrangers avec un engagement de ressources considérables. Ce type de comportement risqué, contraire à ce que préconise le modèle d'Uppsala, fait référence à un processus d'internationalisation type chinois (*Chinese way*). Le processus chinois ne s'inscrit pas dans la logique d'aversion au risque ; il met plutôt l'accent sur la motivation et la poursuite des résultats d'apprentissage international, autrement dit la logique d'exploration des actifs. L'étude empirique menée par Lyles, Li et Yan (2014) indique que dans de nombreux cas, l'expérience que les firmes ont eue avec des partenaires étrangers en Chine ne contribue ni à leur apprentissage international ni à la performance des investissements directs à l'étranger. Ce résultat n'est pas tout à fait en ligne avec ce que suggère la littérature existante. Pour expliquer ce résultat, Lyles, Li et Yan (2014) ont mis en évidence un ensemble caractères particuliers de ces firmes qui comprend une grande tolérance au risque (Gaur et Kumar, 2010), une stratégie d'expérimentation et d'improvisation (Bonaglia, Goldstein et Mathews, 2007), une flexibilité ainsi qu'une adaptabilité issue de leurs ambitions et motivations fortes (Santangelo et Meyer, 2011).

De nombreux autres caractères « chinois » sont fréquemment utilisés (même implicitement) par des chercheurs en management international pour décrire les particularités des entreprises chinoises lorsqu'elles se développent à l'international. Par exemple, Luo et Tung ont expliqué la relation sino-étrangère des entreprises chinoises avec la philosophie de "Yin et Yang" (Luo et Tung, 2007). De même, certains articles l'ont utilisée pour mettre en lumière les comportements ambidextres dans lesquels les entreprises chinoises poursuivent simultanément leur développement international dans les économies développées et dans celles en développement (Z. Li et Gao, 2017; Luo et Rui, 2009). Par ailleurs, Chen (2016) a rapproché le modèle d'Uppsala du terme "*Guanxi*" (relation en Chine) pour étudier l'internationalisation des entreprises chinoises. Il a expliqué comment les responsables chinois ont créé et entretenu la relation avec les acteurs étrangers, ainsi que le vécu de ces entreprises pour surmonter les handicaps d'être hors-réseaux (LOO). Une telle démonstration nous rappelle à nouveau les capacités de ces entreprises à traiter les difficultés liées à l'environnement étranger.

En résumé, nous avons identifié une gamme d'idées pertinentes qui conduisent leurs auteurs à adopter le modèle d'Uppsala pour étudier le cas des entreprises chinoises et plus largement les entreprises des économies émergentes. Ensuite, nous allons classer ces idées par catégories à l'aide des trois facteurs de distance psychique proposés par Child et ses collègues afin de mieux voir les capacités des entreprises chinoises par rapport aux difficultés liées à la distance psychique qu'elles peuvent subir au cours du processus d'internationalisation (Child et *al.*, 2002).

Trois facteurs de distance psychique ont été initialement tirés d'une étude longitudinale sur l'internationalisation de cinq entreprises de Hong Kong à travers un modèle par étapes (Child et *al.*, 2002). Ils ont constaté que différents facteurs pouvaient diverger sur la distance psychique qu'une entreprise doit affronter pour un même pays d'accueil, à savoir les facteurs de création de distance (*distance-creating factors*), les facteurs de compression de distance (*distance-compressing factors*) et les facteurs de rapprochement de distance (*distance-bridging factors*). Le facteur de création de distance fait référence à la distance psychique fournie par le modèle d'Uppsala d'origine couvrant 5 aspects (langue, éducation, développement industriel, politique et religion) comme nous l'avons mentionné précédemment. Le facteur de compression de distance fait davantage référence au développement macroéconomique d'un pays, tel que le mouvement social, les changements institutionnels, la mondialisation et les progrès technologiques, qui peuvent être repris par le changement environnemental. Le facteur de rapprochement de distance se réfère aux initiatives d'une entreprise et se déroule à deux niveaux: stratégique et opérationnel. Le premier concerne le choix de la localisation d'investissement, le second concerne les pratiques adoptées par l'entreprise dans le pays d'accueil (dans un contexte donné de deux pays) telles que l'utilisation efficace des réseaux internes et externes (Child et *al.*, 2002).

Ci-après, nous pouvons résumer les caractéristiques que l'on a identifiées de la littérature pouvant affecter les cas d'internationalisation d'entreprises chinoises par rapport à la distance psychique en fonction de ces trois facteurs (comme illustré dans le tableau 4).

		Facteur de création de distance						
		Culture	Langue	Education	Religion	Politique	Développement industriel	Distance géographique
Facteur de compression de distance	Guanxi	+			+			
	Accumulation des réserves étrangères (exportation)		+					+
	Globalisation (disponibilité de l'information, infrastructure de transport)	+						+
	Développement d'TIC							+
Facteur de rapprochement de distance	Communauté ethnique	+	+		+	+		
	Actifs relationnels de type Guanxi	+			+	+		
	Hétérogénéité du développement régional en Chine et motif d'évasion institutionnelle							+
	Réseaux personnels	+	+		+	+		
	Groupe d'affaires					+		
	Réseaux d'affaires	+	+		+			
	Education et vécu internationale	+	+	+	+	+		

Tableau 4 : La relation entre les facteurs de distance (élaboré par auteurs)

En termes de facteurs de compression de distance, divers éléments pourraient être pris en compte quant aux multinationales chinoises. Premièrement, la capacité du *Guanxi* (Chen, 2016) et la tolérance au risque élevée (Gammeltoft et Fasshauer, 2017 ; Zhou, Lu et Chang, 2016) ainsi que la flexibilité organisationnelle (Cui et Jiang, 2009 ; Dow *et al.* 2017) qui est issue de la culture chinoise d'un niveau général. Deuxièmement, un ensemble de facteurs a formé un contexte économique dans lequel les entreprises chinoises s'internationalisent : l'accumulation des réserves de change par l'exportation, en particulier avec l'Union européenne (Le Corre et Sepulchre, 2016 ; Meunier, 2012), la surcapacité de production des entreprises d'État (Boisot et Meyer, 2008 ; Buckley *et al.*, 2017) et la tendance de la mondialisation en termes d'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement et de disponibilité de l'information (Alcácer, *et al.*, 2016). Troisièmement, le développement des technologies de l'information et de la communication (Luo et Tung, 2017 ; Vahlne et Johanson, 2017 ; Yip et McKern, 2016) offre aux entreprises en général un moyen plus efficace pour obtenir des informations et communiquer. Nous avons supposé que ces éléments affecteraient la distance psychique à plusieurs niveaux. Sur la base de la littérature, nous essayons de les relier respectivement aux différents aspects des facteurs de création de distance. En fonction des caractéristiques des éléments ci-dessus, nous les avons classés dans différents facteurs de distance comme indiqué dans le tableau 4.

En termes de facteur de rapprochement de distance, il existe également une série d'éléments qui pourraient être d'une grande importance, lorsqu'une entreprise chinoise en particulier est en cours de processus d'internationalisation. L'existence de la communauté chinoise à l'étranger (Child et Rodrigues, 2005 ; Gammeltoft et Fasshauer, 2017 ; Tan et Meyer, 2011) représente non seulement un marché de niche potentielle, mais aussi un réseau sur place. Les actifs relationnels de type *guanxi* permettent aux entreprises chinoises de construire leur réseau de manière organique (Chen, 2016) ou par des acteurs intermédiaires (Rozay Wang et Karjalainen, 2016). De même, l'affiliation à un groupe d'entreprises (notamment pour les entreprises d'État) (Yiu, 2011), les réseaux d'affaires implantés à l'étranger (Child et Rodrigues, 2005 ; Hertenstein *et al.*, 2015) ou même les réseaux personnels (Ge et Wang, 2012 ; Hoskisson, Eden, Lau et Wright, 2000 ; Luo et Rui, 2009) peuvent aider les entreprises chinoises à réduire les risques lorsqu'elles investissent dans un pays étranger. L'évasion institutionnelle (*institutional escapism*) due à l'hétérogénéité interrégionale à l'intérieur de la Chine (Boisot et Meyer, 2008 ; Deng, 2013) et à la faiblesse institutionnelle de la protection de la propriété intellectuelle (Liu et Woywode, 2013 ; Witt et Lewin, 2007) incitent les entreprises chinoises à se développer à l'étranger. Enfin et surtout, l'éducation internationale et l'expérience à l'étranger d'un certain nombre d'entreprises chinoises faciliteraient également leur développement international (Lyles *et al.*, 2014 ; Oviatt et McDougall, 2005).

En outre, il existe d'autres éléments qui influencent les entreprises chinoises d'un point de vue plus général, qui sont difficiles à relier à un aspect particulier de la distance, mais plutôt à la distance psychique en général. Sur le plan institutionnel, les politiques chinoises telles que « *Go global* » (Boisot et Meyer, 2008 ; Deng, 2007), « *Belt and Road Initiative – BRI* » (Buckley *et al.*, 2017 ; Ramamurti et Hillemann, 2017), ainsi que la réforme des entreprises d'État (Child et Rodrigues, 2005 ; K. E Meyer, Ding, Li et Zhang, 2018) et la simplification du processus d'approbation des investissements directs étrangers (Gaur, Ma et Ding, 2018) facilitent l'investissement des entreprises chinoises. Il y a également les avantages liés au coût de la main-d'œuvre qui pourraient également constituer un élément important pour les multinationales chinoises (Gammeltoft, Barnard et Madhok, 2010 ; Luo et Tung, 2007). Récemment, l'initiative « *Made in China 2025* », ensemble avec la BRI, permettait de renforcer davantage la disponibilité des actifs des multinationales chinoises (Holslag, 2017). La saturation du marché dans plusieurs secteurs en Chine pousse également les entreprises à investir dans des pays étrangers (Qian et Qi, 2017 ; Yang et Deng, 2016). Pour certaines

entreprises chinoises, le fait qu'elles s'internationalisent en prenant l'exemple sur des grandes multinationales pionnières de la Chine pourrait les aider à réduire l'incertitude liée aux LOF (Gammeltoft *et al.*, 2010 ; Xie et Li, 2016). La motivation de la mise à niveau technologique, du développement de la marque ou du développement des marchés étrangers (Lyles *et al.*, 2014 ; Mathews, 2006) pourrait être plus significative pour les entreprises de certains secteurs de haute technologie. La démarche exploratoire adoptée par les entreprises chinoises dans leur

		Facteur de création
Facteur de compression	Divers soutiens politiques (la politique de <i>Going global</i> , suivie par l'initiative de BRI notamment pour les SOE ; le plan « <i>Made in China 2025</i> » comme la solution à la surcapacité et à la mise à niveaux industriels)	Motivateur
	Les réformes des SOE	Motivateur
	Tolérance à l'égard des risques (Possibilité d'avoir des avantages de <i>first-mover</i> et de réduire les <i>lock-in</i> organisationnels)	Facilitateur
Facteur de rapprochement	La stratégie d'essais-erreurs (apprentissage organisationnel par expérimentation et improvisation)	Facilitateur
	Avantages de coûts	Motivateur + Facilitateur
	Motifs de mise à niveau technologique et de recherche de marché	Motivateur
	<i>Peer companies</i> (les exemples antérieurs des modes d'internationalisation)	Motivateur + Facilitateur
	Saturation du marché intérieur	Motivateur

Tableau 5 : Les éléments relatifs à la distance psychique en général (élaboré par les auteurs)

processus d'apprentissage a permis d'accélérer le processus d'internationalisation (Lyles *et al.*, 2014). Ces éléments semblent contribuer globalement, soit à la motivation des entreprises chinoises, soit à faciliter leurs opérations à l'étranger. Ainsi, ces éléments sont classés en fonction de la distance psychique globale, soit comme des facilitateurs soit comme des motivateurs (comme l'illustre le tableau 5).

Cette analyse nous permet de rendre compte qualitativement de divers aspects de la distance psychique (séparément ou globalement) qui pourraient potentiellement aider à réduire l'incertitude de l'internationalisation des entreprises chinoises. Les deux tableaux ci-dessus

(tableau 4 et 5), nous permettent de croiser les facteurs de rapprochement, les facteurs de compression avec les facteurs de création de distance (ici, ce sont les différents aspects de distance psychique), tout en prenant en compte les éléments spécifiques issus de la littérature, qui sont utiles pour réduire l'incertitude d'internationalisation des firmes chinoises. La combinaison des deux tableaux nous permet d'appréhender l'incertitude réelle à laquelle font face les firmes chinoises. En résumé, comme nous le verrons en seconde partie, plusieurs éléments nous indiquent que la distance globale est réduite (Tableau 5). Quand on évalue tous les éléments listés dans le tableau 4 en référence à chaque composant de la distance psychique, les différents aspects de la distance psychique sont influencés par les facteurs de compression et par les facteurs de rapprochement. En particulier, la distance du développement industriel n'est en lien avec aucun des éléments que nous avons identifiés.

Un tel résultat nous permet d'avoir un premier aperçu concernant la distance psychique réellement rencontrée par les entreprises chinoises modernes. Pour pouvoir vérifier cela de façon empirique, dans la section 4 du chapitre 6, nous allons davantage tester un échantillon d'entreprises qui ont investi dans les pays de l'Union européenne de 2007 à 2017. Cette étude devrait nous permettre de répondre à la dernière question de recherche : la distance psychique, est-elle présente toujours comme principale difficulté pour l'internationalisation des entreprises chinoises?

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie de la thèse, nous avons construit une revue de littérature en fonction de nos questions de recherche. Dans le premier chapitre, la revue du développement des cadres théoriques classiques nous permet de se situer par rapport à l'évolution des débats théoriques du management international concernant la question des multinationales émergentes. Issues des fondements théoriques classiques, nous avons articulé, dans le chapitre 2, un ensemble de propositions grâce à une analyse combinant le paradigme OLI et le modèle LLL. Ces propositions qui reprennent les 3 attributs de chaque théorie visent à évaluer la pertinence globale des deux modèles pour expliquer les caractéristiques du développement des multinationales émergentes chinoises. La validité de ces propositions devrait nous permettre de cerner les points communs et les différences des deux approches dans le développement international des multinationales émergentes chinoises.

Toujours basé sur un concept classique, celui de « LOF », le chapitre 3 est consacré à mettre en perspective un ensemble de « handicaps » que les multinationales chinoises devront surmonter lors de leur développement international. La mobilisation des concepts de divers « handicaps », nous a permis de formuler deux propositions globales liées au projet de coopération entre les multinationales chinoises et les PME françaises. Les deux propositions sont divisées en 4 sous-propositions dont deux expliquent les modalités d'investissement des firmes chinoises et leurs objectifs en lien avec leurs difficultés ; et deux autres concernent les difficultés des PME françaises en lien avec leurs motifs de coopération avec les firmes chinoises.

Enfin, au chapitre 4 de cette première partie, nous avons étendu notre étude autour du concept de distance psychique. Ce dernier nous permet de vérifier les pratiques et l'efficacité des multinationales émergentes, plus spécifiquement les firmes chinoises, sous la perspective du modèle d'Uppsala.

En résumé, l'étude du contexte et les recherches empiriques de la littérature nous aident à nous approprier les différentes théories et à structurer les spécificités d'internationalisation des firmes chinoises. Toute cette partie théorique suggère un besoin de plusieurs études qui seront présentées dans la partie suivante.

DEUXIÈME PARTIE : TRAVAUX EMPIRIQUES - MÉTHODOLOGIES ET ANALYSES DES RÉSULTATS

Notre objectif est de cerner au mieux le cas des multinationales chinoises. Or il est souvent impossible d'obtenir sur l'entreprise les informations nécessaires à notre analyse, notamment pour des questions de disponibilité des informations. Nous avons donc là un premier problème qui est un problème de faisabilité.

Par ailleurs certaines théories (OLI, Uppsala) existent depuis longtemps, mais elles ont été développées à partir de l'étude de multinationales occidentales. Afin de donner une meilleure explication du cas de multinationales chinoises en utilisant ces cadres d'analyse théoriques existants, nous avons tenté, tout au long de notre thèse, d'adopter des démarches méthodologiques qui nous semblaient être appropriées à notre sujet de recherche.

Durant l'étude de la littérature, nous avons porté une attention particulière à un certain nombre de méthodes et de logiques d'analyses empiriques qui ont été utilisées à plusieurs reprises dans le domaine du management international. Les méthodes empiriques utilisées paraissent très variées. Par exemple, Dunning qui a apporté de nombreuses conclusions importantes dans ses travaux, utilise pour ses recherches des méthodologies quantitatives. Par exemple, l'IDP (*international development path*), qui est une des contributions les plus représentatives, utilise les données macroéconomiques au niveau national. Le modèle d'Uppsala et l'étude de Bartlett et Ghoshal se sont concentrés davantage sur les méthodes qualitatives, en particulier les études de cas. D'une manière similaire, les premières recherches de Johanson et Vahlne considèrent les individus comme la plus petite unité d'étude. Ils avancent que si le processus d'internationalisation apparaît au niveau de l'entreprise (avec l'entreprise comme unité), l'essence du changement de chaque décision du processus de l'entreprise est engendrée par la prise de décision des individus au sein de l'entreprise. Par conséquent, l'individu devient la plus petite unité d'étude pour comprendre pourquoi et comment ce processus s'est déclenché.

Les auteurs des nouveaux cadres théoriques semblent plus portés à utiliser des méthodes qualitatives (étude de cas, enquête/entretien, *etc.*). Par exemple, les travaux de Mathews (2002b ; 2006) sont plutôt menés par des études de cas. Cependant, ces études ne prennent peu en compte l'importance des individus par rapport au modèle d'Uppsala. Ceci peut probablement être expliqué par le fait que le modèle LLL de Mathews, considère davantage l'internationalisation des entreprises comme un choix stratégique du développement, sans justifier cette prise de décision par le comportement d'individus de l'entreprise. Cette différence peut probablement être traduite par le fait que ces auteurs préfèrent se focaliser sur l'entreprise elle-même plutôt que sur l'analyse comportementale. En outre, l'étude de la perspective de *Springboard* se concentre également sur le mécanisme de prise de décision et la performance de l'entreprise, mais elle utilise cette fois des méthodes plus quantitatives. Cela nous amène également à croire que le fait de nous positionner au niveau de l'entreprise nous convient davantage pour étudier les questions de recherche que nous avons soulevées au début. À la différence du courant d'*International New Venture* (Oviatt et McDougall, 2005 ; Cavusgil et Knight, 2015) ou du management comportemental (*e.g.* Zhou *et al.*, 2016 ; Kano et Verbeke, 2019), en nous focalisant sur l'entreprise, nous éclairerons peu les comportements humains au sein de l'entreprise lors de son internationalisation. Cependant nous pouvons saisir plus clairement les performances spécifiques des entreprises chinoises en cours d'internationalisation sans interférer avec la subjectivité personnelle de ceux qui y ont participé. Or c'est bien l'analyse de ces performances spécifiques qui nous intéresse en priorité.

Nous pensons que les méthodes qualitatives sont particulièrement appropriées pour des phénomènes nouveaux tels que l'internationalisation de firmes chinoises qui n'ont pas encore fait l'objet d'études approfondies. Ces méthodes nous permettent de mieux connaître les caractéristiques de l'objet de recherche ou d'approfondir nos connaissances sur de tels phénomènes nouveaux. Au contraire, les méthodes quantitatives seront utiles pour vérifier la pertinence universelle de résultats déduits d'une étude qualitative, en d'autres termes leur degré de généralisation.

Nous avons adopté, pour chacune de nos études, telle ou telle méthode en fonction de la question étudiée. Nous avons réalisé 4 études empiriques. Les deux premières études sont des études de cas ; elles traitent toutes les deux de la première sous-question de recherche formulée dans l'introduction. La troisième étude vise à répondre à la deuxième sous-question de recherche. Quant à la quatrième et dernière étude, elle porte sur la troisième sous-question

de recherche. Nous allons tout d'abord regrouper l'exposé des démarches, des choix de méthode, relatifs à chacune de nos études empiriques (Chapitre 5).

Afin d'avoir une première appréhension de l'internationalisation des entreprises chinoises, nous avons procédé à une première étude exploratoire sur 12 cas d'entreprises de profils différents. Il s'agissait de vérifier si les cadres théoriques existants, que nous avons identifiés dans le chapitre 1, étaient appropriés à ces cas d'entreprises.

Nous avons ensuite poursuivi notre travail en réalisant une deuxième étude de cas portant sur 8 entreprises. Dans cette deuxième étude, nous avons émis 5 propositions (chapitre 2) portant sur les cadres théoriques existants (OLI, LLL) qui permettent d'affiner notre connaissance de l'internationalisation des entreprises chinoises.

L'étude de cas permet d'induire les connaissances nécessaires pour mieux appréhender les théories sur le terrain. Comme il s'agit là d'études de cas, il est nécessaire de présenter le développement international de ces entreprises avec un maximum de détails. C'est en effet à partir de certains de ces détails que nous pourrons mieux appréhender les cadres théoriques utilisés et inversement les cadres théoriques permettront de mieux comprendre certaines réalités d'un cas d'entreprise. Cela explique également l'importance de ces deux premières études dans le chapitre 5.

Ces deux études de cas ont permis de repérer certains éléments pertinents que nous avons repris lors de la conception de la base de données qui est l'objet de notre troisième étude. Après ces 2 premières études qualitatives qui étaient des études de cas, nous avons réalisé cette troisième étude qualitative à partir d'une base de données de 53 cas de projets qui concernent chaque fois une multinationale chinoise et une PME française.

Cette étude a pour objectif d'éprouver 2 propositions (avec respectivement 2 sous-propositions) issues de nos réflexions sur le concept de *liability* (chapitre 3). Cette étude qualitative à partir d'une base de données, permet de déduire des connaissances pour mieux cerner les approches stratégiques adoptées par les multinationales chinoises afin de surmonter leurs handicaps.

Contrairement aux concepts de handicap qui représentent les difficultés des entreprises au niveau individuel durant leur internationalisation, la distance psychique représente plutôt les différences générales des pays liées à plusieurs aspects environnementaux (économique, social, politique, religieux, *etc.*). Cette distance (psychique), comme mentionnée dans le chapitre 4, est considérée comme principale difficulté d'internationalisation d'après le courant d'Uppsala. Nous avons donc mené la quatrième et la dernière étude qui vise à vérifier l'impact de la distance psychique sur les multinationales chinoises.

Dans notre quatrième étude, nous passons à une approche quantitative. À l'aide de la base de données ORBIS, nous avons effectué une analyse de régression (moindre carré ordinaire - MCO) sur 659 filiales des multinationales chinoises installées dans un État membre de l'Union Européenne entre 2007 et 2017. Cette quatrième étude a pour objectif de vérifier si la distance psychique reste toujours une difficulté importante pour ces entreprises.

Dans le chapitre 5, nous allons décrire les démarches empiriques dédiées à chacune de ces 4 études. Ensuite la présentation et la mise en perspective des résultats de cette étude seront présentées dans le chapitre 6 ; ils nous permettront d'aller progressivement vers une réponse à notre question de recherche générale.

Chapitre 5 : démarche empirique - choix méthodologiques adaptés à chaque étude

1. Étude de cas multiples

Dans un premier temps, nous avons réalisé un travail exploratoire au travers d'une étude de cas multiples en référence avec les différents cadres théoriques. Ce premier essai nous permet d'avoir un aperçu sur l'internationalisation des entreprises chinoises et de mieux appréhender les différents cadres théoriques dans le cas des multinationales chinoises que nous avons présentées dans le chapitre 1. Ce travail a finalement été publié comme chapitre d'ouvrage, dans le livre intitulé « *China's Global Political Economy, Managerial Perspectives* » en 2018, édité par Robert Taylor et Jacques Jaussaud chez Routledge.

Lors de cette première étude, nous nous sommes particulièrement intéressés par une comparaison des cadres théoriques OLI et LLL. Nous avons donc complété cette étude par une deuxième étude plus approfondie portant plus spécifiquement sur le paradigme OLI et le modèle LLL que nous avons décrit dans le chapitre 2 de cette thèse. L'application de ces cadres d'analyses théoriques à un ensemble de cas réels d'internationalisation de différentes entreprises chinoises a nécessité une réflexion sur ces mêmes cadres d'analyses et nous a permis de mieux les caractériser. Ce deuxième texte a été accepté pour la conférence Atlas-AFMI 2018 qui a eu lieu en mai 2018 à Paris.

Les deux études de cas nous permettent de répondre à notre première question de recherche : Les outils d'analyses théoriques existants permettent-ils d'appréhender l'internationalisation plus récente des entreprises chinoises et jusqu'à quel niveau? Malgré les difficultés à obtenir certaines informations liées aux entreprises chinoises, nous avons conduit les deux études ci-dessus à travers l'analyse de 17 entreprises chinoises au total.

Dans la première étude, 12 firmes chinoises ont été choisies dont 6 sont couramment discutées dans la littérature, et les 6 autres moins connues. Nous avons recueilli diverses informations sur ces entreprises auprès d'un grand nombre d'agences de presse économique nationales et internationales : sources françaises (Le Monde, Le Figaro, La Tribune, Libération, Les Echos, Le Parisien), anglo-saxonnes (*PrivCo, Deutsche Welle, Wall Street Journal, Reuters, Financial*

Times, Global Atlanta), et chinoises (*Sina Financial, Phoenix Finance, Dealglobe, base de données CNKI, Wanfang Data, Cqvip Data*¹⁴ ...). Nous avons complété les informations collectées par des données supplémentaires tirées des sites officiels des différentes sociétés impliquées. Cette base de données nous a aidés à mieux identifier les stratégies employées par une série de multinationales émergentes chinoises au cours des deux dernières décennies. En raison de la suffisance et de la fiabilité des informations disponibles sur ces entreprises, les 12 multinationales chinoises ont été étudiées dans cette recherche.

Ce travail analyse les 12 entreprises chinoises dans leurs processus d'internationalisation. Nous nous sommes intéressés à leurs comportements d'internationalisation et avons voulu déterminer si ceux-ci sont conformes aux cadres théoriques existants, à savoir le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009), le paradigme éclectique (Dunning, 2001, 2006), le modèle LLL (Mathews, 2006), et le modèle *Born Global* (McDougall, Shane et Oviatt, 1994, Cavusgil et Knight, 2015) pour ne mentionner que les principaux. L'étude soulignera certaines particularités révélées par cette recherche. Ces analyses de cas sont divisées en deux parties : la première partie est consacrée à un ensemble d'entreprises bien connues et largement abordées dans la littérature en management international ; la deuxième partie couvrira les entreprises moins médiatisées et moins connues que nous avons choisies pour souligner la diversité des stratégies internationales adoptées par les entreprises chinoises.

La deuxième étude couvre 8 firmes chinoises (dont 7 sont peu fréquemment considérées dans les recherches précédentes). Parmi les 8 entreprises chinoises considérées, le mode d'entrée, la structure de propriété, la taille sont divers (voir le tableau 8). Les informations sur ces entreprises sont obtenues depuis la presse économique, à partir de titres tels que *Challenges, Figaro, Financial Times, Le Monde, La tribune, Reuters, Libération, New York Times, Fox News, Les Échos, Forbes, etc.*, et les sites officiels des entreprises, informations complétées et vérifiées par des rapports de gouvernement et des travaux universitaires.

Pour ces deux études, la méthode qualitative est adaptée à notre objectif, car elle permet d'affiner, de construire, et de faire avancer le développement de la théorie sur les MNE des marchés émergents (Y. Liu et Deng, 2014). Dans la première étude de cas, nous avons choisi une démarche dans un premier temps plutôt inductive pour décrire les choix

¹⁴ CNKI, Wanfang et Cqvip sont les 3 principales bases de données universitaires à caractère scientifique.

d'internationalisation des entreprises considérées, puis déductive quand nous cherchons à vérifier si les stratégies d'internationalisation des firmes chinoises s'accordent aux différents cadres théoriques. Ensuite, dans la deuxième étude, nous utilisons une démarche déductive afin d'éprouver nos propositions déduites de la littérature pour mieux cerner les différences et similitudes des deux théories (paradigme OLI et modèle LLL) auprès des firmes chinoises.

1.1 Une première analyse de cas multiples – étude exploratoire

Comme indiqué précédemment, nous considérons d'abord le cas d'entreprises chinoises bien connues de la littérature, puis celui d'entreprises beaucoup moins étudiées.

1.1.1 Des cas d'entreprises chinoises bien connues de la littérature internationale

De nombreux cas chinois ont attiré l'attention des chercheurs en *international business*. Comme on le verra, la plupart des cas étaient dans une certaine mesure représentatifs de l'une ou l'autre des théories existantes telles que les théories internationales de Porter (Porter, 1990), le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) ; le paradigme éclectique (Dunning, 2001, 2006), et ainsi de suite. Cependant, chacune de ces entreprises avait sa propre trajectoire de développement, que nous identifierons dans cette section.

Huawei - Un géant chinois dans la télécommunication

Huawei est une entreprise privée, fondée en 1988 dans la ville de Shenzhen, devenue un des plus grands acteurs mondiaux dans la fourniture des équipements, services et réseaux de télécommunication, y compris les téléphones portables grand public. En 2017, il comptait près de 180 000 employés et avait généré un revenu de 603 milliards de RMB en 2011¹⁵. En 2018, Huawei est passé devant Apple et est devenue le deuxième fabricant mondial de smartphones, derrière Samsung (Yang, 2019). En 1988, dans le contexte de l'expansion du secteur des

¹⁵ Huawei. (2017). Huawei Annual Report 2017. Consulté le 25 janvier 2019, à l'adresse <https://www.huawei.com/fr/press-events/annual-report/2017>

commutateurs électriques à Shenzhen, *Ren Zhengfei*, fondateur et président de Huawei, a été choisi comme ingénieur technique pour construire une technologie propre à l'entreprise. Depuis 1998, de plus en plus d'entreprises internationales sont arrivées en Chine, comme *Ericsson*, *Nokia*, *Motorola*. Elles sont rapidement devenues des acteurs majeurs, notamment dans le secteur de télécommunication haut de gamme. Huawei n'a eu d'autre choix que d'adopter une stratégie d'internationalisation et de se concentrer davantage sur des marchés plutôt négligés par des géants internationaux tels que l'Europe centrale et orientale, l'Afrique et l'Asie du Sud et de l'Est. D'une manière générale, Huawei a commencé à pénétrer les marchés émergents, qui sont plus sensibles aux prix qu'à la qualité. Puis, en 1999, Huawei s'est concentrée sur le marché européen et, en 2005, elle est devenue fournisseur officiel de *BT* (*British Telecom*). Depuis, Huawei a été largement acceptée par les opérateurs de communication traditionnels comme un fournisseur fiable de services.

Plus tôt, en 1996, Huawei a effectué sa première affaire internationale en fournissant des services à *Hutchison Telecoms* à Hong Kong. Ensuite, Huawei est entrée sur le marché russe en fondant une coentreprise avec deux partenaires locaux en 1997 (Wu et Zhao, 2007). Par la suite, Huawei s'installe dans les autres pays d'Europe de l'Est et du Sud. En 1999, Huawei a fondé un centre de recherche en Inde, où elle utilise la même approche que dans certains pays asiatiques. Elle est entrée également en Afrique en 2000 (Wu et Zhao, 2007), un continent avec d'abondantes ressources naturelles et une main-d'œuvre bon marché. Les gouvernements locaux africains ont mis en place diverses politiques d'incitation pour attirer également les investisseurs étrangers. Huawei est entrée sur le marché africain avec un avantage de 20 à 30% en termes de prix proposé sur ses concurrents (Peng, 2013).

Jusqu'à présent, Huawei a ainsi réalisé 22 milliards de dollars de ventes à l'étranger, créé 9 sections régionales, 99 bureaux de représentation et de centres techniques / commerciaux, et fourni des services à 300 opérateurs de télécommunications. Il est maintenant le deuxième fournisseur de matériel de télécommunications au monde. Cependant, en raison de la stratégie de prix adoptée par Huawei, et de l'image négative associée aux produits chinois en termes de qualité, Huawei a subi des revers par rapport à ses concurrents sur les marchés internationaux. En effet, dans les secteurs à forte intensité technologique, le développement des entreprises dépend de leurs avancées technologiques. Pour ceci, Huawei a fondé un centre de recherche à

Stockholm¹⁶ en 2000 et divers centres de recherche aux États-Unis, notamment celui de la *Silicon Valley* en 2001 (Larçon, 2008).

En 2001, Huawei s'est présentée sur le marché européen (d'abord en Allemagne) avec son 10GSDH qui est un produit de réseau optique (Xiao et Liu, 2015). Puis en 2003, elle a signé un contrat avec *LDCOM* (groupe français de télécommunications) pour la construction d'un réseau national en France.

Si nous revoyons le processus d'internationalisation de Huawei, elle a dû adopter d'abord une stratégie de coût, en commençant par des produits bas de gamme et en entrant progressivement sur le marché grand public. En outre, Huawei a également adopté une stratégie pour la construction de marque, tout en améliorant ses capacités technologiques et en les complétant en profitant de la notoriété de ses partenaires.

Avec la force qu'elle avait exploitée et développée grâce à l'internalisation, Huawei a étendu sa présence sur le marché national et a renforcé ses capacités locales peu de temps après. En 2002, Huawei et *3COM* ont créé une coentreprise (*H3C*) à Hangzhou (Zhu, 2008) et en ont fondé une autre (49% du capital), *TD Tech*, avec *Siemens* à Pékin en 2004 (Deutsche Welle, 2004). Par la suite en 2006, Huawei a vendu 49% des actions de *H3C* pour 8,8 milliards de dollars, puis a créé un centre de recherche avec *Motorola* à Shanghai¹⁷. Elle a fondé une coentreprise (51%) avec *Symantec* à Chengdu¹⁸, et une autre avec *Global Marine*, *Huawei Submarine Networks*, à Tianjin en 2007¹⁹. La même année, Huawei a réalisé un chiffre d'affaires global de 16 milliards de dollars dont 72% provenaient du marché international²⁰, contre 0,55 milliard en 2002.

En 2011, Huawei a acquis la totalité du capital de *Huawei Symantec* en achetant les 49% d'actions restantes (530 millions de dollars) de *Symantec*²¹. À part la mise en place de centres de recherche et la création de coentreprises avec ses partenaires, les achats technologiques sont

¹⁶ Huawei. (11 novembre 2013). Huawei Reaffirms Commitment to Europe and European R&D Investment - Huawei Press Center. Consulté à l'adresse <http://pr.huawei.com/en/news/hw-308442-european.htm#.WFvbVh1rgTs>

¹⁷ Huawei. (juin, 2006). Motorola and Huawei Create New UMTS Venture for Customers Worldwide - About Huawei. Consulté à l'adresse http://www.huawei.com/ilink/en/about-huawei/newsroom/press-release/HW_089102?KeyTemps=News

¹⁸ Symantec. (5 février 2008). Huawei and Symantec Commence Joint Venture | Symantec. Consulté à l'adresse https://www.symantec.com/about/newsroom/press-releases/2008/symantec_0205_01

¹⁹ Huawei. (4 mai 2007). Global Marine Systems and Huawei to establish Joint Venture Addressing Submarine Telecommunications Market - About Huawei. Consulté à l'adresse http://www.huawei.com/ilink/en/about-huawei/newsroom/press-release/HW_089374?KeyTemps=News

²⁰ Huawei. (2007). Annual Report 2007 - Enriching Life Through Communication.

²¹ Symantec. (14 novembre 2011). Huawei Acquires Symantec Stake in Huawei Symantec Joint Venture | Symantec. Consulté à l'adresse https://www.symantec.com/about/newsroom/press-releases/2011/symantec_1114_03

également considérés comme une méthode complémentaire pour accéder à certaines technologies (Benoit, 2012).

Étant une entreprise technologique de haut niveau, Huawei doit réaliser des économies d'échelle pour couvrir ses coûts de R&D très élevés. Ceci a été fait grâce au processus d'internationalisation. En outre, étant donné que la Chine est un pays en développement, elle offre à l'entreprise une expérience en matière d'exploitation de marchés étrangers ayant des niveaux de développement similaires à ceux de son pays d'origine (Johanson et Vahlne, 2006). En termes de mode d'entrée, Huawei a adopté un processus progressif d'internationalisation qui a débuté à Hong Kong et en Russie, puis s'est déplacé en Amérique du Sud, en Asie de l'Est et du Sud, au Moyen-Orient, en Afrique et enfin en Europe et aux États-Unis.

Le processus d'internationalisation de Huawei se trouve aligné avec la stratégie internationale classique évoquée par le paradigme OLI : 1. Huawei a eu un avantage de coût au début, comme d'autres entreprises chinoises. Afin de profiter de cette force et de l'internaliser (Dunning, 2001; 2006), le mode d'investissement de Huawei était principalement les projets de *Greenfield*, donc implantation organique ; 2. Huawei s'est internationalisée étape par étape (Johanson et Vahlne, 1977 et 2009) et a développé un avantage concurrentiel en termes de services et de capacités technologiques (en 2009, Huawei a livré son premier réseau de télécommunications commerciales LTE à *Telecom Italia*) ; 3. Avec sa propre marque, Huawei a également réussi à s'implanter sur les marchés développés: fin 2010, 45 des 50 premiers opérateurs de télécommunications dans le monde étaient clients de Huawei.

Cependant, même si Huawei a réussi dans les pays en développement, elle a eu moins de succès dans les pays développés. Les activités commerciales de Huawei dépendent trop des marchés émergents aux environnements institutionnels instables, ce qui a un impact sur le développement durable de l'entreprise. Enfin, jusqu'à présent, le manque d'expérience dans les marchés développés et le coût élevé de l'acquisition de cette expérience sont les principaux obstacles à l'achèvement du processus d'internationalisation de cette dernière et à sa montée dans la chaîne de valeur (Porter, 2001). Comme nous l'avons évoqué précédemment, compte tenu de la relation entre Huawei et les autorités chinoises, la mise en œuvre des réseaux 5G de Huawei est devenue difficile dans de nombreux pays. Les États-Unis, l'Australie, le Japon, la Nouvelle-Zélande et probablement la Pologne ont, à la date où nous écrivons, déclaré bloquer leur coopération avec Huawei pour des raisons de sécurité nationale. De plus, la guerre

commerciale avec les États-Unis depuis mars 2018, complique encore la situation. L'avenir de Huawei ne semble être pas très clair.

Le processus d'internationalisation de Huawei s'inscrit principalement dans le cadre du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2015). Selon le modèle d'Uppsala, l'internationalisation d'une entreprise commence à partir du mode export pour initialiser son réseau de vente, puis s'allie et construit des alliances stratégiques (Dunning, 2015) avec des partenaires locaux pour des acquisitions technologiques, complétées par l'accumulation des ressources et des biens, y compris les marques internationales et des capacités avancées de gestion, en particulier la capacité de coordonner et d'intégrer efficacement les ressources. Enfin, l'entreprise s'engagera dans des IDE à l'étranger pour développer des unités commerciales indépendantes, de production et de recherche. En particulier, Huawei attache une grande importance au développement des capacités de recherche et en fait l'un des principaux objectifs de l'internationalisation (Fu et Gong, 2011).

Similaire à Huawei, ZTE est un autre fabricant chinois dans le domaine des télécommunications, dont nous allons également examiner le cas.

ZTE - Un autre géant dans la télécommunication - une entité étatique

Fondée en 1985, ZTE, une entreprise « mixte » (Milhaupt et Zheng, 2014²²), est actuellement l'une des plus grandes sociétés cotées dans le secteur des produits de télécommunications. Les entreprises mixtes sont d'anciennes entreprises publiques partiellement privatisées dans le cadre des réformes lancées en 2006 par la Commission de Supervision et d'Administration des Actifs du Conseil des affaires d'État (SASAC - Guo Wu Yuan Guo Zi Wei – 国务院国资委).

À l'instar d'autres entreprises internationales chinoises, ZTE a un avantage concurrentiel sur le plan des prix, mais en termes de dotation technologique, de taille et de marque elle n'est pas plus avancée que d'autres. Avec le soutien de son marché domestique, ZTE peut offrir des prix plus bas sur les marchés étrangers que d'autres fournisseurs. Cependant, afin de pouvoir

²² Comme mentionné dans cet article : « ... The shares of ZTE Holdings, in turn, are held by Xi'an Microelectronics (34percent), Aerospace Guangyu (17percent), and Zhongxing WXT (49percent). Xi'an Micro Electronics and Aerospace Guangyu are both SOEs. State-owned entities, therefore, control 51percent of ZTE Holdings...»

rivaliser avec ces concurrents internationaux, ZTE s'est orientée vers l'amélioration de ses capacités techniques comme premier but.

Pour ce faire, ZTE a fondé des centres de recherche à travers le monde (*New Jersey, Santiago, Silicon Valley*)²³ qui visent à : 1. collecter, suivre et déployer les technologies les plus avancées du secteur, considérées comme sources d'innovation ; 2. recruter des talents technologiques locaux et tirer pleinement parti des universités locales ainsi que les structures relatives pour élargir les capacités d'innovation ; 3. tirer parti des informations de recherche locale avancée pour soutenir leur siège en Chine ; 4. acquérir à travers ces centres de recherche des connaissances sur les caractéristiques des besoins des consommateurs locaux pour améliorer leurs produits et pour se préparer à se développer sur les marchés étrangers (Liu, Wang et Zheng, 2010).

En plus de la création de ces centres de recherche, ZTE a également établi de nombreux partenariats avec plusieurs opérateurs mondiaux dans différents pays (France, Espagne, Royaume-Uni, Italie, Afrique du Sud, Brésil, *etc.*). ZTE et ses partenaires ont fondé des alliances de recherche avec des fournisseurs de produits de télécommunications dans le monde entier (*ex. Alcatel-Lucent - Maija Pesola et Dickie, 2005*) et ont participé à diverses fédérations technologiques. Elles ont également créé des partenariats avec des universités et mis en place des agences de recherche dans les pays d'accueil (*ex. l'Université de technologie de Dresde en 2010*)²⁴.

En 2005, ZTE a signé un accord avec Alcatel-Lucent pour un partenariat OEM (*Original Equipment Manufacturer*), y compris le partage de technologie en CDMA²⁵. En même temps, ZTE a également signé un accord avec *Ericsson* pour coopérer dans TD-SCDMA pour la Chine²⁶. De tels types de partenariat ont également été lancés avec *Cisco* dans la région Asie-Pacifique, *Intel*²⁷, *Microsoft* (Meisner, 2013), *etc.*, pour d'autres régions.

²³ ZTE. (24 avril 2015). ZTE Joins the Center for Global Enterprise to Develop Management Insights for the - ZTE Corporation. Consulté à l'adresse http://www.zte.com.cn/en/press_center/news/201504/t20150424_433377.html

²⁴ ZTE. (8 juin 2011). ZTE establishes R&D centre in Germany at Technical University Dresden - ZTE Corporation. Consulté à l'adresse http://www.zte.com.cn/en/press_center/news/201107/t20110708_351146.html

²⁵ ZTE. (4 avril 2005). ZTE and Alcatel Sign OEM Agreement for CDMA Radio Access Solutions - ZTE Corporation. Consulté à l'adresse

http://www.zte.com.cn/endata/magazine/ztechnologies/2005year/no3/articles/200504/t20050404_161461.html

²⁶ ZTE. (7 février 2006). PARTNERSHIP BREAKTHROUGHS IN 2005 - ZTE Corporation. Consulté à l'adresse http://www.zte.com.cn/endata/magazine/ztechnologies/2006year/no1/articles/200602/t20060207_161558.html

²⁷ Intel. (12 janvier 2005). Intel And ZTE Collaborate To Deliver Global Wireless Broadband Networks | Intel Newsroom. Consulté à l'adresse http://www.intel.com/pressroom/archive/releases/2005/20050112corp_a.htm

Avec des progrès aussi rapides réalisés au cours de cette période, le nombre de demandes de brevets de ZTE s'est classé au premier rang mondial. Les ventes de ZTE ont atteint 86,25 milliards de RMB en 2011, les ventes internationales s'affichent à 46,76 milliards de RMB²⁸.

