

# Quand le Sud rachète le Nord : Dynamiques d'intégrations *up-market* des multinationales émergentes

Morgan Marchand

---

**Résumé.** Cet article s'intéresse aux approches d'intégration post-acquisition des multinationales émergentes (EMNE) dans les pays développés, et confronte les hypothèses théoriques et les premiers indices à des données empiriques inédites. En analysant quatre cas d'intégrations d'entités françaises par des EMNE, il confirme que ces dernières adoptent préférentiellement une approche partenariale suite à ces acquisitions *up-market*. Cette approche est cependant susceptible d'évoluer de manière dynamique avec le temps, la trajectoire de cette inflexion pouvant s'opérer dans des directions contrastées en fonction du résultat des premières coordinations d'activités. Il apparaît également que des EMNE déjà expérimentées en acquisitions *up-market* peuvent opter pour une approche directement plus interventionniste. Ces résultats amènent à discuter plusieurs implications théoriques et pratiques : la complexité des déterminants des choix de mode d'intégration, pour laquelle nous préconisons une approche intégrée ; la robustesse et la définition de la catégorie de « multinationales émergentes » ; et le rôle de la cible pour le déploiement des relations avec l'acquéreur dans une intégration de type partenarial.

Morgan Marchand

DRM-Université Paris Dauphine  
morganmarchand@me.com

---

Le développement des entreprises multinationales émergentes (EMNE) fait l'objet d'un intérêt récent qui se manifeste par un nombre croissant de recherches (Guillen & Garcia-Canal, 2012 ; Kale & Singh, 2012 ; Williamson, Ramamurti, Fleury, & Leme Fleury, 2013). Cet intérêt tient à deux éléments. D'une part, l'ampleur et la rapidité de ce phénomène sont d'une rare intensité, avec par exemple l'ascension de grands groupes chinois dans le haut des classements des firmes multinationales en quelques années seulement (Mayrhofer, 2011). D'autre part, ces EMNE utilisent des modes de développement international qui alimentent un débat sur leur possible originalité, et qui questionnent ainsi l'adéquation des théories existantes sur les stratégies d'expansion internationale et l'éventuelle nécessité de les modifier (Cuervo-Cazurra, 2012 ; Hennart, 2012).

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

récent et en rapide progression qui soulève des questions d'ordres à la fois théoriques et empiriques.

Des premiers indices suggèrent que les EMNE adopteraient vis-à-vis de leurs acquisitions dans les pays développés une approche prudente et évolutive qui ne se dévoilerait qu'à moyen terme. Dans la rétrospective de leur article ayant remporté le prix du meilleur papier de la décennie du *Journal of International Business Studies*, Birkinshaw, Bresman, & Nobel (2010) indiquent que le nombre croissant de cas d'EMNE acquérant des actifs dans les pays développés (Mittal / Arcelor, Tata / Jaguar, Lenovo / IBM PC) représente une nouvelle couche de complexité dans le champ des fusions-acquisitions, mais que ce phénomène est encore mal couvert par la théorie. Cette tendance allant probablement augmenter dans les années à venir, les acquisitions up-market sont une piste de recherche prometteuse, pour laquelle on ne dispose que d'indices non confirmés suggérant que

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

Kale & Singh (2012) font écho à ces premières suggestions et postulent que les EMNE adopteraient préférentiellement une approche d'intégration qu'ils qualifient de « partenariale » et qui se caractérise par une grande autonomie des entités acquises et une coordination sélective d'activités avec l'acquéreur. Ils ajoutent que cette approche pourrait cependant s'intensifier au fur et à mesure où que l'acquéreur gagne en expérience. Cette approche partenariale adoptée par les EMNE serait en effet susceptible de connaître des inflexions avec le temps, que ce soit au cours d'une même intégration ou d'une acquisition à une autre : au fur et à mesure où elles gagnent en expérience, les EMNE pourraient adopter des approches plus interventionnistes. Ces suggestions, tant sur la préférence pour l'approche partenariale des EMNE que sur sa dynamique temporelle, ne font cependant l'objet que de peu de recherches et de confirmations empiriques (Liu & Woywode 2013), les débats restant souvent à des niveaux théoriques.

C'est à ces intégrations post-acquisition des EMNE dans les pays développés que s'intéresse cet article, en confrontant les hypothèses et les premiers indices à des données inédites. En analysant quatre cas d'intégrations d'entités françaises par des EMNE différentes, il questionne spécifiquement la dynamique de l'intégration partenariale : cette dernière, si tant est qu'elle soit effectivement souvent mise en œuvre par les EMNE, connaît-elle des inflexions au cours du temps, par exemple avec une approche de plus en plus interventionniste de l'acquéreur, soit au cours du déploiement d'une intégration, soit d'une acquisition à une autre ? Il s'intéresse donc au « comment » de ces intégrations (comment elles sont initiées et déployées par l'acquéreur), plutôt qu'aux motivations ou aux performances des acquisitions.

Les résultats corroborent tout d'abord plusieurs hypothèses et suggestions théoriques : les EMNE sont effectivement susceptibles d'adopter préférentiellement une approche partenariale, et celle-ci peut évoluer de manière dynamique avec le temps. Ils contribuent également à améliorer la compréhension et la conceptualisation de ces formes évolutives d'intégration : si les EMNE semblent effectivement souvent opter pour des approches partenariales qui s'infléchissent à moyen-terme, la trajectoire de cette inflexion peut s'opérer dans des directions différentes. La dynamique partenariale peut en effet soit s'intensifier soit être abandonnée en fonction du résultat des premières

coordinations d'activités. Il apparaît également que des EMNE déjà expérimentées en acquisitions *up-market* peuvent opter pour des approches directement plus interventionnistes de type absorptif.

Ces résultats nous permettent également de discuter plusieurs éléments. Ainsi, pour articuler la multiplicité et la complexité des déterminants des choix de mode d'intégration des EMNE, nous préconisons une approche intégrée qui associe les choix stratégiques, pragmatiques et délibérés de l'acquéreur, avec ses pratiques managériales moins explicitées et liées notamment à son héritage administratif (Calori, Lubatkin, & Very, 1996 ; Lubatkin, Calori, Very, & Veiga, 1998). Par ailleurs, nous questionnons la catégorie de « multinationales émergentes » et, à la lumière de nos résultats, invitons à la repenser avec cette question : les EMNE sont-elles « des multinationales de pays émergents » ou « des multinationales en émergence » ?

L'article est organisé de la manière suivante. Après une revue de littérature qui construit un cadre théorique sur les approches d'intégration des EMNE, nous présentons la méthode, les cas mobilisés et les données utilisées, et analysons ensuite chacun des quatre cas. Nous détaillons enfin les conclusions exploitant l'analyse multi-cas et en discutons les implications théoriques et managériales.

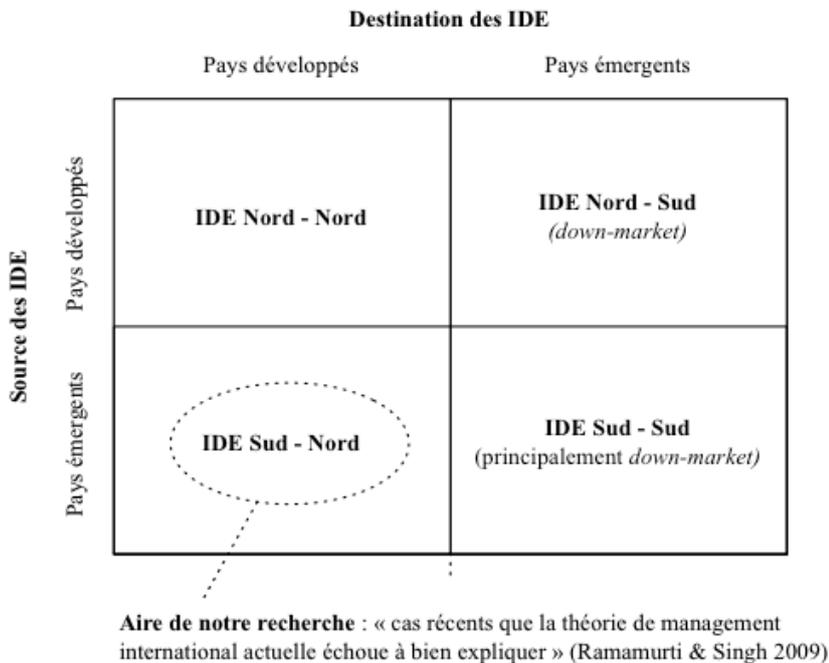
## **CADRE THÉORIQUE : LES APPROCHES D'INTÉGRATION DES EMNE**

Le récent et rapide développement des EMNE attire l'attention d'un nombre croissant de recherches, mais les pratiques managériales de ces multinationales ne font encore l'objet que de relativement peu d'études empiriques (Nayir & Vaiman, 2012). Ce constat vaut particulièrement pour ce qui relève de la conduite des intégrations post-acquisitions des EMNE dans les pays développés, pour lesquelles de nombreux travaux proposent des hypothèses ou des indices qui nécessitent d'être confrontés empiriquement.

