

L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES CHINOISES EST-ELLE DIFFERENTE DE CELLES DES MULTINATIONALES CLASSIQUES ? UNE ETUDE QUALITATIVE.

Auteurs

Boqi ZHANG,

Doctorant du Centre d'Analyse Théorique et de Traitement des données économiques (CATT)
Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) ;

Attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) au Centre Européen de
Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE)
Université de Lorraine (UL)

Résumé

Ce texte porte sur une analyse des cadres théoriques : le paradigme éclectique et le modèle LLL quant à l'étude des multinationales chinoises. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les recherches antérieures relatives aux multinationales chinoises et celles des pays émergents, ainsi que les recherches centrées sur les deux approches théoriques citées. Nous avons en outre réalisé une étude exploratoire portant sur 8 entreprises chinoises identifiées dans les articles de recherche et de presse économique majeure. Finalement, nous proposons d'intégrer le modèle LLL dans le modèle OLI pour fournir un seul cadre quant à l'étude des multinationales.

Mots clef : LLL ; OLI ; multinationales chinoises ; stratégie d'entreprise ; internationalisation

Introduction

Depuis longtemps, le phénomène d'internationalisation des firmes des pays développés a été soulevé par les théoriciens et les praticiens, non seulement par leur pratiques de contrôles et coordinations intra-organisationnel (Birkinshaw & Morrison, 1995 ; Jaussaud & Schaaper, 2006) mais aussi par leurs performance dans l'économie mondiale (Dunning & Lundan, 2008). L'internationalisation des firmes des pays émergents commence à prendre l'importance plus tard. Ces firmes ont changé le paysage des multinationales et de l'investissement direct étranger (IDE) d'une échelle mondiale, voire la composition de l'économie mondiale. Parmi ces pays émergents, la Chine reste le premier en termes de volume d'IDE sortant en 2015 (Luo & Tung, 2018). En effet, l'augmentation de l'IDE sortant de Chine est en relation avec la politique de « mondialisez-vous » - Going global, mise en place en 1999 pour les firmes chinoises. Ces firmes chinoises ont connu une croissance importante dans l'économie globale au cours des 20 dernières années. Elles ont également attiré une énorme attention de la part du monde universitaire et professionnel. Ces entreprises chinoises, malgré certaines particularités (Deng, 2013), représentent un exemple typique des firmes du monde émergent (Cheng & Kwan, 2000 ; Child & Rodrigues, 2005 ; Li-Ying, Stucchi, Visholm, & Solvig Jansen, 2013 ; X. Liu & Buck, 2009 ; Luo & Tung, 2007). Les chercheurs ont développé depuis les années 70s différents cadres théoriques pour analyser le processus et stratégie d'internationalisation/multinationalisation des firmes des pays développés. Le développement international des firmes chinoises à partir des années 2000, a soulevé une discussion sur la validité de ces cadres théoriques (He & Fallon, 2013), sont-ils applicables aux firmes internationalisées originaires des pays émergents. Deux points de vue principalement s'opposent :

- pour les uns, ces cadres classiques sont pertinents quant à l'étude des firmes des pays émergents (Dunning, Kim, & 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 & Tung, 2007 ; Mathews, 2002 ; 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 adoptent soit l'un des deux cadres (classique ou nouveau) ou encore combinent les deux (Tan & Mathews, 2015 ; Yiu, 2011) afin de comprendre le comportement des firmes des pays émergents à l'international. Par contre, il y a finalement peu d'articles qui traitent du développement de ces firmes à l'international en termes de performance (Buckley & Tian, 2017 ; Khan, Rao-Nicholson, Akhtar, & He, 2017 ; Rugman, Nguyen, & Wei, 2016 ; Tian, 2017). Il convient de s'interroger sur la capacité de ces cadres théoriques à analyser cette performance. Nous allons faire une analyse qualitative par études de cas de 8 entreprises chinoises en espérant que cela nous permette de rendre compte des différences et similitudes de deux approches théoriques mobilisées quant à la performance des entreprises chinoises.

Le plan de cet article est le suivant. Nous envisageons dans un premier temps une présentation des cadres théoriques du développement international des entreprises. Suite à une articulation des recherches antérieures, nous allons formuler 4 propositions visant à éclairer les particularités de différents modèles théoriques évoqués quant aux multinationales émergentes chinoises. Dans un second temps, nous allons éprouver ces propositions au fur et

à mesure à l'aide d'une étude de 8 entreprises chinoises. Nous pourrions alors conclure et discuter des essentielles particularités du nouveau modèle théorique comparé au classique.

La multinationale et la multinationale émergente : cadre conceptuel

Nombreuse études dans le 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 & Genc, 2008 ; Anderson, Sutherland, & Severe, 2015). Certains d'autres ont tendance de différencier les multinationales grâce à leurs niveaux de maturité ou leurs processus d'internationalisation par lesquels nous pouvons identifier « *Emerging multinational* » et « *Developped multinational* » ou « *New multinational* » et « *Traditional multinational* » (Peng, 2012 ; Guillen & García-Canal, 2009). Ces types de distinction ont souvent pour objectif de faciliter à révéler les caractéristiques comportementales des firmes de certains niveaux. Cependant, il nous semble que ces distinctions conviennent peu dans notre étude. Pour ce faire, nous allons d'abord reformuler une définition de l'entreprise multinationale émergente, qui constitue l'objet d'étude de cet article. Avec une articulation de différentes études existantes, nous cherchons à formuler 4 propositions qui nous permettent de mieux cerner les particularités de ces entreprises, et le degré de pertinence de ces cadres théoriques.