En 2015, ZTE a augmenté son chiffre d'affaires annuel jusqu'à 100 milliards de RMB, notamment en vendant 15 millions d'appareils mobiles aux États-Unis avec une part de marché de 7,6% et en se classant au 4e rang sur le marché²⁹.

ZTE consacre également plus de 12% de ses ventes annuelles à la R&D. L'entreprise compte 29 000 employés dans le domaine de la recherche, soit 40% du total (74 000 employés), dans 20 centres de recherche situés en Chine, en Amérique, en Suède, en France, *etc.*³⁰

Passant d'un statut de fournisseur de services OEM à celui d'un fabricant ayant sa propre marque, ZTE a réussi à prendre une part significative de marché aux États-Unis parmi les autres concurrents internationaux. Ils ont initié ou participé à l'élaboration de nombreuses normes sectorielles et nationales. ZTE est impliquée dans la recherche technologique de la prochaine génération des produits de télécommunication dont ils sont les principaux acteurs.

Tout comme Huawei, ZTE a rencontré beaucoup de difficultés aux États-Unis ces derniers temps. Accusée d'avoir vendu des produits à l'Iran et à la Corée du Nord, ZTE a été sanctionnée par les autorités américaines à de très lourdes amendes en 2018 et risque d'être exclue du marché américain. Dans le futur marché du réseau 5G, les deux entreprises chinoises vont avoir des difficultés considérables.

ZTE est détenue par un actionnaire majoritaire public, qui est *in fine* le gouvernement chinois, si bien que leur développement international n'a pas été aussi flexible que celui de Huawei. Cependant, ZTE pourrait toujours utiliser au maximum les ressources nationales pour leur mise à niveau technologique (ainsi que les ressources provenant de pays étrangers). De la même manière, le mode d'entrée de ZTE sur les marchés internationaux est dominé par la

²⁸ ZTE USA. (28 mars 2012). ZTE Revenue Grows 23% To RMB 86 Billion | ZTE USA Blog. Consulté à l'adresse <http://blog.zteusa.com/zte-revenue-grows-23-to-rmb-86-billion/>

²⁹ ZTE. (6 avril 2016). ZTE reports over RMB100.1 billion in revenues for 2015. Consulté à l'adresse <http://www.zte.com.cn/global/about/press-center/news/201604/2016040702>

³⁰ Rapport annuel de Huawei en 2017 : <https://res-www.zte.com.cn/mediare/zte/Investor/20180326/E1.pdf>

création de centres de recherche: nous avons trouvé peu de choses sur les projets de M&A ou de coentreprise. Le développement international de ZTE est fondamentalement organique. À cet égard, l'approche d'internationalisation de ZTE semble être plus indépendante des autres que celle de Huawei dans une certaine mesure. Cela dit, le motif de recherche d'actifs technologiques pour les deux firmes semble être primordial.

Le processus d'internationalisation de ZTE pourrait s'expliquer partiellement par le paradigme OLI et le modèle d'Uppsala (Gaur et Kumar, 2010), car les avantages de propriété en termes de capacité financière et de prix lui a permis d'exploiter les marchés étrangers (avantage de localisation) par des moyens d'OEM, puis de mettre à niveau et d'améliorer leurs capacités techniques (avantage de l'internalisation) grâce à la mise en place de plusieurs centres de recherche à l'échelle internationale. Dans le paradigme OLI, les entreprises pénètrent sur les marchés étrangers pour exploiter leur avantage concurrentiel qui n'est pas disponible pour leurs concurrents étrangers. Grâce aux marchés internationaux, les entreprises commencent à accumuler de l'expérience et à étendre leurs activités internationales pour réduire leurs coûts de transaction et les risques environnementaux à l'étranger durant le processus d'internalisation (Dunning, 1981, 1988). Cependant, dans le cas de ZTE, le soutien du marché intérieur est évidemment une ressource importante pour son processus d'internationalisation. En même temps, les actifs stratégiques acquis à l'étranger ont également soutenu le marché intérieur. Ce processus d'internationalisation en continu impliqué par la stratégie de «*Inside-out et Outside-in*» (Welch et Luostarinen, 1992) semble d'être très pertinentes pour le cas de ZTE (Prange, 2012, Prange et Bruyaka, 2016).

Si Huawei et ZTE n'étaient pas compétitifs au niveau international, ils devaient rattraper les multinationales des pays développés dans le secteur de télécommunication. L'étude suivante du cas de Hai'er peut être un exemple d'une entreprise qui peut rivaliser dans l'économie mondiale.

Hai'er - Un acteur global dans l'industrie de l'électroménager

À la fin des années 1990, Hai'er, une société privée, est entrée sur le marché international lorsque la Chine était en train de devenir membre de l'Organisation mondiale du commerce - OMC (Liu et Li, 2002). Après avoir obtenu en 1984 une licence de la technologie de Liebherr, une entreprise allemande, Hai'er a réussi à produire des réfrigérateurs populaires dans le

marché chinois (Duyster et *al.*, 2009). D'ailleurs, le nom Hai'er vient de la translittération chinoise du Liebherr (Herr se prononce Hai'er en chinois). La collaboration s'est ensuite élargie, Hai'er commence à vendre ses produits dans le marché allemand sous sa propre marque. Selon le dirigeant de Hai'er, il était nécessaire non seulement d'obtenir des devises à cette époque, mais aussi de faire reconnaître la marque dans le marché international (Liu et Li, 2002). À cette époque, de nombreuses autres entreprises chinoises engagées à l'étranger avec le soutien de la politique de *going global* des autorités chinoises, retournent en Chine lorsqu'elles rencontrent des difficultés sur les marchés internationaux (Liu *et al.*, 2014, 刘再起, en chinois). Durant cette période, Hai'er a exporté ses produits au Moyen-Orient et en Asie du Sud sous sa propre marque, et en 1996 la première usine implantée à l'étranger a été construite en coentreprise en Indonésie (Larçon, 2008).

La motivation de l'internationalisation de Hai'er n'est pas seulement de générer des réserves de change, mais aussi de construire une marque. Avec une telle vision, Hai'er a localisé ses filiales dans les économies développées pour la construction de la marque au niveau international (Meunier, Burgoon et Jacoby, 2014, Salidjanova, 2011) avec un avantage compétitif en termes de coûts, puis dans les régions en développement pour générer des effets externes (Richet, 2013). Hai'er était donc partiellement un fournisseur OEM au début des années 1990 (Yi et Ye, 2003), mais elle a ensuite utilisé sa propre marque tout au long de son processus d'internationalisation. Comme le PDG de Hai'er l'a dit un jour, "les difficultés au début, les bons moments après".

Hai'er s'est engagée à entrer seulement en 1999 aux États-Unis avec un avantage de coût, tandis qu'un certain nombre de sociétés américaines s'était déjà installées en Chine en utilisant leurs avancées technologiques pour rivaliser avec les entreprises locales. Cependant, Hai'er a réussi à introduire ses produits dans un marché de niche aux États-Unis et est ensuite entrée sur les marchés traditionnels pour concurrencer les entreprises locales.

Depuis 2005, après avoir acquis une configuration géographique à l'échelle mondiale, Hai'er a adopté une stratégie de construction de marque globale pour la localisation de la conception, de la production et de la commercialisation de ses produits dans chaque pays ou région, très différente des autres entreprises qui ont été menées avec le mode OEM. Cette stratégie a permis à Hai'er de conquérir des parts de marché dans différents pays avec des besoins particuliers des

clients locaux en fonction de leurs caractéristiques culturelles et de consommation. La fidélité des clients envers la marque Hai'er a également été renforcée.

Finalement, Hai'er a officiellement commencé à internationaliser son activité dans l'économie mondiale et à concurrencer de manière presque directe les entreprises des pays développés dans ce secteur, comme *Siemens*, *Samsung*, *General Electric*, etc. En 2012, Hai'er a acquis une partie des activités de *Sanyo Electric* au Japon et en Asie du Sud-Est, ce qui a permis une première intégration interculturelle réussie au sein du groupe Hai'er. Puis elle a entrepris un projet de M&A avec *Fisher & Paykel*, une marque d'électroménager haut de gamme néo-zélandaise. Enfin, le projet en cours avec *Général Electric* pour l'intégration de son activité d'électroménager a été développé avec succès. Tous ces projets avec des partenaires étrangers ont conduit Hai'er à améliorer ses capacités de marketing, de développement et de production, etc. Ils ont notamment contribué à renforcer les compétences de Hai'er en R&D ainsi qu'en innovation, ce qui a permis à Hai'er de devenir un acteur important dans le marché international selon le président, Zhang Ruimin³¹.

Le groupe Hai'er est le quatrième plus grand fabricant d'appareils électroménagers dans le monde avec 50 000 employés installés dans 30 pays répartis entre 240 entités et avec un chiffre d'affaires de 100 milliards de yuans par an. Hai'er était considérée comme la marque la plus précieuse en Chine en 2008.

Hai'er a commencé à vendre à l'étranger avec ses entités commerciales à l'étranger en 1992, puis a créé les centres de conception et de production pour concevoir ses produits personnalisés en fonction de différentes régions. Formalisé en 1998, le processus d'internationalisation de Hai'er a été achevé en 2005 et le processus de mondialisation de la marque a commencé en 2006. L'idée principale à l'époque était d'adapter leur marque en fonction des besoins des différents pays. Ces étapes ont toutes été incluses dans la stratégie de Hai'er qui a été programmée respectivement comme suit, le « *go out* » pour être sur les marchés internationaux, le « *go inside* » pour rejoindre et s'adapter dans le réseau des marchés locaux, et le « *go up* » pour être un fabricant leader sur chaque marché étranger.

³¹ Haier official website: http://www.haier.net/cn/about_haier/strategy/internationalization_strategy/

Au début de son internationalisation, Hai'er a choisi les pays et régions les plus développés comme premières destinations d'exportation où ils n'avaient pratiquement aucun avantage compétitif (USA, Europe). Ils ont pénétré des marchés de niche pour commencer à construire leur réseau avec les acteurs locaux et améliorer leur marque pour la préparation à leur entrée sur les marchés des pays en développement.

Leur stratégie peut être définie comme étant composée de 3 étapes : la première étape, l'exportation pour que la marque soit reconnue sur les marchés visés ; la seconde, la mise en place d'unités étrangères de production lorsqu'un certain volume de ventes est atteint ; la troisième, le renforcement de la marque en utilisant des capacités innovantes. La mise en place des entités de production a permis à l'entreprise Hai'er de construire un réseau de partenaires locaux primordial pour comprendre l'environnement local en termes juridiques, de besoins des clients locaux et des pratiques courantes, et adapter leur comportement en conséquence.

Le cas de Hai'er est également en accord avec les théories classiques (le paradigme OLI et le modèle d'Uppsala). Plus particulièrement dans le cas de Hai'er, ils envisageaient de construire une marque mondialement connue et de rivaliser avec les autres grands acteurs internationaux avec leurs avantages ultimes qui reposaient sur leurs capacités de recherche mondiales, leurs capacités de gestion intégrée et leurs lignes de produits personnalisés. Comme l'ont suggéré Bartlett et Ghoshal (2002).

Hisense – une entreprise d'État propriétaire de multiples marques reconnues en Chine

Hisense, une entreprise d'État située dans la province de Shandong, officiellement fondée en 1994, est l'un des plus grands fabricants au monde dans les domaines de la télévision à écran plat, des appareils ménagers et des appareils de communication mobiles.

Hisense a commencé son processus d'internationalisation grâce à des agents d'exportation depuis sa création, jusqu'en 1997, date à laquelle elle a acquis une société d'exportation indépendante, tandis que les autorités chinoises ont placé des barrières artificielles au commerce international. D'autre part, Hisense n'avait pas les capacités pour l'expansion

internationale, donc la plupart de ses ventes ont été réalisées en Chine. Pour les marchés étrangers, elle se représentait comme un fournisseur de services OEM.

En 2000, Hisense a signé un accord avec *Hitachi* pour la coopération sur le projet de télécommunications de 3e génération CDMA³². Le partenariat a ensuite été étendu à *Qualcomm*, à l'Université de Shandong et à l'Université de Tsingdao.

De 2001 à 2007, comme la Chine entrait à l'OMC, Hisense a lancé sa première stratégie mondiale, car elle avait franchi certains obstacles technologiques. Elle a commencé à se concentrer sur les marchés étrangers, en particulier en Afrique et en Australie. En tant que première base de production à l'étranger, Hisense a acquis en 2001 une usine de *Daewoo* en Afrique du Sud pour 4 millions de dollars après avoir atteint 10% de part de marché dans ce pays (Larçon, 2008). À la fin de cette période, Hisense réalisait de plus en plus de profits grâce à leurs installations d'exportation.

Hisense a établi également des centres de recherche, des entités de production et des bureaux de représentation dans divers pays du monde. Leurs produits étaient de plus en plus reconnus en Asie de l'Est et du Sud, au Moyen-Orient et même dans certains pays et régions développés comme en Australie (Hisense Australie à Melbourne en 2006³³) et en Europe (production de télévision en Hongrie en 2004³⁴, un centre d'assemblage de télévision en France en 2005³⁵, un centre de recherche aux Pays-Bas en 2007³⁶, puis en Allemagne³⁷ en 2011). Notamment ses ventes en Afrique du Sud et au Moyen-Orient où elle a deux filiales (M&A en Afrique du Sud, coentreprise en Algérie, les deux projets sont en 2001) sont considérables (Shan, 2009, 单雷, en chinois). Hisense s'est fréquemment engagée dans les activités internationales. Les capacités managériales ont également été renforcées grâce à ses partenariats avec des acteurs mondiaux, notamment des instituts de recherche, des alliances dans les secteurs et des accords de coopération dans le monde entier.

³² Hisense -- About Us. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse

http://www.hisense.cn/en/about/hsht/cpht/200810/t20081021_12840.html

³³ Hisense Milestones of 2006. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse <http://global.hisense.com/about/copr/mile/2006/>

³⁴ Hisense Milestones 2000-2004. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse

http://global.hisense.com/about/copr/mile/2006_1_1/

³⁵ Hisense Milestones 2005. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse http://global.hisense.com/about/copr/mile/2006_1/

³⁶ Hisense - About Us - Innovation System. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse

<http://www.hisense.cn/en/about/hstc/insy/>

³⁷ Hisense Germany GmbH introduction. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse <http://www.hisense.cn/hxjt/gl/germany/>

Depuis 2007, Hisense a intégré les canaux de vente à l'étranger de *Kelon*³⁸ à partir de ses entités d'exportation existantes. Ce dernier, l'un des plus grands fabricants de produits électroménagers en Chine a été acquis par Hisense par un projet de M&A en 2006. Hisense a ensuite commencé à intégrer des ressources mondiales et à se concentrer davantage sur les marchés internationaux avec sa propre marque.

En 2008, Hisense a mis en place une coentreprise avec un partenaire local (*Helwan*) en Égypte³⁹. En 2009, Hisense a acquis au Canada une *start-up*, *JAMDEO*, qui a été transformée en centre de recherche⁴⁰. En 2010, Hisense a créé un centre de recherche à Atlanta (Trevor, 2011) où 65% des employés sont locaux (24 employés américains, soit 37 au total⁴¹).

De 2012 à 2013, Hisense a acquis respectivement *Archcom* et *Multiplex* et les a transformés en centres de recherche à Los Angeles. Une autre acquisition de *SJ Micro* a été réalisée dans la *Silicon Valley* en 2012, qui était également un centre de recherche⁴² (Hisense, 2013). En 2015, Hisense a acquis une base de production mexicaine de *Sharp* (SmartBrief, 2015) pour un coût de 23,7 millions de dollars et en même temps, une usine d'assemblage a été créée en République tchèque (PMR, 2015).

Au cours des vingt dernières années, Hisense a continuellement amélioré ses capacités de recherche grâce à la coopération internationale et aux fusions et acquisitions dans les régions développées. Ils ont continuellement élargi leurs installations de production. D'autre part, Hisense a également amélioré ses capacités managériales par le biais de fusions et acquisitions et ils ont adapté leurs pratiques managériales et les ont transférées à certaines de leurs installations étrangères. Plus important encore, ils ont établi une relation stratégique avec *Whirlpool*, le principal fabricant américain d'appareils électroménagers, pour qu'une coentreprise en Chine fournisse des appareils de classe mondiale dans le pays et partage la recherche et la technologie (Benton Harbour, 2008). Ils ont également parrainé des clubs

³⁸ Hisense - About Us - Hisense Kelon. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse <http://www.hisense.cn/en/about/ivrt/kelo/>

³⁹ Hisense - About Us - Company History 2008. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse http://www.hisense.cn/en/about/hsht/cpht/200811/t20081111_12842.html

⁴⁰ Hisense. (19 juin 2013). Hisense to Recruit in Silicon Valley and Other Cities across North America for Over 100 High End Positions - Hisense. Consulté à l'adresse http://global.hisense.com/news/cone/201307/t20130719_76916.html

⁴¹ Hisense – Chinese Official Website. Consulté le 10 octobre, 2016, à l'adresse http://www.hisense.cn/kx/HiTimes/index/201502/t20150203_92408.shtml

⁴² Hisense. (19 juin, 2013). Hisense to Recruit in Silicon Valley and Other Cities across North America for Over 100 High End Positions - Hisense. Consulté à l'adresse http://global.hisense.com/news/cone/201307/t20130719_76916.html

sportifs et des compétitions en Australie pour renforcer leur influence de marque. Ils ont également sponsorisé le Championnat d'Europe de football en France en 2016⁴³.

À notre connaissance, le processus d'internationalisation de Hisense ne correspond pas bien au modèle d'Uppsala, notamment en ce qui concerne les mesures qu'elle a prises dans les économies développées (Parmentola, 2010). Comme mentionné précédemment dans le cas de ZTE, leurs prix et avantages financiers pourraient être considérés comme les premières raisons de développement de leur activité internationale. Cependant, leurs atouts stratégiques renforcés par le développement international, tels que les capacités techniques, contribuent à renforcer leur avantage compétitif sur le marché chinois lui-même. Cela pourrait être expliqué par cette stratégie d'internationalisation ambidextre (*inside-out and outside-in*). Cependant, selon Prange et Bruyaka (2016), ZTE a atteint plus complètement un état d'ambidextrie que Hisense, qui a toujours été dans un état de «*outside-in*».

Par rapport à Hai'er, l'internationalisation de Hisense n'est toujours pas achevée, mais le parrainage du Championnat d'Europe de football les a aidés d'un point de vue marketing dans le processus de construction de la marque, ce qui n'est pas le cas de Hai'er. Si nous considérons que les relations établies entre Hisense et les acteurs mondiaux ont contribué à leurs capacités technologiques ; leur capacité à absorber une entreprise différente dans la langue et la culture, pourrait être un autre avantage possible à l'avenir (Deng, 2012a). Peut-être, le cas de Lenovo serait un exemple.

Lenovo - IBM : intégration des actifs et ressources étrangers

Lenovo est un fabricant de PC avec plus de 54 000 employés dans le monde entier (en 2014⁴⁴). Il a été fondé en 1984 par l'Institut scientifique chinois qui est un établissement public à caractère scientifique.

Ayant atteint une part de marché de 30% en Chine en 2000, Lenovo a dû choisir de mettre en œuvre une stratégie de diversification ou d'internationalisation. En 2001, le PDG a choisi d'être une marque internationale dans le secteur de la fabrication de PC. Vers la fin de 2003, IBM a

⁴³ Hisense signs as UEFA EURO 2016 global sponsor. Consulté à l'adresse <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/administration/marketing/news/newsid=2323656.html?redirectFromOrg=true>

⁴⁴ Forbes – Asia's Fab 50 Companies Consulté à l'adresse <https://www.forbes.com/companies/lenovo/>

pris l'initiative de faire une proposition de M&A à Lenovo, considérant que Lenovo pouvait l'aider à améliorer sa position sur le marché chinois, qui avait beaucoup de potentiel, tout en considérant qu'une entreprise chinoise comme Lenovo avait besoin d'élargir sa réputation internationale. Lenovo avait en effet la capacité d'aider les activités PC d'IBM à être rentables en utilisant sa plate-forme à haut rendement en Chine. Lenovo a invité 3 investisseurs privés GA (*General Atlantic*), TPG (*Texas Pacific Group*) et NC (*Newbridge Capital*) dans ce projet de M&A pour deux raisons. D'une part, face à IBM, Lenovo est relativement petit pour pouvoir assumer l'achat de la partie PC d'IBM en termes financiers. D'autre part, le fait d'avoir des partenaires de tierce partie lui permet de réduire les risques potentiels qui pourraient se produire durant la période post-acquisition.

Finalement, en 2005, Lenovo a conclu l'affaire avec IBM pour sa division informatique personnelle. Le prix de 1,25 milliard de dollars (Ducourtieux, Julien, et Fournier, 2014) comprend les activités PC et ordinateurs portables, un centre de recherche associé, des équipements de production, des réseaux de vente mondiaux, un centre de service et le droit d'utilisation de la marque IBM PC pour 5 ans. Cela a également permis à Lenovo de maintenir une relation durable avec IBM, qui a également conservé une part de cette division PC absorbée. Lenovo a établi son siège social à New York et deux centres opérationnels en Caroline du Sud et à Pékin. Cette acquisition a permis à Lenovo de passer à la 3e place parmi les fabricants de PC mondiaux. Après 2 ans, Lenovo a fondé plus de 60 entités à travers le monde et a participé au réseau de vente dans 160 pays.

Initialement, l'opposition du gouvernement américain était forte quant à ce projet, car il pensait que cela pourrait entraîner des risques pour leur sécurité nationale en termes de protection de l'information si une entreprise chinoise devenait leur fournisseur. C'est grâce à l'intervention de *TPG Private Equity*, que l'acquisition a pu se réaliser. Par la suite, les trois sociétés de capital d'investissement ont également aidé Lenovo à résoudre certains problèmes opérationnels en termes de conflit culturel, de consolidation de marque, de fidélisation des clients, de chaîne d'approvisionnement, *etc.* (Jolly, 2013a).

Après l'achat d'une partie d'IBM par Lenovo, elle a adopté une stratégie de double marque, car elle n'avait pas elle-même une réputation commercialisable. Dans ce dossier de fusions et acquisitions, Lenovo s'est rapidement dotée d'un mécanisme «prêt à l'emploi» par lequel elle a réduit son handicap d'être un étranger, lui permettant d'accéder aux marchés étrangers et

d'acquérir une marque internationale reconnue qui lui a permis d'accéder au marché. Cependant, sa capacité à absorber les dysfonctionnements générés par le fossé culturel des deux entreprises et même des deux pays était une question cruciale.

Lenovo a passé 4 ans (2004-2008) à observer et apprendre les pratiques managériales occidentales en nommant deux PDG étrangers (*Steve Ward* puis *Bill Amelio*) et a fait de gros efforts pour stabiliser son équipe IBM et améliorer le contrôle des coûts. Lenovo a déménagé son siège social de New York à Raleigh en Caroline du Nord. Elle a intégré l'unité de production de PC en Chine et déplacé les centres de support client de l'Écosse vers la Slovaquie. Au cours de ces opérations, les nominations des dirigeants posent parfois problèmes, ce qui s'est ensuite traduit par un mauvais résultat financier durant 2006. Cependant, de 2006 à 2008, Lenovo a réalisé un meilleur chiffre d'affaires, son taux de profit net passant de 0,17% en 2006 à 3% en 2008. Tout le monde pensait que l'intégration de ces deux firmes était presque terminée, lorsque la crise financière mondiale a éclaté, conduisant Lenovo à enregistrer des déficits pouvant atteindre 226 millions de dollars. Les progrès réalisés précédemment sur l'intégration d'une partie d'IBM dans Lenovo étaient dès lors remis en question.

2008 à 2012 était une nouvelle période d'intégration. Le fondateur de Lenovo est revenu en tant que président de l'entreprise. Avec l'expérience accumulée, l'entreprise a commencé à établir un comité exécutif pour consolider la relation entre les équipes de Lenovo et d'IBM. Par la suite, elle a présenté un plan exécutif qui préparait d'une part une consolidation de sa présence sur le marché chinois pour garantir un chiffre d'affaires régulier et la pérennité économique, et d'autre part une expansion internationale afin de soutenir le développement à l'international. Ce plan quadriennal a fait de Lenovo le leader du marché chinois avec un bénéfice de 1,8 milliard de dollars en 2012 et elle a ensuite signé un accord avec *NEC* (1ère marque informatique japonaise) pour créer une coentreprise intégrant la recherche, la production et l'approvisionnement des composants pour les deux parties (Bembaron, 2011). La même année, Lenovo a acquis une participation de 80% dans *Medion* (fabricant allemand de PC) afin de pénétrer le marché européen et bénéficier de son canal de vente dans les centres commerciaux⁴⁵. Simultanément, Lenovo a également pénétré les marchés émergents tels que la

⁴⁵ Lenovo. (1 juin 2011). Lenovo acquires Median AG to expand its business in Western Europe | Lenovo Newsroom. Consulté à l'adresse <http://news.lenovo.com/news-releases/lenovo-acquires-medion-ag-to-expand-its-business-in-western-europe.htm>

Russie, l'Inde, *etc.* Tous ces changements stratégiques ont permis à Lenovo de devenir le 2^e plus grand producteur de PC au monde, 7 ans après avoir acheté la division PC d'IBM.

Comme expliqué précédemment, la décision d'internationalisation de Lenovo a été prise avant l'acquisition d'IBM, ce qui était très différent des autres cas. À travers tout le développement et l'histoire de Lenovo, il est difficile de ne pas remarquer que les difficultés générées par la distance psychique (Johanson et Vahlne, 1990) chez Lenovo ne se sont produites que lorsque la division IBM PC faisait partie du groupe Lenovo. L'internationalisation de Lenovo à travers l'acquisition d'IBM est un cas significatif d'absorption des ressources internationales.

Shanghai Electric : Géant de l'industrie électrique soutenu par le gouvernement

Shanghai Electric (SEC), une entreprise d'État (en cours de réforme pour devenir une entreprise mixte), est l'un des plus grands fabricants d'équipements énergétiques en Chine. Elle a commencé à se développer en formant plus de 125 coentreprises locales avec des sociétés comme *Westinghouse*, *Schneider*, *Mitsubishi*, *etc.* (Prange, 2012). Travailler avec des partenaires étrangers en Chine les a aidés à se préparer au défi de l'internationalisation.

En 1995, Shanghai Electric a fondé une coentreprise avec *Siemens* pour la fabrication d'équipements de centrales électriques en Chine, mélange des techniques avancées de fabrication de générateurs de turbines de Shanghai Electric et des technologies et des expériences managériales de *Siemens*. Au cours de cette coopération, l'entreprise chinoise a absorbé les technologies qui lui ont été fournies par son partenaire étranger et, dans l'étape suivante, les ont exportées vers le Pakistan, l'Iran, l'Inde, *etc.*

En 1997, Shanghai Electric a créé une coentreprise avec la firme japonaise *Fanuc* à Shanghai dans le développement de robots industriels. Pendant une période de développement de quinze ans, elle a produit jusqu'à 4 000 robots et s'était classée première en Chine dans ce domaine. En 2000, Shanghai Electric a créé à Shanghai une autre coentreprise avec *IHI (Ishikawajima Harima Heavy Industries)*, une société japonaise cotée au *World 500*, dans le domaine de l'ingénierie de protection de l'environnement des centrales électriques. À la fin de l'année 2001, Shanghai Electric a fondé une coentreprise avec *Westinghouse Electric* à Shanghai pour améliorer leurs technologies liées aux turbines à vapeur.

En 2001, Shanghai Electric (160 000 travailleurs en Chine à l'époque), avec la société d'investissement basée à Hong Kong, *Morning Side*, a acheté *Akiyama Printing Machine*, 6e mondial dans son secteur, mais en faillite. *Akiyama Printing Machine* a été fondée en 1948 (Drifte et Jaussaud, 2010). Son chiffre d'affaires avait atteint 15 milliards de yens (monnaie japonaise) alors qu'elle était bien gérée à l'époque. En raison d'une mauvaise gestion à partir de 2001, *Akiyama* a dû trouver des investisseurs pour pouvoir continuer ses activités. Shanghai Electric l'a achetée pour 9 millions de dollars et a travaillé en parallèle avec le côté japonais pour améliorer ses opérations, notamment en termes de coûts et de gestion des fournisseurs. Trois employés chinois ont été envoyés dans cette entreprise japonaise qui employait 170 travailleurs au total. Cependant, en raison de certaines mesures de contrôle de change en Chine, les fonds pour l'acquisition d'*Akiyama* étaient arrivés avec retard, ce qui a conduit à d'énormes difficultés (Wang Yu *et al.*, 王玉 *et al.*, 2007, en chinois).

En 2002, *Westinghouse Electric* a transféré ses parts dans la coentreprise à *Siemens*, ce qui a consolidé la coopération entre *Siemens* et Shanghai Electric.

En 2004, Shanghai Electric a acquis une participation de 75% dans l'entreprise *Ikegai*, un fabricant de machines-outils, pour 4,5 millions de dollars (Larçon, 2008 ; Zhang Qingsong, 张青松, 2014, en chinois). En utilisant son réseau de vente existant, Shanghai Electric a introduit le système de contrôle de qualité d'*Ikegai* en Chine (Xiang Bing, 2012, 项兵, en chinois). Toujours en 2004, Shanghai Electric a acquis en Allemagne une participation de 53,5% dans l'entreprise *Wohlenberg*, un fabricant de machines-outils basé à Hanovre.

En 2005, *Ikegai* a fondé une filiale à Shanghai, ce qui lui a permis d'atteindre un total de vente de 5 milliards de RMB, soit 6 fois plus qu'avant l'acquisition (Xiang Bing, 2012, 项兵, en chinois).

En 2007, au Vietnam, Shanghai Electric a commencé à construire une centrale thermoélectrique d'une capacité de 600 MW, dans la province de Quang Ninh, au nord du Vietnam. L'investisseur était la société *Quang Ninh Thermoelectricity* (Larçon, 2008). Au cours des années 2010 et 2011, Shanghai Electric a successivement créé au Vietnam et en Inde

des filiales pour le développement des marchés locaux, des services commerciaux et pour collecter et intégrer des informations de marché.

Au cours de l'année 2011, Shanghai Electric a créé plusieurs coentreprises en Chine pour le contrôle de l'énergie et l'écoconstruction avec *Schneider Electric*, *Mitsubishi Electric* et *Carrier* respectivement. En 2012, Shanghai Electric a créé une coentreprise avec *SPX* à Shanghai, pour des systèmes de refroidissement de l'air sur le marché chinois. Cela l'a aidée à prendre une part de marché de 20% dans ce domaine, soit le 2e rang en Chine⁴⁶.

Lors de la réforme de la propriété mixte des entreprises publiques, Shanghai Electric a acquis une participation de 40% dans *Ansaldo Energia*, une grande entreprise industrielle polyvalente italienne, afin d'avoir accès aux ressources technologiques de celle-ci, tout en gardant les employés et la marque de l'*Ansaldo*⁴⁷.

Entreprise	Nature de propriété	Secteur	Processus d'internationalisation
Huawei	Privée	Réseau et télécommunication	Modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2015)
ZTE	Entreprises mixte	Télécommunication	Paradigme OLI et modèle d'Uppsala (Gaur et Kumar, 2010)
Hai'er	Privée	Électronique grand public et appareils ménagers	Paradigme OLI et modèle d'Uppsala (Gaur et Kumar, 2010)
Hisense	Étatique	Fabricant de produits blancs et d'électronique	'inside-out and outside-in' (internationalization ambidextre), (Prange et Bruyaka, 2016),
Lenovo	Entreprise mixte, cotée en bourse à Hong Kong, 30% de son capital est dans la main de l'État chinois	Informatiques (PCs)	Cas spécifique d'absorption de ressources à l'étranger par fusion et acquisition (de la division IBM PC).
Shanghai Electric	Étatique	Industrie électronique	modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2015)

Tableau 6 : Les cas connus avec leurs processus d'internationalisation

⁴⁶ Sina financial. (2013). New activities are formed by Shanghai Electric, Consulté à l'adresse <http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20130331/155915008381.shtml>

⁴⁷ DealGlobe. (2015). How does Shanghai Electric carry out the reform of mixed ownership: overseas mergers and acquisitions to create "China GE" Consulté à l'adresse <http://cn.dealglobe.com/上海电气如何进行混合所有制改革：海外并购打造/>

Shanghai Electric a suivi le modèle d'internationalisation d'Uppsala en s'appuyant d'abord sur le potentiel du marché chinois constituant un échange avec des partenaires étrangers afin d'accéder à des informations technologiques de plus haut niveau et à d'autres actifs stratégiques (Dunning, 2000). Cependant, sa puissance financière qui a soutenu ses acquisitions a pu être réduite par la réforme alors en cours de l'entreprise publique vers l'entreprise mixte. Sans les possibilités financières d'entreprise publique, Shanghai Electric aura des difficultés à continuer de procéder de la même manière.

Pour pouvoir donner un aperçu des cas discutés ci-dessus, le tableau 6 synthétise les processus d'internationalisation de ces entreprises chinoises bien connues.

1.1.2 Firmes émergentes avec certaines caractéristiques particulières

Dans cette section, nous essaierons d'identifier et d'analyser une autre série d'entreprises chinoises moins connues que celles de la section 1.1.1. Ces entreprises sont très diverses en termes de stratégies internationales. Elles sont plus difficiles à classer selon les cadres théoriques traditionnels en raison de l'évolution du contexte économique mondial.

COMAC - Un jeune acteur dans l'aéronautique en Chine

COMAC (*Commercial Aircraft Corporation of China*) a été fondée en 2008. Il s'agit d'une entreprise d'État dans le développement de grands avions commerciaux. Initialement, n'ayant pratiquement pas d'expérience dans le domaine, COMAC a tiré des enseignements du développement d'avions civils grâce à la coopération internationale. COMAC devait identifier et acquérir les meilleurs moteurs, les meilleurs composants et les meilleures pièces auprès des meilleurs fournisseurs pour produire des avions. Pour ce faire, COMAC a d'abord établi un réseau avec de nombreux instituts, usines et agences pour initier leur développement par alliance, notamment *Aviation Industry Corporation of China (AVIC - COMAC)*⁴⁸ ; puis COMAC a construit une chaîne d'approvisionnement avec diverses entreprises internationales

⁴⁸ COMAC. (19 mai 2016). 中国商用飞机有限责任公司-中国航空报：中航飞机与中国商飞上飞院在京签署合作协议 (COMAC and Avic sign operation agreement in Beijing) from China Aviation Journal. Consulté à l'adresse http://www.comac.cc/xwzx/mtjj/201605/19/t20160519_3842930.shtml

telles que *General Electric* en 2009⁴⁹, *Safran* en 2009⁵⁰ et *Honeywell* en 2010⁵¹. L'ensemble de ces relations et l'étude de l'organisation de *Boeing* et *Airbus* ont permis à COMAC de mettre en place un système managérial modulaire pour adapter ses projets de recherche et de production.

COMAC a signé un accord de coopération avec *Bombardier* (Gliszczynski, 2012) en 2012 et avec *Fokker*, un ancien avionneur néerlandais, en 2015, pour le développement du C919, un grand avion civil avec un programme supplémentaire (GCAT⁵²) avec *GE*. À l'avenir, le modèle C919 sera commercialisé et de plus en plus de fournisseurs aéronautiques dynamiques seront impliqués dans le marché des avions civils en Chine. COMAC vient alors de franchir la première étape de son processus d'internationalisation.

Du point de vue du modèle d'Uppsala, COMAC n'a probablement pas une stratégie d'internationalisation, car ils n'exportent pas encore : le C919 est encore dans la phase d'essais en vol, avec espoir de certification en 2019 et de commercialisation à partir de 2020. Mais le fait qu'ils aient essayé de construire leur réseau à l'échelle internationale nous a fait penser au modèle *Linkage, Leverage, Learning* (Mathews, 2002a). Ce modèle LLL s'applique notamment dans le développement de ses activités par un « *latecomer* » de ce type qui ne disposait au départ d'aucun avantage concurrentiel (Peng, 2012).

Selon le modèle LLL, la motivation d'internationalisation des entreprises des économies émergentes est leur motif d'accéder aux ressources disponibles à l'extérieur. Avec cette ambition, ces entreprises des économies émergentes s'efforcent d'établir des relations grâce à des alliances stratégiques en établissant des coentreprises et d'autres types de relations de coopération avec des entreprises étrangères, souvent venant des pays développés. La prochaine étape pour eux après l'établissement de liens est de tirer parti des ressources. Pour cette raison, l'internationalisation se concentrera sur la ressource elle-même et la disponibilité des ressources. Le troisième élément du modèle LLL tout au long du processus est l'apprentissage, qui fait référence à l'application récursive des effets de lien et de levier. Par ce mécanisme, le

⁴⁹ GE Aviation. (12 juin 2010). GE and AVIC Providing Systems for China's First Large Commercial Aircraft COMAC's C919 aircraft will have leading open-architecture avionics | Press Release | GE Aviation. Consulté à l'adresse http://www.geaviation.com/press/systems/systems_20100712.html

⁵⁰ Safran. (21 décembre 2009). Safran partenaire de COMAC sur l'avion de 150 places C919 | Safran. Consulté à l'adresse http://www.safran-group.com/fr/media/20091221_safran-partenaire-de-comac-sur-lavion-de-150-places-c919

⁵¹ Honeywell. (19 novembre 2010). Honeywell Helps Drive Chinese Aerospace Growth With Four Major Systems For New Passenger Aircraft. Consulté à l'adresse <http://www51.honeywell.com/honeywell/news-events/press-releases-details/11.19.10C919.html>

⁵² GE. (2017). GE and COMAC Launches the Third Wave of GCAT Program. GE, Consulté à l'adresse <https://www.geaviation.com/press-release/other-news-information/ge-and-comac-launches-third-wave-gcat-program>

lien, l'effet de levier et l'apprentissage forment alors un cycle pour accélérer l'internationalisation (Mathews, 2006).

Dongfeng - PSA dans le secteur d'automobile

L'entreprise Dongfeng a été fondée en 1969 et était initialement connue sous le nom de *Second Auto Works*. Ils produisaient principalement des camions, y compris à des fins militaires. Ils ont changé le nom en Dongfeng à partir de 1992 (Sit et Liu, 2000). Actuellement, il est le deuxième plus grand constructeur automobile en Chine, sous une *holding* publique, employant 142 000 travailleurs.

PSA a fondé une coentreprise à Wuhan (Chine) avec Dongfeng en 1992 après avoir mis fin à une relation insatisfaisante avec *Guangdong Automobile* (GAC) à Guangzhou, dans le sud de la Chine (CCIFC, 2011). La coentreprise avec Dongfeng produit et commercialise des voitures Citroën et Peugeot en Chine. Cependant, la coentreprise n'a pas réussi à avoir des parts de marché importantes en Chine par rapport aux autres principaux constructeurs automobiles qui s'y sont installés, y compris d'autres acteurs émergents. Ainsi, PSA a coopéré avec *Chang'an Motors* en 2010, pour la commercialisation de la série DS en Chine, qui n'a pas bien réussi avant 2014 (Mathieu, 2013).

PSA n'avait toujours pas trouvé le moyen idéal d'exploiter le marché chinois. En outre, ses difficultés sur le marché européen à la suite de la crise de 2008 ont entraîné des problèmes financiers en 2013. Considéré comme un gros investisseur potentiel dans PSA, *General Motors* détenait 7% de PSA (FranceInfo et AFP, 2013), mais finalement, PSA a quitté *General Motors*, en difficultés financières également, du fait de la même crise financière, pour Dongfeng. PSA demandait une aide financière à Dongfeng et tentait de rétablir sa présence sur le marché chinois par ce rapprochement. Dongfeng a accepté de prendre une participation de 14,1% dans PSA en 2014, même s'il y a des risques potentiels, et malgré le fait que ce choix l'oblige à s'orienter vers l'international. Bien que la coopération soit actuellement concentrée sur le marché chinois, PSA aidera Dongfeng à développer sa production et ses ventes en Asie et dans d'autres marchés émergents dans le cadre de l'accord. Pour PSA, Dongfeng est un acteur

important qui l'aidera dans le marché chinois, marché qui est devenu le plus grand au niveau mondial, avec des ventes de 736 000 véhicules en 2015⁵³.

Dans le cas de Dongfeng, la coopération avec PSA avant l'acquisition était uniquement destinée au développement du marché chinois. Dongfeng dispose actuellement de ventes limitées sur les marchés internationaux. Si nous analysons le processus d'internationalisation de Dongfeng sous cette perspective, la participation dans PSA est pour Dongfeng difficile à concilier avec le modèle d'Uppsala. Cependant, il peut être considéré comme conforme aux trois principes de la théorie du paradigme éclectique (avantages de propriété, de localisation, d'internationalisation), comme Dongfeng s'internationalise à travers ses avantages de propriété financière (Sun, Peng, Ren et Yan, 2012). Ce qui est similaire au cas de *Xinjiang Chalkis*, qui a commencé avec un projet de M&A, comme illustré ci-dessous.

Xinjiang Chalkis - Le Cabanon dans l'industrie alimentaire

Xinjiang Chalkis, une entreprise d'État, a été fondée en 1994. Elle a démarré la production de tomates en 2000. S'appuyant sur les politiques spéciales d'incitation de la région de Xinjiang, la région autonome ouïgoure, leur production de tomates a atteint 5 500 tonnes en 2001 et est presque totalement vendue sur les marchés européens. En 2003, la production de Xinjiang Chalkis a atteint 360 000 tonnes et la société est devenue le principal producteur de tomates en Chine (Zhou et *al.*, 周清杰 et *al.*, 2013, en chinois).

En 2004, afin d'obtenir une marque et un réseau de marketing, Xinjiang Chalkis a acquis 55% de l'entreprise « Le Cabanon » par l'intermédiaire de « Conserve de Provence » qui était un actionnaire important (98%) de cette dernière. L'investissement s'élève à 7 millions d'euros. «Le Cabanon», une entreprise agroalimentaire cinquantenaire, détenait 40% des parts de marché en France dans la production de tomates (Haski, 2004).

En 2005, Xinjiang Chalkis a acquis les 45% restants de « Conserve de Provence » via une filiale à Tianjin (Molga, 2005). L'accord de M&A a aidé Xinjiang Chalkis à augmenter sa production et à renforcer sa compétitivité au niveau du marché international. En même temps, ils ont élargi leur gamme de produits, telle que les boîtes de conserve.

⁵³ Marché automobile Chine et Asie : PSA Dongfeng. Consulté le 15 octobre, 2016, à l'adresse <https://www.groupe-psa.com/fr/groupe-automobile/presence-internationale/chine-asie-sud-est/>

Début 2008, le partenariat entre Chalkis et « Conserve de Provence » s'est heurté à des troubles industriels⁵⁴. Cela peut avoir été causé par le manque de connaissance de Xinjiang Chalkis concernant l'environnement macroéconomique, social et juridique en France. Ensuite, les pratiques managériales chinoises en réaction à l'agitation sociale ont discrédité les actionnaires (Guilhot et al., 2013).

