

Stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises dans les pays d'Afrique francophone

Djibril DIOUF^{1*}

Résumé: Dans les pays d'Afrique francophone, les multinationales des pays émergents commencent, de plus en plus, à entrer en concurrence avec celles de l'ancienne puissance coloniale, la France. Toutefois, cette compétition, n'épouse pas souvent les procédures officielles établies. Dès lors, la question qui s'est posée est celle de savoir comment les multinationales des pays émergents parviennent à s'internationaliser dans contextes marqués par des situations de monopole des entreprises issues des anciennes puissances coloniales ? Aux termes de l'analyse, et à partir du cas d'une entreprise chinoise, il est ressorti que ces multinationales s'appuient sur leur gouvernement d'origine pour conquérir de nouvelles parts de marché. Elles n'utilisent pas des logiques d'apprentissage et sont souvent suspectées de manque de transparence, surtout de la part d'acteurs ayant des positions déjà ancrées. Ce qui est conforté par les logiques de contournement des procédures établies par les multinationales des pays émergents en vigueur dans les régions où elles s'implantent.

Mots-clés: Partenariats public-privé, stratégies, internationalisation, pays émergents, Chine.

1. Introduction

Les stratégies d'internationalisation des entreprises provenant des pays émergents ou développés ont été diversement abordées. Avec le modèle OLI de Dunning (2001) [11] (ownership advantage of the firm (O), location factors (L), and by internalisation of transaction costs (I)), rappelé par Stefanovic (2008) trois types de facteurs influencent le développement de l'investissement privé direct par les multinationales : l'avantage compétitif de la firme, le lieu d'implantation de la firme et des conditions d'internalisation des coûts de

¹ Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Institut National du Sport et d'Education Populaire du Sénégal (INSEPS), Sénégal, brildiouf@yahoo.fr;djibril2.diouf@ucad.edu.sn

* Auteur correspondant.

transactions de la firme. Pour importants qu'ils soient ces facteurs ne peuvent pas, à eux seuls, expliquer les stratégies d'internalisation des multinationales des pays émergents. Ainsi, il n'est pas rare de voir des recherches insister sur des stratégies d'internationalisation des multinationales des pays émergents appuyées sur le tremplin ou le « springboard perspective » (Luo et Tung, 2007) [20] ou encore sur l'appui du pays d'origine (Peng, 2012) [24]. En Afrique, et particulièrement au Sénégal, depuis les années 2000, des efforts ont été faits dans le sens de faciliter les investissements privés directs, notamment celles des multinationales. A cette fin, en plus de la création d'une Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux (APIX), la législation a été réformée dans le sens de promouvoir les investissements étrangers. A cet égard, l'adoption de la loi sur les Contrats de Construction Exploitation Transfert (CET), modifiée en 2009, 2011, 2014 et de la loi 2021 sur les Partenariats Public-Privé (PPP) illustre la volonté des autorités sénégalaises d'attirer les investisseurs internationaux (Diouf, 2021) [10].

Cependant, dans un contexte marqué par la présence de multinationales appartenant à l'ancienne métropole, la France, se pose la question des conditions d'entrée de multinationales venant de pays émergents comme la Chine.

La question qui se pose dès lors est celle de savoir comment les multinationales des pays émergents parviennent à s'internationaliser dans contextes marquées par des situations de monopole des entreprises issues des anciennes puissances coloniales ?

L'objectif de ce travail est de revenir sur les défis que doivent surmonter les multinationales des pays émergents pour s'internationaliser dans régions marquées par l'omniprésence de l'ancienne métropole dans la construction et la gestion des infrastructures ou service public.

Nous nous appuierons sur le cas du Sénégal, pays entretenant des relations assez soutenues avec la France son ancienne métropole.

Ce travail est organisé en quatre parties. La première partie s'intéresse aux formes d'internationalisation des multinationales, notamment ceux des pays émergents. Ensuite, la deuxième partie porte sur la méthodologie. La troisième partie présente les principaux résultats obtenus. Enfin, dans la quatrième partie, quelques discussions autour des principaux résultats obtenus sont faites, suivies de la conclusion.