La multinationale émergente, le choix de définition

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 exposer les typologies de définition concernant la multinationale traditionnelle. Par la suite, nous discuterons où pourrions 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 & Casson (1985) ont proposé par exemple 4 définitions de modèles 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 ;*
- *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 pourcent de son chiffre d'affaires global à l'étranger ». Nous avons également identifié la définition provenant

de UNCTAD¹ et OECD (2008), qui donne une importance au type et à la structure de propriété, et le mécanisme organisationnel entre l'entreprise mère et ses filiales. Ainsi, on pourra retenir ces critères de performance mentionnés pour construire une définition applicable à notre étude, qu'« 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 conscient des cas particuliers, à inclure une grande partie des multinationales de type classique, comme celles qui figurent parmi les 500 fortunes globales.

Quant à la multinationale 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), ont identifié seulement 49 MNEs parmi les 500 plus grandes firmes chinoises dans le secteur manufacturier. La plupart des entreprises soulignées dans cet article, ne sont pas encore à niveaux d'une MNE, au sens strict. Il y en a très peu comme Wanxiang, Lenovo, Hai'er etc. qui sont déjà des MNE. Si on se limite à étudier seulement les entreprises qui correspondent aux critères, 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 leurs homologues (MNE classique). 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 & Tung, 2018). 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 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 » de MNE mais 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 étude.

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

La multinationale émergente, le choix de définition

De nombreuses recherches sont proposées dans l'étude des MNE depuis les années 1970s. 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

¹ 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....

marché étranger, les homologues locaux sont sensibilisés, vont réagir et pourraient dépasser l'intrus (Vernon, 1979). En vue de réduire les risques d'être dépassé, ce dernier cherche à ouvrir des unités de production et devient une multinationale (Johanson & Vahlne, 2009; Sharma & Blomstermo, 2003). Kindleberger (1969) distingue la condition nécessaire de la 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 & 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.

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

C'est en mettant en perspective les différents cadres théoriques majeurs que Dunning (1976) a réussi à construire une théorie nommée Paradigme Éclectique OLI, largement acceptée par les chercheurs en management international. 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 à la précédente recherche de Vernon ;
- l'avantage d'internalisation (I) repose sur les travaux de Buckley et Casson.

Le paradigme éclectique nous permet de déterminer l'ampleur, la forme et le mode des activités internationales (Dunning, 1979 ; 2001 ; Dunning & Lundan, 1988). Dans l'hypothèse du 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 leur licence aux autres. Plus les entreprises sont en mesure de protéger leurs actifs, mieux elles peuvent les exploiter et plus il est probable qu'elle s'engage 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 & Dominguez, 2016). Si ce n'est pas le cas, l'entreprise procèdera 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 L, il lui sera plus bénéfique de choisir l'exportation (Figure 1).

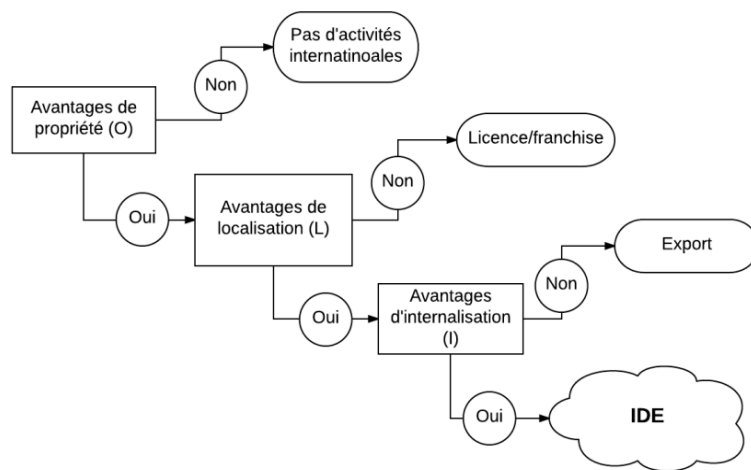


Figure 1 : Paradigme OLI traduit en fonction de Matias Batalla (2016)

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

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

Certain pense que le modèle OLI semble moins adapté aux multinationales des pays émergents, car ces multinationales ne possèdent pas ou peu d'avantage O (Mathews, 2002; 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 plus 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, & Madhok, 2010; Mathews, 2002; 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 de rattrapage novatrices avec lesquelles 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 co-entreprises (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 & Vahlne, 1977). Certaines de ces firmes « sautent » même parfois des étapes dans leur processus d'internationalisation (Luo & Tung, 2007 ; Mathews, 2006).

Malgré les critiques soulevés 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 terme de management stratégique. Parmi ces firmes mentionnées par Mathews (2006), la plupart sont en provenance de Singapore, Hong-Kong, Taïwan, et Corée du Sud (IMF, 2011 ; Tian, 2017). Dans ce modèle, Matthews (2002 ; 2006) explique que le lien et le levier figurent une approche d'internationalisation adoptée par ces firmes ; en même temps, la productivité qui serait améliorée par l'apprentissage influence la relation entre l'internationalisation (grâce au processus de lien et de levier) et la performance (Tian, 2017).

La formulation des propositions

Comme décrit auparavant, le modèle OLI a été contesté face à l'apparition des multinationales émergentes, car ce cadre souligne que les multinationales traditionnelles disposent d'un certain d'avantage O tel que les capacités managériales, les technologies avancées, etc., qui sont spécifiques à la firme. 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 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 (2002 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.

La recherche 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/peu d'appartenance de ce type, s'internationalisent dans le but d'échapper à la défaillance du marché local (Boisot & Meyer, 2008). Le résultat de cette recherche soulève un motif d'« évasion » des limites institutionnelles qui est confirmé par plusieurs auteurs (Cuervo-Cazurra & Narula, 2015 ; Cuervo-Cazurra & Ramamurti, 2014 ; Li, Cui, & Lu, 2017 ; Luo, Xue, & Han, 2010). De plus, le système d'administration des différentes hiérarchies des provinces et des villes en Chine, génère effectivement des coûts de transaction parfois plus élevés que ceux de l'internationalisation (Boisot & Meyer, 2008 ; Deng, 2013).