Du fait de l'expansion de la production de Xinjiang Chalkis, leur ratio d'endettement a augmenté de 98,39% entre 2008 et 2011. Après 2009, la rentabilité de Xinjiang Chalkis a continuellement diminué en raison de leur surcapacité de production. En outre, en tant que société d'exportation, ils ont été affectés par l'appréciation du taux de change du RMB. Les profits de Xinjiang Chalkis étaient de plus en plus sous pression et les risques opérationnels augmentaient par la suite (Zhou et al., 周清杰 et al., 2013, en chinois). En 2014, « Le Cabanon » a été vendue à *Unitom*, le numéro un portugais de la tomate⁵⁵.

YTO – McCormick : Améliorations techniques des tracteurs chinois

YTO (*China First Tractor Group Corporation*) fait partie de la *China National Machinery Industry Corporation* (Sinomach) depuis 2008. Fondée en 1955, elle était une entreprise d'État et était le plus grand fabricant de tracteurs en Chine, spécialisé dans l'agriculture et les machines de construction.

Depuis sa fondation, YTO a bénéficié de technologies issues de l'URSS, de l'Italie et du Royaume-Uni. Dans les années 1990, YTO était déjà entré au Mali et en Côte d'Ivoire, en Afrique, puis en Serbie, en Afrique du Sud, en Pologne et au Kirghizistan où l'entreprise avait progressivement mis en place des usines d'assemblage sur les marchés internationaux (Guo et Cao, 郭振华 et 曹熙, 2015, en chinois). Depuis 2004, ils ont conjointement entrepris et mis en œuvre des activités de recherche avec les autres fabricants de pointe dans la mise à niveau technologique. En 2005, YTO est entré en discussion avec *Agco*, le troisième plus grand fabricant d'équipements agricoles du monde, pour la création d'une coentreprise qui n'a jamais

⁵⁴ Russir. (2008). Fin de grève au Cabanon après 5 jours de négociations. Consulté à l'adresse <https://www.reussir.info/fruits-legumes/fin-de-greve-au-cabanon-apres-5-jours-de-negociations>

⁵⁵ FRIAA (n.d.). Le Cabanon repris par Unitom. Consulté à l'adresse http://friaapaca.com/index.php?option=com_content&view=article&id=620:le-cabanon-repris-par-unitom-&catid=34:actualites

été réalisée (Grant, 2005). Mais la coopération avec *Agco* se poursuit grâce à *Valtra*, une filiale à 100% d'*Agco*.

En 2011, YTO a acquis l'usine *McCormick* d'*ARGO* (fabricant italien de tracteurs) située en France et ensuite le nom de l'entreprise est devenu YTO France (Gonzalez, 2015). C'était le premier M&A international pour un fabricant de machines agricoles chinois (Han et Guo, 韩文 et 郭振华, 2016, en chinois). YTO France a ensuite été considérée comme un important centre innovant dans l'intégration des technologies de transmission pour la production de tracteurs en Chine, et également comme une base qui est destinée à la conception des modèles adaptés au marché européen. En particulier, YTO France exporte presque 100% de sa production vers la Chine ; cependant, ces produits seraient réintégrés sur les marchés européens à partir de 2016 (Lecocq, 2015).

Après le projet de M&A, YTO a lancé en 2015 un magasin de tracteurs en ligne pour le marché chinois permettant à ses clients de personnaliser la configuration de chaque tracteur commandé (Guo et Cao, 郭振华 et 曹煦, 2015, en chinois). Cette même année, YTO a établi son premier centre de recherche européen avec *Minsk Tractor Works* en Bélarusse. YTO a également conclu une commande de 587 tracteurs à Cuba, qui est enregistrée dans leurs ventes internationales couvrant plus de 100 pays en 2015. Les ventes à l'étranger représentent 10% des ventes totales selon le président de YTO, qui seraient idéalement portées à 30% à l'avenir (Guo et Cao, 郭振华 et 曹煦, 2015, en chinois).

Le cas d'YTO est compatible avec le modèle d'Uppsala dans une certaine mesure, au moins à partir des exportations et de la mise en place des unités de production dans certains pays géographiquement et culturellement proches. Le fait qu'il ait entrepris un projet de M&A en Europe est cependant assez similaire à celui de Dongfeng. Ils ont acquis une société étrangère principalement pour leur marché domestique ou pour soutenir leur production nationale. Un tel type d'événement est plus conforme au modèle LLL mentionné précédemment. Il a créé un lien avec *McCormick* grâce à l'acquisition, puis l'entité acquise a agi comme une source qui génère des ressources et des capacités. Celles-ci pourraient être obtenues en établissant un partage des connaissances à travers le réseau (Mathews, 2006). Le fait que le cas YTO ait atteint ou non le stade du processus d'apprentissage reste une question ouverte. Cependant, cela arrivera

éventuellement, car YTO aura accumulé suffisamment de ressources et de capacités à travers l'entreprise McCormick.

Lisa Airplanes - Heima Mining: la création du marché chinois dans l'aviation civile

Heima Mining est une petite société privée spécialisée dans la production de roche phosphatée, créée par Tiri-Maha, un orphelin appartenant à une minorité ethnique chinoise et né dans la province du Sichuan en Chine. Après avoir fait des études au Royaume-Uni (*UWC Atlantic College*) et aux États-Unis (*Middlebury College*), Tiri-Maha a été recruté à New York en 2008 par une des cinq plus grandes sociétés coréennes, *Kolon industries*. Il a rapidement démissionné de son poste et a fondé en 2008 sa propre entreprise, Heima Mining dans sa ville natale. L'entreprise avait 530 000 RMB comme capital. Par la suite, il établit une coentreprise (210 000 RMB) avec Khanvis International à Hong Kong en juillet de la même année.

Zhang Yao, un autre jeune entrepreneur chinois ayant étudié en France, a vu dans un journal qu'une petite compagnie aérienne française, *Lisa Airplanes*, était en liquidation en 2012 (Dyan et Testard, 2014). Il a réalisé que l'aviation civile pour les investisseurs chinois serait un secteur important et rentable à l'avenir. Il a contacté *Erick Herzberger*, le fondateur de cette petite entreprise. Zhang a présenté Tiri-Maha à *Herzberger* et les deux jeunes chinois ont été intéressés par la société et prévoyaient d'investir 15 millions d'euros dans un projet de fusion et acquisition pour 70% des actions et des actifs essentiels de l'entreprise. Enfin, avec l'aide du directeur actuel de *Lisa*, la proposition de Zhang et Tiri-Maha a été approuvée par un tribunal local à Chambéry. Il y a sept autres investisseurs dans le projet, qui sont principalement des chinois. «*Il a une vision pour 30 ans dans le futur*», explique *Benoît Senellart*, le directeur général de *Lisa Airplanes* (Le Parisien, 2015).

Le projet visait initialement à aider *Lisa Airplanes* à poursuivre la production de son modèle Agoya, pour lequel elle avait reçu une commande de 20 unités des États-Unis. Les différences de langue et de culture entre les managers français et les directeurs chinois les ont obligés à employer un assistant chinois⁵⁶. Pour Zhang et Tiri-Maha ; cette acquisition les a aidés à entrer sur le marché de l'aviation générale en Chine, un marché qui avait été strictement réservé au gouvernement chinois et à l'usage militaire auparavant, mais qui est maintenant de plus en plus ouvert aux acteurs privés.

⁵⁶ Aeroweb. (2015). Où en est l'Akoya? Lisa Airplanes nous ouvre ses portes en Savoie. Consulté à l'adresse <http://www.aeroweb-fr.net/actualites/2015/04/ou-en-est-lakoya-lisa-airplanes-nous-ouvre-ses-portes-en-savoie>

Trois ans après l'acquisition, *Lisa Airplanes* a changé d'actionnaire principal, Zhang et Tiri-Maha n'ayant pas été en mesure de poursuivre leur engagement en raison de problèmes financiers. Cependant, grâce à leur réseau en Chine, ils ont trouvé un autre partenaire chinois, *General Aviation Inner Mongolia (GAIM)*⁵⁷, une entreprise d'État (SOE) avec trois actionnaires, *Inner Mongolia Communication Investment*, *China Aviation Industry General Aircraft* et la municipalité de *Hulunbuir* à Mongolie-Intérieure. Le capital majoritaire est finalement redevenu français depuis 2017. L'entreprise devrait livrer sa première commande du modèle Agoya à la fin 2019 (Le Dauphiné, 2018).

Le cas de *Lisa Airplanes* est plus ou moins conforme à la théorie de *Born Global*, mise en avant par McDougall, Shane et Oviatt (1994). Cette théorie souligne une nouvelle forme d'internationalisation plus rapide qu'une entreprise traditionnelle, la firme s'internationalise souvent dès sa naissance. L'entreprise de type *Born Global* tire parti de l'utilisation des ressources de plusieurs pays et vend ses produits ou services sur différents marchés et recherche activement des avantages concurrentiels. Ce type d'entreprise a généralement des caractéristiques spécifiques : leur petite taille, leur spécialisation dans les secteurs technologique et ce qui leur permet de réaliser un revenu plus important sur le marché international dès le début de sa création (Cavusgil et Knight, 2015).

L'exemple d'Upsolar pourrait également illustrer la théorie de *Born Global* d'une manière plus claire, du point de vue chinois.

Upsolar - EPC Solstice: le marché international de panneaux photovoltaïques

Upsolar a été fondée en 2006 par un diplômé chinois de NEOMA Business School en France. C'est une entreprise fournisseuse de solutions de panneaux photovoltaïques, basée en Chine (Le Figaro, 2009). Après avoir identifié le potentiel du marché européen, Upsolar a créé une filiale à Paris en 2008.

⁵⁷ BrefEco. (2016). Lisa Airplanes change d'actionnaires chinois Consulté à l'adresse <http://www.brefeco.com/actualite/lisa-airplanes-change-dactionnaires-chinois>

En 2009, des filiales grecques et américaines ont été fondées. La même année, Upsolar a embauché un directeur exécutif américain, Troy Dalbey, pour le marché américain, et un directeur des opérations chinois, mais doté d'une formation internationale, Eric Liu⁵⁸.

Avec l'aide de Liu, Upsolar a établi de 2010 à 2011 quatre filiales, respectivement en Allemagne, en Italie, au Japon et au Royaume-Uni. En 2012, Upsolar avait déjà réalisé 10 projets photovoltaïques de toiture en France (trois centres photovoltaïques autour de Paris et sept autres pour des établissements scolaires en Charente) sous le nom d'une coentreprise (*Novengo*) créée avec EPC Solstice⁵⁹ (Business Wire, 2012). La même année, un autre projet, concernant une centrale solaire, a également été achevée à Bologne sous un le nom d'une autre coentreprise (EVI3 = *Energia Verde Investimenti 3*) créé avec *Protesa SPA*⁶⁰.

En 2013, après les succès réalisés en France et en Italie, Upsolar a fondé deux bureaux de représentation respectivement en Australie et en Turquie pour des projets locaux. Deux projets de centrales photovoltaïques⁶¹ (Business Wire, 2013) avec *Tigo Energy* (fabricant américain de technologies photovoltaïques) ont été achevés au Japon ; trois ans après Upsolar a créé une filiale japonaise. L'entreprise Upsolar a également transféré leurs compétences acquises sur les marchés étrangers vers la Chine à travers le projet de production d'énergie photovoltaïque distribuée à la ville de Jiaying initiée par le gouvernement local⁶².

En 2014, un bureau de représentation a été créé à Singapour. La coentreprise sino-française, *Novengo*, a réalisé un projet concernant la création d'une structure photovoltaïque pour le parking de l'aéroport d'Angoulême-Cognac en France⁶³.

Upsolar a réalisé deux importants projets de panneaux solaires avec *China North Industries (Norinco)*, une entreprise d'État (SOE) militaire à Pékin⁶⁴ et un projet photovoltaïque intégré au bâtiment (BIPV) à l'aéroport de Pudong dans la ville de Shanghai⁶⁵.

⁵⁸ Company Team – Upsolar. Consulté à l'adresse <http://www.china-upsolar.com/td/about/team.aspx>

⁵⁹ New Energy 21. (2012). Upsolar, French joint-venture develops 10 photovoltaic projects. Consulté à l'adresse <http://www.ne21.com/news/show-28414.html>

⁶⁰ New Energy 21. (2012). Upsolar and EVI3 cooperate in Italy for a project of 1MW PV power plant. Consulté à l'adresse <http://www.ne21.com/news/show-26811.html>

⁶¹ Ofweek. (2013). Upsolar seizes the Japanese photovoltaic market and announces the completion of two photovoltaic power plants. Consulté à l'adresse <http://solar.ofweek.com/2013-07/ART-260009-8460-28706979.html>

⁶² CPNN. (2014). Jiaying Distributed PV Adversity Survival Export to Domestic Sales Self-Redemption. Consulté à l'adresse http://www.cpn.com.cn/zdyw/201408/t20140820_707786.html

⁶³ Solstice. (2014). Inauguration de l'aéroport international Angoulême-Cognac. Consulté à l'adresse <http://www.solstice.fr/2014/11/25/inauguration-de-l-aeroport-international-angouleme-cognac/>

⁶⁴ New Energy 21. (2014). Upsolar's 1.3MW rooftop photovoltaic project in Beijing is connected. Consulté à l'adresse <http://www.ne21.com/news/show-51907.html>

Actuellement, l'équipe managériale internationale d'Upsolar comprend *Eric Liu*, *Troy Dalbey*, mais aussi *Stéphane Dufrenne*, directeur technique français, et *Enrico Carniato*, directeur commercial européen italien⁶⁶.

Comme envisagé précédemment, la théorie de *Born Global* peut être la plus appropriée pour encadrer les activités internationales d'Upsolar. Elle est un leader qui a eu une vision internationale à travers son parcours éducatif et professionnel international. Upsolar est impliquée dans un marché de niche et son esprit d'entreprise repose également sur des innovations porteuses.

Le tableau 7 résume le processus d'internationalisation des entreprises chinoises considérées dans cette section 1.1.2, c'est-à-dire les entreprises moins connues que celles de la section précédente, car ce sont des cas émergents en internationalisation. La diversité des processus d'internationalisation nous semble remarquable.

Entreprise	Nature de propriété	Secteur	Processus d'internationalisation
COMAC	Étatique	Aérospatial, Aéronautique	Modèle LLL (Mathews, 2002b)
Dongfeng	Étatique	Industrie d'automobile	Paradigme OLI (Dunning, 1977)
Xinjiang Chalkis	Étatique	Agriculture	Projet d'acquisition en échec
YTO	Étatique	Fabricant des machines agricoles	Modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2015)
Heima Mining	Privée	Industrie minière	Born globals (McDougall <i>et al.</i> , 1994)
Upsolar	Privée	Fournisseur de solution photovoltaïque, solaire	Born globals (McDougall <i>et al.</i> , 1994)

Tableau 7: Entreprises émergentes et leurs processus d'internationalisation

⁶⁵ New Energy 21. (2014). China's first project of airport integration with photovoltaic building (BIPV) was completed. Consulté à l'adresse <http://www.ne21.com/news/show-61325.html>

⁶⁶ About us – Upsolar. Consulté à l'adresse <http://www.china-upsolar.com/about/index.aspx>

1.2 Deuxième analyse de cas multiple – une étude approfondie

Après avoir présenté un ensemble de cas de multinationales chinoises, nous nous sommes particulièrement intéressés aux différents mécanismes qu'elles mettent en œuvre durant leurs internationalisations. Pour ceci, nous avons élaboré cette seconde étude afin d'établir une analyse spécifique à l'aide du paradigme OLI et du modèle LLL. À travers cette étude de cas des EMNE chinoises, nous allons discuter le contexte, la localisation, les modes d'entrées et les avantages de propriété au regard des deux modèles théoriques en question, OLI et LLL. Parmi les 8 entreprises chinoises considérées, le mode d'entrée, la structure de propriété, et la taille sont diversifiés (voir le tableau 8). Les informations de ces entreprises sont obtenues depuis la presse économique tels que *Challenges*, *Figaro*, *Financial Times*, *Le Monde*, *La Tribune*, *Reuters*, *Libération*, *New York Times*, *Fox News*, *Les Echos*, *Forbes*, etc., les sites officiels des entreprises, complétés et vérifiés par des rapports de gouvernement et des travaux universitaires.

Récapitulatif des EMNE chinoises concernées								
	COVEC	COSCO	Huayisheng	COMAC	Four Dimensions	Xinjiang Chalkis	Geely	Lenovo
Nature de propriété	Publique (Filiale*)	Publique (Filiale*)	Privée	Publique (Filiale*)	Privée	Publique (contrôlé par l'armée)	Privée	Mixte
Année de création	1991	1993	1996	2008	1996	1994	1986	1984
Taille	GE	GE	PME	GE	PME	GE	GE	GE
Secteur	BTP	Transport maritime	Composant automobile	Aéronautique civile	Voiture blindée	Agroalimentaire	Automobile	Informatique
Pays d'accueil	Pologne	Grèce	France	Europe et USA	Angleterre et Allemagne	France	Suède	Europe et USA
Motif	Marché	Efficacité	Efficacité et Marché	Actifs stratégiques	Actifs stratégiques / passif**	Efficacité, Actifs stratégiques	Actifs stratégiques	Actifs stratégiques
Mode d'entrée	JVs	JVs	Greenfield	Alliance stratégiques et Greenfield	M&A	M&A	M&A	M&A

Tableau 8 : Récapitulatif des EMNE chinoises concernées dans l'étude (* : les informations sont relatives aux entreprises-mères ; ** : on considère un motif passif comme une force externe)

1.2.1 Contexte du pays d'origine et d'accueil

Les EMNE se différencient des DMNE de nombreux points de vue. L'analyse du pays d'accueil et du pays d'origine de la multinationale en question est notamment importante dans l'objectif de mettre au clair les ressources mobilisées ou recherchées par cette multinationale. Ces ressources se trouvent-elles en adéquation avec les besoins stratégiques (*asset-augmentation/-exploitation*) de la multinationale ?

L'environnement institutionnel des économies émergentes présente plus de dynamisme, de faiblesses et de contraintes en termes de ressources que celui de pays développés (Hitt et *al.*, 2016). Le contexte du pays d'origine a influencé le développement des EMNE (Child et Marinova, 2014). Certaines inefficacités structurelles peuvent être présentées par les grandes entreprises qui ont une relation étroite avec le gouvernement ou dans les groupes d'entreprises d'État (Yiu, 2011 ; Yiu et *al.*, 2007). Du point de vue de la théorie de la dépendance des ressources (RDV), le développement international dépend de la disponibilité des ressources internes de l'entreprise, et des ressources externes auxquelles l'entreprise peut avoir accès au sein du pays d'accueil (Nachum, 2011 ; Pfeffer et Salancik, 2003). Cette dépendance à l'égard des ressources externes peut être diminuée si l'entreprise parvient à accéder aux ressources de substitution qui existent dans ses réseaux internes (Nachum, 2011 ; Nohria et Ghoshal, 1997). La théorie de la dépendance des ressources nous permet d'évaluer l'internationalisation comme un choix stratégique d'entreprise, qui contribue par la suite à justifier la performance de la multinationale. Ce n'est qu'ainsi, en combinant le contexte du pays d'origine et celui du pays d'accueil, que nous pouvons mettre au clair l'internationalisation des EMNE (Rugman et Li, 2007). La question générale qui se pose à une entreprise chinoise est de savoir si les ressources et les capitaux institutionnels qui soutiennent les IDE sont disponibles dans son pays d'origine ou doivent être acquises dans le pays d'accueil (Child et Marinova, 2014). Nous allons mobiliser deux cas d'EMNE chinoises en lien avec la question du contexte du pays d'origine et celui du pays d'accueil.

COVEC

L'entreprise *COVEC* (*Chinese Overseas Engineering Corporation*) est une filiale du *China Railway Engineering Corporation* (Groupe de Chemin de Fer de Chine, étatique), une des plus

grandes entreprises dans la construction d'infrastructures ferroviaires et d'ingénierie en Asie. *COVEC* a créé une coentreprise en Pologne en 2009 avec un partenaire local, après qu'elle ait obtenu l'appel d'offre du gouvernement polonais concernant la construction d'une partie de l'autoroute A2 (de 50km pour 450 millions de dollars) entre Varsovie et la frontière allemande. C'était la première fois qu'une entreprise chinoise participait au marché de la construction en Europe. Le constructeur chinois pouvait espérer entrer sur le marché européen s'il réussissait dans ce premier chantier (Cienski, 2011). En réalité, *COVEC* avait établi son budget en supposant qu'elle pourrait engager des sous-traitants, des ouvriers, du matériel et de l'équipement sur place, mais cela n'a été pas possible au regard du marché de la construction existant en Pologne (Shepard, 2017). Les coûts et la disponibilité des ressources locales sont en effet loin d'être ce que *COVEC* avait imaginé au départ. Les travaux ont commencé avec beaucoup de difficultés, car au lieu d'utiliser des ressources locales, *COVEC* a dû commencer à les exporter de Chine. La surexploitation des ouvriers chinois et les coûts de logistique ont aggravé la situation (Midi Libre, 2011). Entre temps, *COVEC* a proposé de modifier le budget initial avec une augmentation de 70%, mais ceci a été rejeté par le gouvernement polonais (Kaczmarczyk *et al.*, 2017). Les ressources disponibles au sein du groupe dont *COVEC* fait partie, sont probablement abondantes et suffisantes pour soutenir l'internationalisation de l'entreprise. Cependant, pour le projet en Pologne, le problème rencontré par *COVEC* est que ces ressources restent considérablement immobiles dans le contexte des deux pays (d'origine et d'accueil).

COSCO

Un autre projet similaire implique une grande entreprise d'État dans le domaine maritime. L'acquisition de deux terminaux dans le port du Pirée en Grèce, a été finalisée en 2016 par *China Ocean Shipping Group Company (COSCO)*, créée en 1993. *COSCO* fait partie des plus grands groupes d'entreprises d'État. Elle est considérée également comme un acteur majeur dans l'initiative de la construction des entreprises modernes et compétitives en 1991 et 1997, promue par le gouvernement chinois (Nolan et Xiaoqiang, 1999 ; Zheng et Smith, 2017). *COSCO* a implanté son siège européen en Allemagne très tôt dans les années 80 sous le nom du prédécesseur *China Ocean Shipping Company*, créé en 1961 ; fin 2015, elle avait établi 22 entités en Europe : 11 filiales à 100% et le reste en coentreprises (Zheng et Smith, 2017). Le projet du Pirée est le premier dans lequel *COSCO* est actionnaire majoritaire. C'est un projet à

fortes implications sociales et fortes tensions politiques, dans le contexte de la crise financière grecque faisant suite à la crise financière de 2007-2008 parties des États-Unis.

En fait, la négociation a commencé en 2004, puis s'est accélérée du fait de la crise financière grecque à partir de 2008. Les autorités grecques ont délivré un permis à *COSCO* concernant l'exploitation et le développement de deux des trois terminaux du port pour une durée de 35 ans. Suite à cette dernière, une autre négociation a été initiée en 2014 qui n'a pas débouché. Il s'agit d'une autorisation de construction d'un centre de distribution et une ligne de train qui rejoint le système national de chemin de fer. Jusqu'en 2015, la négociation a été reprise et finalisée en début 2016. Le nouvel accord permet à l'entreprise chinoise d'acquérir 67% du port de Pirée pour un investissement de 1,5 milliard d'Euros.

Plusieurs parties prenantes ont impacté ce projet. L'inquiétude provient du gouvernement grec qui se focalise d'abord sur une augmentation du recrutement des travailleurs intérimaires sur le site du Pirée. En même temps, seulement 261 des 1200 salariés étaient des employés locaux, qui indique un faible taux de recrutement depuis le marché d'emploi local. Du point de vue de *COSCO*, une stratégie de recrutement des travailleurs temporaires lui permettrait d'être flexible. Cependant ceci pourrait impacter le niveau de salaire, la sécurité d'emploi, et le bien-être des ouvriers (Zheng et Smith, 2017). La résistance sociale se manifeste afin de contrer la privatisation du port en 2016. Une autre préoccupation qui a été affichée parmi les acteurs locaux, se concentre sur le renforcement des mesures de sécurité, et le retard de paiement des salaires (World Maritime New, 2016). Face à l'inquiétude relative aux salaires, *COSCO* a commencé à établir un standard à partir de 2015 et le salaire moyen a été rehaussé pour le port du Pirée. Il est ajusté approximativement à un niveau similaire par rapport à l'ancien salaire d'avant la crise financière, et est plus important que le salaire moyen du secteur actuel. *COSCO* a tendance à se réadapter au contexte grec face à la persistance de la résistance des acteurs locaux après une vingtaine d'années de collaboration avec les grecs.

Les projets *COSCO* et *COVEC* dépendent lourdement du contexte des deux pays, pays d'origine et pays d'accueil (Le Monde, 2016 ; Zheng et Smith, 2017). Le profil de groupe d'entreprise d'État a facilité l'avancement du projet en termes de ressources, mais il est en même temps source de difficultés, notamment dans le cas de *COSCO*.

En premier lieu, la politique de « *Going global* » a encouragé les entreprises à se développer à l'international. Étant entreprises d'État (SOE), elles font partie des premiers acteurs dans l'internationalisation guidée par les politiques chinoises. L'acquisition du Port de Pirée fait partie également du plan de BRI dans le segment de l'infrastructure portuaire méditerranéenne. Soutenues financièrement par les banques chinoises, une grande partie des entreprises chinoises adoptent une stratégie d'acquisition proactive dans des ports maritimes importants tout au long de la route de la soie maritime, composante du BRI. Non seulement les SOE, mais aussi les entreprises privées ont investi dans un total de 8 ports en Europe, aux Pays-Bas (Rotterdam), en Italie (Vado Ligure), en France (Marseille), *etc.* (Pandya et Taglapietra 2018 ; Pencea, 2018). Ainsi, elles disposent d'un puissant réseau interne qui leur permet de faire face aux incertitudes. Tous ces éléments, qui représentent des avantages liés au contexte institutionnel du pays d'origine, permettent de réduire la dépendance à l'égard des ressources du pays d'accueil.

En second lieu, le contexte du pays d'accueil est également important. Dans le cas de *COVEC*, le contexte de la Pologne est spécifique, car l'investissement public du pays dans les infrastructures a été intensifié durant cette période pour satisfaire les besoins relatifs à l'accueil du Championnat d'Europe de football 2012. Plusieurs projets de construction ont été lancés en parallèle. La demande adressée aux sous-traitants et aux pourvoyeurs de ressources locales a largement été augmentée à ce moment-là. Ce problème est le même pour tous, or certains ont été capables de le surmonter, au moins partiellement (Kaczmarczyk et *al.*, 2017). L'échec de *COVEC* résulte du fait que l'entreprise n'a pas pu surmonter le handicap d'être étrangère et hors réseaux (LOF-LOO), car les avantages liés au contexte du pays d'origine ne sont pas suffisants pour réduire la dépendance à l'égard des ressources du pays d'accueil lorsqu'elles sont parfois immobiles. Dans le cas de *COSCO*, les préoccupations et les inquiétudes des acteurs locaux pourront être interprétées par le concept de LOF dû à la méconnaissance de l'un et de l'autre.

À travers la comparaison de ces deux cas, nous sommes conscients que c'est en fonction du contexte des deux pays que l'entreprise chinoise investit en Europe. Cependant, le processus d'apprentissage reste une nécessité en vue de réduire les LOF-LOO. L'échec du projet en Pologne résulte du fait que la capacité à réduire les LOF et LOO est toujours essentielle afin de garantir le bon déroulement de l'internationalisation. Ainsi, la proposition 1, « *les contextes du pays d'origine et du pays d'accueil (pris en compte dans le modèle OLI et LLL) contribuent au*

déclenchement de l'internationalisation des firmes chinoises. » et la proposition 2, « *du point de vue de la performance, le processus d'apprentissage reste nécessaire.* » sont bien corroborées.

1.2.2 Localisation des IDE chinois

Selon le modèle OLI, la localisation des IDE est traditionnellement déterminée par les avantages compétitifs d'un pays, basés sur sa dotation d'un ensemble de ressources naturelles et de capacités immobilières. Désormais, la capacité d'un pays d'offrir un ensemble d'actifs distinctifs, inimitables, mais non-immobilières est également pris en compte par Dunning (2000). Un tel raisonnement se trouve en cohérence avec la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966). Du point de vue externe, la théorie néo-institutionnelle proposée par DiMaggio et Powell (1991) soulignant les comportements de suiveur (Xie et Li, 2016), ainsi que la diversification des risques suggérée par Rugman (1979) s'inscrit plutôt dans une vision de réduction des risques. Le lien avec le modèle LLL semble être plutôt dans le deuxième courant. Reprenons l'explication de Dunning (2000) sur la diversification des risques : « *la MNE préfère ne pas mettre ses œufs dans le même panier* ». Quant au modèle LLL, la logique semble être inversée, car les EMNE se préparent à construire des liens (à travers lesquels elles trouvent les « paniers ») avant d'avoir placé des IDE (des « œufs »). En outre, les facteurs externes sont pris en compte par la configuration des variables O et I dans le modèle OLI. Nous allons mobiliser 2 cas des EMNE chinoises en lien avec le choix de localisation de leurs investissements.

Huayisheng Mould

L'entreprise *Huayisheng Mould (HYS)* est une entreprise chinoise privée spécialisée dans la fabrication de moules industriels pour de nombreux secteurs. Ses clients sont de grands fabricants d'électroménager (tel que Samsung, Toshiba, *etc.*), des producteurs d'automobiles ainsi que leurs sous-traitants, y compris Fiat, Mazda, Faurecia, *etc.*⁶⁷. L'entreprise *HYS* a été créée en 1996 par M. *Zou Qiang*. Elle a d'abord été un sous-traitant du secteur automobile, notamment un fournisseur important des coentreprises créées depuis les années 1980, telles que celle de Volkswagen à Shanghai, celle de Toyota à Guangzhou, *etc.* Par la suite, elle a pu

⁶⁷ Huayisheng Mould (2016). HYS mould official site. Consulté le 2 décembre, 2017, à l'adresse <http://gb.hysmould.cn/company/>

devenir également un fournisseur en Europe des constructeurs automobiles. En 2014, le projet de construction d'un centre technique près de Faulquemont, en Lorraine, a été confirmé. L'investisseur a visité plusieurs sites en République Tchèque, en Slovaquie, aux Pays-Bas, avant de choisir la Moselle. Le District urbain de Faulquemont (Duf) a donc réalisé un bâtiment pour un coût de 2 millions d'euro pour cette dernière. Lors de la visite du dirigeant de HYS accompagné par des représentants locaux, 4 millions d'euros ont été annoncés pour l'achat de matériels de production et l'embauche d'une vingtaine d'employés. Le centre technique finalisera la production de produits semi-finis élaborés en Chine (Ponzoni, 2015).

Le projet à Faulquemont permet à l'entreprise *Huayisheng* de se rapprocher de ses clients finaux qui se situent principalement en Europe, comme en témoigne le directeur du centre technique : « *nos clients, les constructeurs automobiles européens, n'ont plus besoin de se rendre en Chine pour valider notre travail. Ils viennent désormais nous rencontrer à Faulquemont* » (Ponzoni, 2017).

Deux ans après, HYS France se focalise dans la R&D des moules en plastique spécialement pour l'industrie automobile. Ceci lui permettra probablement de développer une capacité d'innovation en relation avec des partenaires locaux, de recruter des employés compétents sur place, et de créer des produits mieux adaptés au marché européen. En 2017, le site de Faulquemont emploie une dizaine de salariés et envisage de recruter 20 personnes supplémentaires. Le projet d'implantation est également apprécié par les acteurs locaux, notamment le Duf.

Le choix de localiser cette filiale dans la région Grand-Est est avant tout une décision stratégique qui permet à l'entreprise de saisir l'avantage que présente cette région au sein de l'Europe en termes de logistique. Cette région frontalière dispose d'une multi-culturalité Franco-Allemande qui regroupe un ensemble de ressources nécessaires à compresser la distance culturelle entre HYS et ses clients. S'inscrivant dans un motif de recherche de marché, le cas HYS nous démontre clairement une approche OLI en termes de localisation d'investissement. Quant au processus d'internalisation, ce qu'on pourrait en déduire dans la pratique, c'est plutôt l'apprentissage visant à réduire la distance psychique. Tels que cité précédemment, le fait d'entretenir une bonne relation avec l'organisme public local et de recruter sur place des employés permet à HYS de mieux connaître les informations du marché européen. Cette dernière expérience a préparé une base solide dans la poursuite du

développement de la capacité innovatrice, deux ans après. Différent du cas HYS, l'entreprise COMAC s'est plus engagée dans un processus d'apprentissage visant à rattraper le retard technologique.

COMAC

En 2008, *Commercial Aircraft Corporation of China* (COMAC), une filiale de l'entreprise d'État, *Aviation Industry Corporation of China* (AVIC), vient de débiter son activité dans la fabrication des avions commerciaux. Cette entreprise, sans expérience dans le secteur, tente comme on l'a vu précédemment, de développer son propre avion à travers des coopérations internationales. Pour cela, elle a commencé par identifier et obtenir accès aux moteurs et aux composants des meilleurs fournisseurs du monde. Dans un premier temps, COMAC a établi un réseau avec les acteurs majeurs pour construire des alliances stratégiques. COMAC a ensuite transformé ces partenaires tels que *General Electric*, *Honeywell*, *Safran*, en fournisseurs. Grâce aux liens construits avec ces partenaires et aux visites effectuées au sein de Boeing et d'Airbus, elle a pu concevoir un système managérial modularisé pour encadrer ses activités de recherche ainsi que son projet de fabrication de C919, un moyen-courrier (Jolly, 2011). Deux bureaux de représentation sont installés en Europe et aux États-Unis autour de 2011. Une création de la filiale aux États-Unis en 2013 est destinée à la R&D⁶⁸. Depuis 2015, COMAC a signé un accord de coopération avec *Bombardier*, constructeur aéronautique canadien (Gliszczynski, 2012), et *Fokker*, un producteur d'avion néerlandais (Fokker, 2015). Le premier essai de vol du C919 a eu lieu en mai 2017 et plusieurs commandes ont été passées. Le deuxième modèle, C929 sera développé conjointement avec un partenaire russe UAC (*United Aircraft Corporation*).

Le développement international de *HSY* et *COMAC* s'inscrit principalement dans des motifs de recherche d'efficacité et de marché. La région du Grand-Est en France est considérée par de nombreuses entreprises comme le cœur de l'Europe. Pour *HSY*, la création du site en France est avant tout une décision basée sur son motif d'internationalisation qui est la recherche de marché. La France représente un avantage de localisation, car le marché européen peut être considéré comme une ressource relativement immobile. Le lien du modèle LLL n'offre qu'une explication partielle du choix de localisation malgré la prise en compte des relations nouées

⁶⁸ COMAC USA (2013). About COMAC America Corporation. COMAC American Corporation. Consulté le 14 novembre, 2017, à l'adresse <http://www.comacamerica.com/about-comac-america-corporation/>

avec les entreprises auparavant. Si on considère qu'Airbus et Boeing représentent un duopole sur le marché aéronautique commercial, le choix de localisation dans le cas de COMAC dépend également des liens qu'elle a construits auparavant et de sa stratégie de développement international. Concrètement, le modèle LLL suggère une causalité entre les liens construits et les choix de localisation en supposant que toutes les entreprises s'internationalisent pour acquérir des actifs stratégiques.

S'agissant de projets de développement organique, il semble que la création de filiales n'a pas suscité beaucoup de résistance sociale. En outre, l'appréciation des acteurs locaux reflète probablement des conditions positives pour l'apprentissage en vue de réduire des LOF et LOO. Ici c'est le cas de *HSY*.

Dans le cas de *COVEC* en Pologne, le choix de la localisation est motivé d'abord par des facteurs externes à l'entreprise. L'opportunité concernant l'appel du gouvernement polonais permet à l'entreprise chinoise de se développer dans le marché européen plus vite à travers une coentreprise. Cependant, le processus d'apprentissage semble toujours nécessaire afin de réduire les LOF et LOO. Équivalent aux liens privilégiés dans le modèle LLL, ces liens permettent aux entreprises chinoises de s'internationaliser plus vite grâce aux projets de M&A, comme *Lenovo-IBM*, *Geely-Volvo* pour les plus connus, *Lisa-Heima Minning* (Golla, 2013), *YTO-McCormick* (Jolly, 2013b), *Xinjiang Chalkis - Le Cabanon* (Nicolas, 2014), pour les moins connus. Ces liens pourraient être considérés par l'entreprise chinoise, comme des avantages de localisation fortement liés à un territoire. Les difficultés soulevées dans les cas de *COVEC* et de *COSCO* sont tous liées à la méconnaissance des marchés locaux qui auront dû être appréhendées grâce un apprentissage. Quant à la comparaison avec les cas de *HSY* et *COMAC*, qui sont des projets avec faible engagement au départ, nous avons constaté que le développement se fait avec moins de difficultés. Ces deux entreprises, qui ont débuté l'internationalisation avec un faible engagement, ont adopté un processus d'apprentissage incrémental pour minimiser le LOF ou les lacunes technologiques.

Pour la proposition 3, « *La possession d'avantages de localisation (de liens pour le modèle LLL) est nécessaire pour l'internationalisation des EMNE chinoises, mais il est nécessaire de procéder à un apprentissage (visant à la réduction de LOF ou de lacune technologique).* » est bien corroborée. Ainsi, l'avantage L reste un facteur important dans le choix du pays d'accueil, mais pour résister aux difficultés liées à la distance culturelle ou à la concurrence,

l'apprentissage reste nécessaire, indépendamment de l'avantage L (ou du lien dans le modèle LLL) que l'entreprise dispose.

1.2.3 Modes d'entrée des EMNE chinoises

Les différentes décisions de mode d'entrée ont été discutées en présentant l'avantage d'internalisation dans le modèle OLI. En effet, le concept d'internalisation renvoie à la capacité de l'entreprise à réduire les coûts de transaction. La configuration des avantages O et L contribue également à la décision d'internalisation des activités de l'entreprise à l'étranger, ou de les externaliser par une vente de licence ou une activité d'exportation. Cependant, la décision du choix des différents modes relatifs à l'internalisation (*Greenfield*, coentreprise, fusion et acquisition ou M&A selon le sigle anglais), reste à développer. En référence au modèle OLI, Mathews (2006) suggère que les multinationales des pays émergents et des économies nouvellement industrialisées s'internalisent de façons plus risquées et proactives que celles des pays développés. Le mode acquisition (M&A) reste un mode d'entrée majeur pour leur développement international du fait de leur statut de « dernier entrant ». Dans une approche fondée sur l'industrie (*Industry based view*), le gain d'efficacité est la motivation primaire des M&A (Sun et al., 2012). Mais un rapport du *Boston Consulting Group* (BCG, 2015) indique que le taux de réussite des projets M&A internationales des firmes chinoises reste moindre que ceux des entreprises européennes, américaines et japonaises. D'un point de vue global, les études empiriques montrent que le gain d'efficacité généré par les M&A semble mitigé, car 70% des acquisitions dans le monde sont en échec (Deng, 2009 ; Sun et al., 2012).

Four dimensions

Four dimensions (FD) est une entreprise chinoise spécialisée dans la fabrication de véhicules de sécurité. Elle a été créée par Wang Yan en 1996. En 1997, FD a fondé une coentreprise avec un partenaire anglais (*Johnson Security*) connu dans ce domaine. Cette coentreprise, *Four dimensions Johnson Security Group* (FD-Johnson), est établie en Chine. Wang Yan considérait que la meilleure façon d'exploiter le secteur était de coopérer avec une entreprise étrangère possédant des avantages technologiques qui n'existaient pas en Chine (BMcKern, Yip et Yuan, 2013). Deux ans après cette collaboration, FD-Johnson a produit la toute première voiture

blindée sur le marché chinois. Le modèle a ensuite connu un succès auprès des clients qui sont sensibles à la sécurité et à la qualité des véhicules blindés. En 2007, la coentreprise disposait de 61% de part de marché dans le secteur du transport de sécurité professionnelle, soit 25% de tout le secteur des véhicules blindés sur le marché chinois. À l'autre bout du monde, le partenaire anglais, *Johnson Security*, a connu une baisse d'activité depuis 2003. Le processus d'assemblage coûteux et à forte intensité de main d'œuvre pour les produits sur-mesure comme les voitures blindées s'avère difficile à maintenir en Angleterre. À la fin de l'année 2003, *Johnson Security* était sur le point de faire faillite. En 2004, le partenaire chinois FD a injecté un investissement dans l'entreprise *Johnson Security* et a obtenu 63,07% des actions. L'objectif de cette acquisition reposait principalement sur l'acquisition des technologies avancées tel que l'écran spécial de sécurité, ou le système de transport d'argent liquide (*cash transfer system*) (Marsh, 2012). En 2007, FD a acquis les 39,97% d'actions qui restaient, et est devenue la maison-mère de *Johnson Security*. L'ancien directeur général a ensuite démissionné et deux expatriés chinois ont été envoyés en Angleterre pour prendre le relais des fonctions de RH, finance et logistique.

Deux visions s'opposent brutalement au sein de l'entreprise en Angleterre, celles des expatriés et celle des employés locaux. Les premiers souhaitent améliorer l'état financier de *Johnson Security* au plus vite, les seconds soulignent que le changement ne serait pas faisable dans l'immédiat vu les différences entre la Chine et l'Angleterre. La résistance conflictuelle a conduit à plusieurs démissions dans l'équipe anglaise. Afin de réconcilier les deux parties, *Four dimensions* a réajusté son plan annuel, retiré les deux expatriés chinois et nommé l'ancien directeur technique au poste de directeur général de la filiale anglaise. Un nouvel expatrié est envoyé en tant que consultant, qui n'intervient pas dans la gestion de la filiale. Étant un représentant de la maison-mère, il assure la transmission des informations entre les deux entités et participe au recrutement de certains cadres. Ces mesures ont permis de rétablir les routines d'entreprise, cependant les résistances des employés locaux restent importantes (Nueno et Zhu, 2011).

En 2008, un comité de gestion composé des équipes chinoises et anglaises est mis en place. La situation commence à s'améliorer. Après avoir stabilisé l'environnement interculturel, FD reprend son plan d'amélioration au sein de *Johnson Security*. Un centre de R&D a été créé en Angleterre, destiné à la conception de nouveaux prototypes afin de répondre aux besoins spécifiques des clients, et un autre centre en Chine, pour ajuster les procédés de fabrication en

interaction avec le côté anglais (Yip et McKern, 2016). La rentabilité du *Johnson Security* a augmenté de 3,5% à 12,5% entre 2006 et 2008. Plus tard en 2011, *Four dimensions* a racheté une autre entreprise en Allemagne, KBF, un fabricant de véhicules hospitaliers (Marsh, 2012). Cette fois, l'équipe anglaise a joué un rôle d'intermédiaire entre l'investisseur chinois et la cible allemande, et a contribué considérablement à la finalisation du projet en Allemagne.

Xinjiang Chalkis

Il s'agit d'un cas déjà étudié précédemment (*cf.* pages 145 et suivantes). *Xinjiang Chalkis* est une entreprise d'État fondée en 1994, engagée dans la production de tomates à partir de 2000. Entre 2001 et 2003, sa production de tomates augmente très rapidement, Chalkis est devenue le premier producteur de tomates en Chine.