2. De l'internationalisation des entreprises issues des pays émergents

La stratégie OLI a pu expliquer certainement l'internationalisation des entreprises. Toutefois, elle ne permet pas toujours de comprendre les stratégies d'internationalisation dans les entreprises des pays émergents. Aussi, d'autres tentatives d'explications se sont imposées. Luo et Tung (2007)[20] considèrent que les multinationales issues des pays émergents s'investissent à l'international uniquement dans le but d'acquérir des ressources dont ils ont besoin au plan domestique pour entrer en compétition avec les entreprises rivales et réduire leur vulnérabilité au plan interne du fait de contraintes institutionnelles et de marché. Leur expansion au plan international est une voie pour compenser leur manque de compétitivité. Elle permet aussi de combler le gap créé par leur arrivée tardive dans leur domaine d'activité et de s'attaquer aux entreprises rivales qui sont présentes dans leur marché domestique. C'est l'occasion, par ailleurs, pour elles de dépasser les barrières douanières à l'exportation. L'internationalisation les allège des contraintes institutionnelles liées à leur marché domestique. Les multinationales utilisent, en outre, l'expansion internationale pour bénéficier du traitement préférentiel offert par les gouvernements des marchés émergents. Enfin, ils utilisent leur expansion à l'international pour exploiter les avantages compétitifs dans les pays émergents ou en développement.

Pour ce faire, elles développent des stratégies d'expansion internationale en s'appuyant, par exemple, sur les ressources qu'ils ont pu développer dans leur marché domestique. L'appui du gouvernement d'origine est aussi nécessaire.

Toutefois, les multinationales qui vont à l'international font face à certains défis : comme le sous-développement de leur marché domestique, ou le manque de transparence dans les relations avec le pays hôte. Il y a aussi les difficultés liées à la gestion de l'après internationalisation relatives aux questions culturelles et de contrôle d'infrastructures et d'activités dispersées. A tout cela, il faut ajouter le manque d'expérience, de compétence et d'expertise à l'international qui s'est posé pour plusieurs multinationales de pays émergents.

Dans une approche plus générale, le modèle d'internationalisation préconisé par Meyer (2013) [23] reprend les théories complémentaires sur les formes d'internationalisation pour asseoir une approche globale. Pour lui l'internationalisation passe une dynamique d'apprentissage par lequel chaque multinationale construit des compétences qui lui permet de tirer profit de sa

présence sur l'international. Le processus de développement des compétences joue un rôle fondamental dans la stratégie d'internationalisation. Cette dynamique, selon Johansen et Vahlne (2009) [16] passe par une interaction entre variables fixes comme les capacités de la firme en un instant et les variables changeantes, comme les possibilités d'apprentissage et les décisions prises par intervalles irrégulières. Les processus d'apprentissage sont, donc, présentes dans les dynamiques d'internationalisation où l'expérience est essentielle. Les firmes développent leurs connaissances à l'international par divers procédés (Meyer et Xia, 2012 [22]; Kumraswamy et *al.*, 2012 [18]).

Aussi, est-il possible de poser le développement à l'international des entreprises en soulignant que trois aspects (Meyer [23]).

Les entreprises s'internationalisent, d'abord, pour acquérir des actifs stratégiques, donc visent les entreprises qui ont des capacités, par la technologie ; elles visent non seulement le pays hôte mais aussi les capacités opérationnelles de l'entreprise concernée.

Ensuite, dans l'internationalisation le choix de la forme organisationnelle d'une affaire internationale est nécessaire ; il est possible de choisir une filiale ou une joint-venture. Dans une joint-venture, les entreprises concernées supportent des coûts de transaction élevés puisqu'il est question de s'adjoindre avec des partenaires qu'il va falloir contrôler.