### **LES ACQUISITIONS UP-MARKET**

Ramamurti & Singh (2009) fournissent un cadre pour placer et penser les investissements des EMNE dans les pays développés. Cartographiant les différentes directions possibles d'investissements directs étrangers (IDE) entre pays développés et pays émergents, ils localisent les IDE Sud – Nord qu'ils qualifient d'*up-market* (figure 1). Ils considèrent que ces investissements sont intéressants sur le plan théorique, car ils vont à l'encontre de l'idée conventionnelle selon laquelle le capital, la technologie et la connaissance devraient se diriger des économies avancées vers les économies émergentes. Relativement récents, ces IDE *up-market* sont un exemple de situation que la théorie de management international actuelle échoue à bien expliquer. Les EMNE investiraient dans les pays développés pour explorer et capter de nouvelles ressources, plutôt que pour exploiter des avantages préalablement acquis dans leur pays d'origine. Cette situation pourrait n'être que temporaire, liée à leur niveau de maturité et à leur stade d'évolution : encore en « bas âge », les EMNE seraient à la recherche de ressources pour se développer.

**Figure 1.** Typologie des IDE en fonction de leur direction (D'après Ramamurti & Singh, 2009)



Pour Kumar (2009), les EMNE réécrivent les règles des fusions-acquisitions par ces acquisitions up-market. A la différence des EMN occidentales qui utilisent plutôt les acquisitions pour accroître leur taille et leur efficacité, les « géants émergents », acquièrent des entreprises dans les pays développés principalement pour obtenir des compétences, des technologies et des connaissances essentielles à leur développement. Cette motivation d'exploration de ressources (plutôt que d'exploitation) amènerait les EMNE à adopter vis-à-vis de leurs acquisitions dans les pays développés une position relativement spécifique. Les relations acquéreur – cible, qui s'installent dans la durée dans une relation siège – filiale, peuvent en effet faire appel à divers instruments de contrôle et de coordination, qui doivent être judicieusement associés en fonction du contexte (Jaussaud, Mizoguchi, Nakamura, & Schaaper, 2012). Les EMNE réalisant des acquisitions up-market doivent donc prendre des décisions quant à leur position par rapport à leur cible, et définir les rôles des deux entités, le siège et la nouvelle filiale (Beddi, 2011). En l'occurrence, pour répondre à leur motivation d'exploration de ressources, les EMNE éviteraient de modifier les structures et les systèmes des entités acquises, afin d'en retirer le plus grand potentiel d'apprentissage. Elles mettraient ainsi en place une intégration légère, avec une vitesse d'intégration assez lente au départ, en s'autorisant à faire évoluer et à renforcer cette intégration progressivement. Cette approche des acquisitions se démarque de l'approche traditionnelle dans laquelle l'acquéreur met rapidement en place des changements dans l'entité acquise, avant que la quête de synergies se ralentisse par la suite. Ces caractéristiques ne sont que des hypothèses, encore peu confrontées à des recherches empiriques (Kumar, 2009 ; Birkinshaw et al., 2010).

#### L'APPROCHE PARTENARIALE DES EMNE

Ces indices récurrents sur les EMNE renvoient en fait aux types d'intégration post-acquisition et à leurs effets sur les entités acquises. Les

travaux d’Haspeslagh & Jemison (1991) sont les plus couramment mobilisés dans la littérature sur ce sujet, et ont été adaptés par Kale & Singh (2012) pour les EMNE. Haspeslagh et Jemison (1991) considèrent que le succès d’une acquisition dépend fortement de la réussite de l’intégration entre les deux organisations après le rachat, le choix du type d’intégration dépendant de deux critères essentiels : l’interdépendance stratégique nécessaire entre les entités, et le besoin d’autonomie organisationnelle de l’entité acquise (la cible). En les croisant, ces deux critères permettent d’identifier plusieurs idéaltypes d’intégration. Le premier est l’absorption, qui vise un alignement rapide des stratégies de la cible avec celles de l’acquéreur, et se concrétise par de forts changements dans la structure et les systèmes de la cible. La seconde approche est la préservation, qui permet aux stratégies et à l’organisation de la cible de se maintenir, les changements étant confinés au strict minimum. Dans la pratique, il s’agit d’un continuum entre absorption et préservation, plus que d’un choix binaire entre deux catégories étanches. Enfin, une approche « symbiose » vise à ce que la cible et l’acquéreur apprennent l’un de l’autre et partagent leurs qualités. Travaillant sur ces intégrations de type symbiotique, Koenig & Meier (2001) insistent également sur l’importance de la dimension managériale des phases d’intégration post-acquisition. Les approches « symbiose » sont pour eux caractérisées par la volonté de développer des pratiques ou des offres innovantes dans un cadre coopératif entre l’acquéreur et la cible. Conséquence de cette volonté d’innovation conjointe, les processus de symbioses réussies revêtent souvent un caractère émergent, incomplètement programmé, qui se déploie graduellement dans le temps.

Kale & Singh (2012) reprennent ces travaux, les adaptent pour les EMNE et formulent deux hypothèses sur les types d’intégration des EMNE. Tout d’abord, ils reprennent les éléments structurant la réflexion d’Haspeslagh & Jemison, en indiquant qu’un acquéreur doit prendre des décisions sur plusieurs sujets essentiels pour la gestion de son acquisition : le niveau d’intégration de l’entité acquise, le degré avec lequel les ressources de la cible sont remplacées, l’autonomie laissée à la cible et la vitesse à laquelle ces sujets sont gérés. En modifiant légèrement les termes des dimensions (intégration structurelle / degré de coordination), ils proposent la distinction de trois approches : la préservation, l’absorption et l’approche partenariale. Ce terme de partenariat est préféré à celui de symbiose jusqu’alors utilisé dans la littérature, sans que Kale & Singh (2012) explicitent ce choix. Nous l’utiliserons par défaut avant de le discuter en fin d’article.

**Figure 2.** L’approche partenariale des EMNE (Kale & Singh, 2012)

		Degré de coordination des activités	
		Faible	Elevé
Intégration structurelle	Oui		<b>Absorption</b>
	Non	<b>Préservation</b>	<b>Partenariat</b>

Selon eux, les multinationales « classiques » de pays développés mettraient généralement en œuvre des intégrations de type absorption, tandis que les EMNE adopteraient principalement des approches partenariales : les EMNE n'absorberaient pas leurs acquisitions, elles collaboreraient avec elles. L'approche partenariale, proche d'une alliance stratégique, serait donc un élément, sinon complètement distinctif, du moins récurrent des EMNE qui se manifesterait par plusieurs éléments : séparation structurelle de l'entité acquise, coordination sélective de certaines activités entre les deux entités, remplacement limité des ressources de la cible (direction, marques), autonomie organisationnelle de la cible et vitesse d'intégration graduelle. Le partenariat, plutôt caractéristique des EMNE, se distinguerait sur tous ces points de l'absorption, plutôt caractéristique des EMN « classiques » (Tableau 1).

**Tableau 1.** Différentes approches post-acquisition : absorption et partenariat (Kale & Singh, 2012)

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

La distinction entre l'approche partenariale et la préservation réside dans la coordination de certaines activités. Dans les deux cas, la cible reste structurellement indépendante et largement autonome, mais dans une approche partenariale des synergies opérationnelles sont mises en œuvre avec l'acquéreur. Plusieurs types d'activités peuvent être ainsi coordonnés. Une acquisition up-market peut servir à l'EMNE acquéreuse de « tremplin » (springboard) pour s'internationaliser, la cible lui permettant d'obtenir rapidement des ressources essentielles pour accéder à de nouveaux marchés : réseau, marques, brevets, image, expérience (Luo & Tung, 2007). Une dimension d'apprentissage ou de rattrapage technologique peut également faire partie des intentions stratégiques de l'acquéreur. Ce transfert de savoir-faire reverse, de la cible vers le siège, est régulièrement associé aux EMNE (Borini, de Miranda, Freitas, & de Oliveira, 2012). En fonction de l'évolution des rapports entre la maison-mère et la filiale, il peut s'inscrire dans une perspective d'innovation inverse (Mayrhofer & Very, 2013 ; Gupta & Govindarajan 2000). L'apprentissage peut enfin être managérial, comme le notent Kale & Singh (2012) citant le PDG d'un groupe chinois ayant acquis une entreprise française : « notre but était d'apprendre sur les pratiques des affaires à l'international à travers l'entreprise acquise, et de capitaliser sur son expérience ».