Un projet de M&A a fait connaître cette entreprise chinoise en France. En 2004, dans le but d'obtenir une marque connue et un réseau en France, Chalkis a acquis 55% des actions de « Le Cabanon », soit 7 millions d'euros, qui étaient détenues par « Conserve de Provence », une entreprise coopérative française. Cette dernière a connu des difficultés financières qui l'ont conduite en situation de redressement judiciaire. Chalkis n'a pas vraiment établi d'audit lors de l'achat et elle s'était engagée à conserver les salariés et à maintenir les productions locales ; dès lors le projet d'investissement a démarré rapidement. « Le Cabanon » est une entreprise qui a une cinquantaine d'années d'histoire dans le secteur de la transformation de tomates et qui possédait 40% de part de marché en France (Haski, 2004). Les chinois s'étaient engagés à maintenir un volume de transformation des tomates produites localement (Malet, 2017), soit 60 000 tonnes pendant les 10 années futures, mais en réalité l'entreprise a conservé un approvisionnement local de 15 000 tonnes seulement, le reste était importé de Chine (Kanter, 2006), afin d'absorber la surproduction de tomates chinoises. Chalkis a acquis en 2004 les 45% d'actions restantes par le biais de sa filiale chinoise de Tianjin (Molga, 2005). L'intervention de l'entreprise chinoise n'a pas vraiment changé la situation de « Le Cabanon », par contre, Xinjiang Chalkis a perdu environ 3 millions d'euros en 2006 en France (Kanter, 2006). En Chine, Chalkis a connu entre 2008 et 2011 un problème de rentabilité dû à l'augmentation de la production et à un ratio d'endettement trop important. En 2014, *Chalkis* a refusé d'engager des investissements supplémentaires. Elle finit par revendre « Le Cabanon » à un groupe portugais en 2014 (Lagarde et Hassid, 2016).

Dans un premier temps, le cas de Chalkis surprend par le manque de préparation avant l'acquisition, ce qui l'a mise dans une situation particulièrement difficile. Le manque de capacité d'intégration a conduit dans une certaine mesure à l'échec du projet. Dans un deuxième temps, la compréhension limitée de Chalkis face au contexte du pays d'accueil, notamment concernant la culture et le système législatif, l'a empêchée de redresser la situation. Le projet de M&A comme mode d'entrée en France semble inadapté au profil de Chalkis, car il occulte la transition dont une entreprise locale a besoin pour se transformer en MNE.

En comparaison, le projet de *FD-Johnson* nous montre également l'importance du contexte concernant la coentreprise en Chine et du contexte du pays d'accueil qui conduisent mutuellement au choix de mode d'entrée de l'entreprise. Cependant, elle a également rencontré plusieurs difficultés durant la période de post-acquisition telles que l'incompréhension du contexte du pays d'accueil, la résistance locale, la difficulté à conserver le personnel. Certaines difficultés provoquées par les LOF et LOO pourront être probablement surmontées à travers l'internationalisation sous forme d'acquisition. D'autres difficultés renvoient plutôt à un manque d'actifs de l'entreprise, tels que la capacité d'intégration, et les compétences managériales (Peng, 2012 ; Rugman, 2009 ; Rugman *et al.*, 2016). Dans le cas de *FD-Johnson* et *Chalkis*, l'acquisition (M&A) comme mode d'entrée permet à l'entreprise de réduire les LOF et LOO. Quant à la performance de l'internationalisation, l'apprentissage interne reste nécessaire afin de garantir la qualité d'intégration.

Ainsi, la proposition 4, « *la possession d'avantage I (I de OLI/ effet de levier du LLL) est nécessaire pour l'internationalisation des EMNE chinoises et elle impacte la nature du processus d'apprentissage* » est bien corroborée. Dans le cas de M&A, l'entreprise devrait avoir réalisé les deux types d'apprentissage évoqués ci-dessus, particulièrement l'apprentissage interne afin de garantir la période post-acquisition notamment en termes des actifs existants des deux entités.

1.2.4 Avantages compétitifs des EMNE chinoises

La question concernant la possession ou non d'un avantage compétitif chez les MNE des pays émergents a été longuement discutée. Nous avons envisagé les deux courants majeurs dans la partie théorique. Pour justifier le point de vue adopté dans ce travail, nous allons l'enrichir. La

présentation du contexte chinois a montré la facilité d'accès aux moyens financiers pour les multinationales chinoises. L'excédent commercial chinois face à l'Europe représente 137,8 milliards d'euros en 2014 (Le Corre et Sepulchre, 2016). L'accumulation de trésorerie, la construction de relations avec les partenaires étrangers, l'activité d'exportation et l'implication dans des coentreprises ont permis de développer des avantages pour certaines entreprises chinoises, notamment celles qui ont pu bénéficier de la politique de « *Going global* ». Suite à cette logique, nous arrivons à réconcilier les deux propositions (l'une qui suppose que les MNE des pays émergents n'ont pas d'avantages, l'autre qui envisage le contraire), en soulignant que les MNE des pays émergents disposent des avantages O, de type non classique, dérivés de leurs pays d'origine. Ces avantages devront être intégrés dans les théories existantes (Cuervo-Cazurra et Genc, 2008 ; Lessard et Lucea, 2008 ; Ramamurti, 2009). Ainsi l'adoption du point de vue de Rugman (2014), et l'emploi du terme LB FSA (*location-bound Firms Specific Advantages* : l'avantage spécifique à l'entreprise lié au pays) nous semblent des plus appropriés. En outre, plus l'EMNE s'internationalise, plus elle dispose des avantages de ce type (Morck et Yeung, 1991). Le fait, que le modèle LLL mette plus d'accent sur la capacité d'apprentissage dont les EMNE disposent pour construire des avantages compétitifs, a créé certaines limites sur la prise en compte des LOF et LOO. À travers deux cas d'entreprises chinoises, nous allons faire une distinction entre l'apprentissage organisationnel visant à construire des avantages de type FSA (*Firm Specific Advantage*) / Oa (*Ownership Specific Advantage related to firm's assets*, les avantages O liés au actifs d'entreprise), et l'apprentissage expérientiel pour la réduction des surcoûts liés aux LOF et LOO.

Geely

Geely est un constructeur automobile chinois créé en 1986 par *Li Shufu*. Il a commencé par la production de modèles de voiture existant redessinés. En 1998, l'entreprise a réussi à pénétrer le marché intérieur avec des voitures bas de gamme. En 2009, *Geely* est devenue le principal constructeur automobile privé sur le marché chinois. À la même période, la crise financière de 2008 a généré des pertes pour l'industrie automobile américaine, ce qui a offert à *Geely* l'opportunité de proposer à *Ford* le rachat de la filiale suédoise *Volvo, Car*. Avant l'acquisition, Li a formé une équipe composée de nombreux experts spécialisés dans différents aspects de la gestion, y compris l'évaluation d'actifs, les questions juridiques, la comptabilité, *etc.* (Nueno et Liu, 2011). Face au sérieux des propositions de *Geely*, *Ford* a finalement accepté. *Geely* a

également soumis un rapport à la NDRC chinoise (Commission de Réforme et de Développement National⁶⁹, Guo Jia Fa Gai Wei : 国家发改委), le décideur politique principal en matières économiques et sociales en Chine.

L'engagement pris par *Geely* concernant le maintien de la production et des sièges sociaux de *Volvo* en Suède et en Belgique, et le respect de la culture *Volvo* en termes de sécurité et d'efficience, a beaucoup rassuré *Ford* et *Volvo*. Le projet d'acquisition était presque prêt à la fin 2009, mais la négociation concernant la propriété industrielle s'est prolongée. En août 2010, *Geely* a finalisé le projet d'acquisition d'un montant de 1,5 milliard de dollars (La Tribune, 2010).

Stefan Jacoby, ancien dirigeant de *Volkswagen* en Amérique du nord, a été nommé PDG de *Volvo*, succédant ainsi à *Stephen Odell*. *Hans-Oskarsson*, directeur financier adjoint, devient directeur financier provisoire de *Volvo Cars*, en remplacement de *Stuart Rowley*. L'acquisition a mobilisé les ressources propres de *Geely* ainsi que l'aide financière du gouvernement chinois et des opérations sur les marchés financiers.

Volvo Cars conservera ses sièges sociaux et ses usines existants, alors que sa direction pourra agir de manière autonome dans le cadre de la stratégie définie par son conseil d'administration présidé par le président de *Geely*. Le groupe chinois envisage d'utiliser *Volvo* pour produire des véhicules haut de gamme en Chine tout en conservant les activités suédoises en Europe pour fournir le marché international (Yan et Leung, 2010).

Depuis, la phase de post-acquisition s'est déroulée de façon méthodique. D'abord, un accord de transfert technologique a été signé entre *Volvo* et *Geely* (Yan, 2012). Entre fin 2012 et 2013, *Geely* et *Volvo* ont formé plusieurs coentreprises, principalement situées en Chine : des centres de production à *Chengdu* et *Zhangjiakou*⁷⁰, une autre à *Daqing*⁷¹, un Centres R&D à Göteborg⁷² et le siège chinois de *Volvo* a été installé à *Shanghai*.

⁶⁹ En Chine, les projets d'investissement à l'étranger doit être approuvé par l'État (Depuis octobre 2004, les projets d'IDE supérieur à 200 millions de dollar et les autres projets supérieur à 50 millions doivent être approuvés par NDRC, et en mars 2009, les projets inférieur à 100 millions peuvent être pris en charge par les administrations départementale) (MofCom, 2004 ; 2009).

⁷⁰ Volvo (2015). A flamboyant Swedish-Italian is celebrating 30 years! Volvo official site. Consulté 23 novembre, 2017, à l'adresse <https://www.volvocars.com/intl/about/our-company/heritage/heritage-news/2015/a-flamboyant-swedish-italian-is-celebrating-30-years>

7 ans après l'acquisition, l'indépendance de *Volvo Car* a été préservée (Verdevoye, 2017). L'entreprise affiche une croissance importante. *Volvo Car* a atteint durant la période fiscale de 2016, 1,2 milliard d'euros de résultat d'exploitation, contre 697 millions en 2015. La nouvelle voiture conçue par la coentreprise *Lynk&Co*, destinée aux consommateurs du milieu de gamme, a été lancée sur le marché chinois⁷³. Un autre investissement de 5 milliards de RMB a été annoncé en octobre 2017 par *Geely* pour le développement d'une nouvelle voiture électrique, *Polestar*, qui sera prochainement fabriquée à l'usine de *Chengdu*⁷⁴. Depuis peu, plusieurs d'autres projets de M&A se poursuivent⁷⁵ (NG et McDonald, 2017).

*Lenovo*⁷⁶

Il s'agit là aussi d'un cas déjà considéré dans cette thèse (voir pages 136 et suivantes). *Lenovo* est un producteur de PC fondé en 1984, détenu à l'époque par l'Institut Scientifique de Chine, un organisme de recherche d'État. L'entreprise s'est bien développée sur son marché intérieur. En 2000, *Lenovo* contrôlait 30% du marché chinois. En 2001, le fondateur du *Lenovo* a décidé de se développer à l'international. En 2003, *IBM*, le géant du secteur, souhaitant se concentrer sur les grands systèmes et les services informatiques, a proposé de vendre sa division PC à *Lenovo*. Pour *IBM*, après la vente de la division PC, elle pourrait devenir un actionnaire de *Lenovo*. Cette dernière lui permettrait de construire une alliance stratégique avec un partenaire local dans le marché chinois et de renforcer ses positions dans ce marché à fort potentiel. En contrepartie, *IBM* pourrait aider *Lenovo* à améliorer sa réputation internationale. De plus, la

⁷¹ Geely (2013). Press release announcing founding of Daqing Volvo Car Manufacturing Company. Geely official site. Consulté le 15 novembre, 2017, à l'adresse

<http://global.geely.com/press-release-announcing-founding-of-daqing-volvo-car-manufacturing-company-2/>

⁷² Geely (2013). New Modular Architecture to be developed for both Volvo Cars and Geely Auto to lead into the future. Geely official site. Consulté le 2 décembre, 2017, à l'adresse

<http://global.geely.com/new-modular-architecture-to-be-developed-for-both-volvo-cars-and-geely-auto-to-lead-into-the-future/>

⁷³ Volvo (2017). Synergies : Volvo Cars et Geely renforcent leur partenariat et créent une joint-venture. Volvo. Consulté le 23 novembre, 2017, à l'adresse

<https://www.media.volvocars.com/fr/fr-fr/media/pressreleases/210908/synergies-volvo-cars-et-geely-renforcent-leur-partenariat-et-creent-une-joint-venture>

⁷⁴ Volvo (2017). Volvo Cars and Geely Holdings invest 5 billion RMB to develop Polestar. Volvo. Consulté le 23 novembre, 2017, à l'adresse

<https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/215024/volvo-cars-and-geely-holdings-invest-5-billion-rmb-to-develop-polestar>

⁷⁵ Terrafugia (2017). Zhejiang Geely Holding Group completes acquisition of Terrafugia, Inc. Terrafugia official site. Consulté le 23 novembre, 2017, à l'adresse

<https://www.terrafugia.com/zhejiang-geely-holding-group-completes-acquisition-of-terrafugia-inc/>

⁷⁶ *Lenovo* est le seul cas qui était considéré comme une MNE parmi les autres selon l'article de (Rugman *et al.*, 2016).

division d'*IBM* PC a rencontré des problèmes de rentabilité ; *Lenovo* pense alors être capable de transformer la division PC d'*IBM* en une entreprise rentable.

Lenovo a invité 3 investisseurs privés, GA (*General Atlantic*), TPG (*Texas Pacific Group*) et NC (*Newbridge Capital*) au projet de M&A dans l'objectif de diversifier les risques. Le projet a été finalisé en 2005. *Lenovo* a acquis pour 1,25 milliard de dollars la division PC d'*IBM* qui comprend les PC, les portables, les centres de R&D, les équipements de production, les réseaux de distribution globale, le centre service ainsi que les droits d'utilisation de la marque *IBM* pendant 5 ans (Ducourtieux, Julien, et Fournier, 2014). *Lenovo* a installé un siège social à New York et deux centres d'opération en Caroline du Sud et à Pékin. L'acquisition a propulsé *Lenovo* à la place de 3^e producteur de PC dans le monde. Cependant *Lenovo* a également rencontré des problèmes, car le projet a été contesté par le gouvernement américain au titre de risques en matière de sécurité nationale. Grâce à l'intervention des 3 investisseurs privés, *Lenovo* a pu finaliser l'acquisition. Ces 3 investisseurs ont en outre beaucoup aidé dans la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement, notamment au niveau des conflits culturels et de la construction de marque.

Après l'acquisition, *Lenovo* a conservé les deux marques. De gros efforts ont été réalisés du côté chinois pour acquérir une meilleure connaissance des marchés étrangers. Cependant, il subsiste toujours des dysfonctionnements liés aux différences des deux cultures d'entreprise, voire celles des deux pays. Durant les 4 premières années, *Lenovo* a observé et acquis les pratiques managériales d'*IBM* PC, nommé deux managers étrangers, et a fait un effort pour stabiliser l'équipe *IBM* et maintenir un contrôle fort des coûts (Jolly, 2013a). *Lenovo* a également intégré les activités de production d'*IBM* dans sa propre unité de production, et des services clients ont été également placés en Europe et en Afrique. Cependant, elle a eu des conflits sur la nomination des personnels, et l'année financière 2006 n'a pas été bonne. La situation s'est rétablie entre 2006 et 2008. Mais avec la crise financière, *Lenovo* est en déficit en 2009, ce qui a suscité des doutes concernant la qualité de l'intégration de l'*IBM* au sein de *Lenovo*.

La période 2008-2012 est considérée comme une phase de réintégration. Le fondateur de *Lenovo*, Liu Chuanzhi est de retour au poste de président. Sur la base des expériences accumulées durant cette première période de l'acquisition, il établit un comité exécutif pour renforcer la relation des deux équipes. Dans le plan exécutif, le marché chinois devait être

consolidé pour générer une augmentation de rentabilité, et en même temps, le plan de développement international s'est renforcé. *Lenovo* a réalisé 1,8 milliard de dollars de bénéfices sur le marché chinois dans l'année 2012. En 2011, une coentreprise est créée avec *NEC*, un grand producteur japonais de matériel informatique et de télécommunication, pour la production de PC, la R&D, et l'approvisionnement de composants (Bembaron, 2011). La même année, *Lenovo* a acquis 80% d'un producteur de PC allemand, *Medion*, pour accéder au marché européen, notamment, l'accès aux réseaux de vente dans les centres commerciaux. En 2014, *Lenovo* a acquis une partie des activités d'*IBM* dans les serveurs d'entrée de gamme et les séries intermédiaires pour 1,8 milliard de dollars. Simultanément, elle a également acheté *Motorola*, un acteur important du secteur des télécommunications. Récemment, en 2017, *Lenovo* a également acquis 51% de la division PC de *Fujitsu*, un autre producteur japonais (Le Figaro, 2017).

Les cas de *Lenovo* et *Geely* témoignent de comportements et de difficultés similaires notamment en termes de contexte et de modes d'entrée. Le contexte économique et institutionnel des deux pays impliqués au premier chef, la Chine et le pays d'origine de l'entreprise rachetée, a considérablement contribué à la formalisation des deux projets. Ces projets s'inscrivent avant tout dans un objectif de recherche d'actifs stratégiques dans les pays développés, en adoptant M&A comme principal mode d'entrée.

Si l'on regarde de plus près, la manière dont a été faite l'intégration durant la phase post-acquisition se différencie clairement d'un cas à l'autre. *Lenovo* a internalisé les actifs stratégiques d'*IBM* concernant la marque, les technologies, les ressources humaines afin de combiner les deux entreprises en une seule grâce à un processus d'apprentissage interne. Dans le projet de *Geely*, l'entreprise acquise, *Volvo Car*, reste indépendante. Les actifs des entreprises ne sont pas combinés en un ensemble.

Dans le cas de *Lenovo*, l'intégration d'acteurs tiers tels que les investisseurs privés permet de surmonter les résistances du gouvernement américain et des équipes d'*IBM*. En outre, *Lenovo* a pu apprendre en s'appuyant sur des managers étrangers. On voit donc que *Lenovo* dispose de certains actifs relationnels (Dunning, 2003) qui lui ont permis de diversifier les risques en impliquant plusieurs partenaires compétents au cours de son développement international. Pour *Geely*, ce sont les engagements pris qui lui ont permis de réduire les résistances.

Lenovo, du fait de la durée limitée de l'autorisation d'utilisation de la marque *IBM*, n'a pas pu conserver cette valeur de réputation longtemps, mais a dû l'intégrer dans sa propre marque, *Lenovo*. L'acquisition a permis à *Lenovo* de devenir le plus grand producteur de PC du monde (Gartner, 2017) après une période relativement longue (2005-2012) de post M&A, et elle a toujours des difficultés à maintenir la part de marché dont disposait *IBM* aux États-Unis (Rugman *et al.*, 2016). *Geely*, pour sa part, a pu conserver les deux marques, et en plus de celles-là, elle a réussi à créer une 3e marque en combinant les actifs de *Geely* et de *Volvo*.

Les deux entreprises disposent des LB FSA (*i.e.* la capacité de financement soutenue par son gouvernement, le contrôle des coûts production, la possession importante du marché chinois), qui leur ont permis de se développer à l'international. Cependant, la possession des capacités d'intégration (qui est considérée comme FSA) a permis à *Lenovo* d'absorber les actifs d'*IBM* en combinant ses actifs relationnels. Alors dans le cas de *Geely*, au lieu d'intégrer *Volvo*, *Geely* tente de créer de nouveaux actifs à travers un processus de recombinaison des actifs de chacune des deux entreprises.

Ainsi, nous pensons que les firmes chinoises peuvent lancer un processus d'internationalisation en absence des avantages Oa (FSA), mais pour être performantes financièrement après s'être internationalisée, ces firmes ont besoin de s'engager dans un processus d'apprentissage, que ce soit un apprentissage interne dans le cas de M&A, ou un apprentissage expérientiel dans le cas de développement organique. Car, il nous semble que ce processus d'apprentissage reste toujours le facteur clé de succès qui aidera les firmes chinoises à construire leurs avantages compétitifs dans le marché global. Pour la proposition 5, « *Les firmes chinoises peuvent lancer le processus d'internationalisation même si elles n'ont pas d'avantages Oa (FSA) ; cependant ceux-ci restent la source majeure de performance durable que les firmes chinoises devront acquérir par apprentissage interne ou expérientiel.* » est bien corroborée.

2. Étude qualitative à partir de la construction d'une base de données

L'objectif de cette recherche consiste à comprendre comment la collaboration entre les multinationales chinoises et les PME françaises permet à chacune de surmonter leurs difficultés respectives. À cette fin, nous avons choisi de se limiter volontairement aux

opérations de partenariat impliquant des investissements des multinationales chinoises en France. Les autres types de partenariats tels qu'accords de licence ou accords de distribution ne seront pas pris en compte. Cela permet de se concentrer sur des cas où l'engagement des deux parties est fort. On parvient ainsi à réunir sur de tels cas des informations riches à partir de sources multiples, que l'on triangule.

Une recherche sur les bases de données des grands organes de presse économique et généraliste, français (*Les Echos, La Tribune, Le Figaro, Le Monde, Capital, L'Usine Nouvelle*, notamment, mais aussi la presse régionale), anglo-saxons (*Financial Times, Reuters, The Economist* notamment) et chinois (*Sina financial, Phoenix financial, CCI de Chine en France, HK Trade Development Council*) a permis d'identifier de nombreux cas d'investissements chinois en France au cours de ces dernières années. Nous avons précisément identifié 363 cas sur la période 1998-2015 ; c'est-à-dire une période qui débute dans les prémices de l'évolution du modèle économique chinois que nous avons mentionné dans le chapitre 3. Sur ces 363 cas, nous avons retenu 114 cas bien renseignés, et laissé de côté ceux pour lesquels l'information disponible nous semblait insuffisante, ou insuffisamment fiable. La répartition de ces cas dans le temps est donnée par le graphique Figure 3.

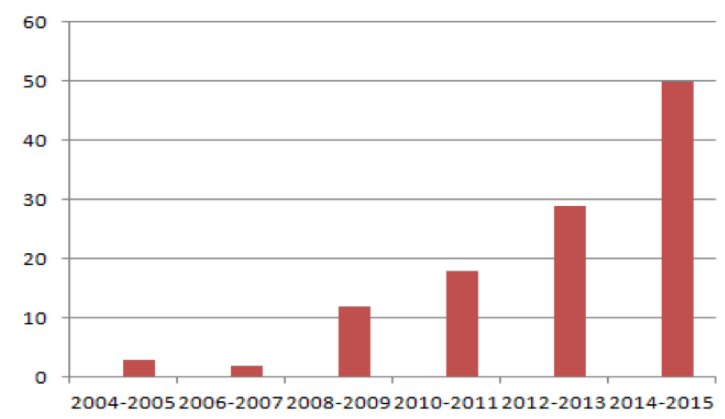


Figure 3 : Répartition dans le temps des 114 cas de notre échantillon (investissements chinois en France)

Parmi ces cas, ceux impliquant une ou plusieurs PME côté français vont particulièrement retenir notre attention dans le cadre de cette recherche. Il s'agit en l'occurrence de 53 cas bien documentés entre 2004 et 2015 dont la figure 4 donne la répartition dans le temps.

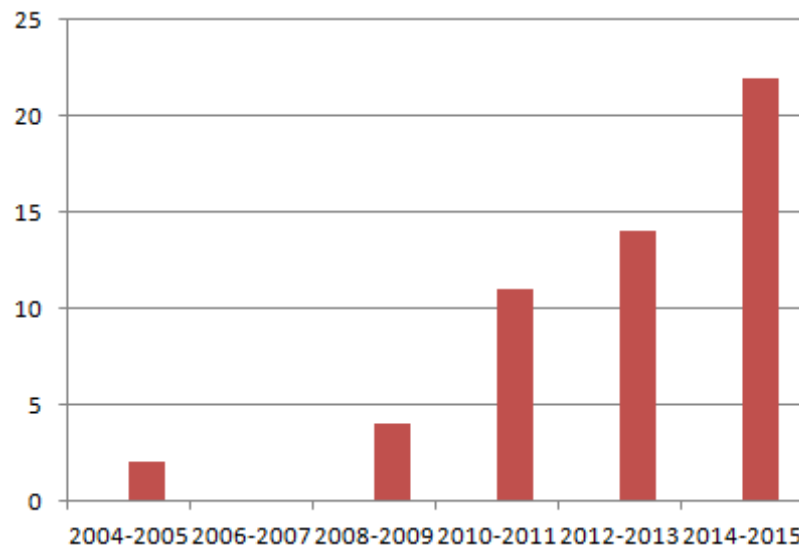


Figure 4 : Répartition dans le temps des 53 cas de notre base de données d'investissements chinois en France impliquant une PME française (rachat partiel ou total, investissement conjoint).

Il n'est pas surprenant de n'enregistrer les premières opérations d'investissement chinois en France qu'à partir de 2004-2005, la politique de soutien à l'internationalisation des entreprises chinoises n'ayant été initiée qu'en 1999, comme indiqué précédemment. Le nombre d'opérations n'augmente vraiment qu'à partir de 2008-2009, en particulier parce qu'à partir de la crise financière de 2007-2008 les opportunités d'investissement dans les pays développés, tant *Greenfield* que rachat d'entreprises, explosent : de nombreuses entreprises locales sont fragilisées, et les collectivités territoriales confrontées à la progression du chômage font de gros efforts pour accueillir les investisseurs étrangers, quelle que soit leur nationalité, notamment chinois.

Les données communiquées dans les articles de presse utilisés ont été complétées par celles que nous pouvions trouver sur les sites internet des entreprises considérées, françaises comme chinoises, et d'autres sources d'information. Nous avons, par souci de triangulation, recoupé le plus systématiquement possible les informations entre sources différentes (articles de presse, sites internet d'entreprises, sources françaises, anglo-saxonnes et chinoises). Cela nous a permis d'améliorer le degré de fiabilité des informations retenues.

Au total, pour chaque projet réalisé identifié, nous avons des informations sur la date de réalisation du projet, l'identification des entreprises impliquées, chinoises, françaises, et dans certains cas d'autres nationalités, sur leurs tailles respectives, leurs activités, sur les objectifs de chacune de ces entreprises les ayant conduites à s'engager dans le projet, sur la nature de l'opération (rachat, investissement *Greenfield*, coentreprise, autres), et sur le devenir de ce projet, en particulier lorsqu'il date de plusieurs années. L'examen attentif des objectifs des différentes entreprises identifiées, et celui du devenir des projets lorsqu'un recul suffisant peut être pris, sont de nature à nous aider à vérifier et comprendre la logique des opérations engagées. Des différences peuvent en outre éventuellement être identifiées selon le secteur d'activité, l'expérience de l'entreprise chinoise à l'international et en particulier en France, ou d'autres variables de contingence. Actuellement, il y a peu de travaux qui ont été consacrés aux investissements chinois dans les pays développés, en France en particulier. Compte tenu de la nature des données que nous avons collectées, données secondaires assez peu structurées au départ, nous allons étudier les propositions et sous-propositions que nous avons formulées dans le chapitre 3. Cela nous permettra de mieux comprendre comment les multinationales chinoises parviennent à surmonter leurs handicaps lorsqu'elles s'implantent dans un pays développé tel que la France, en particulier lorsqu'elles investissent dans des PME locales. Les résultats de cette analyse seront présentés dans le chapitre 6.

3. Étude quantitative avec la méthode des moindres carrés ordinaire

Cette dernière étude, réalisée et coécrite avec Yao PAN, a été acceptée et présentée lors de la conférence Euro-Asie 2018, à Kobe, au Japon. Dans cette quatrième étude, nous envisageons d'investiguer l'impact de la distance psychique sur l'internationalisation des entreprises chinoises, comme expliqué dans le chapitre 4. Nous avons réalisé une régression OLS (*Ordinary Least Squares*), qui est une méthode souvent utilisée dans les études sur les entreprises émergentes du domaine management international (Paul et Benito, 2017). Nous nous référons à plusieurs études antérieures et en particulier celles de Blomkvist et Drogendijk (2013) et de Tian (2017). Grâce à la base de données *ORBIS* de *Bureau van Dijk*, nous avons identifié 3805 sociétés industrielles détenues par une entreprise chinoise (au moins 50,01% du capital, y compris celles détenues par entreprises situées à Hong Kong et à Macao) dans chaque pays de l'Union européenne (28 pays de l'UE) durant 2007-2017. Nous avons vérifié les données de ces entreprises d'une manière très attentive et exclu les lignes qui présentent un

manque important concernant les données financières ou de pertinence. Enfin, notre analyse est basée sur un échantillon de 659 observations. Quant à la mesure de la distance psychique, nous nous appuyons principalement sur les données de distance psychique stimuli de Dow et Karunaratna (2006) qui sont disponibles sur leur site web.

Principalement, nous utilisons le ratio de retour sur l'actif (*return on assets* - ROA) d'une entreprise comme variable dépendante afin de mesurer la performance de l'entreprise, car ce ratio indique la rentabilité d'une entreprise par rapport à son actif total. Alternativement, nous avons également utilisé le ratio de retour sur les capitaux propres (*return on equity* - ROE) pour vérifier la validité de notre résultat principal. Le ratio de ROE indique la rentabilité d'une entreprise liée à l'investissement de l'actionnaire.

Pour les variables indépendantes, nous incluons une série de différents types de distance ci-dessous. Premièrement, nous avons suivi Dow et Karunaratna (2006) pour mesurer les variables de distance psychique respectives qui incluent la distance linguistique, la distance de religion, la distance du niveau du développement industriel et la distance du niveau d'éducation entre la Chine et chaque pays de l'UE. De plus, la distance du système politique est mesurée par deux sous-facteurs (degré de démocratie et idéologie politique) dans la distance psychique stimuli (Dow et Karunaratna, 2006). La distance linguistique est mesurée par la différence de la langue maternelle et l'influence de la langue principale dans chaque pays de l'UE. De manière similaire, la distance de religion est mesurée par la différence de la religion principale et l'influence bilatérale de la religion principale dans chaque pays de l'UE. La distance d'éducation est basée principalement sur le taux d'alphabétisation, et d'inscription dans le deuxième et troisième cycles d'enseignement. La distance du développement industriel couvre un ensemble de dix dimensions différentes telle que la consommation énergétique, la possession de véhicules, le nombre d'emplois non-agriculturels, le nombre de téléphones, de télévisions, *etc.* La distance démocratique comprend la mesure de 4 principaux indices concernant les droits politiques, la liberté civile, l'indice de POLCON (*Political Constraint Index*) et les données *Polity IV*. La distance de l'idéologie politique repose sur les tendances idéologiques du parti politique exécutif et du plus grand parti politique du gouvernement (Jiménez et Herrero, 2018).

Basé sur Blomkvist et Drogendijk (2013), le score total des distances psychiques est calculé comme une distance globale en considérant les mesures de distance mentionnées, allant de 1 à

100. Comme il n'y a pas de consensus sur la mesure de la distance politique, deux variables alternatives proposées par Child et Marinova (2014) ont été rajoutées dans notre étude. Ce sont respectivement l'indicateur de maturité institutionnelle (facilité de faire des affaires – *Ease of doing business index*) et le classement de la stabilité politique (et de l'absence de violence), basé sur les données de la banque mondiale. L'indicateur de *Doing business* mesure onze domaines relatifs aux réglementations commerciales d'un pays tel que l'établissement d'une entreprise, la demande de permis de construire, la flexibilité de la réglementation du marché du travail, etc. Selon la Banque mondiale, les pays sont classés de 1 à 190 en fonction de leur facilité de faire des affaires. L'indicateur de stabilité politique, qui est une mesure composite reposant sur un ensemble de sources (e.g. *Economist Intelligence Unit, the World Economic Forum*), pour évaluer la perception de la probabilité qu'un gouvernement soit déstabilisé par des moyens inconstitutionnels ou violents (allant de -2,5 à 2,5).

Nous avons calculé la différence absolue de scores pour la maturité institutionnelle et la différence de classement entre la Chine et chaque pays de l'UE pour la stabilité politique afin de substituer les mesures de Dow et Karunaratna. Le raisonnement sous-jacent est de supposer que plus la différence de classement est grande, plus la distance politique est importante. En outre, nous avons ajouté la distance géographique proposée par Dow et Karunaratna (2006) et Blomkvist et Drogendijk (2013). En particulier, nous avons exclu la distance linguistique puisque nous avons trouvé que, dans les données fournies par Dow et Karunaratna (2006), la distance linguistique reste la même pour tous les pays de l'UE vers la Chine. C'est parce que le chinois est différent par rapport à toutes les autres langues de l'Union européenne (Blomkvist et Drogendijk, 2013). Selon la formule des grandes distances circulaires, nous avons calculé la distance entre Pékin et chaque capitale des pays de l'UE (Håkanson et Dow, 2012) pour représenter la distance géographique. Nous avons également utilisé les scores de 4 dimensions culturelles de Hofstede (2001) comme mesure alternative de la distance psychique stimuli globale pour vérifier notre résultat. Contrairement à la méthode de calcul de Kogut et Singh (1988), nous nous concentrons davantage sur la distance entre la Chine et chaque pays de l'UE et utilisons une formule de distance mathématique standard pour la distance culturelle globale (voir en annexe 2).

Variable	Observations	Moyennes	Std. Dev.	Min	Max
Variable dépendante					
ROA	659	-2,564	22,952	-93,64	88,13
Variable indépendante					
Education	659	1,236	0,288	0,622	1,901
Démocratie	659	1,840	0,165	0,882	2,025
Idéologie	659	0,678	0,282	0	1
Religion	659	1,056	0,147	0,749	1,528
Langue	659	0,526	0	0,526	0,526
Maturité	659	-1,044	0,286	-1,538	-0,383
Stabilité	659	-49,856	15,608	-75	-11
Industrie	659	1,320	0,414	0,59	1,849
Distance géographique	659	10943,99	639,202	10025,1	12270,01
Distance de Hofstede	659	77,58	7,876	58,3	96,5
Distance psychique générale	657*	79,458	9,598	61	99,44
Variable de contrôle					
Régions					
Est	659	0,194	0,396	0	1
Nord	659	0,299	0,458	0	1
Sud	659	0,323	0,468	0	1
Ouest	659	0,184	0,387	0	1
Nb. employés	659	47,912	114,202	0	998
Industrie					
Agriculture, forestier, Pêche, exploitation minière	659	0,019	0,134	0	1
Construction	659	0,049	0,215	0	1
Manufacture	659	0,2	0,401	0	1
Transport, communication, électricité, gaz, sanitaire	659	0,103	0,304	0	1
Grossiste	659	0,252	0,434	0	1
Vente en détail	659	0,082	0,274	0	1
Finance, assurance, immobilier	659	0,041	0,198	0	1
Service, administration	659	0,255	0,436	0	1

Tableau 9 : Descriptives statistiques⁷⁷

Nous avons également inclus plusieurs variables de contrôle. Comme Hymer (1976) a souligné que les avantages de l'internationalisation sont principalement liés à la taille de l'entreprise, les grandes entreprises peuvent agir différemment des petites dans la performance financière (Kirca *et al.*, 2011). Nous utilisons le nombre total d'employés pour mesurer la taille de l'entreprise telle qu'elle est généralement définie par l'OMC (2016) ou la Commission européenne. L'âge de l'entreprise peut également être une variable importante dans notre étude. Comme l'indique le modèle d'Uppsala, les entreprises accumulent les connaissances progressivement par l'apprentissage expérientiel, ce qui leur permet de réduire l'incertitude et d'identifier les opportunités d'affaires (Johanson et Vahlne, 1977, Vahlne et Johanson, 2017).

⁷⁷ Notre échantillon retrouve 2 observations car les données de la Slovénie ne permettent pas de calculer la distance psychique, nous l'avons donc exclue.

Nous avons construit une variable de l'âge de la firme avec la soustraction de l'année de fondation de l'entreprise à l'année d'observation. Nous avons défini l'affiliation industrielle des entreprises comme des variables fictives selon la structure du code *Standard Industrial Classification* (SIC) afin de contrôler l'effet potentiel de l'industrie. En outre, afin de vérifier si l'implantation à l'étranger de l'entreprise aurait un impact sur notre résultat d'analyse, nous avons divisé les 28 pays de l'UE en 4 sous-régions selon le système *geoscheme* de l'ONU : Europe de l'Est et l'Ouest et Europe du Nord et Sud. Le tableau 9 montre les statistiques descriptives de l'échantillon de notre base de données.

Quant à la stratégie de notre analyse de régression, nous avons envisagé d'abord une analyse générale qui vérifie l'impact global de la distance sur la performance de l'entreprise. Cette évaluation de la relation entre les indices de distance (culturelle, psychique stimuli) et la performance de la filiale chinoise devrait nous indiquer s'il existe un impact significatif. Par la suite, nous avons procédé à un ensemble d'analyses avec (et sans) variables de contrôles afin de vérifier séparément chaque aspect de la distance stimuli en relation avec la performance de la filiale chinoise. Les résultats de nos analyses seront présentés dans le chapitre 6.

Chapitre 6 : Analyse des résultats - les particularités des multinationales chinoises

Nous reprenons et discutons dans ce chapitre les résultats des quatre études empiriques que nous avons réalisées. Ces quatre études contribuent, l'une après l'autre et de manière complémentaire, à caractériser les particularités des multinationales chinoises.

1. Un premier aperçu des multinationales des entreprises chinoises

Dans la première étude de cas, nous souhaitons construire une caractérisation des multinationales émergentes chinoises sous différentes perspectives théoriques. Les 12 cas présentés ici se trouvent généralement alignés avec au moins l'un ou l'autre des cadres théoriques existants.

Pour les théories classiques, nous avons d'abord les entreprises telles que ZTE, Hai'er et Dongfeng qui ont adopté une stratégie de développement international en lien évident avec le paradigme OLI. Ce sont des grandes entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, qui disposent selon notre étude des avantages spécifiques de propriété (O). Pour ZTE et Hai'er, l'internationalisation s'est faite relativement tôt par rapport aux autres cas. Alors que Dongfeng, une entreprise d'État ayant pour mission de développer le secteur d'automobile en Chine, s'internationalise relativement tard. En effet, pour la plupart des entreprises chinoises dans ce secteur, tel que *Geely*, *Cherry* et *First Automobile works*, l'exploitation du marché chinois était l'objectif premier. Deux raisons principales nous permettent de comprendre ce phénomène. En premier lieu, face à la concurrence des fabricants d'automobiles étrangers, le gouvernement chinois a gardé un tarif d'importation assez important afin de protéger les acteurs locaux. En deuxième lieu, la politique chinoise encourage les entreprises chinoises à former leur propre industrie d'automobile par la collaboration avec les homologues sous forme de coentreprises. Cette stratégie d'échange de marché contre la technologie est clairement affichée dans beaucoup d'entreprises chinoises durant les deux dernières décennies. Les trois entreprises considérées se trouvent conformes avec le paradigme OLI.

Ensuite, les entreprises comme Huawei, Shanghai Electric et YTO collent mieux au modèle d'Uppsala selon notre étude. La trajectoire d'internationalisation de ces entreprises semble progressive et incrémentale. Il faut souligner que la plupart parmi elles se développent internationalement grâce à l'exportation et au partenariat avec les acteurs étrangers ; leur périmètre d'activité s'étend progressivement depuis l'Asie vers des régions plus lointaines. Cependant, certaines parmi elles préfèrent se développer organiquement tandis que d'autres sont plus aptes pour acquérir les structures existantes.

Quant au modèle LLL, il nous semble que le cas de COMAC y correspond particulièrement. Située dans le secteur aéronautique qui demande un système de production très complexe, COMAC a réussi à sortir un tout premier modèle en très peu de temps grâce à leur stratégie de développement. Les liens tissés avec les fabricants du premier rang permettent à cette jeune entreprise de créer un effet de levier important. Le concept de réseau est pour elle une source primaire pour apprendre à construire un système de gestion viable et à se développer malgré le retard qu'elle a *vis-à-vis* des autres acteurs dans le monde.

Les entreprises comme Heima Mining et Upsolar correspondent à une approche de *Born global*. Leurs fondateurs sont tous les deux issus des parcours d'éducation internationale. Leur expérience a permis d'initier un réseau personnel ou professionnel dans plusieurs pays. Ils ont pu saisir les opportunités d'affaires à l'échelle mondiale. En résumé, l'internationalisation de ce type d'entreprises semble plus rapide que les entreprises classiques. Dans notre cas, les deux entreprises s'internationalisent dans des secteurs émergents (nouvelles énergies et aviation privée). Ces derniers nous semblent être une des raisons qui explique le développement de *Born global* de ces entreprises, car leurs capacités d'entrepreneuriat en lien avec une vision innovatrice les aident à accélérer le processus d'internationalisation.

L'entreprise Hisense fait partie d'un cas typique d'internationalisation ambidextre. Cette stratégie internationale peut être catégorisée en deux approches. *Inside-out* est une approche qui décrit les entreprises qui s'internationalisent après avoir construit des avantages et des capacités depuis leurs pays d'origine. Alors que l'approche *outside-in* décrit les entreprises qui s'internationalisent pour apprendre et développer leurs capacités et les transferts à leurs pays d'origine. Hisense fait clairement partie d'une approche *outside-in*. En comparaison avec ZTE qui applique les deux approches à la fois (donc, internationalisation ambidextre), Hisense se situe plutôt dans un état « en cours ». Elle commence par adopter une approche *outside-in*, qui

leur permet de mieux satisfaire leur marché d'origine et de cumuler des capacités et des avantages à l'intérieur de la Chine. L'approche *inside-out* peut être rajoutée par la suite afin qu'elle puisse exploiter ses avantages à l'international.

Dans notre étude, nous avons également constaté qu'il existe des échecs. Dans le cas de Xinjiang Chalkis, l'acquisition de « Le Cabanon » les a menés dans une situation assez difficile. D'abord, Chalkis n'a pas pu améliorer l'état de l'entreprise acquise malgré les aides financières. Ensuite, la promesse faite par Chalkis de conserver les productions locales n'a pas été tenue ; par contre, l'intégration des pratiques chinoises a provoqué plusieurs problèmes sociaux qui ont déstabilisé les actionnaires. Cet écart en termes des pratiques entre les différents pays a également été transformé en conflit dans d'autres cas. Les entreprises comme YTO (acquisition de *McCormick*) et Lenovo (acquisition d'IBM PC) ont toutes rencontré des conflits similaires à ceux de Chalkis.

Ayant un premier aperçu de l'internationalisation des entreprises chinoises, la question sur la nécessité d'élargir les théories classiques ou de nouvelles perspectives nous a particulièrement intéressés. Pour cela, nous avons décidé d'élaborer une deuxième étude qualitative afin de comparer les cadres théoriques classiques aux nouvelles perspectives, plus précisément le paradigme OLI et le modèle LLL.

2. Un approfondissement de la compréhension des cadres théoriques au regard des multinationales chinoises

Dans la deuxième étude, nous avons effectué une analyse de cas afin de mieux comprendre la différence entre le paradigme OLI et le modèle LLL dans le cas des EMNE chinoises considérées. Nous avons analysé ici, 8 EMNE chinoises pour étudier chaque aspect des deux modèles théoriques en associant le contexte des deux pays (d'origine et d'accueil) en question. Les 8 entreprises étudiées peuvent être résumées par le tableau 10 ci-dessous.