Par ailleurs, certains soulignent que les entreprises chinoises s'inscrivent peut-être dans un sillage politique (Rios Morales & 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 le China Investment Corporation (CIC) a stimulé la promotion des IDE (Child & 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 &

Mathews, 2015 ; Hong & Mu, 2011). Même si certaines entreprises suscitent des doutes dans les pays occidentaux du fait de l'implication des autorités dans le processus d'internationalisation (Deng, 2013), ces mesures incitatives ont constitué malgré tout un véritable soutien pour les entreprises chinoises qui ont adopté une stratégie d'internationalisation.

Le motif d'évasion, 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.

La version amendée du modèle OLI (Cantwell, 2009 ; 2016 ; Dunning, 2000) distingue désormais plusieurs types d'avantages O afin d'inclure dans l'analyse ces aspects institutionnels et ces aspects transactionnels : Oa se réfère aux actifs spécifiques de l'entreprise ; Oi se réfère aux avantages institutionnels et Ot se réfère aux avantages liés aux actifs transactionnels. Cette mise à jour du paradigme OLI nous semble très utiles car ainsi, nous pourrions prendre en compte des facteurs contextuels dans l'explication des firmes chinoises dans leur développement international.

Si les motifs d'internationalisation des firmes chinoises peuvent être appréhendés à travers une analyse du contexte de leur pays d'origine, alors 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, & Jacoby, 2014). Les projets de fusion et acquisition et de coentreprise permettent également aux firmes chinoises d'accéder directement à certains actifs prêts à employer afin de construire un avantage compétitif (Mathews, 2006 ; Tan & Mathews, 2015). Comme nous le décrivons, de nombreux chercheurs soulignent que le contexte 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 & Heimann, 2006) générés par le handicap d'être un étranger et hors réseaux locaux (LoF – *Liability of Foreignness* et LoO – *Liability of Outsidership*) présentent de l'importance considérable (Johanson & 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.

Proposition #1 : le contexte du pays d'origine et d'accueil (pris en compte dans les modèles OLI et LLL) contribue au déclenchement de l'internationalisation des firmes chinoises, 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 co-entreprises créées notamment dans le secteur automobile (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura, & 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, & 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 (qui ne sera pas discuté dans cet article), soit vers les pays développés sous le profil de « *latecomer* - dernier entrant » visant à rattraper les MNE traditionnels. D'une part, ces réalités ont formé conjointement le contexte à l'internationalisation des firmes chinoises. D'une 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 incluse dans l'avantage L du modèle OLI. La localisation des ressources auxquelles les firmes chinoises ont accès dépende des relations avec les autres qu'elles ont construit, autrement dit, les liens du modèle LLL. Que ce soit le modèle OLI ou LLL, les liens construits avec les MNE traditionnelles peuvent être un déterminant concernant la question d'où 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 le LoF/LoO dans leur développement international. Ainsi nous avons formulé une deuxième proposition :

Proposition #2 : La possession d'avantages de localisation (de liens pour le modèle LLL) est nécessaire pour l'internationalisation des EMNE chinoises, mais il ne change pas la nécessité du processus d'apprentissage.

Le contexte institutionnel général venant s'ajouter à la richesse cumulée par des entreprises dans leurs exportations, s'est traduit partiellement par la politique d'incitation au « *Going global* ». Le sous-développement de l'institution 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 & Pearce, 2017). Du point de vue de l'exploration des actifs stratégiques, les firmes chinoises s'engagent agressivement au projet de M&A plutôt qu'à la création de filiale *ex-nihilo* (Anderson & Sutherland, 2015), car cela leur permet d'accéder directement aux actifs existants de l'entreprise acquise (Hobdari, Gammeltoft, Li, & Meyer, 2017). Tant dit que la création de filiale *ex-nihilo*, ne permet pas aux entreprises d'obtenir ces actifs directement, cependant offre certaine d'autres formes pour ce faire. Par exemple, la localisation d'une firme peut influencer la compétence managériale ou le développement d'R&D grâce à l'effet de diffusion de connaissance - *knowledge spillover*), notamment pour les firmes qui sont moins compétitives (Li-Ying, Stucchi, Visholm, & Solvig Jansen, 2013 ; Anderson & 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 à l'origine 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 lesquelles 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. Si on considère que l'omniprésence des multinationales étrangères dans le marché chinois stimule les firmes locales à observer et à apprendre les compétences de leurs homologues, et que 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, & Sutherland, 2016), alors pour réduire les risques dû à la méconnaissance du pays d'accueil en termes d'environnement de travail, de culture, etc., il faudrait s'engager à l'apprentissage expérientiel (Johanson & 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 & Vahlne, 1977 ; 1990) en vue de réduire les Liability of Foreignness et Liability of Outsidership (Johanson & 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 & Sambharya, 2004). Cependant, 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, & Pisano, 2004). L'idée du modèle LLL est que les firmes chinoises ont besoin de s'engager dans un processus d'apprentissage interne afin d'obtenir les actifs stratégiques grâce à l'internationalisation dans le cas d'acquisition et de coentreprise (Mathews, 2006 ; Tian, 2017). Alors, l'apprentissage interne dispose d'un double sens car le type d'intégration post-acquisition peut être varié : selon l'approche traditionnelle, certaines firmes souhaitent modifier les structures et les systèmes de l'entité acquises dans le but d'absorber plus de potentiel d'apprentissage ; d'autres adoptent une approche partenariale ou une intégration « légère » qui assure la réussite de l'intégration notamment dans le cas d'exploration d'actifs (Marchand, 2015 ; Zheng, Wei, Zhang, & Yang, 2016 ; Liu & Woywode, 2013). Cela dit, le fait de s'internationaliser grâce au lien et levier ne représente pas ou en tout cas pas encore, la performance comme définie par Rugman (1991). Ainsi, nous avons formulé une troisième proposition :