Plusieurs déterminants pourraient contribuer à ce choix de type d'intégration : l'insuffisante expérience managériale des EMNE, leur organisation en conglomérats, les ressources supérieures de la cible, voire une évolution non intentionnelle conduisant les acquéreurs à préférer ce qui fonctionne le mieux (Kale & Singh, 2012). Liu & Woywode (2013), étudiant l'acquisition d'entreprises allemandes par des EMNE chinoises, identifient le même type d'approche d'intégration qu'ils qualifient d'approche par « touche légère » et pour laquelle ils considèrent que les déterminants principaux sont la capacité absorptive et la culture des EMNE. Sur ce dernier point, la notion de culture renvoie au concept plus englobant d'héritage administratif des entreprises multinationales, mis en valeur par Calori, Lubatkin et Very dans des recherches sur les différences

d'approches d'intégration par des multinationales françaises et britanniques (Calori et al., 1996 ; Lubatkin et al., 1998). Ce concept associe les aspects institutionnels, historiques et culturels qui, dans un environnement donné, influencent les jugements sur « comment les choses doivent être faites », de la forme de capitalisme dans le pays aux choix de management et aux types d'intégration post-acquisition.

## HYPOTHÈSES SUR LES DYNAMIQUES D'INTÉGRATIONS DES EMNE

Dans les axes de recherches concluant leur article, Kale & Singh (2012) reprennent la proposition de Kumar (2009) et émettent des hypothèses quant à de possibles évolutions temporelles de l'approche partenariale, suggérant que « l'utilisation de cette approche pourrait changer de manière dynamique dans certaines situations » (Kale & Singh, 2012, p.23). Ils identifient deux types de situations dans lesquelles les partenariats pourraient évoluer. Premièrement, l'acquéreur pourrait n'adopter une approche partenariale qu'au début de l'intégration, notamment pour calmer les effets d'adversité et les anxiétés ressenties dans la cible après l'acquisition. A moyen-terme, une fois ces obstacles levés et les synergies possibles identifiées, l'acquéreur pourrait mener une « absorption plus complète de son acquisition ». Cette hypothèse fait écho à la proposition de Williamson & Raman (2013) qui parlent de stratégie en « double saut de mains » des EMNE chinoises. Celles-ci, exhortées dans les années 2000 par le gouvernement chinois à « sortir » et investir à l'étranger, ont souvent comme première intention de « ramener » pour leurs opérations domestiques la technologie ou l'expérience managériale acquise à l'international. Durant cette première période, les cibles sont peu impactées par l'acquisition. Ce n'est que dans un deuxième temps, après que les opérations en Chine aient été renforcées, que les EMNE chinoises opéreraient des changements dans la cible (Yueh, 2012). Kale & Singh (2012) font une deuxième hypothèse en suggérant que, lorsqu'une EMNE acquiert suffisamment d'expérience d'acquisitions, il est fort probable qu'elle adopte dès le début une approche plus forte pour gérer ses prochaines acquisitions. L'approche partenariale serait donc susceptible de connaître des inflexions avec le temps, que ce soit au cours d'une même intégration ou d'une acquisition à une autre : au fur et à mesure où elles gagnent en expérience, les EMNE pourraient adopter des approches plus interventionnistes. Mais, une fois de plus, Kale & Singh précisent que cette hypothèse n'a encore fait l'objet que de peu de recherches empiriques.

## **MÉTHODOLOGIE ET ÉTUDE EMPIRIQUE : ANALYSE MULTI-CAS D'INTÉGRATIONS D'ENTITÉS FRANÇAISES PAR DES EMNE**

Cet article confronte l'hypothèse de dynamique temporelle des intégrations up-market des EMNE à des données empiriques inédites. Pour ce faire, il mobilise le cadre théorique de Kale & Singh concernant les typologies des modes d'intégration, en opérationnalise les dimensions et l'applique pour analyser quatre cas d'entités françaises acquises par des EMNE.

### CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE

Le choix de l'étude multi-cas est motivé par plusieurs facteurs, à la fois externes et internes. Le premier de ces facteurs a trait à la maturité du champ de

recherche. En effet, les études de cas sont recommandées lorsque le champ de recherche fait l'objet de plus d'hypothèses que de connaissances, et n'est encore alimenté que par peu de recherches empiriques (Eisenhardt & Graebner, 2007). Spigarelli, Alon, & Mucelli (2013) ont ainsi opté pour une étude de cas pour s'intéresser à l'intégration d'une entreprise italienne par un groupe chinois. L'analyse multi-cas permet de dépasser la nature idiosyncrasique d'évènements observés localement dans une circonstance, et permet d'étendre la portée des résultats en comparant les cas tout en conservant les spécificités du contexte de chacun (Miles & Huberman, 1994). Cette méthode a été choisie par Liu & Woywode (2013) pour étudier l'intégration d'entreprises allemandes par des acquéreurs chinois, l'analyse de cas comparative leur permettant de saisir la complexité du phénomène et de rechercher des éléments récurrents à travers les cas. Compte tenu de l'étendue limitée de la connaissance sur les processus d'intégration mis en œuvre par des entreprises chinoises, ils ont délibérément opté pour une approche exploratoire et ont mobilisé des données de différentes natures.

Un facteur interne a trait à la nature des données que nous mobilisons. Celles-ci sont en effet de plusieurs types (texte libre de questionnaire, entretiens semi-directifs, données secondaires), correspondant bien en cela aux critères de Yin (1989) lorsqu'il définit l'étude de cas comme une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples. Les méthodes mixtes associant plusieurs natures de données de manière complémentaire sont particulièrement utiles pour aborder un phénomène en évolution comme les fusions-acquisitions (Vaara & Monin, 2010), et ont par exemple été mobilisées par Birkinshaw et al. (2000) pour analyser les processus d'intégration mis en œuvre par des entreprises suédoises lors d'acquisitions internationales.

Enfin, nous avons opté pour une approche par les filiales (Le Borgne-Larivière & Schier, 2010) qui permet de recueillir le témoignage des acteurs et analyser ce qui est réellement mis en œuvre après l'acquisition. Cette approche vise à dépasser les déclarations d'intention et les messages managériaux des acquéreurs. En effet, beaucoup de recherches sur les fusions-acquisitions se concentrent sur la seule perspective de l'acquéreur, et ignorent la perspective de la cible pourtant cruciale dans la phase de mise en œuvre (Graebner & Eisenhardt, 2004).

## SÉLECTION DES CAS

Les cas ont été sélectionnés selon une approche raisonnée (Seawright & Gerring, 2008) pour leur homogénéité et leur cohérence. Sur un plan opérationnel, les EMNE opèrent toutes dans le secteur de l'industrie manufacturière, les effectifs des acquéreurs et des cibles sont de tailles similaires, et les cibles appartenaient toutes auparavant à des grands groupes. Sur un plan empirique, les données recueillies sont de même ordre, quantitativement et qualitativement. La quantité de données recueillies correspond aux pratiques en usage dans notre champ de recherche (Weber, Tarba, Stahl, & Bachar-Rozen, 2012). Les EMNE des quatre cas sont originaires de trois pays : Chine, Brésil et Mexique. Le tableau 2 récapitule l'ensemble des éléments concernant les cas et le recueil de données.