Récapitulatif des EMNE chinoises concernées								
	COVEC	COSCO	Huayisheng	COMAC	Four Dimensions	Xinjiang Chalkis	Geely	Lenovo
Nature de propriété	Publique (Filiale*)	Publique (Filiale*)	Privée	Publique (Filiale*)	Privée	Publique (contrôlé par l'armée)	Privée	Mixte
Année de création	1991	1993	1996	2008	1996	1994	1986	1984
Taille	GE	GE	PME	GE	PME	GE	GE	GE
Secteur	BTP	Transport maritime	Composant automobile	Aéronautique civile	Voiture blindée	Agroalimentaire	Automobile	Informatique
Pays d'accueil	Pologne	Grèce	France	Europe et USA	Angleterre et Allemagne	France	Suède	Europe et USA
Motif	Marché	Efficacité	Efficacité et Marché	Actifs stratégiques	Actifs stratégiques / passif**	Efficacité, Actifs stratégiques	Actifs stratégiques	Actifs stratégiques
Mode d'entrée	JVs	JVs	Greenfield	Alliance stratégique et Greenfield	M&A	M&A	M&A	M&A
Nature d'intégration	Verticale	Verticale	Verticale	Verticale	Horizontale	Verticale, horizontale	Horizontale	Verticale, horizontale
Durée du projet	2009-2011	2004-maintenant	2014-maintenant	2008-maintenant	2004-2012	2004-2014	2010-maintenant	2005-maintenant
Statut du projet	Inactive	Active	Active	Active	Inactive (filiale anglaise)	Inactive	Active	Active
MNE ou EMNE***	EMNE	EMNE	EMNE	EMNE	EMNE	EMNE	EMNE	MNE

Tableau 10 : Récapitulatif des EMNE chinoises concernées dans l'étude (* : les informations sont relatives aux entreprises-mère ; ** : on considère qu'un motif passif comme une force externe ; *** : Il n'y a que Lenovo qui est listée comme une MNE selon Rugman *et al.* (2016), les autres entreprises sont pour nous, des EMNE)

Dans notre étude, deux entreprises adoptent la création de filiales comme mode d'entrée (*Huayisheng* et *COMAC*). D'abord, l'entreprise *Huayisheng* s'installe en France avec pour objectif de se rapprocher de ses clients européens (intégration verticale) ; ensuite cette filiale se transforme en une entité de R&D afin de bénéficier des personnels compétents du marché d'emploi local. De la même logique, *COMAC* commence par construire des alliances stratégiques et des filiales à 100% non seulement pour consolider sa relation avec les fournisseurs (intégration verticale), mais aussi pour apprendre des partenaires avancés. Malgré

l'existence des LOF et LOO dû à la distance psychique, l'internationalisation permet à ces deux firmes de construire des actifs stratégiques qui seront sans doute les sources de leurs avantages compétitifs dans le futur. Même si, les technologies de l'information et de la communication ensemble avec d'autres évolutions mondiales ont accéléré le développement des entreprises en général, cependant la réduction de la distance psychique entre pays d'accueil et pays d'origine reste incrémentale.

Les deux entreprises (*COVEC* et *COSCO*) qui créent des coentreprises pour le développement international, ont rencontré plusieurs difficultés en termes de LOF et LOO par rapport aux cas précédents. Ces difficultés présentent de réelles barrières comme décrit auparavant. Dans le cas de *COVEC*, l'aperçu du contexte du pays d'accueil par la firme chinoise reste superficiel et incomplet. D'après nous, ce dernier pose problème après la création de coentreprise car le contexte du pays d'accueil entre en jeu quand *COVEC* a commencé à construire l'autoroute. Ainsi, nous supposons que le choix d'internationalisation pourrait être justifié sous la perspective de RDV (*resource dependance view*), mais elle ne présente que peu d'intérêt en termes de stratégie internationale. C'est le cas de *COVEC* : la dotation des ressources dans le pays d'origine ne saurait être une alternative au manque d'accès des ressources locales (ressources humaines) du pays d'accueil, car une partie des ressources reste immobile, notamment celles qui dérivent du pays d'origine (LB FSA). Le projet de *COVEC* en Pologne est finalement un échec parce que le fait de se développer de façon excessivement proactive ne laisse pas le temps, pour l'entreprise, de s'adapter à l'environnement du pays d'accueil. De la même manière, si *COSCO* a pu résister face aux LOF et LOO, la réadaptation pour elle a duré également très longtemps. 20 ans de collaboration avec les grecs contribuent à la normalisation de la coentreprise en termes de management. Cette durée reste selon nous, importante en termes d'apprentissage expérientiel.

Parmi les 4 cas de M&A qu'on a décrit dans cette étude, il y en a 2 qui sont finalement en situations inactives (*Four dimensions, Xinjiang Chalkis*), après avoir subi de forts impacts durant la période post-acquisition, autrement dit le processus d'apprentissage décrit dans le modèle LLL. Les 2 autres (*Geely* et *Lenovo*) qui réussissent dans leur projets de M&A, ont également connu les mêmes difficultés d'intégration (conflits des équipes chinoise et étrangère; résistance sociale ; manque d'expérience d'intégration). Les 4 entreprises ont pu surmonter les LOF et LOO grâce à la structure acquise. Cependant, les difficultés rencontrées après l'acquisition sont pour toutes ces entreprises considérables. Pour *Geely*, l'approche

partenariale (Marchand, 2015) lui a permis de contourner en quelque sorte les difficultés d'intégration, cependant la durée d'apprentissage sur son partenaire *Volvo* reste également longue par rapport à *Lenovo*.

Lenovo est la seule entreprise (de cette étude) qui est considérée comme une MNE selon Rugman et al. (2016). L'intervention de tierce parties dans le projet de M&A a contribué considérablement à la réussite de *Lenovo*. L'intégration des actifs des deux entreprises a pu se finaliser malgré les conflits des deux équipes (chinoise et américaine). Du point de vue performance, elle a toujours du mal à garder la part de marché étranger.

Dans le cas de *FD-Johnson*, la compréhension par *Four dimension* de sa mauvaise perception de la situation du projet d'acquisition, lui a permis par la suite de réussir la période d'intégration. Après 8 ans (en 2012), *FD-Johnson* est malheureusement en situation inactive. Pour *Chalkis*, l'acquisition semble moins préparée comme nous l'avons déjà dit. Durant la période de post-acquisition, non seulement les malentendus se trouvent en interne, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise telles que les pressions de la presse locale. *Chalkis* n'a pas pu trouver une solution au problème, même si elle a lutté pendant plusieurs années en réinjectant des sommes importantes dans l'entreprise « Le Cabanon ». Finalement le projet est en échec après 10 ans d'activité (2004-2014).

Les 8 cas d'entreprises chinoises peuvent être étudiés selon nous, sous les deux cadres théoriques (OLI et LLL). Ils enrichissent notre compréhension des processus d'internationalisation des entreprises chinoises.

D'abord, le contexte du pays d'origine et celui du pays d'accueil n'est pas compris dans les trois sigles du modèle LLL, mais le résultat d'une composition de contexte (des deux pays) est évoqué, tels que le profil de « dernier entrant », le « *Guanxi* » - l'avantage relationnel ou encore l'instrument d'apprentissage - *instrument of learning* (Chen, 2016 ; Tian, 2017). Un tel discours correspond à une situation spécifique qui ne concerne que les cas d'investissement des EMNE dans les pays développés. Dans le cas du modèle OLI, notamment dans la version amendée (Dunning, 2000 ; 2003), l'inclusion des avantages institutionnels et transactionnels dans l'avantage O est en cohérence avec notre résultat d'analyse (Dunning, 2003 ; Dunning et Lundan, 2008a). Autrement dit, le modèle LLL ne considère pas les LB FSA comme des avantages O, mais plutôt comme des facteurs inhérents d'une situation spécifique (EMNE vers

les pays développés). En résumé, les deux modèles prennent en compte les contextes (pays d'accueil et pays d'origine), mais de manières différentes.

Ensuite, concernant l'avantage de localisation, le modèle LLL se réfère aux liens qui ont pu être construits auparavant et qui résultent d'une alliance stratégique, d'un partenariat, d'une coentreprise ou d'une relation informelle qui prend forme d'un « *Guanxi* » par exemple (Mathews et Tan, 2014). Suivant cette logique, les actifs stratégiques que l'entreprise obtient à travers les liens décrits dans le modèle LLL, sont principalement disponibles à l'intérieur d'une entreprise ou d'un réseau dans un pays d'accueil. Ainsi, le lien du modèle LLL s'inscrit plus dans une perspective d'exploration d'actifs stratégiques lorsqu'elle se situe dans un contexte spécifique. Contrairement au modèle LLL, l'avantage de localisation du modèle OLI a inclus les ressources dont un pays est doté, tels que le marché de travail local, l'autorité gouvernementale, les fournisseurs, les clients (Nachum, 2011) et les ressources affectées aux FSA/LB FSA à l'intérieur d'une entreprise ou d'un réseau dans un pays d'accueil. Ainsi, que ce soit le lien ou l'avantage de localisation, ce n'est qu'une condition nécessaire à l'internationalisation des EMNE chinoises. Que ce soit le lien (du modèle LLL) ou l'avantage L (du modèle OLI), il détermine la localisation de l'investissement de l'entreprise. Pour le modèle LLL, l'investissement à l'étranger a pour objectif de saisir l'opportunité d'acquérir les actifs stratégiques d'une firme localisée dans un pays d'accueil. Alors que pour le modèle OLI, la finalité de l'investissement s'inscrit plus dans une finalité de performance financière soit par l'augmentation des avantages compétitifs (exploration des actifs), soit par la réduction des coûts de transaction (exploitation des actifs).

Troisièmement, quant à la question de comment les firmes chinoises s'internationalisent à l'étranger, les deux modèles restent incomplets, car ils ne distinguent pas les différents modes d'entrée. Le modèle LLL suggère que les entreprises des pays émergents et des pays nouvellement industrialisés adoptent principalement des modes d'entrée risqués (coentreprise ou fusion et acquisition). Mais pourquoi et dans quelle situation ces entreprises n'ont pas adopté un mode de développement organique (via un projet *Greenfield*), reste discutables. Pour le modèle OLI, le choix d'une coentreprise reste une alternative à la création d'une filiale *ex-nihilo*, dans le cas où cette dernière reste limitée par des facteurs exogènes (*e.g.* contraintes et règles institutionnelles) ou par les risques associés aux pays d'accueil impactant l'efficacité d'exploitation des avantages O (Dunning et Lundan, 2008b). Cependant, les deux modèles supposent que le mode d'internalisation (par opposition au mode d'externalisation : licence et

export), impacte l'efficacité de l'entreprise. La plupart des entreprises évoquées dans l'étude, ont adopté les modes d'entrées les plus risqués comme JVs ou M&A. Ce phénomène correspond au modèle LLL : le statut de dernier entrant a poussé les EMNE à être proactives dans leurs processus d'internationalisation afin de rattraper le retard par rapport aux homologues des pays avancés. Autrement dit, c'est la distance entre le contexte du pays d'origine et du pays d'accueil qui fait accélérer l'EMNE dans son développement international. Pour le modèle OLI, l'avantage I se réfère plus à la capacité de l'entreprise à internaliser afin de protéger les FSA.

Au final, la possession d'avantage de FSA/Oa reste au cœur de notre étude. Comme nous l'avons montré précédemment, les deux premiers composants de chaque modèle se basent sur le fait que l'entreprise dispose ou non de l'avantage O. Selon nous, la réponse apportée par l'étude des cas est cohérente avec le courant qui suggère que les EMNE possèdent effectivement certains avantages O, mais que ces derniers sont des avantages O dérivés du pays d'origine (LB FSA), que l'on ne peut pas combiner de la même manière que les FSA/Oa avec les CSA du pays d'accueil (Narula, 2012). Ainsi, nous trouvons que le modèle LLL n'est guère différent quant à l'étude des multinationales chinoises, parce qu'il peut être considéré comme une version spécifique du modèle OLI pour traiter les EMNE ayant un processus particulier (augmentation des actifs). Ces EMNE chinoises sont souvent riches en liquidité et cherchent à acquérir les actifs stratégiques des DMNE. Elles adoptent souvent le projet de M&A comme mode d'entrée si bien que le processus d'internationalisation n'est pas incrémental. Cependant, ces entreprises n'ont pas ou peu d'avantages de type FSA/Oa (notamment les capacités d'intégration, et d'absorption dans le cas du projet M&A) ; c'est en conséquence le processus d'apprentissage qui reste toujours incrémental (Mathews, 2006). Dans le cas de *Lenovo*, elle a employé ses LB FSA tels que la capacité de « Guanxi » pour intégrer les 3 investisseurs privés dans son projet d'investissement ; la capacité d'apprendre sur les managers étrangers, *etc.* Tous ces LB FSA ont contribué à la construction des FSA/Oa de *Lenovo* d'aujourd'hui. Nous pensons qu'un tel processus décrit dans le modèle LLL, pourrait être converti en une version particulière de l'OLI :

$$\text{LB FSA (O}_i \text{ \& O}_t) + L + I \Rightarrow \text{O}_a \text{ (1)}$$

où, LB FSA (O_i & O_t) représente les *location-bound firm specific advantages* (y compris les avantages O liés à l'institution et les avantages O liés à la transaction) ; L représente les

avantages de localisation ; I pour l'avantages d'internalisation. La combinaison de ces 3 éléments permet à l'entreprise d'internationaliser dans l'objectif d'acquérir les avantages Oa (avantages liés aux actifs) qui sont nécessaire à procéder une internationalisation classique.

Ainsi, la version classique du modèle OLI est transformée en :

$$Oa (& Oi & Ot) + L + I \Rightarrow \text{Performance financière (2)}$$

Dans la formule (1), l'internationalisation est pour l'entreprise, un moyen de cumuler les actifs stratégiques qui représentent un fort potentiel pour l'obtention d'avantages compétitifs (Oa). Le contexte actuel permet aux EMNE, qui sont dans une situation de « retard », d'acquérir ces actifs directement par l'acquisition des firmes existantes grâce aux LB FSA. Ainsi le mode de M&A et celui de coentreprise sont les plus utilisées. La capacité d'absorption reste importante pour assimiler les actifs et les transformer en avantages compétitifs.

Une fois que l'entreprise a pu construire les avantages compétitifs, elle s'oriente alors davantage vers un processus d'exploitation comme décrit dans le modèle OLI.

3. Une compensation stratégique entre faiblesses réciproques dans l'internationalisation des multinationales chinoises

Dans la troisième étude, nous aborderons principalement la manière dont les multinationales chinoises ont surmonté les difficultés rencontrées en France, un pays développé.

Avant de présenter les résultats de cette analyse, nous soulignons la nature exploratoire de ce travail, peu de travaux ayant été à ce jour consacrés aux investissements chinois dans les pays développés, en France en particulier, et compte tenu par ailleurs de la nature des données que nous avons collectées, données secondaires assez peu structurées au départ. Le but de notre travail empirique est essentiellement d'éprouver les quatre sous-propositions présentées dans le chapitre 3. Cela nous permettra de mieux comprendre comment les multinationales chinoises parviennent à surmonter leurs handicaps lorsqu'elles s'implantent dans un pays développé tel que la France, en particulier lorsqu'elles investissent dans des PME locales. Nous verrons alors comment, par la combinaison de leurs difficultés respectives, et la mise en

commun de leurs ressources, les multinationales chinoises et les PME qu'elles rachètent, parviennent à leurs fins.

Présentons les principaux résultats auxquels conduit l'examen des cas de notre échantillon, tout d'abord dans la perspective des multinationales chinoises investissant en France, puis du point de vue des PME françaises impliquées le cas échéant. Un croisement systématique des objectifs des partenaires dans chaque cas impliquant une PME française permet ensuite d'enrichir l'analyse.

Le tableau 11 liste les objectifs des investisseurs chinois dans l'ensemble des 114 projets réalisés identifiés. Nous nous sommes efforcés d'identifier, pour chacun des cas considérés, l'objectif principal ou les deux principaux objectifs de la multinationale chinoise. Nous les avons ensuite codés, dans une logique de codification émergente (et non en partant de catégories issues de la littérature).

Objectif	Nombre objectif 1	Nombre objectif 2	Nombre objectif 1 ou 2
Accès marché européen	28	4	32
Accès marché français	23	1	24
Accès technologies & savoir-faire	26	14	40
Consolidation position concurrentielle sur le marché chinois	29	24	53
Consolidation des approvisionnements	1	11	12
Sécurité alimentaire	3	0	3
Placement de long terme	4	2	6
Total	114	56	

Tableau 11 : Les objectifs des investisseurs chinois dans l'ensemble des 114 projets réalisés identifiés en France. Remarque : pour certains des 114 cas, un seul objectif fondamental est identifié ; pour 56 de ces cas, deux objectifs fondamentaux ont été identifiés.

Le choix d'une codification émergente répond ici à une double préoccupation. La littérature sur le sujet des multinationales des pays émergents présentée en première partie est globalement relativement récente. L'émergence des investissements chinois dans les pays développés est

encore plus récente. Nous n'écartons donc pas la possibilité que certains aspects du phénomène aient été occultés par la littérature disponible, et avons en conséquence préféré réaliser une codification émergente. Il est rassurant de voir que pour l'essentiel nous retrouvons les éléments dont traite la littérature, placement de long terme de la part de certains investisseurs chinois mis à part notamment (tableau 11).

Deux des objectifs identifiés nous semblent particulièrement conforter l'idée selon laquelle les objectifs des multinationales chinoises dans leurs stratégies d'investissement en France traduisent leurs difficultés liées à leurs handicaps. Il s'agit d'une part de l'objectif de consolidation de sa position concurrentielle sur le marché chinois, c'est-à-dire le marché d'origine de la multinationale, et d'autre part de l'objectif d'accès aux technologies et savoir-faire disponibles en France. L'objectif de consolidation de la position concurrentielle sur le marché chinois est le plus fréquemment rencontré en tant qu'objectif principal du projet d'investissement en France (29 cas), et cela est également vrai lorsque l'on considère les deux objectifs principaux identifiés (53 des cas). S'internationaliser non pour acquérir des parts de marché à l'étranger, mais pour renforcer ses positions concurrentielles sur son marché domestique témoigne d'une démarche visant à corriger certaines faiblesses, effectives ou potentielles, face à ses concurrents locaux, chinois ou étrangers implantés en Chine dans notre cas. L'objectif d'accès aux technologies et savoir-faire est également remarquable, puisqu'il est l'objectif principal dans 26 de nos cas, et l'un des deux principaux objectifs pour 40 des 114 cas. Cela n'est pas surprenant, toutefois, compte tenu du rattrapage technologique encore inachevé que poursuivent les entreprises chinoises, rattrapage dû à leur nature d'entreprise d'un pays (encore) émergent (*liability of emergingness*). Par le rachat d'entreprises financièrement fragilisées des pays développés, elles accèdent souvent à des technologies avancées. On retrouve ces objectifs prioritaires, consolidation de la position concurrentielle sur le marché chinois et d'accès aux technologies et savoir-faire, dans une grande diversité de cas, tant en termes de profil de l'entreprise chinoise (d'État ou privée, simplement grande ou géante, relativement expérimentée à l'international ou non) qu'en termes de secteur d'activité.

Pour ce qui est de l'objectif de consolidation de sa position concurrentielle sur le marché chinois, c'est le cas par exemple des groupes du secteur laitier, Biostime (合生元) et Synutra (圣元), qui ont investi respectivement avec Isigny et Soodial pour produire de la poudre de lait

pour nourrissons. Ces investissements font suite au scandale du lait maternisé Sanlu (三鹿) contaminé à la mélanine, cette substance chimique impropre à la consommation permettant d'augmenter artificiellement la teneur en protéines du lait, qui a provoqué en 2008 le décès de 6 bébés, et en aura contaminé quelques 300.000 autres, provoquant souvent des séquelles et d'autres maladies chroniques. Par ces investissements en France, ces deux groupes chinois sécurisent leurs approvisionnements dans un pays, la France, perçue en Chine comme exemplaire en matière de qualité et de traçabilité alimentaires. Mais c'est aussi le cas par exemple du groupe Ningbo Tech Bank (汉世伟猪业) qui reprend en 2014 quelques 40,69% du capital de Choice Genetics SAS, spécialisée en génétique porcine, ou encore, la même année, du producteur de machines-outils Jilin Universal Machinery (吉林省通用机械) reprenant 40% du capital de C2FT, une PME en difficultés financières produisant des composants pour l'automobile.

Concernant l'objectif d'accès aux technologies et savoir-faire, on peut citer par exemple le cas de l'entreprise privée TS Tech (恒信大友) rachetant en 2015 à son fondateur la société Oros, spécialiste des systèmes de mesure pour l'acoustique et les vibrations, dont elle était partenaire exclusif pour la Chine depuis 2012, ou le cas Choice Genetics précédemment envisagé. On pourrait également citer le cas du groupe d'État MA Steel (马钢) reprenant en 2014 la société Valdunes, spécialisée dans la fabrication de roues pour les trains et autres matériels ferroviaires, sauvant ainsi 487 emplois à Valenciennes et à Dunkerque. Le groupe MA Steel, qui détient 80% de part de marché sur les roues ferroviaires en Chine, va pouvoir ainsi promouvoir dans son pays les produits haut de gamme français, pour les TGV notamment, et accéder à ses technologies. La proposition 6.1, « les objectifs des multinationales chinoises dans leurs stratégies d'investissement en France traduisent leurs difficultés liées à leurs handicaps (LOF, LOE, LON, LOO). » est bien corroborée.

Les modalités d'investissements des multinationales chinoises en France diffèrent en outre fortement selon le type d'objectifs poursuivis. Le tableau 12 présente, selon l'objectif principal identifié de la multinationale (objectif 1) le mode d'implantation en France. Deux modes d'implantation sont distingués ici : (1) sans partenaire local (investissement de type *Greenfield* sans constitution de coentreprise ou autre forme qui impliquerait un partenaire français), et (2) avec partenaire local (soit rachat partiel ou total d'une entreprise française,

soit création d'une coentreprise avec un partenaire local) ; cette seconde modalité est ensuite précisée (3) lorsque le partenaire local est une PME, et non une grande entreprise. Ajoutons que lorsque l'opération se fait avec un partenaire français, c'est dans presque tous les cas par rachat partiel ou total, dans la mesure où il n'y a que trois créations de coentreprises dans notre échantillon. Deux de ces coentreprises ont été créées avec une grande entreprise, et une seule l'a été avec une PME, les trois concernant la création d'unités sécurisées de production de lait.

Objectif	Nombre objectif 1	Sans partenaire français	Sans partenaire français (%)	Avec partenaire français	Avec partenaire français (%)	Avec PME	Avec PME (%)
Accès marché européen	28	17	60,71%	11	39,29%	4	14,29%
Accès marché français	23	17	73,91%	6	26,09%	6	26,09%
Accès technologies & savoir-faire	26	8	30,77%	18	69,23%	16	61,54%
Consolidation position concurrentielle sur le marché chinois	29	5	17,24%	24	82,76%	18	62,07%
Consolidation des approvisionnements	1	0	0,00%	1	100,00%	1	100,00%
Sécurité alimentaire	3	0	0,00%	3	100,00%	1	33,33%
Placement de long terme	4	1	25,00%	3	75,00%	3	75,00%
Totaux	114	48	42,11%	66	57,89%	49	42,98%

Tableau 12 : Modalités d'investissement des multinationales chinoises en France selon l'objectif poursuivi (114 cas). Remarque : en s'inspirant de la définition de l'Union Européenne, PME s'entend ici d'une entreprise de 250 salariés au plus.

En se limitant aux quatre premiers types d'objectifs du tableau 12 pour ne pas raisonner sur des effectifs trop faibles, on voit que l'investissement en France se fait plutôt sans partenaire lorsque l'objectif est de prendre des positions sur le marché local, français ou plus largement européen, alors qu'il se fait plutôt avec un partenaire lorsqu'il s'agit de compenser un handicap réel ou potentiel en termes de technologies et savoir-faire, ou en termes de position concurrentielle sur son marché d'origine. Lorsqu'il s'agit de prendre des positions sur les marchés français ou européens, deux tiers des opérations (34 sur 51) sont faites sans partenaire local ; lorsqu'il s'agit de compenser un handicap réel ou potentiel en termes de technologies et savoir-faire, ou en termes de position concurrentielle en Chine, moins d'un quart des opérations (13 sur 55) sont faites sans un partenaire local.

Lorsque l'opération est faite avec un partenaire français, l'objectif poursuivi n'est pas sans influence sur le type de partenaire retenu. Lorsqu'il s'agit de prendre des positions sur le

vaste marché européen, le partenaire choisi est plutôt de grande taille (7 cas sur 11). Lorsqu'il s'agit de prendre des positions sur le marché français, ou de compenser un handicap réel ou potentiel en termes de technologies et savoir-faire, ou en termes de position concurrentielle sur son marché d'origine, le partenaire choisi est plutôt une PME.

Un objectif ambitieux tel que renforcer ses positions sur le marché européen à travers un investissement en France s'avère être le fait d'entreprises chinoises plus mûres, plus expérimentées, tant en Chine qu'à l'international, que ne le sont les entreprises qui investissent pour compenser un handicap réel ou potentiel en termes de technologies et savoir-faire, ou en termes de position concurrentielle sur leur marché d'origine. Parmi les premières, on trouve par exemple des entreprises d'État tels que *China General Nuclear Power Corporation* (CGNPC, 中广核) dans le nucléaire, *First Tractor* (一拖), repreneur de l'usine de transmissions McCormick de St Dizier, ou le groupe Shandong dans l'agroalimentaire (produits surgelés), repreneur en 2014 des Conserveries Minerves (Groupe *Athena*) ; on y trouve surtout des groupes privés de premier plan, tels que Hai'er (海尔) dans l'électroménager et l'électronique, ZTE (中兴) dans les télécommunications, *Shen'an Group* (申安) dans l'éclairage LED, Kweichow Moutai (贵州茅台) dans les boissons alcoolisées, *Huayisheng Mould* (华益盛模具) dans les composants automobiles ou *Zhejiang Upsolar* (优太新能源) dans l'énergie solaire. Parmi les secondes, on trouve le groupe d'État AVIC (中航国际), avide de technologies étrangères dans les domaines de l'aéronautique et de la mécanique, repreneur notamment de Lamberet SAS dans les véhicules réfrigérés en 2015, mais surtout des entreprises moins expérimentées à l'international, telles que le groupe d'État *Spark* (星火机床) dans les machines-outils, repreneur en 2009 de 80% du capital de la Somab (Société de Mécanisme et d'Automatisme du Bourbonnais), *MA Steel* cité précédemment, repreneur de Valdunes en 2014, ou des entreprises privées telles que *Xuzhou Handler Special Vehicle* (海伦哲专用车辆股份有限公司), repreneur en 2013 de GIMAEX International, ou *Shandong Deli Environmental Engineering* (德利环保工程有限公司) prenant une participation au capital de la start-up française Ennesys en 2015, pour n'en citer que quelques-unes.

Au total ces entreprises, expérimentées pour les premières, aux ambitions franchement européennes, moins assurées pour les secondes, diffèrent dans leurs capacités à acquérir les ressources en France requises pour leurs projets, et de ce fait leurs choix de modalités d'investissement diffèrent également, avec ou sans partenaire, et lorsque partenaire il y a, avec une PME ou une entreprise de taille plus grande. Ainsi, la proposition 6.2, « les modalités d'investissement en France des multinationales chinoises sont fréquemment les difficultés liées à leurs handicaps (LOF, LOE, LON, LOO) » est bien corroborée.

Le tableau 13 liste les objectifs des PME françaises lorsqu'elles sont impliquées dans des opérations d'investissements chinois en France. Compte tenu de la nature des données que nous avons collectées, les *liabilities* ne sont pas identifiées directement, mais sont essentiellement captées par le biais des objectifs précisément identifiés des entreprises considérées.

Objectif	Nombre objectif 1	Nombre objectif 2	Nombre objectif 1 ou 2
Sauver la structure	12	0	12
Surmonter difficultés financières	6	0	6
Renforcer les moyens financiers	6	3	9
Consolider marché français	1	2	3
Accès marché chinois	5	6	11
Consolidation des approvisionnements	1	0	1
Valorisation financière	19	2	21
Problème de succession	3	0	3
Accès technologies et savoir-faire	0	1	1
Totaux	53	14	

Tableau 13 : Les objectifs des PME françaises lorsqu'elles sont impliquées dans des opérations d'investissements chinois en France (53 projets). Remarque : pour certains des 53 cas recensés, un seul objectif n°1, bien entendu, est identifié ; pour 14 de ces cas, deux objectifs fondamentaux (n°1 puis n°2) ont été identifiés.

Les objectifs principaux les plus fréquents des PME considérées dans notre échantillon renvoient à leurs difficultés financières. Les trois premiers objectifs du tableau 5 sont

identifiés dans 24 cas sur 53 comme objectif premier, et dans 27 cas comme objectif n°1 ou n°2. Il s'agit souvent de sauver la structure, en règlement judiciaire ou en grande difficulté susceptible de la conduire à une telle extrémité. C'est le cas pour Air Marrel, basée à Saint-Chamond (Loire), bien que PME quatrième fabricant mondial de plates-formes de chargement des soutes d'avions, reprise en 2013 par le groupe chinois privé *CIMC-Tianda Airport Support Equipment* (深圳中集天达空港设备有限公司), ou pour C2FT dans la mécanique, déjà citée, reprise par l'entreprise d'État *Jilin Universal Machinery*. Dans d'autres cas, il s'agit de renforcer les capacités financières de l'entreprise, pour lui éviter de prochaines difficultés ou pour lui permettre d'investir en recherche et développement (Echosens : 内蒙古福瑞医疗科技, dans le secteur des dispositifs médicaux ; *Lisa Airplanes* : 四川丽夏航空, dans la production d'avions de petite taille, Ennesys, start-up déjà citée dans le domaine de l'environnement) ou de moderniser son outil industriel (Somab, Société de Mécanisme et d'Automatisme du Bourbonnais, déjà citée elle aussi par exemple). Ainsi, la proposition 7.1, « Les PME françaises dans lesquelles investissent (partiellement ou totalement) les entreprises chinoises s'efforcent de résoudre les difficultés financières liées à leur *LOS et LOO*. » est bien corroborée.

Vient ensuite l'objectif de valorisation financière, de la part notamment des nouveaux propriétaires de châteaux viticoles, particuliers ou sociétés, dans le bordelais principalement, mais pas uniquement (Château Grand Moueys, Château Loudenne, Château Dallau, Château La Bastide, Château Laulan Ducos, une bonne trentaine à ce jour, dont onze dans notre échantillon). C'est l'objectif également de propriétaires fondateurs d'entreprises ou de leurs successeurs, alléchés par les sommes importantes que sont prêts à investir certaines entreprises chinoises, d'Etat ou privées (société Oros dans les systèmes de mesure, déjà citée par exemple).

Vient enfin loin derrière, pour la PME, l'objectif de se renforcer sur le marché chinois grâce à l'aide que peut apporter le repreneur, comme pour les cas GIMAEX, Echosens ou C2FT déjà cités. Il est en effet difficile pour une PME française de s'implanter en Chine, compte tenu des moyens financiers et humains limités dont elle dispose, de compétences en matière de développement international (cadres capables d'aller sur place, de négocier avec des interlocuteurs chinois dans ce cas, de suivre les opérations dans le pays, *etc.*). Être

accompagné par un partenaire chinois fortement intéressé au succès de la PME française, comme peut l'être un repreneur s'il n'a pas une approche de simple prédateur, peut constituer un atout considérable permettant de surmonter les difficultés intrinsèques de la plupart des PME dans leurs stratégies de développement international, et donc de compenser la *liability of outsidership*. La participation financière d'une EMNE au sein du capital social d'une PME facilite en effet par l'inclusion dans son réseau (*guanxi*), son développement sur le marché chinois.

On voit à travers l'ensemble de ces exemples que la reprise, partielle ou totale, de PME par des multinationales chinoises concerne un large éventail d'activités, quand bien même le secteur viticole est bien représenté. Cette forte représentation du secteur viticole est notamment liée au dynamisme du marché du vin en Chine depuis deux bonnes décennies désormais, et au prestige du secteur. Mais c'est dans plus d'une vingtaine d'activités différentes que se trouvent les PME de notre échantillon, de l'agroalimentaire (hors vin) à la confection, de la production de composants pour l'industrie nucléaire à celle de l'énergie solaire, du traitement des déchets à la mécanique, l'aéronautique ou la culture. Pour la proposition 7.2, « Les PME françaises dans lesquelles investissent (partiellement ou totalement) les entreprises chinoises s'efforcent de résoudre les difficultés financières liées à leur *LOS et LOO* » est bien corroborées.

Au total, surmonter les difficultés financières, se faire reprendre pour bénéficier de l'aide du repreneur pour s'implanter sur son marché d'origine, le marché chinois, devenu considérable et à fortes perspectives de développement, ce sont là bien des objectifs visant à surmonter les *liabilities of smallness* mises en évidence par la littérature et caractéristiques des PME, et au-delà, dans ce cas de l'accès au marché chinois, de leur *liability of outsidership*.

4. Une prise de conscience des réelles distances psychiques dans l'internationalisation des multinationales chinoises

Notre 4e étude nous permet de traiter de l'impact de la distance psychique sur la performance des multinationales chinoises dans les pays de l'Union Européenne. Dans cette partie, nous allons discuter de nos principaux résultats ainsi que du contrôle de robustesse issu de notre analyse. Nous voulons mener une étude exploratoire afin de vérifier si la distance psychique impacte la performance financière des firmes chinoises dans les pays de l'Union Européenne et si oui comment.

En premier lieu, Comme montré dans la section 3 du chapitre 5, nous avons utilisé la distance culturelle proposée par Hofstede et la distance psychique stimuli de Dow et Karunaratna (2006) pour évaluer l'impact de la distance sur la performance de l'entreprise. Dans tous les cas, l'ensemble des distances des deux modèles présente un impact significatif et négatif sur le ROA de la firme (Tableau 14), comme décrit dans le modèle d'Uppsala. Plus la distance entre Chine et chaque pays de l'UE est importante, plus la performance d'une firme chinoise sera mauvaise. En outre, les variables nominales concernant l'âge, le pays d'implantation et l'industrie de la firme influencent aussi significativement le ROA de la firme.

En deuxième lieu, nous avons vérifié les différents aspects de la distance séparément. L'évaluation de notre premier modèle ne prend en compte aucune variable de contrôle comme indiqué dans les colonnes 1 et 3 du tableau 15. La différence entre colonne 1 et 3 se trouve dans la mesure de la distance politique, telle que définie au chapitre 5. Dans la colonne 1, nous avons utilisé la démocratie et l'idéologie, alors que dans la colonne 3, ce sont respectivement la maturité et la stabilité politique qui ont été utilisées. La distance du développement industriel, telle que nous l'avons définie également au chapitre 5, présente un impact statistiquement significatif sur le ROA de la firme. Autrement dit, plus la distance de l'industrialisation entre la Chine et chaque pays membre de l'UE est importante, plus la performance de la firme chinoise sera mauvaise. Cette dernière se trouve également alignée avec le modèle d'Uppsala. En outre, la distance du niveau de l'éducation, la distance des religions, de l'idéologie et de la stabilité politique nous montrent un effet positif sur la performance de la firme chinoise, mais il est seulement marginalement significatif. Par la

Tableau 14 : L'estimation de la distance psychique générale

VARIABLES	(1) last roa	(2) last roa
hof_dis(1) ; dow_dis(2)	-0,370*** (0,140)	-0,655*** (0,138)
Nb, employés	0,000785 (0,00826)	0,00380 (0,00814)
Nord	4,790 (3,187)	11,19*** (3,506)
Sud	1,381 (2,771)	8,800*** (3,352)
Ouest	2,722 (3,302)	10,93*** (3,880)
Construction	3,490 (7,774)	-2,753 (7,847)
Manufacture	-6,671 (6,886)	-9,988 (6,862)
Transport, communication, électrique, gaz, sanitaire	-9,173 (7,082)	-11,94* (7,040)
Grossiste	-6,336 (6,819)	-8,455 (6,764)
Vente en détail	-11,64 (7,248)	-13,84* (7,189)
Finance, assurance, immobilier	-6,075 (7,883)	-10,32 (7,840)
Service, administration	0,576 (6,781)	-1,853 (6,735)
Âge de l'entreprise	1,007*** (0,343)	1,281*** (0,345)
Constante	24,71** (12,31)	43,77*** (11,79)
Observations	659	657
R-carré	0,063	0,086
Signification commune du variable nominale lié au pays	0,432	0,0138
Signification commune du variable nominale lié à l'industrie	0,00246	0,00295

Erreurs standard dans les parenthèses

*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1

suite, nous avons inclus un ensemble de variables de contrôle comme montré dans la colonne 2 et la colonne 4. La distance de l'industrialisation nous indique qu'il existe un impact consistant et négatif sur le ROA, statistiquement avec un niveau critique ($p < 0.01$). Cependant, après avoir tenu compte de certains facteurs au niveau de l'entreprise, de l'industrie et du pays, d'autres types de distance n'affectent pas significativement la performance de l'entreprise. De plus, l'âge de la firme est aussi lié à la performance de l'entreprise. Plus précisément, les entreprises plus anciennes sont plus susceptibles d'être performantes, nous pensons que c'est probablement dû au processus d'accumulation

Tableau 15 : Analyse principale concernant le ratio ROA

VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)
	ROA	ROA	ROA	ROA
	Sans contrôle	Avec contrôle	Sans contrôle	Avec contrôle
Développement industriel	-7,184** (2,847)	-16,71*** (4,114)	-6,466** (2,842)	-19,01*** (4,049)
Éducation	-6,705* (3,977)	-5,963 (5,424)	-5,616 (3,981)	1,454 (6,162)
Religion	14,98* (8,856)	-0,0242 (9,964)	-4,819 (6,217)	-9,232 (6,240)
Démocratie	15,73 (9,834)	9,905 (10,17)		
Idéologie politique	13,89*** (4,578)	4,767 (5,426)		
Géographie	0,000395 (0,00185)	-0,000572 (0,00207)	0,000736 (0,00166)	0,00230 (0,00215)
Maturité Institutionnelle			1,960 (3,476)	-2,269 (3,929)
Stabilité Politique			-0,123 (0,0749)	0,324* (0,185)
Nb. employés		0,00442 (0,00818)		0,00692 (0,00820)
Nord		11,79*** (4,365)		23,50*** (6,639)
Sud		7,383* (3,970)		3,448 (4,601)
Ouest		12,85*** (4,823)		16,31*** (4,388)
Construction		-1,136 (7,892)		-2,193 (7,845)
Manufacture		-6,623 (6,889)		-7,029 (6,852)
Transportation, communication, électrique, gaz, sanitaire		-9,593 (7,039)		-10,43 (7,018)
Grossiste		-5,505 (6,810)		-6,116 (6,765)
Vente en détail		-11,29 (7,206)		-12,09* (7,154)
Finance, assurance, immobilier		-9,374 (7,937)		-9,696 (7,887)
Service, administration		1,324 (6,770)		0,885 (6,729)
Âge d'entreprise		1,327*** (0,347)		1,362*** (0,346)
Constante	-43,29* (22,87)	2,978 (27,75)	5,890 (16,68)	7,856 (22,56)
Observations	659	659	659	659
R-carré	0,031	0,095	0,021	0,098
Signification commune du variable nominal lié au pays		0,0454		0,000852
Signification commune du variable nominal lié à l'industrie		0,00204		0,00143

Erreurs standards sont dans les parenthèses

*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1

d'expérience comme le prédit le modèle d'Uppsala. Les deux variables nominales liées au niveau du développement industriel et au pays, représentent conjointement un effet significatif sur la performance de l'entreprise.

Nous avons pris le ratio de ROE comme une mesure alternative pour vérifier la validité de nos résultats (tableaux 16). La taille de l'échantillon est différente par rapport aux données de ROA à cause du manque d'informations depuis la base de données sur ORBIS. Pour cela, nous avons abandonné une partie de nos observations, celles qui présentent un manque important. Comme présenté dans les colonnes 1 et 3 (sans la prise en compte des variables de contrôle), même si la distance liée au niveau de l'industrialisation présente un impact négatif, nous ne lui avons pas trouvé une signification statistique. La distance d'éducation, de religion, d'idéologie et de la stabilité politique se trouvent dans une corrélation marginale. Si on ajoute les variables de contrôle, la distance du niveau d'industrialisation est corrélée avec le ROE de la firme comme montré dans notre résultat principal.

Encore une fois, notre analyse indique que la distance psychique dans sa globalité impacte négativement et significativement la rentabilité des filiales chinoises en Europe. Ce qui veut dire que le concept de distance psychique du modèle d'Uppsala s'avère toujours utile et applicable quant aux firmes multinationales chinoises. Le résultat diffère en fonction des différentes industries et du pays d'accueil où la firme chinoise se situe. En outre, l'âge de la firme présente un effet positif sur la performance de la firme dans notre cas d'analyse. Ceci confirme l'argument du modèle d'Uppsala concernant l'accumulation des connaissances que nous avons cité auparavant. Lors de l'évaluation de chaque aspect de la distance psychique (les 4 aspects majeurs et la distance géographique), pris séparément quant à la performance des filiales chinoises dans les pays membres de l'UE, nous avons constaté que la distance du niveau d'industrialisation reste un facteur majeur dans le cas des firmes chinoises comme nous l'avons mentionné plus haut. En outre, à part la distance linguistique qui n'a pas été prise en compte dans cette étude, les autres facteurs n'ont aucun effet significatif. Dans une certaine mesure, ceci nous confirme que l'environnement actuel auquel les firmes chinoises sont confrontées et les caractères spécifiques de ces firmes qui ont une aide pour réduire certaines distances à l'échelle nationale. Cependant l'incertitude et le fait d'être un acteur hors réseaux locaux associés avec la distance du niveau d'industrialisation entre le pays

Tableau 16 : Analyse alternative sur ROE

VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)
	ROE	ROE	ROE	ROE
	Sans contrôle	Avec contrôle	Sans contrôle	Avec contrôle
Développement industriel	-22,73 (20,15)	-59,39** (28,39)	-22,14 (19,40)	-77,31*** (27,85)
Éducation	-53,01** (26,38)	-8,271 (37,66)	-49,30* (26,87)	51,07 (44,70)
Religion	103,5* (60,59)	50,87 (70,61)	24,47 (42,58)	2,867 (44,05)
Démocratie	51,06 (71,52)	44,07 (74,68)		
Idéologie politique	57,51* (31,04)	22,97 (39,09)		
Géographie	0,0163 (0,0131)	0,0199 (0,0144)	0,0159 (0,0113)	0,0402*** (0,0149)
Maturité Institutionnelle			11,70 (24,50)	-31,82 (28,71)
Stabilité politique			-0,557 (0,493)	2,772** (1,316)
Nb, employés		0,0119 (0,0568)		0,0317 (0,0567)
Nord		12,49 (29,87)		102,4** (46,13)
Sud		-33,45 (28,11)		-69,47** (33,27)
Ouest		15,85 (34,43)		37,99 (31,22)
Construction		-20,09 (59,38)		-22,34 (58,75)
Manufacture		0,801 (52,37)		3,185 (51,95)
Transport, communication, électrique, gaz, sanitaire		-37,75 (53,89)		-38,08 (53,47)
Grossiste		4,762 (51,71)		5,559 (51,30)
Vente en détail		8,960 (54,58)		9,389 (54,12)
Finance, assurance, immobilier		-58,84 (59,43)		-53,06 (58,79)
Service, administration		32,62 (51,61)		36,49 (51,24)
Âge d'entreprise		-2,927 (2,396)		-2,829 (2,386)
Constante	-332,3** (157,7)	-274,6 (199,8)	-131,3 (113,3)	-317,0** (157,6)
Observations	485	485	485	485
R-carré	0,023	0,060	0,019	0,068
Signification commune du variable nominale lié au pays		0,256		0,0163
Signification commune du variable nominale lié à l'industrie		0,0530		0,0328

Erreurs standards dans les parenthèses

*** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1

d'accueil et le pays d'origine restent une difficulté majeure pour les filiales chinoises implantées en UE. Pour cette raison, nous pensons que le modèle d'Uppsala présente encore un intérêt réel dans l'explication de la performance des firmes chinoises dans leurs internationalisations. Il est également important que les facteurs spécifiques à l'entreprise et à l'environnement soient pris en compte d'une manière globale. Comme souligné par Vahlne et Johanson, le processus d'internationalisation diffère en raison de l'évolution de l'environnement dans lequel les entreprises se situent et de leurs capacités d'adaptation à cette dernière (Vahlne et Johanson, 2017).