Proposition #3 : 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 & Li (2007) ont souligné qu'il existe un type d'avantages spécifiques à la firme (firm specific advantage - FSA) similaire de ce qui est montré par le modèle OLI. Certain avantage peut être construit à partir des avantages spécifiques liés au pays (*country specific advantage* - CSA), nommé l'avantage spécifique à l'entreprise lié au pays d'origine (*home country bound firm specific advantage*). Pour simplifier, on emprunte, dans cet article, le terme LB FSA (*locational 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 l'internationalisation (Hashai & Buckley, 2014 ; Hong, Wang, & Kafourous, 2015 ; Rugman et al., 2016). Une grande parties des multinationales chinoises sont principalement basées sur des avantages spécifiques à l'entreprise relatif aux avantages spécifiques liés au pays d'origine (Rugman et al., 2016 ; Rugman & 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, & Wei, 2014 ; Rugman et al., 2016), et il est difficile de leur faire traverser la frontière nationale (Rugman, 2014), ne peuvent difficilement être considérés comme une source de créateur de performance. Cependant, le fait d'entrer dans un locale par la création de filiale (bureau de représentation, succursale ou commerciale/production) car l'effet de « diffusion de connaissance » est pour les firmes chinoises (notamment celles qui ne sont pas des MNE)

bénéfique parce que ceci leur aide à construire des avantages de type Oa. Dans ce cas, Ot et Oi se présentent comme catalyse qui pourra accélérer le processus et réduire les risques d'internationalisation.

Dans les projets de M&A, les firmes chinoises se procèdent selon nous, avec une autre façon. Le M&A permet à la firme chinoise de disposer les actifs stratégiques directement et de surmonter les LoF et LoO grâce à la firme acquise à l'étranger. Mais les entreprises pourraient être encore plus vulnérables car elles n'ont pas de FSA, notamment ceux qui sont liées 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 « exploitable », il faut les intégrer ou les internaliser au sein de l'organisation en global. D'autre part, l'étude empirique de Xie & Li (2016) ont identifié que les firmes chinoises ont tendance d'imiter sur celles qui se trouvent dans le premier vague d'internationalisation. Comme elles n'ont pas suffisamment de capacité à intégrer les actifs stratégiques, certaines adopte une approche partenariale dans les projets de M&A (Marchand, 2015). Dans ce cas, l'entreprise acquise reste plus autonome, c'est l'entreprise acquéreur qui envoie les expatriés pour observer et apprendre sur l'entreprise acquise. Ainsi, le fait que les EMNE chinoises dépendantes des avantages spécifiques à l'entreprise lié à leur pays d'origine, pourraient 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 cumulés durant l'internationalisation, mais pas par les niveaux d'internationalisation *per se* (Morck & Yeung, 1991 ; Rugman, 1981 ; Rugman et al., 2016). Quelque part, si les entreprises chinoises ne disposent pas de FSA/Oa après avoir internationalisé, leur performance ne serait pas accrue de façon radicale.

Proposition #4 : Les firmes chinoises peuvent lancer le processus d'internationalisation même si elles n'ont pas d'avantages Oa (FSA), cependant ils restent le créateur majeur de performance durable que les firmes chinoises devront acquérir par apprentissage interne ou expérientiel.

Étude des cas

Malgré les limites d'accès à certaines informations liées aux entreprises chinoises, nous allons conduire une étude qualitative à travers l'analyse de 8 entreprises chinoises (dont 7 sont peu fréquemment considérées dans les recherches précédentes). Une 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 & Deng, 2014). Parmi les 8 entreprises chinoises considérées, le mode d'entrée, la structure de propriété, la taille sont diversifiés (voir le tableau 1). 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, complétées et vérifiées 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

Table 1 : 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)

À travers une étude de cas des EMNE chinoises, nous allons discuter en fonction de nos propositions, le contexte, la localisation, les modes d'entrées et les avantages de propriété au regard des deux modèles théoriques.

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 (Hitt, Li, & Xu, 2016). Le contexte du pays d'origine a influencé le développement des EMNE (Child & 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, Lau, & Bruton, 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 & 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 & 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 & 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-elles disponibles dans son pays d'origine ou doivent être acquises dans le pays d'accueil (Child & Marinova, 2014). Nous allons mobiliser deux cas des EMNE chinoises en lien avec la question du contexte du pays d'origine et celui du 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 établi 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 (Jan 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 (Wade 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 de groupe duquel *COVEC* fait partie, sont probablement abondantes et suffisantes à soutenir l'internationalisation de *COVEC*. Cependant, pour le projet en Pologne, le problème rencontré par *COVEC* est que ces ressources restent considérablement immobiles sous 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 de Pirée en Grèce, a été finalisée en 2016 par *China Ocean Shipping 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 & Xiaoqiang, 1999 ; Zheng & 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 & 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. Suite à

l'obtention de ce permis, une acquisition a été faite en 2014 concernant la construction d'un centre de distribution et une ligne de train qui rejoint le système national de chemin de fer. Plusieurs partie-prenantes ont impacté ce projet. L'inquiétude provient du gouvernement grec qui se focalise d'abord sur une augmentation des recrutements des travailleurs intérimaires sur le site de Pirée. En même temps, il y a seulement 261 salariés parmi les 1200 sont classés comme des employés locaux. 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, le bien-être des ouvriers (Zheng & 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 plus important que le salaire moyen du secteur actuel. *COSCO* a tendance de se réadapter au contexte grec face à la persistance de la résistance des acteurs locaux après une vingtaine d'année de collaboration avec les grecques.

Les projets *COSCO* et *COVEC* dépendent lourdement du contexte des deux pays, pays d'origine et pays d'accueil (Le Monde, 2016 ; Zheng & 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 des 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, elles font partie des premiers acteurs dans l'internationalisation guidée par les politiques chinoises. Elles disposent également d'un puissant réseau interne qui leur permet de faire face aux incertitudes. Tous ces éléments représentent des avantages dérivés du contexte institutionnel du pays d'origine, qui lui 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 augmenté 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'ils 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.