**Tableau 2.** Informations et données recueillies

Cas	A	B	C	D
Acquéreur	First China	Yellow Shine	Flexibraz	Mexete
Pays EMNE	Chine	Chine	Brésil	Mexique
Secteur	Industrie	Industrie	Industrie	Industrie
Année	2011	2006	2006	2005
Effectifs				
Acquéreur	20 000	40 000	5 000	40 000
Cible	200	800	100	300
Données				
Questionnaires	2	2	2	3
Entretiens	5	3	2	1
Personnes interrogées	Managers français et chinois	Managers français	Managers français	Managers français
Visites de terrain	Oui	Oui	Oui	--
Doc. internes	Oui	--	Oui	Oui
Presse spécialisée	Oui	Oui	Oui	Oui
Littérature	--	--	--	Oui

## COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Notre recherche associe trois types de données. Tout d’abord, un questionnaire à visée exploratoire, déployé auprès des cadres dirigeants des entités acquises, a permis de recueillir des premières données, dont nous exploitons ici les aspects qualitatifs (texte libre des répondants). Ces questionnaires ont permis de solliciter des entretiens semi-directifs avec les répondants (salariés français ou expatriés du groupe acquéreur). Les entretiens d’une durée de 30 minutes à deux heures, ont été enregistrés, transcrits et éventuellement traduits. Des visites de terrain ont accompagné la plupart des entretiens, permettant de contextualiser les données, de faire des liens entre les situations et de nourrir l’analyse de mémos et journaux de terrain. Des données secondaires (presse économique et spécialisée, sites internet et documents internes des entreprises) ont également été collectées : elles permettent de mettre en perspective et confronter les données primaires à des éléments factuels et chronologiques des intégrations. Enfin, pour un cas, une littérature spécifique sur les intégrations conduites préalablement par l’EMNE concernée a également été mobilisée.

L’analyse des données a été effectuée dans le but de rapprocher les cas des catégories existantes dans la littérature sur les types d’intégration, tout particulièrement la matrice de Kale & Singh (2012) pour les EMNE. Pour ce faire, il faut garder à l’esprit que les catégories concernant les types d’acquisitions ne sont que des idéal-typiques. Il faut les considérer comme des continuums plus

que comme des catégories étanches aux frontières nettement délimitées. La proposition d'intégration par « approche légère » de Liu & Woyworde (2013) exprime bien cette importance à utiliser les catégories pour comprendre et donner sens aux faits, non pour les y contraindre artificiellement. L'analyse a été réalisée grâce à un système de codage structuré construit en opérationnalisant les concepts des deux dimensions de la matrice de Kale et Singh (2012) :

- **Structure** (nous préférons ce terme simplifié à l'expression « intégration structurelle » qui peut prêter à confusion) : séparation ou incorporation structurelle de la cible, changement éventuel de nom, réorganisations dans l'entité, modifications de l'équipe de direction, vitesse des changements, évolution de la gouvernance et de la prise de décision, régularité des contacts avec le groupe...

- **Activités** : changements ou coordination en R&D, production, distribution, marketing ou commercial, internationalisation des activités, introduction de nouvelles formes de management, d'outils ou processus, formations organisées par l'acquéreur, mobilités du / vers le groupe, transferts de savoir-faire et de technologies...

Les données ont été traitées avec le logiciel d'analyse de données qualitatives (Qualitative Data Analysis Software, QDAS) NVivo. Un tel logiciel, outre qu'il permet de gérer avec exhaustivité et souplesse des données qualitatives de sources et natures multiples, autorise surtout de conserver chaque élément codé dans son contexte. Il favorise ainsi l'articulation entre analyse contextualisée et synthèse de manière souple et évolutive, ce qui est particulièrement précieux pour une recherche qui nécessite des allers-retours fréquents entre théories et données.

## RÉSULTATS

Chaque cas est analysé et présenté selon un schéma homogène qui reprend les catégories du cadre théorique. Après une présentation des deux entités et du contexte de l'acquisition, nous analysons l'intégration sous l'angle de ses effets sur (a) la structure et (b) les activités de la cible, et nous intéressons ensuite à (c) l'éventuelle évolution dans le temps de ces deux dimensions et de la relation acquéreur – cible.

### CAS A - FIRST CHINA

En 2011, l'entreprise publique chinoise First China rachète une entreprise française en liquidation judiciaire. First China fait partie d'un conglomérat contrôlé par la SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*), l'entité du parti qui gère les actifs de l'Etat. Leader sur son marché national, son développement international s'est concentré jusqu'en 2011 sur l'Afrique, à la faveur de la politique de « *going out* » promue par les autorités au début des années 2000. Le site français compte quant à lui 200 personnes. Si dans les années 1960 plusieurs milliers de personnes y travaillaient, il a connu depuis deux dépôts de bilan et plusieurs propriétaires internationaux qui ont progressivement réduit son activité à la production d'un seul type de pièce. Au moment de l'acquisition, les déclarations des dirigeants chinois dans les médias se veulent rassurantes et ambitieuses : l'acquéreur s'engage à conserver tous les employés et promet des investissements. Sur un plan stratégique, l'acquisition permettrait à First China de conforter sa place de leader dans les segments haut de gamme sur son marché national, tout en faisant du site français une plateforme de recherche et commerciale pour le marché européen.

### **Structure : forte autonomie de dirigeants chinois expatriés**

Les premières décisions de l'acquéreur sont en partie imposées par la situation : la direction, précédemment assurée par l'ancien actionnaire, est vacante : le groupe chinois envoie pour diriger l'entité une équipe de trois expatriés, accompagnés d'un interprète. Cette équipe de direction est complétée du seul cadre dirigeant français resté dans l'entreprise, responsable de la production et qui est conforté à son poste. De même, le nom de l'entité étant associé à d'anciens propriétaires, celle-ci est renommée First China France, filiale du groupe First China. Au-delà de ces changements structurels, un dirigeant chinois se dit très autonome :

*« La gestion vis-à-vis de la filiale est spécifique. Mon pouvoir est plus puissant, je peux prendre des décisions de manière indépendante, ce qui permet une grande réactivité. La maison mère peut t'aider et te soutenir, mais elle ne peut pas faire à ta place. »* (Traduit du mandarin).

### **Activités : des changements « lancés doucement »**

Sur le plan opérationnel, les employés français font d'abord état d'une stabilité, voire d'une immobilité : il n'y a « pas de bouleversement », la situation est au « maintien de l'activité » et la stratégie d'entreprise apparaît « discrète ». Surtout, les investissements promis par le groupe ne sont pas réalisés, et des employés ont l'impression que le groupe chinois improvise. Cette impression laisse progressivement place à des inquiétudes que les syndicats expriment, d'abord par un courrier aux dirigeants, puis par voie médiatique. Un an et demi après l'acquisition, des articles sont publiés dans la presse, faisant état de la déception des employés face au manque de visibilité sur les projets et les investissements promis : « C'était l'euphorie, mais c'est retombé. [...] Les Chinois, c'était le top, c'était l'avenir. Mais aujourd'hui, ils sont en train de nous rouler dans la farine » (salarié français). Cette période est exprimée en d'autres termes par un dirigeant chinois qui parle d'une phase de rodage d'une à deux années :

*« Nous sommes dans une phase d'intégration. Il n'est pas possible de prendre des mesures fortes pour conduire de grands changements. Nous n'en sommes pas encore là. Si on veut que l'entreprise se développe pas à pas, nous pensons que la démarche modérée est préférable. Nous implantons donc nos exigences et notre conception managériale au fur et à mesure de l'intégration, lancée doucement. Nous avons nos propres méthodes pour intégrer »* (Traduit du mandarin).

### **Evolution : coordination sélective d'activités et investissements**

Les projets annoncés vont finalement voir le jour. Fin 2012, le président du groupe effectue une visite sur le site français. Il rappelle à cette occasion l'importance de « travailler dur » pour faire de First China France une marque en première ligne du groupe, qui doit pour sa part « apprendre des outils et des méthodes de management des usines françaises et européennes [d'autres entreprises du groupe ont fait des acquisitions en Allemagne entre temps] pour améliorer les standards de First China » (communiqué). Quelques semaines plus tard, le groupe investit un million d'euros dans un nouveau centre d'usinage. Cet investissement s'accompagne de formations et de recrutements en France, tandis que des ingénieurs chinois arrivent dans l'entité française. Le directeur de production français est nommé vice directeur général, tandis que le DG chinois cumule désormais son poste avec celui de directeur général adjoint de First China.

A la même période, via l'agence de presse chinoise, le vice-président du groupe vante les « partenariats avec des entreprises disposant de technologies

avancées en Occident, qui nous fournissent un raccourci et accès plus facile au progrès technologique ». Le mot « partenariats » est significatif, alors qu'il s'agit d'un point de vue juridique d'acquisitions. C'est que, depuis deux ans, First China a effectivement développé ses produits et son marché national grâce à l'acquisition de l'entité française. Sur le plan technologique, les pièces fabriquées en France ont été incorporées aux produits chinois : First China communique sur cette montée en gamme technologique, avec des publicités vantant la nouvelle « technologie européenne made in France » de ses produits. Peu de temps après, la direction relance le journal d'entreprise et y communique sur une nouvelle phase de coordination des activités : des produits étant tombés en panne en Chine, le groupe demande « de l'aide » à l'entité française. Une dizaine d'employés français sont envoyés en Chine pour assister les équipes chinoises à la réparation, et ainsi contribuer à « élargir le marché chinois dans les années à venir » (document interne). Début 2014, de nouveaux investissements sont planifiés en France, avec pour objectifs le développement de la production et la création d'une structure après-vente sur un nouveau site pouvant couvrir le marché européen.