5. Retour à la littérature - les réponses aux questions de recherches

Comme discuté dans la première étude de cas, nous avons identifié un ensemble de firmes qui sont conformes aux théories internationales existantes à différents degrés. Cependant, leurs trajectoires de développement semblent variées en fonction de leurs propres caractéristiques en termes de secteurs, de marché, de capacités financières, de leur niveau de développement, de la nature de propriété, *etc.*

En plus de ces cas identifiés, nous avons trouvé que la plupart des entreprises chinoises ont bénéficié des avantages liés à leur pays d'origine (*country specific advantages* - CSA), comme avantages de coût et de financement. Elles ont exploité ces avantages de type CSA à l'international afin d'accumuler les avantages propres à l'entreprise (*firm specific advantages* - FSA) (Rugman *et al.*, 2007). Or, ces avantages deviennent de plus en plus petits au fil du temps (Ceglowski *et al.*, 2012, Yang *et al.*, 2010). En conséquence, ces entreprises chinoises tendent à se transformer grâce à l'internationalisation qui leur permet d'exploiter les avantages initiaux inhérents à l'entreprise afin d'acquérir des avantages intangibles (technologie, gestion, marque, produit, innovation, *etc.*). Cela ne correspond pas à la définition des avantages d'internalisation du paradigme éclectique de Dunning parce que souvent dans le processus d'internationalisation, les entreprises chinoises tendent d'obtenir les avantages de l'extérieur quand elles s'internationalisent. En conséquence, la modèle LLL (Cuervo-Cazurra et Ramamurti, 2014) peut mieux expliquer la stratégie de développement des entreprises chinoises dans les pays développés, bien qu'elle ne puisse expliquer pleinement le développement de ces entreprises dans d'autres pays en développement.

En outre, le gouvernement chinois a joué un rôle important dans le processus d'internationalisation des entreprises chinoises, en promouvant certaines politiques incitatives telles que la politique de « *going out* » en 1999 et la politique « *one belt one road* » depuis 2013, rebaptisée BRI depuis, guidant les entreprises pour se développer à l'étranger et en apportant divers soutiens financiers, ce qui a rendu l'internationalisation des entreprises chinoises extrêmement active (MOFCOM, 2014). Naturellement, cela s'accompagne également de quelques cas moins réussis, tels que l'échec de l'internationalisation *Xinjiang Chalkis* et *Heima Mining* présentées dans nos études.

Selon les termes de Ghoshal et Bartlett (1990), seule l'internationalisation de Hai'er dans l'échantillon peut être définie comme une transnationalisation réussie, grâce à un réseau géographiquement dispersé, mais fortement intégré, y compris les sièges sociaux et les filiales dans différents pays. Cette entité peut être considérée comme un réseau inter-organisationnel interne (ou intra-organisationnel) et hétérogène enraciné dans un réseau externe. Du point de vue de l'organisation du réseau, la relation entre les sociétés mères et les filiales diffère selon les caractéristiques de la filiale. Les interdépendances et les synergies des relations de réseau bilatérales entre les différentes filiales sont grandement améliorées. La Chine ne compte que quelques cas de ce type, mais présente un fort potentiel, ce qui pourrait être dû à la mondialisation accélérée basée sur les technologies de l'information et de la communication (de Matías Batalla, 2014). En conséquence, le marché mondial devient de plus en plus homogène, par exemple, les téléphones portables Apple sont vendus dans le monde entier.

De même, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), aux infrastructures et aux transports de plus en plus développés, l'internationalisation des entreprises chinoises a été caractérisée par une rapidité et une portée significatives. Cependant ces entreprises sont encore au début de l'internationalisation (Pang *et al.*, 庞明川 *et al.*, 2012, en chinois). Cet environnement ouvert peut également conduire les entreprises à obtenir des avantages de moins en moins compétitifs découlant de l'imperfection du marché, des avantages qui sont également plus difficiles à maintenir au sein des entreprises.

Enfin et surtout, l'environnement international devient plus ouvert, qui nourrit de plus en plus de talents internationaux, intrinsèquement multilingues et interculturels. Ils disposent des

connaissances et des capacités entrepreneuriales pour amener les petites et moyennes entreprises (PME) dans des marchés de niche au niveau international. Il est donc moins utile pour ces PME de s'appuyer sur les avantages de fortes économies d'échelle (Gassmann *et al.*, 2007, Van De Vrande *et al.*, 2010) ou de s'internationaliser en se liant à un réseau de relations existantes sur les marchés étrangers (Karra *et al.*, 2008). Tous ces éléments nous montrent une mise en avant des opportunités d'affaire *vis-à-vis* des préoccupations liées aux risques dans le domaine du management international.

Nous avons décrit ici, la trajectoire d'internationalisation de 12 entreprises chinoises dans différentes industries, de différentes tailles, différentes structures de propriété et contextes, avec un examen de la correspondance de la théorie de l'internationalisation classique et de la situation réelle de ces entreprises chinoises. L'internationalisation des entreprises chinoises est fortement soutenue par leur gouvernement. Ces soutiens sont formés par des politiques comme la politique de *Going global* et la BRI, accompagnées par des aides matérielles financières, des mesures diplomatiques (c'est le cas de COSCO et COVEC), *etc.* De plus, l'environnement international est très différent en termes de développement de la communication et du transport depuis l'internationalisation des entreprises occidentales. Ces caractéristiques conduisent à exposer certaines insuffisances dans les théories existantes en décrivant l'internationalisation en cours de certaines entreprises chinoises.

Suite aux résultats de notre première étude, nous avons conduit une deuxième analyse comparative afin de mieux comprendre le paradigme OLI comme théorie classique et le modèle LLL comme une perspective moderne.

Cette deuxième étude de cas multiples plus approfondie nous amène à conclure que le modèle LLL pourrait expliquer l'internationalisation des EMNE chinoises dans le processus d'acquisition des actifs. Ce n'est qu'au moment où elles ont réussi à construire des FSA/Oa par l'apprentissage, qu'elles deviendraient des multinationales en termes de rentabilité/performance comme décrit dans le modèle OLI.

En effet, dans le processus d'internationalisation, les entreprises chinoises ont profité de certains avantages spécifiques au pays d'origine associés à des caractéristiques institutionnelles ou du contexte national et de certains de leurs avantages de propriété spécifique. L'internationalisation de ces entreprises ne leur permet pas de devenir rapidement

des multinationales de type classique en concurrence avec celles des pays développés, mais cela leur permet d'acquérir des avantages concurrentiels plus généraux. De nombreux auteurs ont résumé ce phénomène en un processus de rattrapage technologique. Il nous semble que le modèle LLL ne conduit pas les entreprises chinoises à être des « vraies » multinationales telles définies par Rugman (1991). Cependant, les stratégies de rattrapage technologique peuvent offrir aux entreprises chinoises l'opportunité de se transformer rapidement en multinationales matures, comme décrit dans le paradigme OLI, qui sont capables de concurrencer avec leurs rivales.

Compte tenu de l'importance considérable de différentes théories emblématiques dans le management international, comme la théorie institutionnelle (étant un composant d'un cadre d'analyse de multiples niveaux), l'avantage compétitif (comme un des fondements généraux), l'internalisation et la perspective de *Springboard*, nous les avons pris en compte partiellement dans nos deux premières études. Cependant, nous n'avons pas pu construire des études qui mettent en perspective l'internationalisation de façon longitudinales et dynamiques. Nous sommes également conscients des limites des résultats de cette recherche. En particulier, l'explication des relations entre les différents éléments de cette seconde étude ne reste qu'indicative. Parmi les cas présentés, le fait que nous n'ayons pas pu prendre en compte de manière rigoureuse le secteur comme variable présente également sans doute une insuffisance. Comme le soulignent Collinson et Rugman (2007) ou Jormanainen et Koveshnikov (2012), les chercheurs doivent être prudents dans la généralisation de leurs propositions à partir de cas spécifiques, car il est possible que la représentativité ne soit pas significative quant à la population entière des entreprises en question. Nous avons certes veillé à la diversité de notre échantillon, mais de futures études quantitatives devraient être conduites afin de confirmer la viabilité de nos résultats. Malgré le nombre limité des cas des MNE chinoises existantes à ce jour, nous appelons de nos vœux de futures recherches comparatives entre les MNE et les EMNE, notamment sur la vitesse d'internationalisation en relation avec le concept de LOF-LOO et sur la performance dans le marché global.

Dans cette seconde étude, chaque aspect des modèles OLI et LLL comparés, a été discuté avec les pratiques des entreprises étudiées. Nous les avons également rapprochés pour construire une vision générale sur les similitudes et particularités des deux modèles théoriques en relation avec le processus d'apprentissage des EMNE chinoises. Dans les deux modèles, le contexte spécifique du pays d'origine et du pays d'accueil influence

l'internationalisation des EMNE chinoises soit positivement, soit négativement (Hobdari *et al.*, 2017 ; Narula et Kodiyat, 2016 ; Oliveira, Menzies, Borgia, et Figueira, 2017 ; B. I. Park et Xiao, 2017 ; Tang et Pearce, 2017). Les deux contextes pourront impacter les LB FSA que l'entreprise emploie dans son développement international. La possession de l'avantage L et I, similaire au lien et levier de LLL, auxquels s'ajoutent les LB FSA (*Location-Bound Firm Specific Advantages*), sont des conditions nécessaires pour l'internationalisation des EMNE chinoises. Alors la composition du choix de mode d'entrée (I) et de la possession de FSA/Oa forme la condition suffisante pour la performance (modérée par le processus d'apprentissage) de l'entreprise dans le développement international.

Ces analyses nous amènent à poser la question de savoir comment ces entreprises chinoises vont réaliser concrètement leurs stratégies d'internationalisation dans la 3e étude. Les cas identifiés dans le cadre de la 3e étude reflètent bien les travaux de la littérature exposés en première partie sur le développement international des multinationales des pays émergents (EMNE). On retrouve en particulier cette tendance qu'ont ces multinationales, soulignée par Madhok et Keyhani (2012) et par Peng (2012), à privilégier des modes d'entrée risqués tels que les acquisitions, particulièrement lorsqu'elles sont à la recherche d'actifs stratégiques tels qu'une technologie de pointe ou des compétences managériales (Deng et Yang, 2015). Comme le suggèrent Chittoor *et al.* (2015), les acquisitions de la part des EMNE dans les pays occidentaux ne cessent de progresser, motivées qu'elles sont par l'apprentissage et l'accumulation d'actifs stratégiques. Nous voyons que c'est en particulier le cas en France.

Mais dans leurs opérations d'acquisition, les multinationales chinoises cumulent dans la plupart des cas des handicaps envisagés par la littérature comme *liability of foreignness* (Zaheer, 1995), *liability of emergingness* (Madhok et Keyhani, 2012), et *liability of newness* (Shintcombe 1965). C'est sans doute pourquoi elles recherchent le plus souvent des cibles en sérieuses difficultés, en redressement ou en liquidation judiciaire notamment, et très souvent de taille réduite, PME plutôt que grandes entreprises. En difficultés financières, la cible n'a pas vraiment le choix, ni le loisir de se complaire dans le stéréotype à l'égard du repreneur potentiel. Elle réalise que, n'étant généralement pas directement concurrent en place sur le marché français ou européen, le repreneur chinois peut souvent mieux que des candidats locaux préserver l'activité et l'emploi. Cela lui permet le cas échéant de bénéficier de la préférence du tribunal de commerce. Lorsqu'elles se portent candidates au rachat d'entreprises en difficultés, les multinationales chinoises retournent à leur avantage les fortes

pressions institutionnelles qu'Held et Berg (2015) annonçaient : non seulement elles bénéficient de la politique de soutien des autorités chinoises dans le cadre de la « *Go out policy* » et de l'Initiative BRI, *etc.*, mais elles obtiennent souvent le soutien des institutions du pays d'accueil, en l'occurrence des tribunaux de commerce, tout comme des banques, fournisseurs, salariés, collectivités territoriales et autres partenaires commerciaux des entreprises rachetées.

Les multinationales chinoises cherchent donc à surmonter les difficultés soulevées par la littérature tout en choisissant le mode d'entrée de fusion et acquisition (M&A) qui est proactif et risqué. Ce mode d'entrée leur permet de bénéficier des compétences de la structure acquise dans le pays d'accueil afin d'éviter les handicaps qu'elles ont durant le processus d'internationalisation. En même temps, ces multinationales chinoises s'engagent souvent à préserver l'activité et l'emploi et à offrir une opportunité potentielle pour ces entreprises acquises à entrer dans le marché chinois. La notion de réciprocité dans cette situation d'asymétries multiples entre les multinationales et leur cible de M&A, nous permet de mieux cerner les intérêts de coopération des deux parties au vu de leurs difficultés respectives dont nous avons parlé auparavant. De ces asymétries peuvent émerger de judicieuses combinaisons stratégiques, par le biais de rachats notamment, comme en témoignent certains cas de notre échantillon (Air Marrel, GIMAEX, Echosens, C2FT, *etc.*). On voit bien ici que, comme l'envisageaient Madhok et Keyhani (2012), l'acquisition d'entreprises locales de pays avancés constitue un moyen de surmonter le handicap de l'entreprise issue d'un pays émergent, en l'occurrence chinois. Il constitue aussi un moyen pour les PME françaises de surmonter certaines difficultés liées à la *liability of smallness*.

Après avoir construit cette troisième étude, nous avons eu une idée générale sur les procédés d'internationalisation que les entreprises chinoises adoptent dans le cas de France. Les handicaps qu'elles ont lors de l'internationalisation suscitent notre attention particulière. Consciemment donc, nous avons élaboré une quatrième et dernière étude quantitative qui est consacrée à mieux évaluer les distances psychiques subies par les entreprises chinoises lorsqu'elles sont venues installer leurs filiales en Union Européenne.

Comme montré précédemment, les résultats de cette analyse nous indiquent que même si la distance psychique générale impacte encore la rentabilité des filiales des entreprises chinoises en UE, la plupart des aspects compris dans la notion de distance psychique sont devenus

moins décisifs. Nous pensons que les nombreuses capacités des entreprises chinoises issues de leur contexte du pays d'origine leur ont permis de compresser certaines des distances qui existent entre les différents pays d'accueil et leur pays d'origine, donc la Chine. Certaines autres distances sont réduites par des facteurs de transition tels que le développement des technologies d'information et de communication (TIC), la globalisation, *etc.* D'après le résultat de notre analyse, la seule distance qui impacte encore la rentabilité des filiales chinoises, reste le niveau de développement industriel entre les pays de l'UE et la Chine. Le calcul de cette distance selon Dow et Karunaratna (2006), est fait à partir d'un ensemble des différences qui couvrent le PIB par habitant, la consommation énergétique, nombre de voitures pour 1000 personnes, le pourcentage des travailleurs non-agricoles, le pourcentage de population urbaine, le nombre de journaux quotidiens, le nombre de radios pour 1000 personnes, le nombre de téléphones pour 1000 personnes et le nombre de télévisions pour 1000 personnes, entre les deux pays.

En effet, le développement industriel en Chine est en constant progrès, mais il y a encore une réelle distance face à la plupart des pays de l'UE. L'autorité chinoise a mis en place de nombreuses politiques afin de construire un environnement innovant pour les entreprises locales. Par exemple, les réformes liées à la protection intellectuelle ont été mises en œuvre. L'introduction des multinationales étrangères permet également aux entreprises locales de renforcer leurs capacités de recherche et développement. La technologie et la science sont, depuis 1988, considérées comme la première force productive par différents chefs d'État (Deng Xiaoping, Jiang Zemin, Hu Jintao et Xi Jinping).

Comme on l'a déjà souligné, l'internationalisation des entreprises chinoises est soutenue également par l'autorité chinoise depuis 1999, par la politique de « *Going global* ». Cette mesure politique avait pour but de renforcer les compétitivités des entreprises chinoises en matière de management et de recherche et développement pour qu'elles soient capables de concurrencer mondialement. La première vague d'internationalisation a été faite notamment par les entreprises d'État ; la théorie institutionnelle nous permet de mieux comprendre ce phénomène d'isomorphisme parmi les entreprises privées. L'alignement qui existe entre l'autorité chinoise et les entreprises d'État facilitent dans une certaine mesure les entreprises privées à former la deuxième vague d'internationalisation. Inversement, ces entreprises contribueront grâce à l'effet de levier, au développement industriel de la Chine, une fois qu'elles ont réussi à s'internationaliser. Suite à cette logique, la perspective de dépendance

des ressources est particulièrement utile pour expliquer le choix d'internationalisation des entreprises chinoises ainsi que leur motif de rattrapage technologique. Le fait que certaines entreprises chinoises aient réussi à acquérir ou à construire leurs propres avantages compétitifs comme ceux des pays développés, permettrait ensuite de mieux réformer l'environnement intérieur en Chine qui favoriserait le développement industriel, la stabilité institutionnelle, tout en réduisant les opportunités de certaines entreprises. Ainsi, il nous semble que les politiques d'incitation mises en place par le gouvernement chinois a non seulement pour objectif de construire des icônes nationales, mais aussi pour qu'ensuite ces entreprises puissent soutenir la réforme industrielle et la modernisation à l'intérieur de la Chine.

De plus, lors de l'évaluation de la performance des filiales chinoises, notre résultat a confirmé que la distance psychique reste importante, en particulier lorsque ces entreprises sont entrées dans les pays de l'UE. Cet impact semble être différencié en fonction de la taille de l'entreprise et de l'âge de son activité à l'étranger. Ainsi, l'affirmation du modèle d'Uppsala selon laquelle l'accumulation de connaissances pourrait réduire l'incertitude à laquelle une entreprise est confrontée dans un pays étranger, est confirmée par notre analyse. Nous avons constaté que, dans notre cas, le niveau d'industrialisation en tant que facteur de création de distance n'a pas été réduit par un facteur de niveau d'entreprise. Ceci nous a conduit à nous demander si la distance psychique pouvait être affinée en deux catégories: la distance fixe qui ne peut pas être réduite par les capacités de l'entreprise; et la distance ajustable qui peut être réduite. En tout cas, les trois facteurs de Child et *al.* (2002) semblent très utiles pour comprendre le résultat de notre analyse.

L'étude de la distance psychique nous permet d'identifier l'impact de la distance sur la performance de la firme. Le fait que certaine distance soit encore significative alors que d'autres non, reste discutable. Nous n'avons pas pu approfondir cette étude à cause de l'indisponibilité des données d'entreprises. L'IDE sortant de la Chine dans l'UE a augmenté rapidement au cours de ces dernières années, mais le volume de stock reste marginal, soit 0,6% de l'IDE que l'UE a reçu jusqu'à 2015 selon Eurostat⁷⁸. Mais nous envisageons de continuer cette étude une fois que plus de données seront disponibles dans le futur. Par exemple, nous nous sommes concentrés sur la performance des filiales étrangères d'entreprises chinoises et

⁷⁸ Eurostat (2015). Foreign direct investment – stocks. European Commission. Consulté à l'adresse http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Foreign_direct_investment_-_stocks

n'avons pas pris en compte les relations siège-filiales (Birkinshaw, Holm, Thilenius, et Arvidsson, 2000 ; Magomedova, Achcaoucaou et Miravittles, 2017) qui peuvent avoir un effet sur la performance des entreprises chinoises.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

Au cours des 20 dernières années, la croissance du développement économique de la Chine est sans doute remarquable. Les chercheurs ont consacré une attention considérable à ce phénomène chinois concernant son antécédent historique, son contexte culturel et social, *etc.* La croissance des IDE chinois est pourtant nouvelle ; elle présente un réel potentiel pour compléter nos connaissances à propos de la Chine et de ses entreprises émergentes qui trouvent une place importante dans l'économie mondiale actuelle. Depuis les 10 dernières années, les investissements chinois ne cessent d'augmenter dans le monde, particulièrement dans les pays développés. Ces derniers méritent en effet d'être appréhendés sous divers aspects tant au niveau professionnel qu'au niveau universitaire. Les apports des investissements chinois présentent de réels impacts sur l'économie mondiale. Au niveau économique, ces investissements pourraient amortir les manques financiers de la plupart des pays qui ont été touchés par la crise de 2009. Au niveau des entreprises, l'internationalisation des firmes chinoises consiste en une demande de collaboration inter-entreprise exigée par la globalisation. Certes, les études portant sur l'IDE en Chine se sont établies il y a quelques décennies, alors que les IDE sortant de Chine nous semblent encore un sujet d'actualité pour les prochaines années. Il nous est nécessaire de fournir une configuration adaptée afin de garantir et guider ces investissements dans un bon sens afin qu'ils ne soient ni excessifs, ni nuisibles tant pour les pays investis que pour les firmes qui investissent. En même temps, l'efficacité de ces investissements devrait être vérifiée pour éviter les échecs qui aboutissent à une perte économique.

Les recherches antérieures relatives à l'internationalisation des firmes ne sont pas tout à fait adaptées pour expliquer le cas chinois pour plusieurs raisons. En premier lieu, les entreprises chinoises comme beaucoup d'autres entreprises des pays émergents ne semblent pas être soumises à la perspective de l'avantage oligopolistique. Car la plupart d'entre-elles ne disposent peu ou pas d'avantages compétitifs lorsqu'elles s'implantent dans des pays développés. Dans ce cas, il est difficile pour ces entreprises chinoises de faire des bénéfices sur des marchés développés où un ensemble de concurrents avancés se sont déjà fortement positionnés. Il est encore plus difficile pour ces entreprises chinoises de surmonter les

difficultés transactionnelles. En deuxième lieu, ces entreprises chinoises qui sont bénéficiaires de nombreuses politiques d'incitations ne cherchent pas seulement à investir dans des pays (culturellement et géographiquement) proches de la Chine comme suggéré par le modèle d'Uppsala. La vitesse du développement international de ces firmes semble plus rapide que celle des entreprises des pays développés ainsi qu'on le voit dans les recherches précédentes. Ces écarts entre les firmes chinoises, voire les firmes des autres pays émergents et les cadres conventionnels nous laissent un véritable vide théorique à combler. Dès lors, on retrouve le courant d'arbitrage institutionnel qui souligne le degré de différence institutionnelle entre la Chine et les pays développés. En effet un environnement institutionnel développé favorise la protection de la propriété intellectuelle, par contre un environnement moins développé similaire à celui de la Chine permet aux firmes chinoises de vite s'intégrer au pays d'accueil. Il souligne également le rôle important des politiques chinoises qui influencent soit positivement soit négativement l'IDE chinois. On retrouve le courant de « dernier entrant » qui met l'accent sur la proactivité des firmes chinoises. En principe, les firmes chinoises privilégient les opportunités d'affaires face aux risques potentiels qu'elles peuvent avoir durant leur développement. Pour ceci, le profil de dernier entrant pourrait transformer les opportunités en avantages de « *first-mover* ». La tolérance importante aux risques permet à l'entreprise d'être en constante évolution pour s'adapter au changement social de leur pays d'implantation et de rattraper les homologues avancés.

Sur la base de ces constats, nous avons formulé 3 questions comme suit :

1. L'internationalisation des entreprises chinoises est-elle soumise aux cadres théoriques existants et dans quelle mesure ?
2. Quelles approches stratégiques les multinationales chinoises adoptent-elles dans les pays développés ?
3. La distance psychique, est-elle toujours présente comme principale difficulté pour l'internationalisation des entreprises chinoises ?

Pour répondre à ces questions, nous avons élaboré des études empiriques tout en mobilisant la littérature relative à un ensemble de cadres théoriques liés au management international. Les deux études de cas multiples visent à traiter notre première question de recherche. Nous avons d'abord mené une étude de 12 cas d'entreprises chinoises pour démontrer leurs stratégies de développement international en référence aux différents cadres théoriques

déduits de la littérature. Cette étude de cas nous permet de saisir les particularités de l'internationalisation des firmes chinoises par rapport à celles qui ont été décrites dans les différentes théories. Les 12 entreprises chinoises considérées correspondent largement aux théories existantes à savoir le paradigme OLI, le modèle d'Uppsala, le *Born global*, le modèle LLL et la perspective *Springboard* pour ne citer que les principales. Cependant, les particularités sont également nombreuses. Premièrement les politiques chinoises ont joué un rôle important sur l'internationalisation des entreprises chinoises tant pour les entreprises d'État que pour les privées, que ce soit une force qui empêche certaines entreprises de se développer internationalement, ou qu'elle soit un facteur de promotion des IDE chinois à partir des années 2000. D'ailleurs comme souligné par Child et Rodrigues (2005), les IDE entrant en Chine ont contribué également à l'IDE sortant chinois. Les premiers contacts avec les entreprises des pays développés à l'intérieur de la Chine durant l'époque de la politique d'« ouverture économique » ont permis aux firmes chinoises de se familiariser avec les pratiques et normes occidentales. Ces firmes chinoises se présentent comme des fournisseurs de service OEM, ODM, OBM, ou encore elles créent des coentreprises avec les firmes étrangères, ce qui a constitué, dans les années qui ont suivi une expérience essentielle à leur développement international.

Une partie des cas d'entreprises considérées s'est inscrite dans une perspective classique d'exploitation des avantages compétitifs comme les entreprises occidentales. Alors que d'autres adoptent plutôt une stratégie de rattrapage afin d'acquérir des avantages compétitifs comme décrit par le modèle LLL et *Springboard*. Elles s'efforcent alors d'acquérir des structures existantes plutôt que de mettre en œuvre un développement organique, car l'adoption de la fusion et acquisition comme mode d'entrée facilite l'obtention des actifs stratégiques.

Particulièrement, certaines entreprises de notre analyse collent mieux à la perspective de *Born Globals* et INV, ce sont des entreprises qui disposent d'une certaine capacité entrepreneuriale soit grâce à leur nature d'activité soit à cause du vécu international de leurs dirigeants. Ce type d'entreprises a pu s'internationaliser très tôt grâce aux réseaux personnels et professionnels qui ont été construits auparavant comme soulevé dans les deux cadres théoriques évoqués précédemment. Nous avons également trouvé quelques entreprises chinoises qui poursuivent leurs activités internationales dans les pays développés pour mieux consolider leur marché intérieur. Tel que l'avait identifié l'article de Prange et Bruyaka (2016),

les entreprises utilisent une approche récursive de « *inside-out et outside-in* » pour poursuivre leur développement.

Les cas d'échec nous informent aussi à propos d'éléments importants concernant les risques d'internationalisation des firmes chinoises. Lorsqu'elles adoptent une stratégie de fusion et acquisition, les risques d'échec se trouvent en amont et en aval du projet. Dans la phase préparatoire de l'acquisition, la firme chinoise tient parfois peu en compte l'état de l'entreprise acquise, ce qui pourrait la placer souvent dans une situation critique. Dans la période de post-acquisition, le manque de capacités managériales et d'expériences s'avère important et est un souci pour les firmes chinoises quant à la gestion des problèmes liés à la différence du contexte et de la culture.

La première de nos études de cas du chapitre 5 indique clairement que les entreprises chinoises peuvent s'internationaliser de façons différentes. Certaines se développent de manière classique comme les entreprises des pays développés, ayant pour objectif une exploitation de leurs avantages compétitifs. Cependant, d'autres s'inscrivent plutôt dans une logique d'exploration des actifs stratégiques lorsqu'elles s'internationalisent, notamment dans les pays développés. Ces deux trajectoires internationales nous paraissent viables dans le cas des entreprises chinoises, cependant il est pour nous important de comprendre pourquoi une telle différence s'est produite. De-là, nous avons poursuivi notre deuxième étude de cas afin d'analyser deux modèles principaux qui représentent chacun une des deux approches : une approche d'exploitation pour le paradigme OLI et une approche d'exploration pour le modèle LLL.

Suite à l'expérience de la première étude, nous avons décidé de faire une distinction entre les multinationales et les multinationales émergentes en fonction de la définition de Rugman (1981) pour les firmes chinoises. Fondé sur une revue de littérature plus approfondie, nous avons pu mettre les deux théories dans une perspective comparative. Cette comparaison analytique s'est faite à partir de chaque lettre des sigles des deux modèles théoriques et des contextes environnementaux, illustrée par des cas d'entreprises chinoises.

Cette comparaison nous montre que les entreprises qui suivent une logique classique pour leur développement international, sont plus impactées par la différence entre le pays d'accueil et le pays d'origine qui peut être résumée par les concepts de LOF et LOO comme évoqué

auparavant. Ces deux types de handicaps peuvent être surmontés grâce à l'apprentissage expérientiel et à l'expérience antérieure que les firmes chinoises ont eu à l'intérieur de Chine. Pour les entreprises qui se développent en modèle LLL, les handicaps de LOF et LOO ne semblent pas aussi importants grâce à la structure acquise. Mais elles ont une difficulté en plus qui est un déterminant important de leur réussite, il s'agit de la capacité de apprentissage organisationnel. Comme nous l'avons montré dans cette étude de cas, des entreprises adoptent une approche d'intégration radicale en imposant les pratiques de la maison mère, d'autres se trouvent plutôt dans une approche partenariale pour apprendre les pratiques de l'entreprise acquise. Cette étude nous a indiqué que l'internationalisation ne permet pas aux entreprises non classiques d'être tout de suite performantes ; elles ont besoin d'un processus d'intégration pour pouvoir devenir une vraie multinationale comme décrit dans le paradigme OLI. Ainsi, la stratégie d'internationalisation décrite dans le modèle LLL nous semble une phase préliminaire pour certaines entreprises afin qu'elles développent des avantages compétitifs tout en dépendant des avantages liés à l'environnement du pays d'origine. Une fois qu'elles possèdent un ensemble d'avantages spécifiques à la firme, elles pourront s'internationaliser comme les DMNE. Les résultats de cette étude nous permettent de confirmer qu'il n'est pas nécessaire d'avoir des FSA (*firm specific advantages*) pour s'internationaliser, car l'entreprise peut construire des avantages déduits de leur pays d'origine (*location bound firm specific advantages*). Mais pour être performante et capable de concurrencer leurs rivales, il faudrait construire des FSA.

Une fois que les différences des deux modèles théoriques sont identifiées, nous nous sommes penchés sur les mécanismes que ces firmes chinoises ont employés afin de se développer en l'absence de l'avantage O. Notre troisième étude vise à démontrer un mécanisme possible lorsque les firmes chinoises s'internationalisent avec un partenaire PME dans le cas de France.

En termes théoriques, il s'agit d'une mise en perspective des 5 concepts de handicap, ce qui nous permet de considérer un projet de fusion et acquisition comme une décision mutuellement bénéfique. Cette réciprocité est issue des handicaps de chacune des parties, dans notre cas, les multinationales chinoises et les PME françaises. C'est par la combinaison de leurs difficultés respectives, et la mise en commun de leurs ressources, que les projets se sont accomplis. Cette logique de compensation mutuelle nous a permis d'approfondir nos connaissances concernant le parcours international atypique des firmes chinoises. Car ayant un

objectif de compenser un handicap en termes de technologies et savoir-faire ou en termes de position concurrentielle sur son marché d'origine, la plupart des cas d'implantation se sont faits avec un partenaire. Cependant, quand il s'agit d'une prise de position sur le marché français ou plus largement européen, l'investissement se fait plutôt sans partenaire. En outre, les entreprises qui investissent dans un but de renforcer leurs positions sur le marché européen s'avèrent être des multinationales classiques, comme le sont les DMNE.

Quant aux PME françaises, les objectifs principaux des PME renvoient au handicap lié à leur taille. D'abord, un grand nombre de PME ont des difficultés financières alors l'investissement du partenaire chinois les aide bien. Par la suite, certaines PME ont un objectif de valorisation financière, notamment les châteaux viticoles, mais pas seulement. Enfin, quelques PME de notre étude ont pour objectif de se renforcer sur le marché chinois ; l'aide du partenaire chinois compense dans ce cas les handicaps de la PME. Delà, la logique de réciprocité est éprouvée par les partenaires des deux côtés.

Si on se concentre sur le côté chinois, il est évident que le développement de ces multinationales suit une logique du modèle LLL, sans la possession de l'avantage O, mais la PME acquise leur permet de compenser ces difficultés et de réduire ainsi les risques d'internationalisation. C'est en tout cas pour nous une des explications qui rend possible un parcours d'internationalisation non classique. Une fois que nous avons étudié les questions portant sur l'entreprise, la question qui vient par la suite se trouve à un niveau environnemental. Pour cela, nous avons élaboré la dernière étude concernant l'impact de la distance psychique sur la performance des multinationales chinoises. Basée sur une revue de littérature relative au modèle d'Uppsala et sur des recherches empiriques, nous avons effectué une analyse quantitative afin d'évaluer l'impact des différents aspects de la distance psychique sur la rentabilité des filiales chinoises implantées en Union Européenne, tout en prenant en compte les caractéristiques des entreprises chinoises identifiées dans les différents articles de recherche.

Cette analyse nous paraît essentielle pour comprendre les trajectoires internationales des multinationales chinoises. Les résultats nous indiquent que la distance psychique reste généralement un frein de rentabilité pour les filiales chinoises. Cependant, cette distance psychique a été largement réduite face à l'évolution de l'économie mondiale et aux actifs spécifiques des entreprises chinoises déduits du contexte de leur pays d'origine aux niveaux

institutionnels, économiques et sociaux. Le seul aspect conséquent de la distance psychique s'avère être le niveau du développement industriel. Il est largement accepté que la Chine étant un pays émergent, elle présente un environnement industriel moins mature par rapport aux pays développés. La Chine ne cesse pas d'améliorer cette situation par le biais de réformes tant au niveau de l'administration (libéralisation de l'approbation des IDE), qu'au niveau de la structure économique (réforme des entreprises étatiques). Les diverses politiques d'incitation telles que « *Going global* » et « OBOR », aujourd'hui BRI, visent toutes à aider les entreprises et à les inciter à participer dans le marché international et à mettre à niveau leur compétitivité de façon plus large. Jusqu'ici, nous avons constaté une relation entre l'état du développement industriel, les nouvelles décisions politiques et le développement international des entreprises en Chine. L'ensemble forme un tout cohérent. À part ceci, nous avons également vérifié l'âge et la taille de l'entreprise ; sans surprise, l'ancienneté et la grandeur de la firme affectent positivement la rentabilité de la filiale. Ces derniers éléments sont en cohérence avec les théories classiques. En résumé, le concept de la distance psychique reste d'après notre analyse, pertinent quant aux multinationales chinoises, mais il ne faudrait pas ignorer l'évolution de la capacité inhérente aux entreprises et à l'environnement mondial.

Les contributions et les limites

L'IDE chinois présente actuellement une opportunité d'essor pour les études et les recherches en management international. Énormément de questions sont à résoudre concernant l'internationalisation des firmes chinoises, plus largement les firmes des pays émergents.

Nos recherches se concentrent principalement sur les études des principaux modèles théoriques dans le cadre des entreprises chinoises. Pour cela, nous avons formulé plusieurs questions en fonction de la littérature, et employé diverses méthodologies pour pouvoir y répondre à travers des études empiriques. Grâce aux résultats de ces études, nous pouvons mieux démontrer :

- les stratégies d'internationalisation des firmes chinoises, notamment celles qui ne sont pas soumises aux modèles théoriques classiques ;
- les similitudes et les particularités des firmes par rapport aux autres homologues,

- les mécanismes de développement lorsque les entreprises ne sont pas soumises aux modèles classiques,
- l'impact de la distance psychique sur la rentabilité des filiales chinoises.

Nos recherches ont contribué à la compréhension des comportements d'internationalisation des entreprises face à la contestation des idées classiques de l'avantage monopolistique à plusieurs niveaux ; ce qui est un des sujets imminents de l'étude des multinationales des pays émergents. Nous cherchons à comparer et à repositionner le nouveau modèle typique (modèle LLL) par rapport au paradigme OLI afin de les réconcilier dans le cas des firmes chinoises tout en rappelant les diverses difficultés d'internationalisation prévues par les deux courants théoriques. Après la mise en perspective d'un ensemble de concepts de handicaps que nous avons identifiés, celle-ci nous offre une nouvelle possibilité pour rendre possible la conversion des difficultés en avantages. Durant nos études sur la distance psychique, nous avons emprunté les concepts d'un « 3-facteur » de distance de Child et *al.*, (2002) pour inclure les évolutions environnementales et les capacités des firmes d'un pays afin de distinguer les distances ajustables et les distances fixes.

Pour les entreprises chinoises qui se trouvent en cours du processus d'internationalisation, notamment dans les pays développés, nos recherches indiquent que divers éléments sont requis pour mener à bien leur développement et soulignent plusieurs possibilités pour maintenir une réflexion stratégique selon leurs profils et leurs objectifs.

Pour les entreprises des pays développés, nos recherches s'avèrent également utiles pour les aider à mieux comprendre les multinationales chinoises lors d'une collaboration et d'un partenariat que ce soit un projet de fusion et acquisition, de coentreprise ou encore une simple alliance. Les cas d'entreprises que nous avons étudiés présentent une diversité des pratiques chinoises. Nos résultats devraient guider les entreprises des pays développés souhaitant mieux s'entendre avec les multinationales chinoises.

Nos études comportent également des limites. D'abord, nous sommes conscients que nos recherches souffrent des limites inhérentes à la nature de nos démarches empiriques, la limite de la taille de nos échantillons, que ce soit pour nos études qualitatives ou pour l'étude quantitative. Ensuite, le phénomène d'internationalisation des firmes chinoises reste relativement nouveau ; l'indisponibilité des données des multinationales chinoises présente

un réel handicap tant pour les études qualitatives que pour les études quantitatives. Au final, les multinationales étant des entreprises qui ont une structure organisationnelle et qui classent une grande partie de leurs informations en confiance, restent un objet d'étude complexe de nature.

Les futures directions de recherches nous paraissent très vastes et riches. Par exemple, l'élargissement du périmètre d'entreprise vers les réseaux nous paraît particulièrement intéressant dans l'étude des multinationales, car le réseau dans la culture chinoise est différent de celui du concept occidental. Il serait probablement très bénéfique de montrer les pratiques des multinationales chinoises liées autour de leurs réseaux sous différents angles. Les études longitudinales sur les firmes chinoises nous paraissent également peu présentes dans la littérature. Cependant elles seraient également très révélatrices : voir les multinationales chinoises en dynamique permettrait de mieux les connaître. Dans nos études, nous avons démontré à partir de nos études empiriques un ensemble de capacités dont disposent les firmes chinoises ; mais rarement on se questionne sur la manière dont ces capacités se sont formées (à part des études sur la théorie institutionnelle). Pour cela, les études concernant les contextes environnementaux présentent probablement une potentialité pour notre compréhension du développement des entreprises chinoises.

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : Comparaison théorique, compilation de l'auteur en fonction de Johanson et Vahlne (1977) ; Eschlbeck (2012)	45
Tableau 2 : Croisement Asymétries (Pays/entreprises) - désavantages.....	95
Tableau 3 : Opérationnalisation des variables selon les désavantages dans les principaux travaux académiques (les variables/caractérisations redondantes ne sont pas intégrées).	100
Tableau 4 : La relation entre les facteurs de distance (élaboré par auteurs).....	113
Tableau 5 : Les éléments relatifs à la distance psychique en général (élaboré par les auteurs)	115
Tableau 6 : Les cas connus avec leurs processus d'internationalisation	143
Tableau 7 : Entreprises émergentes et leurs processus d'internationalisation.....	153
Tableau 8 : Récapitulatif des EMNE chinoises concernées dans l'étude (* : les informations sont relatives aux entreprises-mères ; ** : on considère un motif passif comme une force externe).....	154
Tableau 9 : Descriptives statistiques.....	178
Tableau 10 : Récapitulatif des EMNE chinoises concernées dans l'étude (* : les informations sont relatives aux entreprises-mère ; ** : on considère qu'un motif passif comme une force externe ; *** : Il n'y a que Lenovo qui est listée comme une MNE selon Rugman <i>et al.</i> (2016), les autres entreprises sont pour nous, des EMNE).....	183
Tableau 11 : Les objectifs des investisseurs chinois dans l'ensemble des 114 projets réalisés identifiés en France. Remarque : pour certains des 114 cas, un seul objectif fondamental est identifié ; pour 56 de ces cas, deux objectifs fondamentaux ont été identifiés.....	189
Tableau 12 : Modalités d'investissement des multinationales chinoises en France selon l'objectif poursuivi (114 cas). Remarque : en s'inspirant de la définition de l'Union Européenne, PME s'entend ici d'une entreprise de 250 salariés au plus.	192
Tableau 13 : Les objectifs des PME françaises lorsqu'elles sont impliquées dans des opérations d'investissements chinois en France (53 projets). Remarque : pour certains des 53 cas recensés, un seul objectif n°1, bien entendu, est identifié ; pour 14 de ces cas, deux objectifs fondamentaux (n°1 puis n°2) ont été identifiés.	194
Tableau 14 : L'estimation de la distance psychique générale	198
Tableau 15 : Analyse principale concernant le ratio ROA	199
Tableau 16 : Analyse alternative sur ROE	201
Figure 1 : Paradigme OLI traduit d'après Matias Batalla (2016)	78
Figure 2 : Modèle d'Uppsala, la dynamique du processus (Cheriet, 2010).....	106
Figure 3 : Répartition dans le temps des 114 cas de notre échantillon (investissements chinois en France)	173
Figure 4 : Répartition dans le temps des 53 cas de notre base de données d'investissements chinois en France impliquant une PME française (rachat partiel ou total, investissement conjoint).....	174

LISTE DES ABBRÉVIATIONS ET ACRONYMES

- AIIB - *Asian Infrastructure Investment Bank*
BRI – *Belt and Road Initiative*
CCG - *Center for China & Globalization*
CIC - *China Investment Corporation*
CNUCED - *Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement*
CSA - *Country Specific Advantage*
EIBC - *Export-Import Bank of China*
FSA - *Firm Specific Advantages*
FTZ – *Free Trade Zone*
IDE - *Investissement directe à l'étranger*
IMF - *International Monetary Fund*
IDP - *Investment Development Path*
INV - *International New Ventures*
JV - *Joint-Ventures*
LOE - *Liability of Emergingness*
LOF - *Liability of Foreignness*
LON - *Liability of Newness*
LOO - *Liability of Outsidership*
LOS - *Liability of Smallness*
M&A Mergers & Acquisitions
MNE - *Multinational Enterprise*
MOFCOM - *Ministry of commerce of Chine*
NDRC - *National Development and Reform Commission*
NIE - *Newly Industrialized Economy*
NIS - *National Innovation System*
OBM - *Original brand manufacturing*
ODM - *Original design manufacturing*
OEM - *Original equipment manufacturing*
PFTZ – *Pilot Free Trade Zone*
RBV - *Resource Based View*
RCEP – *Regional Comprehensive Economic Partnership*
RDV - *Resource Dependence View*
RMB - *Ren Min Bi (monnaie chinois)*
SAFE - *State Administration of Foreign Exchange*
SASAC - *State-owned Assets Supervision and Administration Commission*

SOE – *State-Owned Enterprise*

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*

BIBLIOGRAPHIE

Articles de recherche en français et en anglais

- Abatecola, G., Cafferata, R., & Poggese, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness": contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*, 18(4), 402-418.
- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). International firm strategies: Is cultural distance a main determinant?. *Transition Studies Review*, 17(4), 611-623.
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? *Journal of International Business Studies*, 47(5), 499–512.
<http://doi.org/10.1057/jibs.2016.22>
- Aldrich H.E. et Auster E. (1986), " Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications ", in Staw, B.M., Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 165-198.
- Alon, I., Anderson, J., Munim, Z. H., & Ho, A. (2018). A review of the internationalization of Chinese enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 573-605.
- Amann, B, Jaussaud, J, and Zhang, B. (2018). Chapter 6 : Chinese Outward Foreign Direct Investment: Strategies for International Development. in : *Chinas global political economy*, edited by R. Taylor and J. Jaussaud. Routledge.
- Amighini, A., Cozza, C., Giuliani, E., Rabellotti, R., et Scalera, V. G. (2015), " Multinational enterprises from emerging economies: What theories suggest, what evidence shows. A literature review ", *Economia E Politica Industriale*, 42(3), p. 343-370.
- Anderson, J., & Sutherland, D. (2015). Entry mode and emerging market MNEs: An analysis of Chinese greenfield and acquisition FDI in the United States. *Research in International Business and Finance*, 35, 88-103.
<http://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.03.008>
- Anderson, J., Sutherland, D., & Severe, S. (2015). An event study of home and host

- country patent generation in Chinese MNEs undertaking strategic asset acquisitions in developed markets. *International Business Review*, 24(5), 758-771. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.007>
- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2017). Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents. *Management International*, 15(1), 33–16. <http://doi.org/10.7202/045623ar>
- Athreye S, Kapur S. (2009) " Introduction: the internationalization of Chinese and Indian firms-trends, motivations, and strategy ". *Industrial and Corporate Change* 18(2): 209-221.
- Aulakh, P. S. (2007). Emerging multinationals from developing economies: Motivations, paths and performance.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing Across Borders*. Harvard Business Press. <http://doi.org/10.1080/10803920.1999.10392010>
- BCG. (2015). Catching the next wave of outbound M&A. China development forum. Beijing, 1-30.
- Benito, G. R. (2015). Why and how motives (still) matter. *Multinational Business Review*, 23(1), 15–24.
- 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. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490818>
- Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P., & Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review*, 9(3), 321–344. [http://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00004-4](http://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00004-4)
- Blomkvist, K., & Drogendijk, R. (2013). The Impact of Psychic Distance on Chinese Outward Foreign Direct Investments. *Management International Review*, 53(5), 659–686. <http://doi.org/10.1007/s11575-012-0147-y>
- Blomkvist, K., & Drogendijk, R. (2016). Chinese outward foreign direct investments in

- Europe. *European Journal of International Management*, , 10(3), 343-358.
<http://doi.org/10.1504/EJIM.2016.076242>
- Boisot, M., & Meyer, M. W. (2008). Which Way through the Open Door? Reflections on the Internationalization of Chinese Firms. *Management and Organization Review*, 4(3), 349–365. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00116.x>
- Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of World Business*, 42(4), 369–383.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American sociological review*, 227-242.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes & Meier: London.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. Springer.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580.
- Buckley, P. J., & Tian, X. (2017). Internalization theory and the performance of emerging-market multinational enterprises. *International Business Review*, 26(5), 976-990.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., & Voss, H. (2009). Explaining China's outward FDI: an institutional perspective. In *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets*, 107-157. Edward Elgar Publishing.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Cross, A. R., Liu, X., Voss, H., & P.Zheng. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 499–518.
- Buckley, P. J., Clegg, L. J., Voss, H., Cross, A. R., Liu, X., & Zheng, P. (2017). A retrospective and agenda for future research on Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 1–20.
<http://doi.org/10.1057/s41267-017-0129-1>
- Buckley, P. J., Wang, C., & Clegg, J. (2007). The impact of foreign ownership, local ownership and industry characteristics on spillover benefits from foreign direct investment in China. *International Business Review*, 16(2), 142–158.