Comme indiqué dans la proposition #1 : « *le contexte du pays d'origine et d'accueil (pris en compte dans les modèles OLI et LLL) contribue au déclenchement de l'internationalisation des firmes chinoises, du point de vue de la performance, le processus d'apprentissage reste nécessaire.* » est bien corroborée, c'est en fonction du contexte des deux pays que l'entreprise chinoise investissent en Europe. Cependant, l'apprentissage expérientiel reste une nécessité en vue de réduire les LoF-LoO. L'échec du projet en Pologne résulte le fait que la capacité à réduire LoF et LoO est toujours essentielle afin de garantir le bon déroulement de l'internationalisation.

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 immobiles. Désormais, la capacité d'un pays pour offrir un ensemble d'actifs distinctifs, inimitables mais non-immobiles 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 & Powell (1991) soulignant les comportements de suiveur (Xie & Li, 2016), ainsi que la diversification des risques suggérée par Rugman (1979) s'inscrivent 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.* (HYS, 2016). 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 co-entreprises créées depuis les années 80, telles que celle de *Volkswagen* à *Shanghai*, celle de *Toyota* à *Guangzhou*, *etc.* Par la suite, elle a pu 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'euros pour cette dernière. Lors de la visite du dirigeant de *HYS* accompagné par des représentants locaux, 4 millions d'euro 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, recruter des employés compétents sur place, et 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.

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 de développer son propre avion à travers des coopérations internationales. Pour cela, elle commence 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 effectués 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&D (COMAC USA, 2013). Depuis 2015, COMAC a signé un accord de coopération avec *Bombardier*, constructeur aéronautique canadien (Fabrice Gliszczynski, 2012), et *Fokker*, un producteur d'avion néerlandais (Fokker, 2015). Le premier 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'inscrivent principalement dans les motifs de recherche d'efficacité et de marché. La région du Grand-Est en France est considérée par 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 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 avant 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 les actifs stratégiques.

S'agissant de projets de développement organiques, il semble que la création de filiale 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 localisation est poussé 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* (Mathilde Golla, 2013), *YTO-McCormick* (Jolly, 2013b), *Xinjiang Chalkis*-Le Cabanon (Nicolas, 2014), pour les moins connus. Ces liens pourraient être considérés pour l'entreprise chinoise, comme des avantages de localisation fortement liés à un territoire.

Ainsi, pour la proposition #2, « *La possession d'avantages de localisation (de liens pour le modèle LLL) est nécessaire pour l'internationalisation des EMNE chinoises, mais il*

ne change pas la nécessité du processus d'apprentissage. » est bien corroborée. L'avantage L reste un facteur important dans le choix de pays d'accueil, mais du point de vue de la performance, l'apprentissage expérientiel reste un processus nécessaire pour la réduction de LoF et LoO, indépendamment du choix de localisation des IDE.

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 de différents modes relatifs à l'internalisation (*Greenfield*, coentreprise, fusion & 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 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*), la motivation primaire des M&A est soulignée par le gain d'efficacité (Sun, Peng, Ren, & Yan, 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 des 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 du 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 (Bruce McKern, George Yip and Fan Yuan, 2013). Deux ans après cette collaboration, FD-Johnson a produit la tout 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 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 du *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 ne dispose pas de droit de gestion. Etant 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 & Zhu, 2011).

En 2008, un comité de gestion composé par les 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 la côte anglaise (Yip & 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

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 l'objectif 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 était 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. Car Chalkis n'a pas vraiment établi d'audit lors de l'achat et elle s'était engagée pour la rétention des salariés et le maintien des productions locales, 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 Pierre, 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 (James 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 Paul, 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 (James 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 & 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 co-entreprise en Chine, du contexte du pays d'accueil qui conduit 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 difficile rétention des employés. Certaines difficultés provoquées par LoF et LoO pourront être probablement surmontées à travers l'internalisation sous forme d'acquisition, et 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*, le 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 #3, « *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.

Avantages compétitifs des EMNE chinoises

La question concernant la possession d'un avantage compétitif ou non chez les MNE des pays émergent a été longuement discutée. Nous avons envisagé les deux courants majeurs dans la partie théorique. Pour justifier le point de vue pris 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 & 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 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 mais ils sont de type non classique, dérivés de leurs pays d'origine et ces avantages doivent être intégrés dans les théories existantes (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008 ; Lessard & Lucea, 2008 ; Ramamurti, 2009). Ainsi l'adoption du point de vue de Rugman (2014), et l'emploi du terme LB FSA (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 & 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/Oa, et l'apprentissage expérientiel pour la réduction des surcoûts liées aux LoF et LoO.

Geely

Geely est un constructeur automobile chinois créé en 1986 par *Li Shufu*. Il a commencé par la production des 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* une 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. (Pedro Nueno and Gary 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 National)², 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'efficacité, 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 dollar (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 (Fang Yan et Alison 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* (Fang Yan, 2012). Entre fin 2012 et 2013, *Geely* et *Volvo* ont formé plusieurs co-entreprises principalement situées en Chine : des centres de production à *Chengdu* et *Zhangjiakou* (Volvo, 2015), une autre à *Daqing* (Geely, 2013a), un Centre R&D à Göteborg (Geely, 2013b) et le siège chinois de *Volvo* a été installé à *Shanghai* (Volvo, 2015).

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 chinois (Volvo, 2017a). 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*

² En Chine, les projets d'investissement à l'étranger doit être approuvé par l'Etat (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).

(Volvo, 2017b). Depuis peu, plusieurs d'autres projets de M&A se poursuivent (Eileen NG and Joe McDonald, 2017 ; Terrafugia, 2017).

Lenovoⁱⁱ

Lenovo est un producteur de PC fondé en 1984, détenu à l'époque par l'Institut Scientifique de Chine, un organisme de recherche étatique. 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 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 dollar 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, & 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 du 3ème 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 cumulées 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 milliards de dollar 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 dollar. 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 du *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, elle 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 relativement longue période (2005-2012) de post M&A, et elle a toujours des difficultés à maintenir la part de marché disposait l'*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 3^{ème} marque en combinant les actifs de *Geely* et de *Volvo*.