#### CAS B - YELLOW SHINE

En 2006, le groupe chinois Yellow Shine acquiert une branche d'un groupe français qui souhaite recentrer ses activités. Deux sites de production sont ainsi cédés au groupe public chinois qui, au début des années 2000, a été désigné par les autorités comme un des « grands champions » dont le développement international devait être financé par les banques publiques. Au moment de l'acquisition, Yellow Shine acquiert une autre entreprise française, dans un autre secteur, et une entreprise australienne : ces acquisitions de 2006 sont les premières acquisitions du groupe à l'international, qui emploie 150 000 personnes.

#### **Structure : « nous sommes redevenus une PME »**

Au moment de l'acquisition, l'entité française ne peut conserver son nom, lié à son ancien propriétaire. L'acquéreur chinois crée alors une division spécifique dont la France devient le siège international, de facto dirigée par une équipe française. Au-delà de ce changement contraint, l'activité des deux sites français n'est pas impactée par l'acquisition. Comme le dit un responsable français, « le siège de Yellow Shine est resté en France et le groupe n'a pas placé un seul Chinois au siège ou à des postes exécutifs. Le management reste à la française ». Au niveau de l'organisation, sur les sites français c'est ainsi la sensation d'une grande autonomie qui prédomine :

*« Yellow Shine France est à actionnariat chinois mais est assez indépendant. [...] Oui, il y a l'assise d'un grand groupe qui permet d'absorber certaines difficultés financières, mais malgré tout, nous on se considère comme une PME. De toute façon ça ne peut pas tout changer. Au-delà du fait que ce soit par des Chinois, on ne passe pas d'une structure grand groupe à une structure grosse PME du jour au lendemain. » (Manager français)*

Le vocabulaire de la PME est paradoxal pour une entité qui appartient in fine à un groupe de 150 000 personnes, mais il est représentatif de la perception des acteurs français, et confirme une réalité opérationnelle : la présence de l'acquéreur dans l'organisation des sites est légère.

### **Activités : transfert reverse et mobilités vers le groupe**

L'entité française, qui affiche sa volonté d'être autonome en étant économiquement viable, continue donc de fonctionner comme avant pour l'essentiel de ses activités. Mais dans le même temps, certaines de ses ressources sont mobilisées pour développer la capacité industrielle du groupe en Chine :

*« Le seul impact visible est qu'un groupe d'ingénieurs et techniciens sont détachés pour le projet de transfert en Chine, des experts sont appelés à des missions ponctuelles, et que la R&D France aide et supporte la mise en place des labos qualité à travers la Chine ». (Manager français)*

En effet, quelques mois après l'acquisition, plusieurs employés français sont expatriés en Chine, avec pour objectif d'y mettre en place un site industriel similaire aux sites français. Pour un de ces expatriés français,

*« A l'occasion du deal avec Yellow Shine, il est décidé de développer en Chine un site de même capacité que l'ensemble des sites en France, de même technologie, pour compléter la production de Yellow Shine en Chine [...] le premier choix c'était d'accéder à une technologie différente, plus évoluée, pour pouvoir se mettre en face des compétiteurs internationaux qui venaient s'installer dans la zone Asie. »*

L'équipe française expatriée en Chine y pilote donc le projet industriel. En parallèle, des employés chinois sont progressivement envoyés en formation en France. Du côté des sites français, cette période n'est pas vécue de manière sereine par tous les employés : il y a des inquiétudes que « les Chinois rachètent l'entreprise pour mieux s'en débarrasser après... ils vont piquer la technologie et après ils fermeront l'usine » (Salarié).

### **Evolution : investissements industriels**

Ces inquiétudes commencent à se dissiper quatre ans après l'acquisition. A cette période, des investissements sont réalisés pour moderniser les équipements et agrandir une usine. Ces investissements sous contrôle chinois sont d'autant plus salués que l'ancien groupe français n'avait pas investi sur les sites depuis 10 ans. A la même époque, l'usine sur laquelle travaillent les expatriés français en Chine est en phase de démarrage. Les projets évoqués voient donc le jour. La même année, le groupe, dont le site internet est désormais trilingue chinois, anglais et français, poursuit sa politique de développement international par l'acquisition de deux nouvelles sociétés en Europe et au Moyen-Orient.

### **CAS C - FLEXIBRAZ**

En 2006, un grand groupe européen se sépare d'une partie de ses activités. C'est l'entreprise brésilienne Flexibraz qui fait l'acquisition de l'entité devant être désinvestie, une entreprise européenne disposant d'un site en France. Entreprise de 5 000 personnes appartenant elle-même à un conglomérat, Flexibraz est le leader dans son secteur en Amérique Latine. Mais ce développement se fait principalement à partir du Brésil : cette acquisition européenne est la première opération de croissance externe internationale du groupe. Comme le dit un cadre français après l'acquisition, « nous avons été revendus à un groupe qui était à 95% brésilien et n'avait, en dehors de lui-même, que ces deux petites sociétés européennes ».

**Structure : « une PME de fait »**

Pour l'entité française, le rachat ne s'accompagne d'aucun changement structurel. Elle conserve son nom, son organisation ainsi que toutes ses ressources humaines. Seul un cadre financier du groupe brésilien est envoyé en France pour s'assurer du reporting. Du côté du groupe brésilien, la dimension internationale de l'organisation et de ses activités ne semble effectivement pas une priorité : des années après l'acquisition, le journal d'entreprise et le site intranet sont encore exclusivement en langue portugaise, et les rares réunions de cadres brésiliens en France se font avec des interprètes en portugais. Un dirigeant français résume la situation en disant que, pendant plusieurs années, Flexibraz a « tout laissé en place en ne regardant que la partie financière », les équipes étant même « surprises par le laisser-faire » de l'acquéreur. Un autre résume cette période comme « le passage du statut de filiale d'un groupe européen à celui de PME "de fait" ».

**Activités : des coordinations technologiques et commerciales inabouties**

La coordination des activités est également minimale. Quelques mois après l'acquisition, l'entité française réalise des investissements, mais ceux-ci étaient prévus antérieurement à l'acquisition, et ils sont financés localement. Des premières tentatives de coordination d'activités sont ensuite lancées par Flexibraz. Tout d'abord, le groupe essaie de bénéficier du savoir-faire de l'entité française. Des coopérations technologiques sont lancées, mais font long feu, achoppant sur un manque de coordination et de moyens humains. Commercialement, le groupe teste également la distribution de produits fabriqués en Europe sur son marché brésilien. Les conditions de marché, le différentiel de pratiques entre un marché mature et un marché émergent, ainsi que la gestion de la distance et ses implications pratiques, pèsent cependant sur ce projet qui s'essouffle rapidement. La cible continue néanmoins de produire des résultats qui satisfont l'acquéreur. Comme le dit un cadre français,

*« Les deux premières années, ça s'est très bien passé. En fait, ça s'est très bien passé pourquoi ? Parce qu'ils [les acquéreurs] ne se sont pas impliqués dans la gestion. Ils nous ont laissés faire. Mais quand ils ont voulu s'impliquer dans la gestion, de manière un peu plus pointue, avec vraiment des habitudes de gestion très américaines, là ça a été un petit peu compliqué »*

**Evolution : tentative d'implication puis désengagement progressif de l'acquéreur**

En effet, le positionnement du groupe brésilien semble s'infléchir en 2010. L'impact de la crise sur les résultats servant peut-être d'aiguillon, Flexibraz s'investit plus dans les opérations de son acquisition. Il nomme à la direction Europe un manager brésilien qui veut impulser des changements. Opérationnellement, il décide d'aligner les sites européens sur les normes des sites brésiliens qui, selon un cadre français, « utilisent beaucoup de moyens de management international : ISO 9001, 14001, 5S, lean management... ». Il souhaite également conduire des réorganisations, mais celles-ci se heurtent à des différences de cadres juridiques entre le Brésil et l'Europe. Aucun changement d'envergure n'est finalement réalisé. La volonté de prise en main de l'acquéreur, à la fois structurelle et opérationnelle, est évidente, mais l'intégration ne va pas au-delà de ces premières velléités. En plus des difficultés opérationnelles, le propriétaire de Flexibraz se recentre à cette période sur son cœur de métier, et revend Flexibraz. Le nouvel acquéreur brésilien ne souhaite pas récupérer les entités européennes, qui restent donc dans le giron du groupe. Celui-ci dispose donc toujours de deux entités, qui se retrouvent déconnectées à la fois de ses activités et de ses zones géographiques. Du point de vue de

l'intégration, les projets de coordination sont depuis cette date arrêtés, produisant pour les cibles un effet de « retour en arrière » (manager français).