Enfin, le troisième aspect concerne l'appui institutionnel par un dispositif de financement et que les activités soient approuvées par le pays d'origine. Pour les entreprises chinoises par exemple, elles doivent s'aligner à l'agenda du gouvernement chinois

Cependant, revenant au modèle OLI, il convient de poser ses limites. Le modèle OLI postule à ce que les avantages spécifiques pays appartiennent à un pays et sont disponibles pour toutes les entreprises qui y opèrent. Hennart (2011) [15] part de l'hypothèse que cette théorie souffre de certaines limites puisque les avantages spécifiques appartiennent surtout aux firmes locales qui en usent. Ce qui leur permet d'entrer en compétition localement ou internationalement avec les grandes multinationales. En réalité, l'importance des avantages spécifiques pays dépendent des pays concernés et des capacités des firmes ; ce qui n'est pas sans relation avec l'émergence des multinationales des pays émergents

Forts des formes d'internationalisation dégagées plus haut, il est à souligner les avantages compétitifs des multinationales non issues des pays développés.

Les multinationales des émergents, une fois en compétition avec celles des pays développés transforment leurs limites en avantages. Elles sont plus habituées à agir dans des zones marquées par la faiblesse du cadre

institutionnelle (Cuervo-Cazurra A. et Genc M. 2008) [7]. Ce qui fera qu'intervenant dans des environnements incertains, les multinationales des pays émergents sont plus habitués et sont mieux préparées à se confronter aux différents risques (Cuervo-Cazurra, A. 2012) [6].

Toutefois, dans ce contexte, contrairement à une idée répandue, les multinationales des pays développés s'intéressent aux pays en de développement autant pour leurs ressources naturelles que pour les marchés et la clientèle qui y est présente. Il s'y ajoute que les multinationales issues des anciennes puissances coloniales, surtout celles européennes, du fait des relations post-coloniales investissent davantage dans les anciennes colonies. Elles ont été dans les différentes régions pendant longtemps et parviennent à gérer les difficultés institutionnelles notées (Cuervo-Cazurra A. et Genc M.) [7].

Revenant à la stratégie globale des multinationales des pays émergents, celles chinoises s'adossent, dans leur internationalisation sur divers appuis (Peng, 2012) [24]. C'est, d'abord, l'appui du gouvernement d'origine, en l'espèce la Chine. Comme force institutionnelle, le gouvernement chinois a joué un rôle décisif dans la montée en puissance des entreprises chinoises à l'international. Ainsi, à partir du milieu des années 1990, le gouvernement était au cœur des échanges ; ce n'est qu'à la fin des années 1990 qu'il a réellement commencé à favoriser l'expansion des entreprises chinoises à l'international. A partir des années 2000, il a utilisé plusieurs instruments pour positionner ces entreprises. Ainsi, il a eu recours à des taux d'intérêt faible pour le financement des entreprises, des subventions, des conditions de change favorable, une fiscalité faible ; les entreprises chinoises ont répondu favorablement à cette politique en se développant sur les marchés extérieurs. Toutefois, cette politique présente des limites d'autant plus que, pour l'essentiel, les entreprises chinoises ont davantage investi dans les îles caïmans, à Hong Kong et aux îles vierges britanniques [note 1] aux Etats-Unis ou en Grande Bretagne.

Un autre défi est constitué par l'absence d'une supériorité technologique ; ce qui fait que dans leur mode d'implantation, les entreprises chinoises font fi des modes traditionnels d'internationalisation puisque ne respectant souvent les trois étapes liées aux modes d'acquisition en relation avec l'avantage de compétitif de la firme, le lieu d'implantation et d'internalisation, selon le modèle OLI. Les multinationales chinoises passent directement par des implantations directes avec des coûts de transaction élevés puisqu'elles n'ont pas souvent le savoir-faire technologique et les capacités managériales pour s'engager dans de telles opérations. Autrement, si elles passent par l'acquisition dans les entreprises comme mode d'entrée dans des marchés extérieurs, ce n'est pas le seul mode ; les entreprises chinoises passent par les exportations. Toutefois, l'acquisition est le mode le plus utilisé pour

diverses raisons. Ainsi, il y a des secteurs où l'entrée doit se faire rapidement comme les ressources naturelles (Deng, 2009)[9]. Ensuite, elles ont besoin d'acquérir des marques internationales pour s'imposer. Enfin, non des moindres, il y a l'argument lié à l'orgueil de diriger des entreprises à dimension internationale.