Les deux entreprises disposent des LB FSA (*i.e.* la capacité de financement soutenues par son gouvernement, le contrôle des coûts production, la possession importance 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, pour la proposition #4, « *Les firmes chinoises peuvent lancer le processus d'internationalisation même si elles n'ont pas d'avantages Oa (FSA), cependant ils restent le créateur majeur de performance durable que les firmes chinoises devront acquérir par apprentissage interne ou expérientiel.* » nous semble confortée par l'étude de ces deux cas.

Analyse des résultats

Nous avons effectué une analyse de cas d'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 résumé par le tableau 2 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 stratégiques 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

Table 2 : 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 filiale comme le mode d'entrée (*Huayisheng* et *COMAC*). D'abord, l'entreprise *Huayisheng* s'installe en France pour objectif de se rapprocher à 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 sur les 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 de 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 peu d'intérêt en termes de stratégie internationale. C'est le cas de *COVEC*, la dotation des ressources dans le pays d'origine ne pourrait pas être un alternatif pour remplir le manque d'accès des ressources local (ressources humaines) du pays d'accueil, car une partie de ces ressources du pays d'origine reste immobile, notamment celles qui dérive du pays d'origine (LB FSA). Le projet de *COVEC* à Pologne est finalement en échec parce que le fait de se développer de façon excessivement proactive, ne laisser pas le temps, pour l'entreprise, de s'adapter à l'environnement du pays d'accueil. De la même manière, *COSCO* a pu résister face aux LoF et LoO, la réadaptation pour elle, a duré également très longtemps. 20 ans de collaboration avec les grecques contribuent à la normalisation de la coentreprise en termes de management. Cette durée reste selon nous, important en terme 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. Alors, 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 chinois et étranger ; résistance social ; 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 partenarial (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 long par rapport au *Lenovo*.

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

Dans le cas de *FD-Johnson*, le recul pris par l'entreprise lorsqu'il y a un écart sur l'aperçu de la situation du projet d'acquisition, permet à *Four dimension* de réussir dans la période d'intégration. Après 8 ans (en 2012), *FD-Johnson* est en situation inactive malheureusement. 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 à l'interne mais aussi à l'externe de l'entreprise tel 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, mais 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 nous enrichissent notre compréhension des processus de 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 & 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 différentes manières.

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, un partenariat, une coentreprise ou d'une relation informelle qui prend forme d'un « *Guanxi* » par exemple (Mathews & 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 qui est 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 est pour objectif de saisir l'opportunité d'acquérir les actifs stratégiques d'une firme localisée dans un pays d'accueil. Alors 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 des questions concernant la raison pour laquelle elles ne se développent pas organiquement (*greenfield*), ou dans quelles situations leur serait-il bénéfique d'employer également le développement organique, restent encore à développer. 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 & 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 que nous avons décrites dans cette étude, adopte JVs ou M&A comme mode d'entrée. Ce phénomène correspond au modèle LLL : le statut de dernier entrant ont 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 font accélérer la EMNE dans son développement international. Pour modèle OLI, l'avantage I se réfère plus sur 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 ne constitue probablement pas de différence 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 qui donne l'impression que le processus d'internationalisation n'est pas incrémental. Cependant, car 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 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 ce 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 :

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

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

$$\boxed{\text{O}_a \text{ (\& O}_i \text{ \& O}_t\text{) + L + I} \Rightarrow \text{Performance financière (2)}}$$

Dans la formule (1), l'internationalisation est pour l'entreprise, un processus de cumuler les actifs stratégiques qui présente un fort potentiel pour l'obtention d'avantages compétitif (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 coentreprise sont plus utilisées. La capacité d'absorption reste importante pour assimiler les actifs et les transformer en avantages compétitifs.

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

Conclusion

Pour cela, on pourrait conclure : le modèle LLL pourrait expliquer l'internationalisation des EMNE chinoises dans le processus d'acquisition des actifs, mais 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.

Nous sommes conscients de l'importance considérable de la théorie institutionnelle, composante d'un cadre d'analyse de multiples niveaux, quant à l'étude de

l'internationalisation des firmes. Nous sommes conscients également de l'importance de la théorie d'avantage compétitif (Porter, 2001), de LoF-LoO et de l'internalisation, qui se situent au cœur du sujet de l'internationalisation des firmes, d'après notre analyse présente. Nous sommes également conscients des limites du résultat de cette recherche, en particulier, l'explication des relations entre les différents éléments de cette étude ne reste qu'indicative. Parmi les cas présentés, le fait que nous n'avons pas pu prendre en compte le secteur comme variable présente également sans doute une insuffisance. Comme le soulignent Collinson & Rugman (2007) ou Jormanainen & 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.

Finalement, chacune des propositions formulées, inspirées des modèles OLI et LLL comparés, est discutée avec les pratiques des entreprises étudiées. Nous avons également les rapproché 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 & Kodiyat, 2016 ; Oliveira, Menzies, Borgia, & Figueira, 2017 ; B. I. Park & Xiao, 2017 ; Tang & 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, 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.

Références

Articles scientifiques

- 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.
- Amann, Bruno, Jacques Jaussaud, and Boqi Zhang. 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. (à apparaître)
- 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>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BCG. (2015). *Catching the next wave of outbound M&A. China development forum*. Beijing, 1-30.
- 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>
- 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>
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmillan. London.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. Springer.
- Buckley, P. J., & Tian, X. (2017). Internalization theory and the performance of emerging-market multinational enterprises. *International Business Review*, 26(5), 976-990.
- Cantwell, J. A. (2009). Location and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 35–41.
- Cantwell, J. A. (2016). *The Eclectic Paradigm*. Springer.
- 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). Vulbert.
- 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)
- 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.

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.

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.

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., & 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.