#### CAS D - MEXETE

En 2005, le groupe mexicain Mexete acquiert une entreprise européenne qui dispose de sites de production dans plusieurs pays, dont deux en France. Leader mondial dans son secteur, Mexete s'est engagé depuis les années 1990 dans un développement international intense, par des acquisitions dans des pays hispanophones d'abord, puis dans des pays émergents, et par une première acquisition up-market aux Etats-Unis au début des années 2000. Le développement international de Mexete jusqu'à cette date a fait l'objet de plusieurs recherches, qui attribuent son succès au modèle que le groupe met en œuvre dans l'intégration de ses acquisitions. Mexete suit en effet un processus formalisé constitué d'une double dynamique : d'un côté il implante rapidement dans les entités acquises ses outils et ses bonnes pratiques, d'un autre il détecte dans ces entités des méthodes qui, si elles sont jugées efficaces, sont intégrées au modèle standard et déployées dans le monde entier. Cette approche associant absorption et benchmark interne a notamment été déployée lors de l'acquisition de l'entité américaine (Hill & Jones 2012).

#### **Structure : incorporation dans le groupe acquéreur**

Au moment de l'acquisition, les entités françaises, qui avaient conservé leur nom d'origine et leur identité au sein du groupe européen, sont intégrées en une seule entité pour former Mexete France. Cette absorption nominale est complétée par une intervention forte et rapide de l'acquéreur :

*« Pendant l'intégration, 200 salariés ex Mexete sont venus en mission pour mettre en place le modèle. Après, ils ont nommé d'ex Mexete à certains postes clés. »* (Salarié français)

Cette mission d'une durée six mois est menée par des employés du groupe, de plusieurs pays mais en majorité mexicains. Par ailleurs, si l'équipe de direction reste en place, des réorganisations sont rapidement mises en place au sein des entités et de leurs équipes.

#### **Activités : alignement sur les outils et les procédures du groupe**

La première tâche de cette mission est d'aligner les entités sur les standards de reporting du groupe, ce qui est fait en un mois. Ensuite, les sites sont intégrés aux systèmes d'information du groupe, dans un modèle unifié. Ce sont ensuite les processus de production, les réseaux de distribution, et les processus d'achats qui sont revus. Pour un cadre français, « la volonté de Mexete a été de mettre le plus rapidement possible les nouvelles entités dans le modèle Mexete ». Toutes les fonctions supports sont standardisées, de même que la politique ressources humaines. La hotline, la facturation et la paie sont quant à elles externalisées. Certains employés français regrettent ainsi une « centralisation trop rigide ». Le changement est intense et rapide, tant d'un point de vue structurel que de coordination des activités. De manière significative, les répondants emploient un vocabulaire récurrent pour qualifier l'intégration, parlant de « modèle américain » et de « culture américaine ». Cette récurrence traduit, d'un côté l'association courante entre grands groupes américains globaux et type d'intégration absorptif et, de l'autre, la similarité de l'approche de Mexete avec cet idéal-typique d'absorption : rapide incorporation des entités dans le groupe, faible autonomie et assimilation dans les systèmes et les modèles du groupe.

A aucun moment les données, ni primaires ni secondaires, n'évoquent le fait que des bonnes pratiques ou des méthodes des entités françaises n'aient fait l'objet d'une détection par le groupe et d'une intégration dans ses processus : les témoignages des acteurs ne font état que d'une intervention et de transferts descendants, de l'acquéreur vers les cibles.

### Evolution : consolidation des changements initiaux

Après cette phase initiale de changements importants et rapides d'une durée d'environ six mois, les relations entre l'acquéreur et la cible ne connaissent pas d'évolution significative. Les changements initiaux sont consolidés, et aucune inflexion d'envergure n'y est apportée, les entités continuant d'être structurellement et opérationnellement intégrées au groupe, Mexete a consolidé sa présence en France, où il compte 3 000 employés. Le comité de direction du pays est composé de managers français et d'un manager sud-américain : celui-ci, venant du groupe et disposant d'une forte expérience internationale, est à la fois responsable des finances, des systèmes et de l'amélioration opérationnelle.

## CONCLUSION : FORMES ÉVOLUTIVES DES INTÉGRATIONS PAR LES EMNE

Le tableau 3 récapitule les éléments – clés des cas, permettant une comparaison et une lecture multi-cas synthétique. Il résume les caractéristiques des effets des acquisitions sur la structure et les activités des cibles, ainsi que leur évolution temporelle. L'analyse des cas à l'aide de ces dimensions permet de les rapprocher des types d'intégration de la littérature, et de confronter ces données empiriques aux hypothèses théoriques.

**Tableau 3.** Résumé comparatif des cas

Cas	A First China	B Yellow Shine	C Flexibraz	D Mexete
Pays EMNE	Chine	Chine	Brésil	Mexique
Année de l'acquisition	2011	2006	2006	2005
Internationalisation préalable de l'EMNE	Export seulement	Export seulement	Export seulement	Présence dans de nombreux pays
Expérience up-market	Non	Non	Non	Oui
Effets de l'intégration				
Structure	Entité relativement autonome, dirigée par des expatriés de l'acquéreur	Entité préservée, autonome (« nous sommes devenus une PME »).	Entité préservée (« passée de filiale de groupe européen à PME de fait »)	Entité absorbée
Activités	L'acquéreur développe son marché national grâce aux ressources de la cible	Des employés de la cible dupliquent un site industriel en Chine.	Tentatives de coordination technologique et commerciale – échecs	Alignement rapide de l'entité sur les standards du groupe acquéreur
Evolution temporelle	Investissements dans la cible deux ans après l'acquisition	Investissements dans la cible quatre ans après l'acquisition	Tentative d'implication de l'acquéreur quatre ans après l'acquisition	--
Type d'intégration	Partenariat progressif, en « double saut de mains »	Partenariat progressif, avec rattrapage technologique	Partenariat inabouti > préservation de fait	Absorption

## DES APPROCHES PARTENARIALES DIVERSEMENT ÉVOLUTIVES

Les résultats corroborent tout d'abord le fait que les EMNE adoptent souvent une approche partenariale suite à leurs acquisitions up-market. Les cas A, B et C sont des exemples d'intégrations qui se rapprochent clairement du mode partenarial, bien qu'avec des modalités et des formes diverses. Dans le cas A, les dirigeants chinois expatriés, qui se disent relativement autonomes, mettent graduellement en place des collaborations, qui visent dans un premier temps à développer le marché national du groupe grâce à la technologie de la cible. Dans le cas B, l'entité acquise est structurellement inchangée, « redevenue une PME », tandis que ses ressources humaines et technologiques sont mobilisées dans le cadre d'un transfert reverse pour le développement d'un site industriel en Chine. Dans le cas C, la cible reste autonome, « PME de fait », tandis que des tentatives de coordination d'activités sont lancées sur les plans technologique et commercial.

L'analyse de l'évolution dans le temps des rapports entre l'acquéreur et la cible permet de dépasser ce premier niveau de lecture statique. Les résultats confortent en effet la première partie de l'hypothèse de Kale & Singh (2012) : l'acquéreur qui adopte une approche partenariale tend à intensifier l'intégration à moyen-terme. Dans deux cas, des investissements sont réalisés quelques années après l'acquisition : l'approche partenariale, qui était déjà à l'œuvre du côté des acquéreurs, se révèle alors également du côté des cibles. La temporalité en temps deux de ces intégrations les rapproche du modèle en « double saut de mains » de Williamson & Raman (2013). Il ne s'agit cependant pas, comme Kale & Singh (2012) le disent de manière un peu étonnante, d'une « absorption plus complète » à moyen terme. En effet, même si l'intensification des activités contribue à intriquer un peu plus les deux organisations, l'autonomie structurelle des cibles reste forte : il n'y a donc pas d'absorption. Il s'agit plutôt d'une intensification du partenariat par une coordination d'activités plus importante et surtout bidirectionnelle, à la fois depuis et vers la cible.