Comparativement aux multinationales brésiliennes, avec Ramamurti et Singh (2009) [29], il a été montré comment les multinationales des pays émergents ont mis en avant leurs avantages compétitifs dans la voie de l'internationalisation. Ce qui est à mettre en relation avec le contexte dans leur pays d'origine, les coûts de production faibles, la taille du marché, les ressources naturelles, les capacités de développement du marché.

En ce qui concerne le Brésil, pour certains auteurs (Fleury et Fleury, 2011) [12] la raison qui pousse les entreprises à s'internationaliser, ce sont les incertitudes liées au marché interne et les perspectives d'évolutions. Pour d'autres comme Rocha et *al.* (2007) [27], c'est le désir de développement, l'appui aux activités d'exportation, le suivi des clients, l'accès aux ressources et à des actifs stratégiques, l'accès à des marchés protégés et trouver de nouvelles opportunités.

Pour le mode d'entrée, les entreprises brésiliennes préfèrent les filiales plutôt que les joint-ventures afin de protéger leur avantage compétitif (Barretto et Rocha, 2001)[4]. Les entreprises brésiliennes s'internationalisent par des acquisitions totales avec comme mode d'entrée la filiale totalement contrôlée par la maison mère. Il y aurait, par ailleurs, des liens entre les ressources disponibles, l'environnement industriel et institutionnel et comment ils influencent les modes d'entrée (Polesello et *al.*, 2013) [25].

S'appuyant sur ce qui précède, il convient d'avancer les orientations qui suivent :

- Les multinationales des pays émergents développent leurs activités à l'international, surtout pour une logique d'apprentissage, ce qui ne peut forcément rencontrer la recherche d'expertise des partenaires publics des pays d'accueil ;
- Dans les pays anciennement colonisés, les multinationales des pays émergents entrent en compétition avec les multinationales des anciens pays colonisateurs ;
- Dans le cadre de leur internationalisation, les multinationales des pays émergents bénéficient autant des conditions avantageuses du partenaire public que de leur pays d'origine ;

- Les défis auxquels sont confrontés les multinationales des pays émergents sont surtout liés aux conditions de transparence dans leur pays d'origine ou d'accueil ;
- La forme organisationnelle permet aux multinationales de s'associer dans le cadre de joint-venture pour garder leur logique d'apprentissage.

3. Méthodologie

Du fait de la nature embryonnaire des recherches sur l'internationalisation des multinationales des pays émergents au Sénégal, l'étude de cas semble appropriée. Yin (2003) [31] nous enseigne que c'est une méthode qui permet de comprendre un phénomène. Les études scientifiques sur l'internationalisation des multinationales des pays émergents sont à renforcer au Sénégal.

De manière spécifique, le recours à l'étude de cas semble pertinent aussi du fait du caractère construit des stratégies d'internationalisation. En effet, les multinationales des pays émergents dans leur internationalisation restent confrontés aux différences marquées des partenaires (Giaouque, 2005 [14], Vaillancourt, 2008 [29]). Ce qui signifierait qu'en tant qu'objet d'étude, ces stratégies restent des phénomènes en construction perpétuelle. Ce processus n'est que construit puisque constituant qu'il permet d'asseoir au plan formel les relations d'acteurs aux ambitions contraires. Il s'ajoute les logiques classiques de l'internationalisation des entreprises et les caractéristiques liées à leur origine. D'où, il est nécessaire de recourir à l'étude de cas qui permet d'appréhender de tels construits.