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. (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>

de Matias Batalla, David (2016). “The New Paradigm of International Production: Empirical Evidence of Spanish Offshoring Activities.” *Kiel Institute for the World Economy (IfW)*. Retrieved (<http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2016-37>).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol.17). Chicago, IL: University of Chicago press.

Dunning, J. H. (1976). *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*. Reading: University of Reading, Department of Economics.

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. (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., & 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. (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., 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.

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>

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>

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.

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>

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.

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. E. (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>

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>

Hymer, S. H. (1976). *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.

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>

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.

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). <http://doi.org/10.1108/02651339010137414>

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>

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.
- 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>
- Kindleberger, C. P. (1969). American business abroad. *Thunderbird International Business Review*, 11(2), 11–12.
- Lagarde, L., & Hassid, O. (2016). *Menaces mortelles sur l'entreprise française*. Nouveau Monde éditions.
- Le Corre, P., & Sepulchre, A. (2016). *China's Offensive in Europe*. Brookings Institution Press.
- 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, 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-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.
- 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, 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>
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). 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., & 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., Xue, Q., & Han, B. (2010). How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. *Journal of World Business*, 45(1), 68–79.
- M Rugman, A., TK Nguyen, Q., & Wei, Z. (2014). Chinese multinationals and public policy. *International Journal of Emerging Markets*, 9(2), 205–215.
- Malet, J.-B. (2017). *L'Empire de l'or rouge. Enquête mondiale sur la tomate d'industrie*. Fayard.
- 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>

- Marsh, P. (2012). *The new industrial revolution: consumers, globalization and the end of mass production*. Yale University Press.
- Mathews, J. A. (2002). 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. (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., & Tan, H. (2014). Entrepreneurial strategies in Asian latecomer firms. *Handbook of East Asian Entrepreneurship*, 30. <http://doi.org/10.4324/9781315765693.ch2>
- 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>
- Morck, R., & Yeung, B. (1991). Why investors value multinationality. *Journal of Business*, 165–187.
- MofCom, 2004, Regulations on the Approval of Foreign Investment of Start-up Enterprises, in Decree No. 16 of 2004. Retrived from: <http://www.mofcom.gov.cn/article/b/bf/200410/20041000288142.shtml>
- MofCom, 2009, Overseas Investment Management Measures, in Decree No. 5 of 2009. Retrived from: <http://www.mofcom.gov.cn/article/b/c/200903/20090306103210.shtml>
- 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.
- Narula, R. (2012). Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries?, 2(3), 188–204.
- 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., & 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>
- Nicolas, F. (2014). China's direct investment in the European Union: challenges and policy responses. *China Economic Journal*, 7(1), 103–125. <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., & 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).
- 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>
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO OPERATION AND. DEVELOPMENT. (2008). OECD Guidelines for Multinational Enterprises. <http://doi.org/10.1787/9789264115415-en>
- 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.

Peng, M. W. (2012). The global strategy of emerging multinationals from China, 2(2), 97–107. <http://doi.org/10.1002/gsj.1030>

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: creating and sustaining performance*. Amazon Digital Services, Incorporated.

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.

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>

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>

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. (2009). Theoretical aspects of MNEs from emerging economies: In RAMAMURTI, R.; SINGH, JV *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press.

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.

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.

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>

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>

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

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>

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.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

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>

Hong, Y., & Mu, Y. (Eds.). (2011). *China's industrial development in the 21st century* (Vol. 27). World Scientific.

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. M., & 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.

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.

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, N., & Guillen, M. F. (2016). Categorizing the Liability of Foreignness: Ownership, Location, and Internalization-Specific Dimensions. *Global Strategy Journal*, 6(4), 309–329.

Articles de presse économiques

Alain-Gabriel Verdevoye (2017). Volvo va-t-il perdre son autonomie vis-à-vis de son propriétaire chinois? *Challenges*. Retrieved November 23, 2017, from https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/volvo-va-t-il-perdre-son-autonomie-vis-a-vis-du-chinois-geely_488596

Bembaron, E. (2011). Lenovo et Nec se marient dans le PC. *Figaro*. Retrieved November 24, 2017, from <http://www.lefigaro.fr/societes/2011/01/27/04015-20110127ARTFIG00477-lenovo-et-nec-se-marient-dans-le-pc.php>

Bruce McKern, George Yip and Fan Yuan (2013). FD-Johnson, How to maximise a partnership. Case Studies China Business & Finance. *Financial Times*. Retrieved November 23, 2017, from <https://www.ft.com/content/7c89dd76-10b5-11e3-b291-00144feabdc0>

COMAC USA (2013). About COMAC America Corporation. *COMAC American Corporation*. Retrieved November 14, 2017, from <http://www.comacamerica.com/about-comac-america-corporation/>

Ducourtieux, C., Julien, D.-C., & Fournier, A. (2014). Le Chinois Lenovo rachète les ordinateurs d'IBM. *Le Monde*. Retrieved November 14, 2017, from http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/23/le-chinois-lenovo-rachete-les-ordinateurs-d-ibm_4353000_3234.html

Fabrice Gliszczynski (2012). L'alliance entre Bombardier et le chinois Comac monte en puissance : sera-ce suffisant face à Airbus et Boeing ? *La Tribune*. Retrieved November 15, 2017, from <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>

Fang Yan et Alison Leung (2010). Le chinois Geely finalise le rachat de Volvo. *Reuters*. Retrieved November 15, 2017, from <https://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRPAE6710FG20100802?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0>

Fang Yan (2012). Geely signs technology transfer deal with Volvo. *Reuters*. Retrieved November 15, 2017, from <https://www.reuters.com/article/us-geely-volvo/geely-signs-technology-transfer-deal-with-volvo-idUSBRE8280JF20120309>

Fokker (2015). Fokker signs contract to co-operate with COMAC in bringing the first Chinese Business Jet to market. *Fokker official site*. Retrieved November 11, 2017, from <http://www.fokker.com/Fokker-signs-contract-to-co-operate-with-COMAC-in-bringing-the-first-Chinese-Business-Jet-to-market>