Le cas C dévoile une autre dimension de l'approche partenariale qui permet d'en étoffer sa compréhension. Dans ce cas, les premières tentatives de coordination d'activités achoppent sur des obstacles (distance, manque de ressources et d'expérience de l'acquéreur) qui conduisent à leur abandon progressif. L'acquéreur tente bien, quatre ans après l'acquisition, de renforcer l'intégration de l'entité, mais rencontre à nouveau des difficultés. La situation se délite et, lorsque l'acquéreur change lui-même de propriétaire, la cible connaît un « retour en arrière » qui la laisse en situation de simple préservation.

## UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE EN DEUX TEMPS, ET À DOUBLE SENS

Une logique d'ensemble de l'approche partenariale peut donc être élaborée, caractérisée par un déploiement en deux temps et une trajectoire qui peut être parcourue en deux sens. Dans un premier temps, l'acquéreur tente de tirer profit de son acquisition pour son propre développement, technologique ou commercial : la cible est alors peu impactée par l'acquisition. Ensuite, à moyen-terme, l'acquéreur infléchit le degré de coordination avec la cible, avec deux directions possibles. Si la coordination se déroule de manière satisfaisante, elle s'intensifie et un partenariat bidirectionnel prend forme. Les deux organisations, quoique séparées, deviennent plus interdépendantes et évoluent en interaction : il y a intrication des deux entités, sous l'effet d'une coordination plus importante des activités. Cette situation se rapproche du mode d'intégration symbiose à la réserve que, là où l'idéal-typique de la symbiose suggère une coordination des activités à de nombreux niveaux, la coordination dans une approche partenariale ne concerne qu'une partie des activités de l'acquéreur et de la cible. L'autre issue de cette approche partenariale arrive quand la coordination d'activités ne porte

pas ses fruits. Dans ce cas, elle peut être progressivement abandonnée, et la cible relativement délaissée par l'acquéreur se retrouve en situation de préservation.

L'approche partenariale est donc un processus dynamique. Elle n'est pas une catégorie en soi, c'est un processus graduel entre la préservation et une forme sélective de symbiose. Contrairement à une absorption, qui de par sa nature même, produit des effets immédiats, les effets d'une approche partenariale se révèlent de manière progressive pour la cible. Cette dynamique partenariale a vocation à s'intensifier avec le temps, avec une inflexion à moyen-terme, mais sa trajectoire peut être parcourue dans les deux sens, avec un possible effet de retour en arrière en cas d'échec de coordination des activités.

#### UNE APPROCHE ABSORPTIVE QUI S'INTENSIFIE AVEC L'EXPÉRIENCE D'ACQUISITIONS

Le cas D se distingue nettement des précédents, et constitue un défi à la littérature existante sur les EMNE. L'acquéreur y adopte en effet une approche absorptive, caractérisée par d'importants changements visant à l'intégration structurelle de la cible et à l'alignement de ses activités sur celles du groupe. Conformément à l'idéal-typique de l'absorption, ces changements sont effectués rapidement et selon un plan formalisé.

Cette intégration ne correspond que partiellement aux pratiques de l'acquéreur préalablement identifiées dans la littérature. En effet, l'acquéreur est connu pour appliquer un modèle dans lequel il déploie ses processus tout en apprenant de ses acquisitions, en y détectant les bonnes pratiques qu'il diffuse ensuite dans tout le groupe. Ici, s'il y a bien alignement des entités françaises sur les processus et les systèmes du groupe, nous n'avons aucun indice que l'acquéreur ait détecté les bonnes pratiques de ses acquisitions : il semble qu'il ait mis en œuvre une intégration uniquement absorptive. Nos données ne nous permettent pas d'apporter une explication définitive à ce fait. Néanmoins, il est probable que, au fil des acquisitions et notamment suite à l'acquisition aux Etats-Unis, la base de connaissance du groupe gagne en exhaustivité et ne puisse plus s'enrichir qu'à la marge. Mécaniquement, plus le groupe réalise d'acquisitions, surtout dans des pays développés, et moins il a à apprendre de ses acquisitions.

Tout en conservant sa logique propre, son processus d'intégration est donc progressivement moins bidirectionnel et plus « descendant », du groupe vers la cible. La deuxième partie de l'hypothèse de Kale & Singh (2012) se trouve donc validée, au point même d'en défier les prémises : toutes les EMNE n'adoptent pas une approche partenariale, et une EMNE ayant accumulé suffisamment d'expérience peut être de plus en plus interventionniste et directement absorber ses acquisitions.

## **DISCUSSION : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET THÉORIQUES**

Ces résultats conduisent à plusieurs types de réflexions et discussions. Sur le plan théorique, la variété des situations rencontrées appelle à réfléchir aux différents déterminants des choix de modes d'intégration. Elle invite également à reconsidérer voire repenser la catégorie de multinationales émergentes. Sur un plan managérial, les résultats permettent de mieux appréhender le rôle essentiel de la cible dans le déploiement des relations avec l'acquéreur.

## DÉTERMINANTS DES CHOIX DE MODE D'INTÉGRATION : VERS UNE APPROCHE INTÉGRÉE

Les résultats mettent en lumière certains déterminants du choix de mode d'intégration des EMNE. Dans les cas de notre recherche, il apparaît d'abord que les EMNE qui adoptent une approche partenariale n'ont aucune expérience d'acquisition up-market, tandis que l'EMNE qui absorbe son acquisition dispose de plusieurs expériences similaires préalables. Ce fait suggère l'importance de l'expérience de l'acquéreur dans son choix de mode d'intégration. Dans le même temps, le différentiel technologique ou managérial entre l'acquéreur et la cible semble aussi jouer un rôle essentiel : ainsi, plus le rapport technologique serait en faveur de la cible, plus l'acquéreur aurait intérêt, et donc tendance, à adopter une approche partenariale.

Pour autant, les EMNE qui mettent en œuvre une dynamique partenariale le font-elles seulement car elles ne peuvent pas faire autrement, ou est-ce en partie également car elles ne le veulent pas ? La question mérite d'être posée, car plusieurs autres déterminants semblent en jeu. Le premier cas fournit ainsi des indices d'une vision spécifique de l'acquéreur par rapport à l'intégration : deux managers du groupe évoquent leurs « propres méthodes pour intégrer » avec une « phase de rodage d'une à deux années ». Leur choix d'approche partenariale ne semble donc pas uniquement contraint par des aspects de capacité, mais résulterait aussi d'une conception managériale spécifique, associant notamment motivation d'apprentissage et orientation au temps spécifique. Ce dernier élément renvoie à des aspects à la fois culturels et de gouvernance : dans les deux premiers cas, les EMNE qui adoptent une approche partenariale sont en effet des groupes publics chinois. Des éléments de gouvernance jouent aussi dans le troisième cas, où c'est un changement d'actionnariat au sein de l'acquéreur qui précipite le passage de la cible en mode préservation.

Les déterminants du choix de mode d'intégration sont donc multiples et intriqués. Pour articuler leur complexité nous préconisons une approche intégrée, qui associe deux séries d'éléments : d'une part des choix stratégiques pragmatiques et délibérés de l'acquéreur (réalisés en prenant notamment en compte sa capacité absorptive, son expérience préalable et le différentiel de ressources avec la cible), et d'autre part des pratiques managériales moins explicitées, enchâssées dans des visions à priori de « comment les choses doivent être faites » en rapport avec l'héritage administratif de l'EMNE. Nous préférons ce dernier terme d'héritage administratif (Calori et al., 1996) à celui de culture utilisé par Liu & Woywode (2013). Plus complet pour aborder des éléments liés à des choix stratégiques, il associe des éléments effectivement culturels (rapport au temps, au changement, au pouvoir), institutionnels (gouvernance, environnement économique du pays d'origine) et historiques (développement de l'EMNE).

Une autre motivation de choix d'approche partenariale avait été repérée dans la littérature. Pour Kale & Singh (2012), ce choix permettrait à une EMNE de lever les réticences et les inquiétudes au sein de la cible dans un premier temps. Ces effets ne sont pas apparus dans notre recherche. Presqu'au contraire, dans les deux premiers cas l'attitude peu interventionniste de l'acquéreur est source parmi les salariés des entités acquises d'attentes anxieuses et de doutes quant à la sincérité des déclarations de l'acquéreur. La pertinence de cet aspect tactique dans l'approche de l'intégration n'est donc ici pas corroborée par les faits.