- Burgoon, B., & Raess, D. (2014). Chinese investment and European labor: should and do workers fear Chinese FDI? *Asia Europe Journal*, 12(1-2), 179–197.
- Cai, K. G. (1999). Outward foreign direct investment: A novel dimension of China's integration into the regional and global economy. *The China Quarterly*, 160, 856–880.
- Cantwell, J. (2000). A survey of theories of international production. *The Nature of the Transnational Firm*, 2.
- Cantwell, J. (2009). Location and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 35–41.
- Cantwell, J. A. (2016). *The Eclectic Paradigm*. Springer.
- Carlson, S. (1966). International business research. *Acta Universitatis Upsaliensis*.
- Carroll, G. R. (1983). A stochastic model of organizational mortality: Review and reanalysis. *Social Science Research*, 12(4), 303-329.
- Carroll, G. R. (1984). Organizational ecology. *Annual review of Sociology*, 10(1), 71-93.
- Castro, F. (2000). Foreign direct investment in the European periphery: The competitiveness of Portugal. <http://doi.org/10.1080/0034340032000074389>
- Caves, R. E. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge university press.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <http://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- CCG. (2017). *Blue Book on Chineses Enterprise Globalization : Report on Chineses Entreprises Globalization 2017*. edited by H. Wang and M. Lu.
- CCIFC, L. B. (2011). Le défi des investissements français en Chine. Disponible sur <http://www.ambafrance-cn.org/IMG/pdf/livre-blanc.pdf>
- Ceglowski, J., & Golub, S. S. (2012). Does China still have a labor cost advantage?. *Global Economy Journal*, 12(3). <http://doi.org/10.1515/1524-5861.1874>
- Chai, J. C. (1998). *China: Transition to a market Economy*. OUP Catalogue.
- Chalençon, L., & Dominguez, N. (2016). La théorie du paradigme éclectique sous le prisme de l'internationalisation des firmes émergentes. In P. X. Meschi & F. Prévot (Eds.), *Economies émergentes* (pp. 121–138). Vuibert.
- Chao, P. (1989). Export and Reverse Investment: Strategic Implications for Newly Industrialized Countries. *Journal of International Business Studies* 20(1):75–91.

- Chen, J. (2016). Internationalization of Chinese Firms: What Role Does Guanxi Play for Overcoming Their Liability of Outsidership in Developed Markets? *Thunderbird International Business Review*, 59(3), 367–383. <http://doi.org/10.1002/tie.21877>
- Cheng, L. K., & Kwan, Y. K. (2000). What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience. *Journal of International Economics* 51(2), 379-400. [http://doi.org/10.1016/S0022-1996\(99\)00032-X](http://doi.org/10.1016/S0022-1996(99)00032-X)
- Cheng, S and Stough R. R. (2008). The Pattern and Magnitude of China'S Outward FDI in Asia. In *New Dimensions Of Economic Globalization: Surge of Outward Foreign Direct Investment from Asia* (pp. 115–39). World Scientific.
- Cheriet, F. (2010). Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. *Revue française de gestion*, (2), 45-64.
- Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. (2014). Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633–650.
- Child, J., & Marinova, S. (2014). The Role of Contextual Combinations in the Globalization of Chinese Firms. 情境性组合在中国企业全球化中的作用. *Management and Organization Review*, 10(3), 347–371. <http://doi.org/10.1111/more.12073>
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2005). The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1(3), 381–410.
- Child, J., Ng, S. H., & Wong, C. (2002). Psychic distance and internationalization: Evidence from Hong Kong firms. *International Studies of Management Organization*, 32(1), 36–56. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40397525> .
- Chinta, R., Cheung, M. S., & Capar, N. (2015). Double Whammy or Double Advantage: “Foreignness” and “Newness” as Determinants of Success in International Business. *Journal of Management and Strategy*, 6(1), 76.
- Chittoor R., Aulakh PS. et Ray S. (2015), " What drives overseas acquisitions by Indian firms? A behavioral risk-taking perspective, *Management International Review*, p. 255-275.
- Chittoor, R., Sarkar, M. B., Ray, S., & Aulakh, P. S. (2009). Third-world copycats to emerging multinationals: Institutional changes and organizational transformation in the Indian pharmaceutical industry. *Organization Science*, 20(1), 187–205.

- Clegg, J., & Voss, H. (2011). Inside the China–EU FDI bond. *China & World Economy*, 19(4), 92–108.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Collinson, S., & Rugman, A. M. (2007). The regional character of Asian multinational enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 429–446.
- Crozier, M., Friedberg, H., (1973), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138–154.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. E. (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., & Genc, M. E. (2011). Obligating, pressuring, and supporting dimensions of the environment and the non - market advantages of developing - country multinational companies. *Journal of Management Studies*, 48(2), 441–455.
- Cuervo-Cazurra, A., & Narula, R. (2015). A Set of Motives to Unite Them All? Revisiting the Principles and Typology of MNE Motives. *Management and Organization Review*, 23(1), 2-14.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2014). *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge University Press.
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, 23(1), 25–35. <http://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>
- Cuervo-Cazzura, A., & Narula, R. (2015). A Set of Motives to Unite Them All? Revisiting the Principles and Typology of MNE Motives. *Multinational Business Review*, 23(1), 2–14.
- Cui, L., & Jiang, F. (2009). FDI entry mode choice of Chinese firms: A strategic behavior perspective. *Journal of World Business*, 44(4), 434–444.
- Cui, L., & Jiang, F. (2010), " Behind ownership decision of Chinese outward FDI: Resources and institutions " *Asia Pacific Journal of Management* 27.4,751-774.
- da Conceição-Heldt, Eugénia and Sophie Meunier. (2014) . Speaking with a Single Voice: Internal Cohesiveness and External Effectiveness of the EU in Global Governance. *Journal of European Public Policy* 21(7): 961–79.

- de Matías Batalla, D. (2014). ICT impact on internationalization. A critical review of the eclectic paradigm. *Journal of Socioeconomic Engineering*, (2), 16-24.
- de Matías Batalla, D. (2016). The new paradigm of international production: Empirical evidence of Spanish offshoring activities (No. 2016-37). *Economics Discussion Papers*. Retrieved (<http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2016-37>).
- Deng, P. (2004). Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications. *Business Horizons*, 47(3), 8–16.
- Deng, P. (2007). Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies. *Business Horizons*, 50(1), 71–81.
- Deng, P. (2009). Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, 44(1), 74–84.
<http://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.014>
- Deng, P. (2012a). Effects of Absorptive Capacity on International Acquisitions of Chinese Firms. In I. Alon, M. Fetscherin, & P. Gugler (Eds.), *Chinese International Investments* (pp. 137-153). London: Palgrave Macmillan UK.
http://doi.org/10.1057/9780230361577_8
- Deng, P. (2012b). The Internationalization of Chinese Firms: A Critical Review and Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 408–427. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00323.x>
- Deng, P. (2013). Chinese Outward Direct Investment Research: Theoretical Integration and Recommendations. 通过研究中国对外投资发展理论: 现实与建议. *Management and Organization Review*, 9(3), 513–539.
<http://doi.org/10.1111/more.12030>
- Deng, P., & Yang, M. (2015). Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: A comparative investigation. *International Business Review*, 24(1), 157-172.
- Denk, N., Kaufmann, L., & Roesch, J. F. (2012). Liabilities of foreignness revisited: A review of contemporary studies and recommendations for future research. *Journal of International Management*, 18(4), 322-334.
- Di Minin, A., Zhang, J., & Gammeltoft, P. (2012). Chinese foreign direct investment in R&D in Europe: A new model of R&D internationalization?. *European Management Journal*, 30(3), 189-203.

- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983), " The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ", *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol.17). Chicago, IL: University of Chicago press.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602.
- Dow, D., Liesch, P., & Welch, L. (2017). Inertia and Managerial Intentionality: Extending the Uppsala Model. *Management International Review*, 36(2), 247–31. <http://doi.org/10.1007/s11575-017-0340-0>
- Drifte, R., & Jaussaud, J. (2010). Chinese businesses in Japan: An emerging phenomenon, in Andreosso O'Callaghan, B., Zolin B., (Eds), *Issues in Economic Integration: Can Asia inspire the West?*, Ashgate Publishing Group, UK, 137-146.
- Drucker, P. F. (2017). *The Theory of the Business* (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Press.
- Du, J., & Zhang, Y. (2018). Does one belt one road initiative promote Chinese overseas direct investment?. *China Economic Review*, 47, 189-205.
- Dunning, J. H. (1977). Trade Location of Economic Activities and the MNE: A Search for an Eclectic Approach [w:] *The International Allocation of Economic Activities*. In B. Ohlin, P.-O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Eds.), *International Allocation of Economic Activity*. Proceedings of a Nobel Symposium Held in Stockholm.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269–295. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1979.mp41004003.x>
- Dunning, J. H. (1981), " Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach ". *Weltwirtschaftliches Archiv*, 119, pp. 30-64.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. London: George Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1982). Explaining the international direct investment position of

- countries: towards a dynamic or developmental approach. *International Capital Movements*. http://doi.org/10.1007/978-1-349-05989-8_4
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190. [http://doi.org/10.1016/s0969-5931\(99\)00035-9](http://doi.org/10.1016/s0969-5931(99)00035-9)
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190. <http://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Dunning, J. H. (2003). Relational assets, networks and international business activity. Chapters.
- Dunning, J. H. (2006). Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business. *Transnational Corporations*.
- Dunning, J. H. (2015). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. In *The Eclectic Paradigm* (pp. 111-142). Palgrave Macmillan, London. <http://doi.org/10.4324/9780203016527.ch3>
- Dunning, J. H. and Kim, C. (2007). The Cultural Roots of Guanxi: an Exploratory Study. *World Economy* 30(2):329–41.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190. <http://doi.org/10.1080/13571510110051441>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2006). Comment on Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 139–141.

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008a). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573–593. <http://doi.org/10.1007/s10490-007-9074-z>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008b). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H., & Narula, R. (2004). Relational assets: The new competitive advantages of MNEs and countries. *Multinational and Industrial Competitiveness: a New Agenda*, Edward Elgar, Northampton, MA.
- Dunning, J. H., Kim, C., & Park, D. (2009). Old wine in new bottles: A comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets Threat or opportunity*, 158-180. Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H., Van Hoesel, R., & Narula, R. (1997). Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications.
- 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.
- Dyan, B., & Testard, H. (2014). *Quand la Chine investit en France. When China invests in France*, Paris: Agence Française pour les Investissements Internationaux.
- Economics, (2012). “EU-China Investment Study.” *Report for European Commission. Copenhagen*.
- Eden, L. (2007). A critical reflection and some conclusions on OLI. In J. A. Cantwell & R. Narula (Eds.), *International Business and the Eclectic Paradigm* (pp. 244–262). Routledge.
- Ekman A. (Dir), 2018, La France face aux nouvelles routes de la soie, Etude de l'IFRI, Octobre.
- Elango, B., & Sambharya, R. B. (2004). The influence of industry structure on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries. *Journal of International Management*, 10(1), 107-124. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2003.12.005>
- Elia, S., & Santangelo, G. D. (2017). The evolution of strategic asset-seeking acquisitions by emerging market multinationals. *International Business Review*, 26(5), 855-866.

- Erdener, C., & Shapiro, D. M. (2005). The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm. *Management and Organization Review*, 1(3), 411–436.
- Foucher, M. (2017). L'Euro-Asie selon Pékin. *Politique Étrangère*, (1), 99–113.
- Franco, M., & Haase, H. (2015). Interfirm alliances: a taxonomy for SMEs. *Long Range Planning*, 48(3), 168-181.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American sociological review*, 692-710.
- Frost, T. S. (2001). The Geographic Sources of Foreign Subsidiaries' Innovations. *Strategic management journal* 22(2):101–23.
- Fu, X., & Gong, Y. (2011). Indigenous and Foreign Innovation Efforts and Drivers of Technological Upgrading: Evidence from China. *World Development*, 39(7), 1213-1225. <http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.010>
- Gammeltoft, P. (2008). Emerging multinationals: outward FDI from the BRICS countries. *International Journal of Technology and Globalisation*, 4(1), 5–22.
- Gammeltoft, P., & Fasshauer, K. (2017). Characteristics and host country drivers of Chinese FDI in Europe: a company-level analysis. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 74(1/2/3/4), 140-166. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2017.083605>
- Gammeltoft, P., Barnard, H., & Madhok, A. (2010). Emerging multinationals, emerging theory: Macro- and micro-level perspectives. *Journal of International Management*, 16(2), 95–101. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2010.03.001>
- Gao, H. (2011). Changing the rules of the game in the new era of global competition the Chinese way. *Thunderbird International Business Review*, 53(4), 539-542.
- Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350-366. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.006>
- Gaur, A. S., & Kumar, V. (2010). Internationalization of emerging market firms: a case for theoretical extension. In *Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness?* (Vol. 23, pp. 603–627). Bingley: Emerald Group Publishing.

- [http://doi.org/10.1108/S1571-5027\(2010\)00000230031](http://doi.org/10.1108/S1571-5027(2010)00000230031)
- Gaur, A. S., Ma, X., & Ding, Z. (2018). Home country supportiveness/unfavorableness and outward foreign direct investment from China. *Journal of International Business Studies*, 49(3), 324–345. <http://doi.org/10.1057/s41267-017-0136-2>
- Ge, G. L., & Wang, H. Q. (2012). The impact of network relationships on internationalization process: An empirical study of Chinese private enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1169–1189. <http://doi.org/10.1007/s10490-012-9332-6>
- Gestrin, M. (2016). Trends in foreign direct investment and their implications for development. In *Development Co-operation Report 2016* (pp. 49–66). OECD Publishing. <http://doi.org/10.1787/dcr-2016-8-en>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603. <http://doi.org/10.2307/258684>
- Giuliani, E., Gorgoni, S., Günther, C., & Rabellotti, R. (2014). Emerging versus advanced country MNEs investing in Europe: A typology of subsidiary global–local connections. *International Business Review*, 23(4), 680–691.
- Globerman, S., & Shapiro, D. (2009). Economic and strategic considerations surrounding Chinese FDI in the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 163–183.
- Guilhot, L., Mercier-Suissa, C., & Ruffier, J. (2013). Face aux nouvelles stratégies déployées par les investisseurs chinois en Europe et en France : quelle(s) réponse(s) adopter ?, 145.
- Guillen, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23–35.
- Guisinger, Stephen. (2010). From OLI to OLMA: Incorporating Higher Levels of Environmental and Structural Complexity Into the Eclectic Paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2):257-72.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203–215.
- Håkanson, L., & Dow, D. (2012). Markets and Networks in International Trade: On the Role of Distances in Globalization. *Management International Review*, 52(6),

- 761–789. <http://doi.org/10.1007/s11575-012-0142-3>
- Håkanson, L., & Kappen, P. (2017). The “Casino Model” of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1103–1113. <http://doi.org/10.1057/s41267-017-0113-9>
- Hanemann, T., & Huotari, M. (2016). *A new record year for Chinese outbound investment in Europe* (p. 1-12). Mercator Institute for China Studies and Rhodium Group.
- Hanemann, T. and Rosen. D.H. (2012). China Invests in Europe: Patterns, Impacts and Policy Implications. *Rhodium Group, June*.
- Harris, J. W. (2012). Rethinking FDI: China’s Geopolitical Move Into Europe. *STUDENT* 13.
- Hashai, N., & Buckley, P. J. (2014). Is competitive advantage a necessary condition for the emergence of the multinational enterprise?. *Global Strategy Journal*, 4(1), 35-48. <http://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2013.01069.x>
- Hay, F. (2016). 8 Chinese investors in Europe. *Emerging Market Multinationals in Europe*, 115.
- He, J., & Kuijs, L. (2007). Rebalancing China’s economy: modeling a policy package. *World Bank China Research Paper*, 7.
- He, S., & Fallon, G. R. (2013). Chinese multinational enterprises' firm-specific advantages and a critic on the international business theory. Presented at the AIB-UKI conference 40th.
- Held K. & Berg N. (2014), " Facing Discrimination by Host Country Nationals - Emerging Market Multinational Enterprises in Developed Markets ", in Alain Verbeke, Rob Van Tulder, Sarianna Lundan (ed.) *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*. Progress in International Business Research, vol 9, Emerald Group Publishing Limited, p. 417-441.
- Held, K., & Berg, N. (2015). Liability of Emergingness of Emerging Market Multinationals in Developed Markets: A Conceptual Approach. In M. Marinov (Ed.), *Experiences of Emerging Economy Firms* (pp. 6–31). London: Palgrave Macmillan UK. http://doi.org/10.1057/9781137472281_2
- Helpman, E., Melitz, M. J., & Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American economic review*, 94(1), 300-316.
- Henisz, W. J. (2003). The power of the Buckley and Casson thesis: the ability to manage

- institutional idiosyncrasies. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 173–184.
- Hennart, J. F. (2018). Springing from where? How emerging market firms become multinational enterprises. *International Journal of Emerging Markets*, 13(3), 568-585.
- Hennart, J.-F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 2(3), 168–187.
- Hertenstein, P., Sutherland, D., & Anderson, J. (2015). Internationalization within networks: Exploring the relationship between inward and outward FDI in China's auto components industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 69–96. <http://doi.org/10.1007/s10490-015-9422-3>
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.016>
- Hobdari, B., Gammeltoft, P., Li, J., & Meyer, K. (2017). The home country of the MNE: The case of emerging economy firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 1–17. <http://doi.org/10.1007/s10490-017-9505-4>
- Hofstede, G. (2001). Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11–17. <http://doi.org/10.1177/147059580111002>
- Hollander, S. C. (1970). Multinational retailing.
- Holslag, J. (2017). How China's New Silk Road Threatens European Trade. *The International Spectator*, 52(1), 46–60. <http://doi.org/10.1080/03932729.2017.1261517>
- Hong, J., Wang, C., & Kafouros, M. (2015). The role of the state in explaining the internationalization of emerging market enterprises. *British Journal of Management*. 26(1), 45-62. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12059>
- Hong, Y., & Mu, Y. (Eds.). (2011). *China's industrial development in the 21st century* (Vol. 27). World Scientific.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
- Hoskisson, R., Wright, M., Filatotchev, I. et Peng, M. W. (2013), " Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and

- factor markets ", *Journal of Management Studies*, 50(7): 1295-1321.
- Huang, S., & John, C. (2017). FDI Location Choice: The Role of Locational Ambidexterity. *Multinational Business Review*, 25(1), 28-51.
<http://doi.org/10.1108/MBR-04-2016-0016>
- Huang, Y. (2003). *Selling China: Foreign direct investment during the reform era*. Cambridge University Press.
- Hymer, S. H. (1976). *The international Operations of National Firm: A study of Direct Investment* doctoral dissertation. Massachusetts Institute of Technology Press.
- IMF. (2011). *World economic outlook. World Economic and Financial Surveys* (pp. 1-242). Washington, DC: IMF.
- Jacoby, W. (2014). Different Cases, Different Faces: Chinese Investment in Central and Eastern Europe. *Asia Europe Journal* 12(1-2):199–214.
- Jaussaud, J., (1999), Group Relationships and Business Strategy of Japanese Trading Companies in the Chinese Market, in *China & India, Economic Performance and Business Strategies of Firms in the Mid 90s'*, Sam Dzever & Jacques Jaussaud Eds, 1999, Macmillan, London.
- Jaussaud, J., (2009), Les entreprises japonaises à l'assaut du marché chinois, in *Les entreprises – 2009*, sous la direction de Bernard COLASSE et Anne PEZET, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2006). Entre efficience, réactivité et apprentissage organisationnel-une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine. *Management International*, 11(1), 1-13.
- 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).
<http://doi.org/10.4000/fcs.110>
- Jiménez, A., & Herrero, A. (2018, June). Visualizing Industrial Development Distance to Better Understand Internationalization of Spanish Companies. In *The 13th International Conference on Soft Computing Models in Industrial and Environmental Applications* (pp. 377-386). Springer, Cham.
- Jindra B., Hassan S.S. et Cantner U. (2016), What does location choice reveal about knowledge-seeking strategies of emerging market multinationals in the EU? , *International Business Review*, vol. 25, n°1, p. 204-220.

- 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(1), 23–32.
<http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 02651339010137414.
<http://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.
<http://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- 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), 1411–1431.
<http://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2015). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 153-186). London: Palgrave Macmillan UK. http://doi.org/10.1057/9781137508829_7
- Johanson, J., & Wiedersheim Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jolly, D. (2011). *Ces entreprises qui font la Chine*. Editions Eyrolles.
- Jolly, D. (2013a). Les firmes chinoises à la conquête de l'Ouest. *L'Expansion Management Review*, N° 151(4), 106-115. <http://doi.org/10.3917/emr.151.0106>
- Jolly, D. (2013b). *Stratégies d'entreprise en Chine*. Pearson Education France.
- Jormanainen, I., & Koveshnikov, A. (2012). International activities of emerging market firms. *Management International Review*, 52(5), 691-725.
- KACZMARCZYK, P., SZULECKA, M., & TYROWICZ, J. (2017). Chinese investment strategies and migration-does diaspora matter? Poland-case Study. In *Chinese Migration and Economic Relations with Europe* (pp. 147-174). Routledge.
- Kano, L., & Verbeke, A. (2019). Theories of the Multinational Firm: A Microfoundational Perspective. *Global Strategy Journal*, 9(1), 117-147.

doi:10.1002/gsj.1338

- Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. *Long Range Planning*, 41(4), 440-458. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.05.002>
- Keen, C., & Wu, Y. (2011). An ambidextrous learning model for the internationalization of firms from emerging economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 316-339.
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., & He, S. (2017). Cross-border mergers and acquisitions of emerging economies' multinational enterprises - The mediating role of socialization integration mechanisms for successful integration. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.003>
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331-372.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., & Lee, S. H. (2015). Why strategic factor markets matter: "New" multinationals' geographic diversification and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 36(4), 518-536.
- Kim, Y. (2016). A Chinese company's investment strategy in South Africa: the case of Hisense. *DIE ERDE-Journal of the Geographical Society of Berlin*, 147(3), 219-223. <http://doi.org/10.12854/erde-147-18>
- Kindleberger, C. P. (1969). American business abroad. *Thunderbird International Business Review*, 11(2), 11-12.
- Kirca, A. H., Hult, G. T. M., Roth, K., Cavusgil, S. T., Perry, M. Z., Akdeniz, M. B., et al. (2011). Firm-Specific Assets, Multinationality, and Financial Performance: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration. *Academy of Management Journal*, 54(1), 47-72. <http://doi.org/10.5465/amj.2011.59215090>
- Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *Thunderbird International Business Review*, 15(2), 7-9.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

- <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kogut, B., & Zander, U. (2003). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 516–529. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400058>
- Kohl, T. (2019). The Belt and Road Initiative's effect on supply-chain trade: evidence from structural gravity equations. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, , rsy036, <https://doi.org/10.1093/cjres/rsy036>
- Kojima, Kiyoshi. (1973). A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics* 14(1):1–21.
- Kolstad, Ivar and Arne Wiig. (2012). “What Determines Chinese Outward FDI?.” *Journal of World Business* 47(1):26–34.
- Kumar, K., & McLeod, M. G. (1981). Multinationals from developing countries.
- KUŞLUVAN, S. (1998). A Review of theories of multinational enterprises. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 163–179.
- Lagarde, L., & Hassid, O. (2016). Menaces mortelles sur l'entreprise française. Nouveau Monde éditions.
- Lall, S. (1983). The rise of multinationals from the third world. *Third World Quarterly*, 5(3), 618–626.
- Larçon, J. P. (2008). Chinese multinationals.
- Lattemann, C., Alon, I., Spigarelli, F., & Marinova, S. T. (2017). Dynamic Embeddedness in Chinese Firm Internationalization. *Thunderbird International Business Review*, 59(4), 547–559. <http://doi.org/10.1002/tie.21898>
- Le Corre, P., & Sepulchre, A. (2016). China's Offensive in Europe. Brookings Institution Press.
- Lecraw, D. J. (1993). Outward direct investment by Indonesian firms: Motivation and effects. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 589–600.
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of small business management*, 50(1), 1-19.
- Lemaire, J.-P, Mayrhofer, U, & Milliot, E. (2012). De Nouvelles Perspectives Pour La Recherche en Management International. *Management international* 17(1):11–23.
- Lessard, D. R., & Lucea, R. (2008). Mexican multinationals: Insights from CEMEX. In

- R. Ramamurti & J. V. Singh (Eds.), *How global are TNCs from emerging markets* (pp. 280–311). Cambridge: Cambridge University Press.
- Li, F., & Ding, D. Z. (2013). The effect of institutional isomorphic pressure on the internationalization of firms in an emerging economy: evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, 19(4), 506–525.
<http://doi.org/10.1080/13602381.2013.807602>
- Li, Jian, Strange, R., Ning, L., & Sutherland, D. (2016). Outward foreign direct investment and domestic innovation performance: Evidence from China. *International Business Review*, 25(5), 1010-1019.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.01.008>
- Li, M. H., Cui, L., & Lu, J. (2017). Marketized state ownership and foreign expansion of emerging market multinationals: Leveraging institutional competitive advantages. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 19-46.
<http://doi.org/10.1007/s10490-015-9436-x>
- Li, Ming Hua, Cui, L., & Lu, J. (2014). Varieties in state capitalism: Outward FDI strategies of central and local state-owned enterprises from emerging economy countries. *Journal of International Business Studies*, 45(8), 980–1004.
- Li, Ming Hua, Cui, L., & Lu, J. (2017). Marketized state ownership and foreign expansion of emerging market multinationals: Leveraging institutional competitive advantages. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 19–46.
<http://doi.org/10.1007/s10490-015-9436-x>
- Li, Peter Ping. (2007). Toward an integrated theory of multinational evolution: The evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers. *Journal of International Management*, 13(3), 296–318.
- Li, Z., & Gao, Q. (2017). Ambidexterity strategic model-behavior logic and path choice. *Chinese Management Studies*, 11(4), 751–777.
<http://doi.org/10.1108/CMS-06-2017-0151>
- Liu, H., & Li, K. (2002). Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals:: The Haier Case Study. *European Management Journal*, 20(6), 699-706.
[http://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00119-6](http://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00119-6)
- Liu, H., Jiang, J., Zhang, L., & Chen, X. (2018). OFDI agglomeration and Chinese firm location decisions under the “Belt and Road” initiative. *Sustainability*, 10(11), 4060.

- Liu, J., Wang, Y., & Zheng, G. (2010). Driving forces and organisational configurations of international R&D: the case of technology-intensive Chinese multinationals. *International Journal of Technology Management*, 51(2/3/4), 409. <http://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033812>
- Liu, X., & Buck, T. (2009). The internationalisation strategies of Chinese firms: Lenovo and BOE. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 7(2), 167–181. <http://doi.org/10.1080/14765280902847627>
- Liu, X., Wang, C., & Wei, Y. (2001). Causal links between foreign direct investment and trade in China. *China Economic Review*, 12(2-3), 190–202.
- Liu, Y., & Deng, P. (2014). Chinese Cross-Border M&A: Past Achievement, Contemporary Debates and Future Direction. In *Advances in Mergers and Acquisitions* (2nd ed., Vol. 13, pp. 85-107). Emerald Group Publishing Limited. <http://doi.org/10.1108/S1479-361X20140000013004>
- 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. <http://doi.org/10.1002/tie.21557>
- Liu, Z. (2002). Foreign Direct Investment and Technology Spillover: Evidence from China. *Journal of Comparative Economics*, 30(3), 579–602. <http://doi.org/10.1006/jcec.2002.1789>
- Li-Ying, J., Stucchi, T., Visholm, A., & Solvig Jansen, J. (2013). Chinese multinationals in Denmark: Testing the eclectic framework and internalization theory. *Multinational Business Review*, 21(1), 65–86.
- Lu J. W. et. Beamish P. W. (2001), " The Internationalization and Performance of SMEs ", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6-7, p. 565-586.
- Lu, J., Liu, X., & Wang, H. (2011). Motives for Outward FDI of Chinese Private Firms: Firm Resources, Industry Dynamics, and Government Policies. *Management and Organization Review*, 7(2), 223–248. <http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2010.00184.x>
- Luo, Y., & Bu, J. (2016). How valuable is information and communication technology? A study of emerging economy enterprises. *Journal of world business*, 51(2), 200-211.
- Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *The Academy of Management*

- Perspectives*, 23(4), 49–70.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2017). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49(2), 129–152. <http://doi.org/10.1057/s41267-017-0114-8>
- Luo, Y., & Zhang, H. (2016). Emerging market MNEs: Qualitative review and theoretical directions. *Journal of International Management*, 22(4), 333–350.
- Luo, Y., Sun, J., & Wang, S. L. (2011). Emerging economy copycats: Capability, environment, and strategy. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 37–56.
- 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.
- Lyles, M., Li, D., & Yan, H. (2014). Chinese Outward Foreign Direct Investment Performance: The Role of Learning. 中国企业对外直接投资: 学习的角色. *Management and Organization Review*, 10(3), 411–437.
- Rugman, A., TK Nguyen, Q., & Wei, Z. (2014). Chinese multinationals and public policy. *International Journal of Emerging Markets*, 9(2), 205–215.
- 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.
- Magomedova, N., Achcaoucaou, F., & Miravittles, P. (2017). Reducing Psychic Distance Through Springboard Subsidiaries: An Exploratory Case Study. In *Distance in International Business: Concept, Cost and Value* (pp. 471–493). Emerald Publishing Limited.
- Makino, S., & Delios, A. (1996). Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 905–927.
- Makino, S., Lau, C. M., & Yeh, R.-S. (2002). Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 403–421.

- Malet, J.-B. (2017). L'Empire de l'or rouge. Enquête mondiale sur la tomate d'industrie. Fayard.
- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257–265.
- Marchand, M. (2015). Quand le Sud rachète le Nord : Dynamiques d'intégrations up-market des multinationales émergentes. *M@N@Gement*, 18(1), 31-24. <http://doi.org/10.3917/mana.181.0031>
- Marinov M. A. et Marinova S.T. (2014), " Emerging Economy Multinationals: Successes and Challenges ", in: Marinov, Marin Alexandrov and Marinova, Svetla Trifonova (Eds.): Successes and Challenges of Emerging Economy Multinationals, London, p. 1-11.
- Markusen, J. R. (1995). The boundaries of multinational enterprises and the theory of international trade. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 169–189.
- Marsh, P. (2012). The new industrial revolution: consumers, globalization and the end of mass production. Yale University Press.
- Mathews, J. A. (2002a). Competitive Advantages of the Latecomer Firm: A Resource-Based Account of Industrial Catch-Up Strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 467–488. <http://doi.org/10.1023/A:1020586223665>
- Mathews, J. A. (2002b). Dragon Multinational. Oxford University Press.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5–27. <http://doi.org/10.1007/s10490-006-6113-0>
- Mathews, J. A. (2017). Dragon multinationals powered by linkage, leverage and learning: A review and development, (34), 769–775. <http://doi.org/10.1007/s10490-017-9543-y>
- Mathews, J. A., & Tan, H. (2014). Entrepreneurial strategies in Asian latecomer firms. *Handbook of East Asian Entrepreneurship*, 30. <http://doi.org/10.4324/9781315765693.ch2>
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](http://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)

- Meier, O., & Meschi, P. X. (2010). 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*, 11–18. <http://doi.org/10.7202/045621ar>
- Meier, O., MESCHI, P. X., & Dessain, V. (2010). Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international?. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 15(1), v-x.
- Meunier, S. (2012). Political impact of Chinese foreign direct investment in the European Union on transatlantic relations. *European Parliament Briefing Paper Brussels, European Parliament*.
- Meunier, S. (2014a). "Divide and Conquer? China and the Cacophony of Foreign Investment Rules in the EU." *Journal of European Public Policy* 21(7):996–1016.
- Meunier, Sophie. (2014b). "'Beggars Can'T Be Choosers': the European Crisis and Chinese Direct Investment in the European Union." *Journal of European Integration* 36(3):283–302.
- Meunier, S., Burgoon, B., & Jacoby, W. (2014). The politics of hosting Chinese investment in Europe-an introduction. *Asia Europe Journal*, 12(1-2), 109-126. <http://doi.org/10.1007/s10308-014-0381-y>
- Meyer, K. E. (2014). Process perspectives on the growth of emerging economy multinationals. In A. Cuervo-Cazurra & R. Ramamurti (Eds.), *Understanding Multinationals from Emerging Markets*, 169-194. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, K. E. (2017). International Business in an Era of Anti-Globalization. *Multinational Business Review* 25(2):78–90.
- Meyer, K. E. (2018). Catch-Up and Leapfrogging: Emerging Economy Multinational Enterprises on the Global Stage. *International Journal of the Economics of Business* 25(1):19–30.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3–22.
- 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.
<http://doi.org/10.1007/s10490-012-9313-9>
- Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J., & Zhang, H. (2018). Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad. In *State-Owned Multinationals*(pp. 211-251). Palgrave Macmillan, Cham.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252.
- Meyer, M. W., & Lu, X. (2005). Managing indefinite boundaries: The strategy and structure of a Chinese business firm. *Management and Organization Review*, 1(1), 57–86.
- Milhaupt, C. J., & Zheng, W. (2014). Beyond ownership: state capitalism and the Chinese firm. *Geo LJ*, 103, 665.
- Miller, D. (2003). An asymmetry - based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic management journal*, 24(10), 961-976.
- Moeller, M., Harvey, M., Griffith, D., & Richey, G. (2013). The impact of country-of-origin on the acceptance of foreign subsidiaries in host countries: An examination of the ‘liability-of-foreignness’. *International Business Review*, 22(1), 89-99.
- MOFCOM, (2004). Regulations on the Approval of Foreign Investment of Start-up Enterprises, in Decree No. 16 of 2004. Consulté à l’adresse <http://www.mofcom.gov.cn/article//b/bf/200410/20041000288142.shtml>
- MOFCOM. (2008). *China’S Overseas Investment to Reach 60 Billion USD by 2010*. Beijing. Ministry of Commerce.
- MOFCOM, (2009). Overseas Investment Management Measures, in Decree No. 5 of 2009. Consulté à l’adresse <http://www.mofcom.gov.cn/article/b/c/200903/20090306103210.shtml>
- MOFCOM. (2014). *Statistic Bulletin of Chinese Outward Foreign Direct Investment*. Beijing: Ministry of Commerce.
- MOFCOM. (2017). *Statistic Bulletin of Chinese Outward Foreign Direct Investment*. Beijing: Ministry of Commerce.
- MOFCOM. (2018). *MOFCOM Department of Outward Investment and Economic*

- Cooperation Comments on China's Outward Investment Cooperation in 2017*. Beijing: Ministry of Commerce.
- MOFCOM. (2019). *Regular Press Conference of the Ministry of Commerce (January 24, 2019)*. Beijing: Ministry of Commerce.
- Moghaddam, K., Sethi, D., Weber, T., & Wu, J. (2014). The Smirk of Emerging Market Firms: A Modification of the Dunning's Typology of Internationalization Motivations. *Journal of International Management*, 20(3), 359–374.
- Morck, R., & Yeung, B. (1991). Why investors value multinationality. *Journal of Business*, 165-187.
- Morck, R., Yeung, B., & Zhao, M. (2008). Perspectives on China's outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 337–350. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400366>
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699–725.
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333-352.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197–205.
- Nachum, L. (2003), " Liability of foreignness in global competition? Financial service affiliates in the city of London ", *Strategic Management Journal*, 24(12), 1187-1208.
- Nachum, L. (2011). The home-based advantages and a hierarchy of location resources: Foreign and local firms dependency on location resources. In *Dynamics of Globalization: Location-Specific Advantages or Liabilities of Foreignness?* (pp. 55-83). Emerald.
- Nair S. R., Demirbag M. et Mellahi K. (2014), " Reverse Knowledge Transfer: A Survey of Acquisitions by Indian MNEs ", *Management International Review*.
- Narula, R. (2006). Globalization, new ecologies, new zoologies, and the purported death of the eclectic paradigm. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 143–151.
- Narula, R. (2012). Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries?. *Global Strategy Journal*, 2(3), 188–204.
- Narula, R., & Kodiyat, T. P. (2016). How weaknesses in home country location

- advantages can constrain EMNE growth. *Multinational Business Review*, 24(3), 249-278. <http://doi.org/10.1108/MBR-07-2016-0026>
- Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Cengage Learning EMEA.
- Nicolas, F. (2014). China's Direct Investment in the European Union: Challenges and Policy Responses." *China Economic Journal* 7(1):103–25. <http://doi.org/10.1080/17538963.2013.874070>
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. Jossey-Bass Publishers.
- Nolan, P. (2001). *China and the global business revolution* (Vol. 204). Basingstoke: Palgrave.
- Nolan, P., & Xiaoqiang, W. (1999). Beyond privatization: Institutional innovation and growth in China's large state-owned enterprises. *World Development*, 27(1), 169-200.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2(4), 355–367.
- Nueno, P (佩德罗·雷诺) & Zhu (朱晓明), X. (2011). 中欧案例经典 - Classical Cases analysis of CEIBS. (P. Nueno & X. Zhu, Eds.). 上海远东出版社 (Shanghai Far East Publishers).
- OECD. (2008a). *China - Encouraging Responsible Business Conduct*, OECD Investment Policy Review, Organization for Economic Cooperation and Development: Paris. Organization for Economic Cooperation and Development: Paris.
- OECD. (2008b). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. <http://doi.org/10.1787/9789264115415-en>
- OECD. (2016). *FDI IN FIGURES* (pp. 1–12). Retrieved from <http://www.oecd.org/corporate/FDI-in-Figures-October-2016.pdf>
- Oliveira, R. T., Menzies, J., Borgia, D., & Figueira, S. (2017). Outward Foreign Direct Investment from Emerging Countries: Theoretical Extension and Evidence from China. *The International Trade Journal*, 31(5), 402-428. <http://doi.org/10.1080/08853908.2017.1358679>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554.
- Ozawa, T., & Bellak, C. (2011). Will the World Bank's Vision Materialize? Relocating China's Factories to Sub-Saharan Africa, Flying-Geese Style. *Global Economy Journal*, 11(3).
- Park, B. I., & Xiao, S. S. (2017). What drives outward FDI from emerging economies? The interplay between exploration orientation and home - country institutional changes. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration* , 34(4), 387-400.
- Parmentola, A. (2010). The internationalization of Chinese companies: Are the traditional resource based theories valid yet. *Review of International Comparative Management* , 11(2), 260-275.
- Paul, J., & Benito, G. R. G. (2017). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading? *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 90-115. <http://doi.org/10.1080/13602381.2017.1357316>
- Pencea, S. (2018). China-Europe Bri Connectivity: What'S Wrong, What'S Next. *Global Economic Observer*, 6(2), 190-211.
- Peng, M. (2013). *Global Business*. Cengage Learning.
- Peng, M. W. (2000). *Business Strategies in Transition Economies*. SAGE.
- Peng, M. W. (2010). *Global Business*.
- Peng, M. W. (2012). The global strategy of emerging multinationals from China. *Global Strategy Journal*, 2(2), 97–107. <http://doi.org/10.1002/gsj.1030>
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501.
- Peng, M.W., Wang D.Y, and Jiang Y. (2008), "An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies", *Journal of international business studies* 39.5 (2008): 920-936.
- Petersen, B., & Seifert Jr, R. E. (2014). Strategic Asset Seeking by EMNEs: A Matter of Liabilities of Foreignness-or Outsidership?. In *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity* (pp. 375-398). Emerald Group Publishing

Limited.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2001). *The value chain and competitive advantage*. In *Understanding business: processes* (Vol. 1, pp. 50-66). London: Routledge in association with the Open University.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: creating and sustaining performance*. Amazon Digital Services, Incorporated.
- Prange, C. (2012). *Ambidextrous internationalization strategies: The case of Chinese firms entering the world market*. *Organizational Dynamics*, 41(2), 245-253.
- Prange, C., & Bruyaka, O. (2016). *Better at home, abroad, or both? How Chinese firms use ambidextrous internationalization strategies to drive innovation*. *Cross Cultural & Strategic Mgt*, 23(2), 306–339.
<http://doi.org/10.1108/CCSM-07-2014-0079>
- Qian, X., & Qi, J. (2017). *Uncertainty and sequential outward foreign direct investment*. *Working Papers*, 1–46.
- Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2015). *Chinese outward foreign direct investment: A review of empirical research*. *Frontiers of Business Research in China*, 9(3), 326-370.
- Rabbiosi, L., & Santangelo, G. D. (2013). *Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs*. *Journal of World Business*, 48(1), 160-170.
- Ramachandran J. et Pant A. (2010), " *The liabilities of origin: An emerging economy perspective on the costs of doing business abroad* ", in D. Timothy, P. Torben and T. Laszlo (eds.), *The Past, Present and Future of International Business & Management*. *Advances in International Management*, 23, p. 231-265.
- Ramamurti, R. & Singh J. (2009a). *Indian multinationals: Generic internationalization strategies*. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, 110–167.
- Ramamurti, R. & Singh J. (2009b), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, p.399-426.
- Ramamurti, R. (2009). *13 What have we learned about emerging—market*

- MNEs?. *Emerging multinationals in emerging markets*, 399.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41–47.
<http://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2011.01025.x>
- Ramamurti, R., & Hillemann, J. (2017). What is “Chinese” about Chinese multinationals? *Journal of International Business Studies*, 49(1), 34–48.
<http://doi.org/10.1057/s41267-017-0128-2>
- Ricard, A., & Zhao, Y. (2018). Processus d'internationalisation et performance: Apport de la théorie Springboard au paradigme Uppsala. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-2).
- Richet, X. (2013). L'internationalisation des firmes chinoises: croissance, motivations, stratégies.
- Richet, X. (2014). The Internationalisation of Chinese Firms: Growth, Motivations and Strategies. In X. Richet, V. Delteil, & P. Dieuaide (Eds.), *Strategies of Multinational Corporations and Social Regulations: European and Asian Perspectives* (pp. 37–54). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
http://doi.org/10.1007/978-3-642-41369-8_3
- Rios Morales, R., & Brennan, L. (2010). The emergence of Chinese investment in Europe. *EuroMed Journal of Business*, 5(2), 215-231.
<http://doi.org/10.1108/14502191011065518>
- Rozay Wang, E., & Karjalainen, H. (2016). La dynamique des Guanxi dans l'internationalisation des entreprises chinoises en France : l'exemple de l'intermédiation. *Management & Avenir*, 85(3), 57–23.
<http://doi.org/10.3917/mav.085.0057>
- Rugman, A. M. (1979). International diversification and the multinational enterprise.
- Rugman, A. M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. New York: Columbia Press.
- Rugman, A. M. (2005). The regional multinationals: MNEs and “global” strategic management.
- Rugman, A. M. (2008). How global are TNCs from emerging markets. *The Rise of Transnational Corporations From Emerging Markets: Threat or Opportunity?*
- Rugman, A. M. (2009). Theoretical aspects of MNEs from emerging economies. In *Understanding Multinationals from Emerging Markets* (pp. 42–63). Cambridge

- University Press Cambridge.
- Rugman, A. M. (2010). Do We Need a New Theory to Explain Emerging Markets Multinationals?
- Rugman, A. M. (2014). Subsidiary specific advantages and multiple embeddedness in multinational enterprises. *Academy of Multinational Enterprises*, 7, 1-8.
- Rugman, A. M., & Li, J. (2007). Will China's multinationals succeed globally or regionally? *European Management Journal*, 25(5), 333-343.
<http://doi.org/10.1016/j.emj.2007.07.005>
- Rugman, A. M., & Nguyen, Q. T. (2014). Modern international business theory and emerging market multinational companies. *Understanding Multinationals From Emerging Markets*, 53-80.
- Rugman, A. M., Nguyen, Q. T., & Wei, Z. (2016). Rethinking the literature on the performance of Chinese multinational enterprises. *Management and Organization Review*, 12(2), 269-302.
- Rui, H., & Yip, G. S. (2008). Foreign acquisitions by Chinese firms: A strategic intent perspective. *Journal of World Business*, 43(2), 213–226.
- Salidjanova, N. (2011). Going out: An overview of China's outward foreign direct investment.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 42(7), 894-909.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114–1130.
<http://doi.org/10.1057/s41267-017-0119-3>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of management review*, 31(4), 914-933.
- Schotter, A., & Teagarden, M. (2014). Protecting intellectual property in China. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), 41.
- Schweizer, R. (2013), " SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership ". *Journal of International Entrepreneurship* 11 (1):80 - 103.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born

- globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3), 307-353.
- Schuster, A. M., & Ambos, B. (2013). I Feel Close to You, Don't You? - Antecedents of Psychic Distance Asymmetry. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2013(1)*, 1247–1252.
<https://doi-org.bases-doc.univ-lorraine.fr/10.5465/AMBPP.2013.113>
- Si, Y., & Liefner, I. (2014). Cognitive Distance and Obstacles to Subsidiary Business Success - The Experience of Chinese Companies in Germany. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale geografie*, 105(3), 285-300..
- Sinkovics, R. R., Yamin, M., & Nadvi, K. (2014). Rising powers from emerging markets? The changing face of international business. *International Business Review*, 23(4), 675–679. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.04.001>
- Sinn, H-W., and Weichenrieder, A, J. (1997). Foreign Direct Investment, Political Resentment and the Privatization Process in Eastern Europe. *Economic Policy* 12(24):178–210.
- Sirkin, H., Hemerling, J., & Bhattacharya, A. (2008). Globality: Competing with everyone from everywhere for everything.
- Sit, V. F., & Liu, W. (2000). Restructuring and spatial change of China's auto industry under institutional reform and globalization. *Annals of the Association of American Geographers*, 90(4), 653-673.
- Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43(5), 951–973.
- Stevenson, H. H. et Jarillo, J. C. (1990), " A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management ", *Strategic Management Journal*, 11, p. 17-27.
- Stinchcombe A.L. (1965), " Social structure and organizations ", in March, J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago, IL, p. 142-93.
- Stöttinger, B., & Schlegelmilch, B. B. (2000). Psychic distance: a concept past its due date? *International Marketing Review*, 17(2), 169–173.