Gartner (2017). Gartner Says 2016 Marked Fifth Consecutive Year of Worldwide PC Shipment Decline. *Gartner*. Retrieved November 1, 2017, from <https://www.gartner.com/newsroom/id/3568420>

Geely (2013a). Press release announcing founding of Daqing Volvo Car Manufacturing Company. *Geely official site*. Retrieved November 15, 2017, from <http://global.geely.com/press-release-announcing-founding-of-daqing-volvo-car-manufacturing-company-2/>

Geely (2013b). New Modular Architecture to be developed for both Volvo Cars and Geely Auto to lead into the future. *Geely official site*. Retrieved December 2, 2017, from <http://global.geely.com/new-modular-architecture-to-be-developed-for-both-volvo-cars-and-geely-auto-to-lead-into-the-future/>

Haski, Pierre (2004). Les Chinois croquent la tomate transformée française. *Libération*. Retrieved December 20, 2016, from http://www.liberation.fr/futurs/2004/04/12/les-chinois-croquent-la-tomate-transformee-francaise_475823

Huayisheng Mould (2016). HYS mould official site. Retrieved December 2, 2017, from <http://gb.hysmould.cn/company/>

James Kanter (2006). Can China win a Western game? - Business - International Herald Tribune. *New York Times*. Retrieved December 2, 2017, from <http://www.nytimes.com/2006/09/22/business/worldbusiness/22iht-wbtomato.2906970.html>

Jan Cienski (2011). Poland to China: you're fired. *Financial Times*. Retrieved December 2, 2017, from <https://www.ft.com/content/77f1d8c3-d258-3760-b035-6edee87cb6c2>

La Tribune (2010). Le rachat de Volvo par le chinois Geely désormais effectif. *La Tribune*. Retrieved December 2, 2017, from <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20100802trib000535524/le-rachat-de-volvo-par-le-chinois-geely-desormais-effectif.html> (11/23/2017)

Le Figaro (2017). Lenovo prend le contrôle des PC de Fujitsu. *Le Figaro*. Retrieved November 30, 2017, from <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/11/02/97002-20171102FILWWW00063-lenovo-prend-le-controle-des-pc-de-fujitsu.php>

Le Monde (2016). Le Parlement grec valide la cession du port du Pirée au géant chinois Cosco. *Le Monde*. Retrieved November 20, 2017, from 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

Mathilde Golla(2013). Des petits avions savoyards passent sous pavillon chinois. *Le Figaro*. Retrieved November 13, 2017, from <http://www.lefigaro.fr/societes/2013/02/21/20005-20130221ARTFIG00490-des-petits-avions-savoyards-passent-sous-pavillon-chinois.php>

McDonald (2017). China's Geely buys stakes in Malaysia's Proton, Lotus. *Fox*. Retrieved December 2, 2017, from <http://www.foxnews.com/world/2017/05/24/chinas-geely-to-buy-lotus-take-stake-in-malaysias-proton.html>

Midi Libre (2011). Des centaines de Chinois bâtissent 12 h par jour et sans salaire une autoroute en Pologne. *Midi Libre*. Retrieved November 20, 2017, from <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, Paul (2005). Xinjiang Chalkis Tomato acquiert 100 % de Conserves de Provence. *Les Echos*. Retrieved December 20, 2016, from http://www.lesechos.fr/22/09/2005/LesEchos/19504-084-ECH_xinjiang-chalkis-tomato-acquiert-100---de-conserves-de-provence.htm

Pedro Nueno et Gary Liu (2011). How Geely waited for Volvo - Plan long term to seize a chance. *Financial times*. Retrieved November 23, 2017, from <https://www.ft.com/content/3a453bbe-20ba-11e1-816d-00144feabdc0>

Romuald PONZONI (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*. Retrieved December 20, 2016, from <http://www.republicain-lorrain.fr/edition-de-saint-avold-creutzwald/2015/11/27/la-chine-investit-a-faulquemont>

Romuald PONZONI (2017). Hys Mould à Faulquemont : du concret. *Le Républicain Lorrain*. Retrieved November 23, 2017, from <http://www.republicain-lorrain.fr/edition-de-saint-avold-creutzwald/2017/06/15/hys-mould-a-faulquemont-du-concret>

Terrafugia (2017). Zhejiang Geely Holding Group completes acquisition of Terrafugia, Inc. *Terrafugia official site*. Retrieved November 23, 2017, from <https://www.terrafugia.com/zhejiang-geely-holding-group-completes-acquisition-of-terrafugia-inc/>

Volvo (2015). A flamboyant Swedish-Italian is celebrating 30 years! *Volvo official site*. Retrieved November 23, 2017, from <https://www.volvocars.com/intl/about/our-company/heritage/heritage-news/2015/a-flamboyant-swedish-italian-is-celebrating-30-years>

Volvo (2017a). Synergies : Volvo Cars et Geely renforcent leur partenariat et créent une joint-venture. *Volvo*. Retrieved November 23, 2017, from

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

Volvo (2017b). Volvo Cars and Geely Holdings invest 5 billion RMB to develop Polestar. *Volvo*. Retrieved November 23, 2017, from <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/215024/volvo-cars-and-geely-holdings-invest-5-billion-rmb-to-develop-polestar>

Wade Shepard (2017). What Happens When Huge International Development Projects Fail? *Forbes*. Retrieved November 23, 2017, from <https://www.forbes.com/sites/wadeshepard/2017/07/18/5-disasters-of-international-development/#21fbd2ca7a49>

World Maritime (2016). New Round of Strikes to Hit Greek Ports. *World Maritime*. Retrieved November 23, 2017, from <http://worldmaritimenews.com/archives/181061/new-round-of-strikes-to-hit-greek-ports/>

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

ⁱⁱ Lenovo est le seul cas qui était considéré comme une MNE parmi les autres selon l'article de (Rugman, Nguyen, & Wei, 2016).