## RELECTURE DE LA CATÉGORIE « MULTINATIONALES ÉMERGENTES »

Le contraste des résultats, avec des EMNE qui adoptent une approche partenariale et une autre qui absorbe ses cibles, amène à mettre en question la robustesse de la catégorie d'entreprises multinationales émergentes (EMNE). En effet, dans la littérature cette catégorie est souvent associée à des modes d'internationalisation supposément spécifiques. Notre étude multi-cas révèle de profondes divergences sur ce point. Une autre manière d'envisager cette question serait de repenser la définition des EMNE. Le qualificatif d'émergent porte-t-il sur le pays d'origine de ces multinationales (caractéristique exogène), ou sur leur propre développement (caractéristique endogène) ? Autrement dit, les EMNE sont-elles « des multinationales de pays émergents » ou « des multinationales en émergence » ? Avec cette deuxième acception reposant sur le stade d'évolution et le niveau de maturité propre à chaque organisation, il apparaît que les EMNE qui optent pour des approches partenariales seraient plutôt des multinationales qui en sont à leurs premières phases d'internationalisation, tandis que les EMNE qui optent pour des approches d'absorption seraient plutôt des multinationales déjà matures, pour lesquelles le qualificatif « émergent » serait alors inapproprié.

Du fait de leur contraste, ces cas permettent d'esquisser des formes récurrentes dans le développement des multinationales émergentes. Leurs acquisitions up-market semblent revêtir une double dimension d'apprentissage, qui consiste pour les EMNE à obtenir des ressources nécessaires à leur développement tout en expérimentant leurs modes de gestion à l'international. Il n'y aurait donc pas, comme dans le modèle classique, un premier temps de construction sur leur marché national d'un modèle de gestion, suivi de l'exploitation de ce modèle à l'international : les EMNE construiraient leurs avantages concurrentiels et leurs modèles managériaux non seulement pendant mais grâce à ces acquisitions.

## IMPLICATIONS MANAGÉRIALES : GÉRER LA TEMPORALITÉ DES APPROCHES PARTENARIALES

Plusieurs implications managériales peuvent être retirées de cette recherche, surtout en ce qui concerne les cas d'approches partenariales par des EMNE. Tout d'abord, il faut bien prendre en compte le caractère évolutif du rapport des EMNE à leurs acquisitions : leurs choix stratégiques et managériaux à un moment donné ne sont sans doute pas des spécificités stables, mais plutôt des éléments transitoires liés à leur stade de développement. Ensuite, il est essentiel de bien saisir le déploiement en deux temps de la dynamique partenariale, et prêter une attention toute particulière aux premières coordinations d'activités qui peuvent conditionner la suite de l'intégration, dans un sens négatif ou positif. En effet, même et surtout si la cible est peu impactée directement durant la première période, ses responsables doivent être conscients qu'elle a un rôle essentiel pour le déploiement ultérieur de la relation avec l'acquéreur. Si les premières coordinations apportent des résultats satisfaisants, le partenariat devrait s'intensifier et la cible pourrait en retirer des avantages (investissements, pérennité et développement de l'activité...). Au contraire, si les premières coordinations se révèlent infructueuses, la cible pourrait être laissée en préservation non intentionnelle, la fragilisant pour son développement et son avenir dans le groupe.

Ceci est d'autant plus important que, durant la première période de l'approche partenariale, les managers et les équipes des entités acquises peuvent être surpris par le laisser-faire apparent de l'acquéreur. Ils peuvent alors interpréter l'autonomie qui leur est conférée comme une pure et simple indépendance, et manquer les enjeux réels de cette phase. Or, s'il y a bien un

découplage relativement inédit entre le rapport actionnarial et le rapport managérial dans ce type d'intégration, et que la présence de l'acquéreur est discrète, les attentes de ce dernier sont réelles, de même que les potentiels de développement pour l'entité acquise.

#### AXES DE RECHERCHES FUTURES

Nous nous sommes efforcés dans cette recherche à produire des données empiriques inédites et à les confronter aux cadres théoriques en construction sur le développement des EMNE. Ces données ont permis de nourrir la connaissance et la réflexion sur les EMNE avec des bases empiriques élargies. De futures recherches pourront en renforcer les conclusions, et articuler notamment plus finement les différents niveaux de déterminants du choix de mode d'intégration. La question de savoir si les EMNE qui adoptent une approche partenariale le font car elles ne peuvent pas ou ne veulent pas faire différemment nous paraît notamment intéressante. Plusieurs directions de recherches pourront concourir à y répondre : temporellement, en accroissant la couverture longitudinale des cas étudiés ; géographiquement, en étudiant des cas d'acquisitions ultérieures des mêmes EMNE dans d'autres pays développés (pour identifier des récurrences ou des évolutions) et dans des pays émergents (pour identifier des récurrences ou des différences) ; enfin, structurellement, en complétant l'approche par les filiales d'une approche par les sièges des EMNE.

#### REFERENCES

- Beddi H. (2011). Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? *Revue française de gestion*, 37(3), 77-92.
- Birkinshaw J.M., Bresman H., & Håkanson L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-426.
- Birkinshaw J., Bresman H., & Nobel R. (2010). Knowledge transfer in international acquisitions: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 21-26.
- Borini F.M., de Miranda O.M., Freitas S.F., & de Oliveira C.R. (2012). The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 30(3), 219-231.
- Calori R., Lubatkin M., & Very P. (1996). Une étude empirique des formes et déterminants de l'intégration post-acquisition. *Management International*, 1(1), 41-54.
- Chanda N. (2007). *Bound together. How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cuervo-Cazurra A. (2012). How the analysis of developing country multinational companies helps advance theory: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.
- Eisenhardt K.M. & Graebner M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 1-8.
- Graebner M.E. & Eisenhardt K.M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firm. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366-403.
- Gupta A.K. & Govindarajan V. (2000). Knowledge Flows within the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Guillen M.F., & Garcia-Canal E. (2012). *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York, NY: McGraw-Hill Professional.
- Haspeslagh P., & Jemison D. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York, NY: Free Press.
- Hennart J.-F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 2(3), 168-187.
- Hill C. & Jones G. (2012). *Strategic Management Cases*. Mason : Cengage Learning.
- Jaussaud J., Mizoguchi S., Nakamura H., & Schaaper J. (2012). Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine. *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1,2), 1-26.
- Kale P., & Singh H. (2012). Characteristics of Emerging Market Mergers and Acquisitions. In Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford : Oxford University Press.
- Koenig G., & Meier O. (2001). Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste. *M@n@gement*, 4(1), 23-45.
- Kumar N. (2009). How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A. *Harvard Business Review*, 87(5), 11-121.
- Le Borgne-Larivière M., & Schier G. (2010). Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international. *Management International*, 15(1), 59-72.

- Liu Y. & Woywode M. (2013). Light-Touch Integration of Chinese Cross-Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 469-483.
- Luo Y.D. & Tung R.L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective, *Journal of International Business Studies* 38(4): 481-498.
- Lubatkin M., Calori R., Very P. & Veiga J.F. (1998). Managing Mergers Across Borders: A Two-Nation Exploration of a Nationally Bound Administrative Heritage. *Organization Science*. 9(6), 670-684.
- Mayrhofer U. (Ed.). (2011). *Le management des firmes multinationales*. Paris : Vuibert.
- Mayrhofer U. & Very P. (Eds.). (2013). *Le management International à l'écoute du local*. Paris : Éditions Gualino.
- Miles M.B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nayir D.Z., & Vaiman V. (2012). Emerging multinationals: globalisation paths and management styles. *European Journal of International Management*, 6(3), 243-247.
- Ramamurti R., & Singh J. (2009). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Sarathy R. (2013). Cross-borders acquisitions by EMNEs, in Williamson et al. (2013). *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Seawright J. & Gerring J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Spigarelli F., Alon I., & Mucelli A. (2013). Chinese overseas M&A: overcoming cultural and organisational divides. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*. 6(1/2), 190-208.
- Vaara E. & Monin P. (2010). A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3-22.
- Weber Y., Tarba S.Y., Stahl G.K. & Bachar-Rozen Z. (2012). Integration of International Mergers and Acquisitions: Test of a New Paradigm. In Weber, Y. (Ed.). (2012), *Handbook Of Research On Mergers And Acquisitions*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Williamson P.J. & Raman A.P. (2013). Cross-border M&A and competitive advantage of Chinese EMNEs. In Williamson et al. (2013), *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Williamson P., Ramamurti R., Fleury A., & Leme Fleury, M. T. (2013). *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Yueh L. (2012). China's Going Out, Bringing In Policy: the Geo-economics of China's rise. IISS (The International Institute of Strategic Studies) seminar paper.

**Morgan Marchand** est doctorant à l'Université Paris-Dauphine (Dauphine Recherche Management - M&O) et consultant en management international.