- <http://doi.org/10.1108/02651330010322723>
- Sun, S. L., Peng, M. W., Ren, B., & Yan, D. (2012). A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs. *Journal of World Business*, 47(1), 4–16. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.015>
- Sutherland, D., Anderson, J., & Hertenstein, P. (2017). Is the Strategic Asset Seeking Investment Proclivity of Chinese MNEs Different to that of Developed Market MNEs? A Comparative Analysis of Location Choice and Orientation. *Management International Review*, 1-23.
- Tan, D., & Meyer, K. E. (2011). Country-of-origin and industry FDI agglomeration of foreign investors in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 42(4), 504–520.
- Tan, H., & Mathews, J. A. (2015). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*, 50(3), 417–427. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.005>
- Tan, K. (2017). Generic Internationalization Strategies of Emerging Market Multinationals: The Case of Chinese Firms. *Advances in Economics and Business*, 5(2), 83-94.
- Tang, Y., & Pearce, R. (2017). The Growth of Chinese Multinationals: A Micro-Macro, FSA-CSA Framework. In K. Ibeh, P. E. Tolentino, O. E. M. Janne, & X. Liu (Eds.), *Growth Frontiers in International Business* (pp. 71-101). Cham: Springer International Publishing. http://doi.org/10.1007/978-3-319-48851-6_5
- Taylor, R., & Jaussaud, J. (Eds.). (2018). *China's Global Political Economy: Managerial Perspectives*. Routledge.
- Tian, X. (2017). Learning breakdown in latecomer multinational enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 823-850. <http://doi.org/10.1007/s10490-016-9502-z>
- Tianping, K. (2015). 16+ 1 cooperation framework: Genesis, characteristics and prospect. *Medjunarodni problemi*, 67(2-3), 167-183.
- UNCTAD, (2015), *World Investment Report 2015*. United Nations, Geneva.
- UNCTAD, (2016). *World Investment Report 2016*. United Nations.
- UNCTAD. (2006). *World investment report*. United Nations Press, New York and Geneva.
- UNCTAD. (2014). *World investment report*. United Nations Press, New York and

Geneva.

- UNCTAD. (2017). *World Investment Report 2017 - INVESTMENT and DIGITAL ECONOMY*.
- Vahlne, J.E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
<http://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- van Agtmael, A. (2008). *The Emerging Markets Century*. Simon and Schuster.
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W., & Gassmann, O. (2010). Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 221-235.
<http://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035974;wgroup:string:metapress;journal:journal:ijtm;page:string:Article/Chapter>
- Verbeke, A. (2013). *International Business Strategy*. Cambridge University Press.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, N°80, 190-207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255–267.
- Vieu, M. et Guieu, G. (2016), " En quoi les théories du management international éclairent-elles le processus d'internationalisation des multinationales issues de pays émergents ? " In : Meschi, P-X. et Prévot, F. (coord.) *Economies émergentes - Quels enjeux pour le management international?* : Vuibert.
- Voss, H. (2011). *The Determinants of Chinese Outward Direct Investment*. Edward Elgar Publishing.
- Wang, C., Hong, J., Kafourous, M., & Wright, M. (2012). Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 655–676.
- Wang, H., & Miao, L.(2016). Ten Strategies for Chinese Companies Going Global. In *China Goes Global* (56-69). Palgrave Macmillan, London
- Wang, Y., & Suh, C.-S. (2009). Towards a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow. *Journal of International Management*, 15(4), 447–459.
- Wang, Y., & Zhao, L. (2017). Outward Foreign Direct Investment from China: Recent Trend and Development. *The Chinese Economy*, 50(5), 356–365.

- <http://doi.org/10.1080/10971475.2017.1345274>
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 44-56.
<http://doi.org/10.2307/25048483>
- Wells, L. T. (1983). Third world multinationals: The rise of foreign investments from developing countries. *MIT Press Books, 1*.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, D. E. (1992). Retailer internationalization: an empirical inquiry. *European Journal of Marketing*, 26(8/9), 8-24.
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.
- Witt, M. A., & Lewin, A. Y. (2007). Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 579-594.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom*. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33.
<http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>
- WTO. (2016). World Trade Report 2016. World Trade Organization.
- Wu, D., & Zhao, F. (2007). Entry modes for international markets: Case study of Huawei, a Chinese technology enterprise. *International Review of Business Research Papers*, 3(1), 183-196.
- Xiao, W., & Liu, L. (2015). Internationalization of China's Privately Owned Enterprises: Determinants and Pattern Selection.
- Xie, Z., & Li, J. (2016). Selective imitation of compatriot firms: Entry mode decisions of emerging market multinationals in cross-border acquisitions. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 47-68.
<http://doi.org/10.1007/s10490-016-9459-y>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59-82.
- Yang, D. T., Chen, V. W., & Monarch, R. (2010). Rising wages: Has China lost its global

- labor advantage?. *Pacific Economic Review*, 15(4), 482-504.
- Yang, M., & Deng, P. (2016). Performance of Cross-border M&As by Emerging MNCs: A Multiple Measurement and Multi-level Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 263–280. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.134>
- Yang, M., & Yu, H. (2011). China's industrial development in the 21st century, 27.
- Yao, D., & Whalley, J. (2016). The China (Shanghai) pilot free trade zone: Background, developments and preliminary assessment of initial impacts. *The World Economy*, 39(1), 2-15
- Yi, J. J., & Ye, S. X. (2003). *The Haier way: The making of a Chinese business leader and a global brand*. Homa & Sekey Books.
- Yip, G. S., & McKern, B. (2016). *China's Next Strategic Advantage*. MIT Press.
- Yiu, D. W. (2011). Multinational advantages of Chinese business groups: A theoretical exploration. *Management and Organization Review*, 7(2), 249–277.
- Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International Venturing by Emerging Economy Firms: The Effects of Firm Capabilities, Home Country Networks, and Corporate Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519–540.
- Yu, J., & Kim, S. S. (2013). Understanding liability of foreignness in an Asian business context: A study of the Korean asset management industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1191-1217.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363. <http://doi.org/10.2307/256683>
- Zaheer, S., & Manrakhan, S. (2001). Concentration and dispersion in global industries: Remote electronic access and the location of economic activities. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 667–686.
- Zahra S. A. et George G. (2002), " International Entrepreneurship: Research Contributions and Future Directions ", in *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. Eds. M. Hitt, D. R. Ireland, M. Camp, and D. L. Sexton. New York: Blackwell, 255-258.
- Zahra, Shaker A. (2005), " A theory of international new ventures: a decade of research. ", *Journal of International Business Studies* 36.1 (2005): 20-28.
- Zedtwitz, von, M., & Heimann, P. (2006). Innovation in Clusters and the Liability of Foreignness of International R&D. In *Knowledge Creation, Diffusion, and Use*

- in Innovation Networks and Clusters A Comparative Systems Approach Across the United States, Europe, and Asia. (pp. 101-122). Praeger.
- Zhang, X and Daly, K. (2011). The Determinants of China'S Outward Foreign Direct Investment. *Emerging Markets Review* 12(4):389–98.
- Zhang, Y., Duysters, G., & Filippov, S. (2012). Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisitions and strategic alliances. *Journal of Science and Technology Policy in China*, 3(2), 102–123.
- Zheng, N., Wei, Y., Zhang, Y., & Yang, J. (2016). In search of strategic assets through cross-border merger and acquisitions: Evidence from Chinese multinational enterprises in developed economies. *International Business Review*, 25(1), 177-186. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.009>
- Zheng, Y., & Smith, C. (2017). New voyages in search of treasure: China Ocean Shipping Company (COSCO) in Europe. In *Chinese investment in Europe corporate strategies and labour relations* (pp. 1-20).
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690.
- Zhou, N., & Guillen, M. F. (2016). Categorizing the Liability of Foreignness: Ownership, Location, and Internalization-Specific Dimensions. *Global Strategy Journal*, 6(4), 309–329. <http://doi.org/10.1002/gsj.1140>
- Zhou, Y., Lu, L., & Chang, X. (2016). Averting risk or embracing opportunity? Exploring the impact of ambidextrous capabilities on innovation of Chinese firms in internationalization. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 569–589. <http://doi.org/10.1108/CCSM-07-2014-0085>

Complétée par les documents de recherche en chinois avec la traduction en anglais (CNKI, Wanfang, CQVIP data)

- 陈秀娟. (2014). 东风入股 PSA 谋共赢. *汽车观察*, 3, 020.
- Chen Xiujuan. (2014). Dongfeng Motors buy shares of PSA, seeking the win-win situation. *Automobile Observation*. 3, 020.
- 郭振华, 曹煦. (2015). 东方红拖拉机“变形记”赵刻水详述 60 岁老国企“一拖”的创新基因与国际化路径. *中国经济周刊*.

- Guo Zhenhua, Cao Xi (2015). Dongfanghong tractor "transformation" Zhao Yanshui details of the 60-year-old state-owned enterprises 'YTO' innovation and internationalization of the path of China Economic Weekly.
- 韩文, 郭振华. (2016). 全国人大代表, 中国一拖集团董事长赵剡水: 一拖将打造海外战略“升级版.” 中国经济周刊.
- Han Wen, Guo Zhenghua (2016). National People's Congress, China YTO Group Chairman Zhao Yanshui: YTO will create an overseas strategy "upgrade version." China Economic Weekly.
- 刘再起, & 王阳. (2014). 中国对欧盟直接投资的区位选择动因. 学习与实践, 8, 004.
- Liu Zaiqi, & Wang Yang. (2014). The location determinants of Chinese Outward Direct Investment in EU. Learning and Practice, 8, 004.
- 庞明川, 刘殿和, & 倪乃顺. (2012). 欧债危机背景下中国对欧盟直接投资问题研究. 财贸经济, (7), 79-87.
- Pang Mingchuan, Liu Dianhe, & Ni Naishun. (2012). The research of the Chinese Outward Foreign Direct Investment in EU under the context of European debt crisis ». Trade and Economy, (7), 79-87.
- 钱虹. (2006). 中国企业 FDI 理论适用性分析——兼论我国对欧洲的投资. 中国农业银行武汉培训学院学报, (2), 32-35.
- Qian Hong. (2006). Applicability Analysis of FDI Theory of Chinese companies - China's investment in Europe. Agricultural Bank of China, Wuhan Training College, (2), 32-35.
- 单雷. (2009). 海信集团跨国投资模式研究. 商场现代化, 12(2009年6), 44-45.
- Shan Lei (2009). Study on Transnational Investment Mode of Hisense Group. Market Modernization, 12 (2009.6), 44-45.
- 王玉, 翟青, 王丽霞, 王丹(2007). 自主创新路径及技术并购后价值链整合——上海电气集团收购日本秋山印刷机械公司案例分析. 管理现代化, 3, 38-41.
- Wang Yu, Zhai Qing, Wang Lixia, Wang Dan (2007). The Path of Independent Innovation and the Integration of Value Chain after M & A - A Case Study of Shanghai Electric Group Acquiring Japanese Akiyama Printing Machinery Company. Modernization of management, 3, 38-41
- 项兵, 李梦军 (2012). 上海电气:日本技术 中国市场. 长江商学院 2012 年 2 月。

- Xiang Bing, Li Mengjun (2012). Shanghai Electric: Japan Technology in Chinese market. Cheung Kong Graduate School of Business February 2012.
- 张梅. (2014). 法国投资不设特定门槛——专访法国政府投资部投资参赞孔士嘉. 中国投资, (11), 58-60.
- Zhang Mei. (2014). There's no specific threshold for investing in France – interview with IFA investment counselor Pascal GONDRAND. Chinese Investment, (11) 58-60.
- 张青松 (2014)。 中国企业的对日投资之路 ——以上海电气集团收购秋山机械为例。中日友好交流三十年 (1978~2008) 经济卷。
- Zhang Qingsong (2014). Chinese enterprises invest path in Japan, Shanghai Electric Group acquisition of Akiyama Machinery as an example. 30 Years of Sino - Japanese Friendship and Exchanges (1978 ~ 2008).
- 周清杰, 王雪坤, 尹俊伟. (2013). 我国番茄酱加工业的发展与演进. 食品科学技术学报, 31(3), 64–68.
- Zhou Qing-jie, WANG Xue-kun, YIN Jun-wei, Development and evolution of tomato ketchup manufacture industry in China. Journal of Food Science and Technology, 2013, 31(2) : 64-68.

Articles de presse économique

- ActuNews. (21 décembre 2017). SES-Imagotag : réalisation de la prise de participation majoritaire de BOE Technology Group associé au management de SES-imagotag. Consulté le 30 juillet, 2018, à l'adresse <https://www.actusnews.com/fr/SES-IMAGOTAG/cp/2017/12/21/ses-imagotag-realisation-de-la-prise-de-participation-majoritaire-de-boe-technology-group-associe-au-management-de-ses-imagotag>
- Bembaron, E. (2011). Lenovo et Nec se marient dans le PC. Figaro. Consulté le 24 novembre, 2017, à l'adresse <http://www.lefigaro.fr/societes/2011/01/27/04015-20110127ARTFIG00477-lenovo-et-nec-se-marient-dans-le-pc.php>
- Benoit, D. (8 octobre 2012). Huawei Already Can't Get Deals Done. Consulté à l'adresse

- <http://blogs.wsj.com/deals/2012/10/08/huawei-already-cant-get-deals-done/>
Benton Harbor, M. (28 avril 2008). Whirlpool Corporation and Hisense-Kelon Electrical Holdings Co. Ltd. Announce Joint Venture in China (NYSE:WHR). Consulté à l'adresse <http://investors.whirlpoolcorp.com/releasedetail.cfm?releaseid=531706>
- Brockett, M. (2018). New Zealand Bans China's Huawei From 5G Wireless Networks. Bloomberg. Consulté à l'adresse <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-11-28/new-zealand-bans-china-s-huawei-from-5g-wireless-networks>
- BusinessWire. (2013). Upsolar Expands Presence in Japan with Completion of Two Projects. Consulté à l'adresse <http://www.businesswire.com/news/home/20130723006716/en/Upsolar-Expands-Presence-Japan-Completion-Projects>
- BusinessWire. (2012). Upsolar s'associe à Solstice pour produire de l'électricité dans le cadre de projets exemplaires sur le patrimoine bâti français. Consulté à l'adresse <https://www.businesswire.com/news/home/20120627005372/fr/>
- Ciensi, J. (2011). Poland to China: you're fired. Financial Times. Consulté le 2 décembre, 2017, à l'adresse <https://www.ft.com/content/77f1d8c3-d258-3760-b035-6edee87cb6c2>
- Deutsche Welle. (1 décembre 2004). Siemens, China's Huawei in Joint-Venture Business. Consulté le 22 décembre, 2016, à l'adresse <http://www.dw.com/en/siemens-chinas-huawei-in-joint-venture/a-1414990>
- Ducourtieux, C., Julien, D.-C., & Fournier, A. (2014). Le Chinois Lenovo rachète les ordinateurs d'IBM. Le Monde. Consulté le 14 novembre, 2017, à l'adresse http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/23/le-chinois-lenovo-rachete-les-ordinateurs-d-ibm_4353000_3234.html
- Financial Times. (6, avril 2018). China-US trade war: can it be stopped? Consulté le 30 juillet, 2018, à l'adresse <https://www.ft.com/content/c545a2aa-3821-11e8-8b98-2f31af407cc8>
- Fokker (2015). Fokker signs contract to co-operate with COMAC in bringing the first Chinese Business Jet to market. Fokker official site. Consulté le 11 novembre, 2017, à l'adresse <http://www.fokker.com/Fokker-signs-contract-to-co-operate-with-COMAC-in-bringing-the-first-Chinese-Business-Jet-to-market>

- Franceinfo, & AFP. (12 décembre 2013). Pourquoi General Motors sort du capital de PSA-Peugeot Citroën. Consulté à l'adresse http://www.francetvinfo.fr/economie/entreprises/l-americaain-general-motors-annonce-sa-sortie-du-capital-de-psa-peugeot-citroen_481312.html
- Gartner. (2017). Gartner Says 2016 Marked Fifth Consecutive Year of Worldwide PC Shipment Decline. Gartner. Consulté le 1 novembre, 2017, à l'adresse <https://www.gartner.com/newsroom/id/3568420>
- Gliszczynski, F. (2012). L'alliance entre Bombardier et le chinois Comac monte en puissance : sera-ce suffisant face à Airbus et Boeing ? La Tribune. Consulté le 15 novembre, 2017, à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/20121114trib000730865/l-alliance-entre-bombardier-et-le-chinois-comac-monte-en-puissance-sera-ce-suffisant-face-a-airbus-et-boeing.html>
- Golla, M. (2013). Des petits avions savoyards passent sous pavillon chinois. Le Figaro. Consulté le 13 novembre, 2017, à l'adresse <http://www.lefigaro.fr/societes/2013/02/21/20005-20130221ARTFIG00490-des-petits-avions-savoyards-passent-sous-pavillon-chinois.php>
- Gonzalez, L. (2 mars 2015). Yto France, repreneur de McCormick au salon du machinisme agricole de Villepinte - France 3 Champagne-Ardenne. Consulté à l'adresse <http://france3-regions.francetvinfo.fr/champagne-ardenne/haute-marne/yto-france-repreneur-de-mccormick-au-salon-du-machinisme-agricole-de-villepinte-666157.html>
- Grant, J. (2 juin 2005). First Tractor in talks with Agco on China venture - FT.com. Consulté à l'adresse http://www.ft.com/cms/s/0/9f80968e-d3a2-11d9-ad4b-00000e2511c8.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4TaAVNITO
- Haas, B., Jacobs, B., & Helmore, E. (22 mars 2018). US imposes sanctions on China, stoking fears of trade war. The Guardian. Consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/world/2018/mar/22/china-us-sanctions-trade-war>
- Hansen, H., Nienaber, M. (2018). With eye on China, Germany tightens foreign investment rules. Consulté le 15 janvier, 2019, à l'adresse <https://www.reuters.com/article/us-germany-security-m-a/with-eye-on-china-ger>

many-tightens-foreign-investment-rules-idUSKBN1OI0UP

- Haski, P. (2004). Les Chinois croquent la tomate transformée française. Libération. Consulté le 20 décembre, 2016, à l'adresse http://www.liberation.fr/futurs/2004/04/12/les-chinois-croquent-la-tomate-transformee-francaise_475823
- Kanter, J. (2006). Can China win a Western game? - Business - International Herald Tribune. New York Times. Consulté le 2 décembre, 2017, à l'adresse <http://www.nytimes.com/2006/09/22/business/worldbusiness/22iht-wbtomato.2906970.html>
- Kharif, O. (2 mai 2018). Huawei, ZTE Customers in the U.S. Contemplate Life Without Them. Bloomberg. Consulté à l'adresse <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-02/huawei-zte-customers-in-the-u-s-contemplate-life-without-them>
- La Tribune. (2010). Le rachat de Volvo par le chinois Geely désormais effectif. La Tribune. Consulté le 2 décembre, 2017, à l'adresse <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20100802trib000535524/le-rachat-de-volvo-par-le-chinois-geely-desormais-effectif.html> (11/23/2017)
- La Tribune. (15 mars 2016). Toshiba cède son électroménager au chinois Midea. Consulté le 30 juillet 2018, à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/agroalimentaire-biens-de-consommation-luxe/toshiba-cede-son-electromenager-au-chinois-midea-556843.html>
- La Tribune. (2012). L'alliance entre Bombardier et le chinois Comac monte en puissance : sera-ce suffisant face à Airbus et Boeing ? La Tribune. Consulté à l'adresse <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/20121114trib000730865/l-alliance-entre-bombardier-et-le-chinois-comac-monte-en-puissance-sera-ce-suffisant-face-a-airbus-et-boeing.html>
- Le Figaro. (2017). Lenovo prend le contrôle des PC de Fujitsu. Le Figaro. Consulté le 30 novembre, 2017, à l'adresse <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/11/02/97002-20171102FILWWW00063-le-novo-prend-le-contrôle-des-pc-de-fujitsu.php>

- Le Figaro. (2018). Le chinois Fosun rachète Lanvin. Consulté le 30 juillet 2018, à l'adresse <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2018/02/22/97002-20180222FILWWW00117-le-chinois-fosun-prend-la-majorite-de-lanvin.php>
- Le Figaro. (2009). Upsolar, un acteur international basé en France, Consulté à l'adresse <http://www.china-upsolar.com/uploads/UploadFile/20101205124026.pdf>
- Le Monde. (2016). Le Parlement grec valide la cession du port du Pirée au géant chinois Cosco. Le Monde. Consulté le 20 novembre, 2017, à l'adresse http://www.lemonde.fr/europe/article/2016/07/01/le-parlement-grec-valide-la-cession-du-port-du-piree-au-geant-chinois-cosco_4962035_3214.html
- Le Parisien. (2015). Économie : mon patron est chinois. Le Parisien. Consulté à l'adresse <http://www.leparisien.fr/magazine/grand-angle/economie-mon-patron-est-chinois-11-02-2015-4524841.php>
- Lecocq, R. (13 mars 2015). Yto France à la conquête de l'Europe, Machinisme - Pleinchamp. Consulté à l'adresse <http://www.pleinchamp.com/machinisme/actualites-machinisme/yto-france-a-la-conquete-de-l-europe>
- LeDauphine. (2018). Lisa Airplanes enregistre ses premières commandes fermes. LeDauphine. Consulté le 15 janvier, 2019 à l'adresse <https://www.ledauphine.com/savoie/2018/10/16/lisa-airplanes-enregistre-ses-premieres-commandes-fermes-trra>
- Les Echo. (6 mars 2016). Le chinois Wanda, nouveau leader mondial des salles de cinéma - Les Echos. Consulté le 30 juillet 2018, à l'adresse https://www.lesechos.fr/06/03/2016/lesechos.fr/021745844989_le-chinois-wanda--nouveau-leader-mondial-des-salles-de-cinema.htm
- Les Echo. (24 décembre 2017). Un groupe chinois reprend SAM Technologies et préserve les effectifs. Consulté le 30 juillet 2018, à l'adresse https://www.lesechos.fr/24/12/2017/lesechos.fr/0301061386317_un-groupe-chinois-reprend-sam-technologies-et-preserve-les-effectifs.htm
- Maija, P, & Dickie, M. (15 février 2005). ZTE seals deal with Alcatel. Consulté à l'adresse <https://www.ft.com/content/d426d3dc-7f72-11d9-8ceb-00000e2511c8>
- Mathieu, D. (19 décembre 2013). Citroën DS 5LS, taillée pour la Chine. Consulté à

l'adresse

<http://news.autoplus.fr/Citroen/Chine-Berline-Tricorps-Citroen-DS-5LS-1478356.html>

NG, E., & McDonald, J. (2017). China's Geely buys stakes in Malaysia's Proton, Lotus.

Fox. Consulté le 2 décembre, 2017, à l'adresse

<http://www.foxnews.com/world/2017/05/24/chinas-geely-to-buy-lotus-take-stake-in-malaysias-proton.html>

McKern, B., Yip, G., and Yuan, F. (2013). FD-Johnson, How to maximise a partnership.

Case Studies China Business & Finance. Financial Times. Consulté le 23

novembre 2017, à l'adresse

<https://www.ft.com/content/7c89dd76-10b5-11e3-b291-00144feabdc0>

Meisner, J. (23 avril 2013). With ZTE, Most Major Android Makers Choose Licensing -

Microsoft on the Issues. Consulté à l'adresse

https://blogs.technet.microsoft.com/microsoft_on_the_issues/2013/04/23/with-zte-most-major-android-makers-choose-licensing/

Midi Libre. (2011). Des centaines de Chinois bâtissent 12 h par jour et sans salaire une

autoroute en Pologne. Midi Libre. Consulté le 20 novembre, 2017, à l'adresse

<http://www.midilibre.fr/2011/05/26/des-centaines-de-chinois-batissent-12-h-par-jour-et-sans-salaire-une-autoroute-en-pologne,325048.php#SmSBfPYcLbBQCCWC.99>

Molga, P. (2005). Xinjiang Chalkis Tomato acquiert 100 % de Conserves de Provence.

Les Echos. Consulté le 20 novembre, 2017, à l'adresse

http://www.lesechos.fr/22/09/2005/LesEchos/19504-084-ECH_xinjiang-chalkis-tomato-acquiert-100---de-conserves-de-provence.htm

Muller, R. (2018). Czech cyber watchdog calls Huawei, ZTE products a security threat.

Consulté le 25 janvier 2019, à l'adresse

<https://www.reuters.com/article/us-czech-huawei/czech-cyber-watchdog-calls-huawei-zte-products-a-security-threat-idUSKBN1OG1Z3>

Nueno, P. et Gary, L. (2011). How Geely waited for Volvo - Plan long term to seize a

chance. Financial times. Consulté le 23 novembre, 2017, à l'adresse

<https://www.ft.com/content/3a453bbe-20ba-11e1-816d-00144feabdc0>

Pandya, S. et Tagliapietra, S. (2018). China's strategic investments in Europe: the case

of maritime ports. Bruegel. Consulté le 17 janvier, 2019, à l'adresse

- <http://bruegel.org/2018/06/chinas-strategic-investments-in-europe-the-case-of-maritime-ports/>
- PMR. (29, septembre 2015). Hisense invests in Czech Republic - ICT market in CEE & CIS - PMR. Consulté à l'adresse
<http://www.ceeitandtelecom.com/news/249772/hisense-invests-in-czech-republic>
- Ponzoni, R. (2015). La Chine investit à Faulquemont : 25 emplois à la clé - Une entreprise chinoise, sous-traitante de l'automobile s'installe à Faulquemont. Elle est la première à choisir la Moselle. Le Républicain Lorrain. Consulté le 20 décembre, 2016, à l'adresse
<http://www.republicain-lorrain.fr/edition-de-saint-avold-creutzwald/2015/11/27/la-chine-investit-a-faulquemont>
- Ponzoni, R. (2017). Hys Mould à Faulquemont : du concret. Le Républicain Lorrain. Consulté le 23 novembre, 2017, à l'adresse
<http://www.republicain-lorrain.fr/edition-de-saint-avold-creutzwald/2017/06/15/hys-mould-a-faulquemont-du-concret>
- Rao, L. (18 juillet 2018). Chinese Search Giant Baidu Just Backed This Fintech Company. Consulté le 30 juillet 2018, à l'adresse
<http://fortune.com/2016/07/18/baidu-credit-scores/>
- Reuters. (23 mars 2015). Le chinois ChemChina achète Pirelli pour 7,1 milliards d'euros. Reuters. Consulté à l'adresse
<https://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRKBN0MJ0G220150323>
- Reuters. (2 juin 2017). Blackstone sells Logicor to China Investment Corporation for \$14... Reuters. Consulté à l'adresse
<https://www.reuters.com/article/us-logicor-sale-blackstone-group/blackstone-sells-logicor-to-china-investment-corporation-for-14-billion-idUSKBN18T2E8>
- Reuters. (11 avril 2018). Chinese group La Chapelle buys Vivarte's Naf Naf. Reuters. Consulté à l'adresse
<https://www.reuters.com/article/us-vivarte-naf-naf/chinese-group-la-chapelle-buys-vivartes-naf-naf-idUSKBN1HI27Z>
- Shepard, W. (2017). What Happens When Huge International Development Projects Fail? Forbes. Consulté le 23 novembre, 2017, à l'adresse
<https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2017/07/18/5-disasters-of-international-development/#21fbd2ca7a49>

- SmartBrief. (8 mars 2015). Hisense buys Sharp's Mexico TV plant; Sharp exits the Americas | SmartBrief. Consulté à l'adresse <http://www.smartbrief.com/s/2015/08/hisense-buys-sharps-mexico-tv-plant-sharp-exits-americas>
- Trevor, W. (7 janvier 2011). China's Hisense Posts Strong Growth From Georgia Base - Global Atlanta. Consulté à l'adresse from <http://www.globalatlanta.com/chinas-hisense-posts-strong-growth-from-georgia-base/>
- Tsang, A. (11 janvier 2016). ChemChina Buying KraussMaffei, a German Machinery Company, for \$1 Billion. The New York Times. Consulté à l'adresse <https://www.nytimes.com/2016/01/12/business/dealbook/chemchina-krauss-maffei.html>
- Verdevoye, A-G. (2017). Volvo va-t-il perdre son autonomie vis-à-vis de son propriétaire chinois? Challenges. Consulté le 23 novembre 2017, à l'adresse https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volvo-va-t-il-perdre-son-autonomie-vis-a-vis-du-chinois-geely_488596
- World Maritime. (2016). New Round of Strikes to Hit Greek Ports. World Maritime. Consulté le 23 novembre, 2017, à l'adresse <http://worldmaritimeneews.com/archives/181061/new-round-of-strikes-to-hit-greek-ports/>
- Yan, F (2012). Geely signs technology transfer deal with Volvo. Reuters. Consulté le 15 novembre, 2017, à l'adresse <https://www.reuters.com/article/us-geely-volvo/geely-signs-technology-transfer-deal-with-volvo-idUSBRE8280JF20120309>
- Yan, F et Leung, A. (2010). Le chinois Geely finalise le rachat de Volvo. Reuters. Consulté le 15 novembre, 2017, à l'adresse <https://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRPAE6710FG20100802?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0>
- Yang, Y. (2019). Why Apple is struggling in China. Financial Times. Consulté le 25 janvier, 2019, à l'adresse <https://www.ft.com/content/6ff71730-0f16-11e9-a3aa-118c761d2745>

Annexes

Annexe 1: Analyse de la littérature

Concept	Additional concept	Research method	Research object	Major contribution	Article	Journal
Uppsala model 2009 version	Inward and outward internationalization Authors argue that there's a relation between inward and outward investment for Chinese auto component sector. The inward investment contribute to the network insidership of Chinese MNC	Qualitative (multiple-case study through interview)	Chinese Auto component companies	1. Chinese firms tend to target the psychically distant countries due to their prior network built with European and American multinationals inside China. These business networks strongly shaped location choices of Chinese firms 2. "Being global" became a prerequisite for deep and strong relationship with their AMNC partners, and growing network commitments increased the competencies of Chinese firms. In others words, the prior network relationship induce strategic asset seeking. 3. The catching up strategy seems to receive support from AMNC as they may have a certain mutual benefits which are related by the common network. This common network appears to act as a catalyst for rapid internationalization under a regular manner which related to their partner's international presence.	Peter Hertensein <i>et al.</i> (2015)	Asia Pacific Journal of Management
Uppsala model 2009 version	Risk taking and selection evolutionary model A high risk exposure is associated with a higher probability of not surviving the selection of market competition while also increasing the chances of exceptionally good performance.	Qualitative (Case illustrations for theoretical propositions)	Chinese EMNEs	In a stable environment, path continuing processes would often represent a low risk strategy with a high probability of survival. Yet path-continuing firms also have a high probability of not being among the best performers in their industry, because new competitors may challenge the status quo of the competitive environment or as a result of environment shifts and vice versa. Path-breaking commitment provides firms with first mover advantages that may translate into market leadership (Lieberman & Montgomery, 1998). The more munificent the business ecosystem in which the firm is embedded at home, the more likely path-breaking commitments lead to outstanding performance. The greater home institutional volatility, the more likely path continuing commitments leads to very large losses, or exit.	Santangelo <i>et al.</i> (2017)	Journal of International Business Studies
Uppsala OLI	Arguing that Chinese	Quantitative	108 Chinese	Business networks impact on timing of 1st foreign market entry, the pace of	Ge <i>et al.</i> (2012)	Asia Pacific

model version	paradigm	firms have certain unique FSA (network relationship capability) they utilize effectively.	(Survey)	private firms in manufacturing sector in Zhejiang province	internationalization, and resources commitment. And the personal networks (overseas family members and ethnic groups) impact on the pace and resource commitment but not timing. Firm with strong personal networks will internationalize at faster pace and be willing to commit more resources, they are will to make faster moves. In terms of firm size, Large sized firms are able to internationalize faster and make great resource commitments. And firm age influences also the timing, It took longer for older firms to makes their first foreign market entry. That also reflects that some young firms venture into overseas markets early after their establishment.	Journal of Management
Uppsala 2009 version	Guanxi	Using Guanxi for overcoming liability of outsidership	Qualitative (interview-multi-cases study)	29 managers of 17 Chinese B2B firms	LOF for Chinese firms operating in developed markets is higher in mature industries and in those where business network consist primarily of Western firms.	Thunderbird International Business Review
Uppsala 1977; 2009	Born globals and INV	Explaining the similarity of Chinese culture context in shaping Chinese PE's INV character.	Quantitative (Single Survey based interview)	200 Chinese (145 manufacturing g and 55 service firms)	The firms' international experience through interaction with foreign firms in their home market did not contribute to international learning, neither OFDI performance. The Founder's own international experience has a negative effect on international learning outcomes. Chinese private firms conduct OFDI experimentally, learning as they go. Their prior experience-based	Management and Organization Review

learning from developed country partners did not contribute to their OFDI learning outcomes.
 They proposed a “Chinese way” internationalization which is greatly composed by experiment, improvisation, and firms’ flexibility and adaptability. Such behavioral outcomes are somehow driven by their strong ambition and motivation (their There's 50% of Chinese firms in the sample who implemented a path dependent way and another did not.).

Psychic distance model 1977 / Psychic version stimuli	Quantitative (OLS Regression)	China's OFDI between (2003-2009)	The relationship between Chinese OFDI and existence of a relatively large group of ethnic Chinese in host country is positive but not significant. General psychic distance significantly relates to Chinese OFDI negatively. Separately, language and education distance are not negatively related with China's OFDI. Language in China is significantly different to all others. And education did not related to FDI significantly. The culture, religion and democracy are significantly negative in relation to China OFDI. Chinese firms are more likely to invest in countries at similar levels of industrialization; but it's not significant. China's OFDI distributed in both developed and less developed countries but for different reasons (exploiting and exploring), the may be a reason that they cannot find support for the variable.	Blomkvist <i>et al.</i> (2013)	Management International Review
Uppsala model 1977 version	Qualitative (Multiple-case studies) through interviews	5 HK firms	Migration community could be a potential market and at same time reduce the PD. Level of institution of host market reduces psychic distance. The availability of a trusted local partner and the assignment of long-service staff to take charge of overseas plants would bridge two concerned firms and thus reduce the PD. The refinement with distinction of three PD factors: creating; compressing; bridging.	Child <i>et al.</i> (2002)	International Studies of Management Organization

Annexe 2: Scoring de la distance culturelle de Hofstede pour la Chine

Nous avons calculé la distance culturelle en fonction de la formule ci-dessous:

$$CD_j = \sqrt{\sum_{i=1}^4 (I_{ij} - I_{iu})^2}$$

Où,

I_{ij} = l'index pour la i ème dimension and j ème pays

μ = Chine

CD_j = la distance culturelle entre the j ème pays et la Chine.

Titre : Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises

Mots-clés : stratégie ; internationalisation ; affaires internationales ; multinationales chinoises ; IDE ; distance psychique ; actifs stratégiques.

Résumé : Cette thèse porte sur les stratégies d'internationalisation des firmes chinoises, particulièrement celles qui s'implantent en Europe. À travers une série d'études empiriques nous visons à traiter plusieurs aspects au regard des stratégies employées par ces firmes chinoises. À travers une première étude de cas, nous avons identifié différents parcours internationaux adoptés par les firmes chinoises en référence avec les théories existantes. Par la suite, nous avons conduit à travers une deuxième étude de cas, une analyse comparative de deux cadres théoriques distincts (modèle OLI et LLL). Cela nous a permis de souligner le pouvoir explicatif important de ces deux théories durant des périodes et des contextes différents dans lesquels les firmes chinoises se sont situées. Troisièmement, nous avons visé plus spécifiquement les partenariats entre les multinationales chinoises et les PME françaises. Ce travail a souligné comment ces deux types de firmes, par la combinaison de leurs asymétries réciproques, peuvent surmonter diverses difficultés de leur développement respectif. Au final, selon le concept de distance psychique proposé par le modèle d'Uppsala, nous avons analysé l'impact de la distance psychique dans le cas des multinationales chinoises. Sur la base d'une étude quantitative, cette fois-ci, nous avons proposé qu'en raison de diverses évolutions sociétales (avancement des technologies d'information ; amélioration des moyens de transport, etc.) et de certaines capacités de ces firmes chinoises, les difficultés liées à la distance psychique rencontrée par ces firmes sont inférieures à celles envisagées par le modèle d'Uppsala.

Title: Internationalization strategies of Chinese multinationals

Key words: strategy; internationalization; international business; Chinese multinationals; FDI; psychic distance; strategic assets.

Abstract: This PhD focuses on the internationalization strategies of Chinese companies, specifically those that are setting up in Europe. Through a series of empirical studies, we aim to treat several aspects with regard to the strategies employed by these Chinese companies. In our first case study, we have identified various international development paths adopted by Chinese firms in reference to existing theories. Subsequently, we conducted, through a second case study, a comparative analysis of two distinct theoretical frameworks (OLI and LLL model). This allowed us to highlight the important explanatory potential of these two theories during different times and contexts in which Chinese firms are embedded. Thirdly, we focused more specifically on partnerships between Chinese multinationals and French SMEs. This work revealed how these two types of firms may overcome various difficulties in combining their reciprocal asymmetries. In the end, according to the concept of psychic distance proposed by the Uppsala model, we addressed the impact of psychic distance in the case of Chinese multinationals. Through a quantitative study, we proposed that due to various societal evolution (advancement of information technologies, improvement of the transport, etc.) and to certain capabilities of Chinese multinationals, the psychic distance related difficulties faced by Chinese multinationals are less than those presumed by the Uppsala model.