La dimension pratique de la question de recherche incite à adopter l'étude de cas comme méthode de recherche. Toujours Gagnon (2005, p.15) [13] rappelle : « la pertinence du recours à l'étude de cas s'établit par rapport aux caractéristiques de la problématique sous étude.» En fait, ajoutera-t-il « il faut se rappeler que cette méthode est particulièrement adaptée pour les questions pratiques, où l'expérience des acteurs est importante et le contexte de cette expérience à connaître.» Le caractère pratique de l'analyse des défis liés aux stratégies d'internationalisation s'appréhende aussi bien dans les processus de mise en place que de mise en œuvre. Aussi, par rapport aux préoccupations pratiques de l'étude, le recours à l'étude de cas semble pertinent.

Il faudrait dès lors voir si la question centrale répond aux conditions pratiques rappelées par Gagnon (2005) [13]. La question centrale porte, en effet, sur les défis liés aux stratégies d'internationalisation des multinationales

des pays émergents dans des environnements fortement marqués par la présence des entreprises issues des anciennes puissances coloniales. Les aspects pratiques ressortent des interactions entre acteurs du fait des différences notées.

La recherche sera, dès lors, de type exploratoire. Des données éparses sur la question de recherche peuvent être retrouvées, surtout dans des travaux d'organismes internationaux (Blanc et Ghesquières, 2006 [5]; Marin, 2009 [21]). Données qu'on aurait voulues plus complètes, mais qui permettent de se faire des idées sur l'objet de recherche. Ce type de recherche, à l'opposé du type empirique brut, « porte sur des sujets dont la pertinence ne semble pas faire problème, mais qui pour diverses raisons ont été peu ou pas explorés jusqu'ici... Le type exploratoire se situe en amont du premier en ce qu'il porte sur des thèmes dont le potentiel de recherche n'est pour l'heure suffisamment étayé pour justifier pour s'y attaquer de plain-pied.» (Gagnon, 2005, p. 16 [13]).

Sur le choix d'un cas ou de cas multiples, il convient de souligner que des cas significatifs d'internationalisation existent au Sénégal. Mais, ils mettent sur orbite des multinationales françaises, japonaises ou finlandaises. C'est le cas de différentes centrales de la SENELEC destinées à la production d'énergie et qui fonctionnent actuellement entièrement suivant le schéma PPP, dans le domaine de la gestion de l'hydraulique urbaine, dans le domaine des autoroutes.

En tout cas, les multinationales des pays émergents s'affirment et sont, de plus en plus, présentes. Dans ce cadre, il est possible de noter le contrat signé entre l'Etat du Sénégal et le China Road and Bridge Corporation (CRBC) qui est l'objet de notre analyse.

Comme outils de collecte et d'analyse des données, il est envisagé la revue et l'analyse documentaire et quelques entretiens avec experts de domaine.

Par ailleurs, à partir du modèle conceptuel dégagé, les interprétations ont tourné autour :

- l'apport d'expertise dans l'internationalisation ;
- la compétition entre multinationales des pays émergents et ceux des anciennes métropoles à l'international;
- les conditions avantageuses offertes par partenaire public que le pays d'origine ;
- les défis liés conditions de transparence dans leur pays d'origine ou d'accueil des multinationales ;
- la forme organisationnelle à l'international.

4. Analyse des résultats: Présentation du cas de l'Autoroute Thiès TOUBA

L'autoroute Thiès-Touba entre dans le programme général de réhabilitation et de construction des infrastructures routières par l'Etat du Sénégal. Initié depuis les années 2000 avec le changement de régime [note 2], le gouvernement sénégalais a tenu à impliquer le secteur privé dans la réalisation des ouvrages publics. Pour ce faire, la loi sur les contrats de Construction-Exploitation-Transfert (CET) a été adoptée en 2004 (J.O.R.S. n°6155, 2004) [17]. Elle a été plusieurs fois modifiée et cherche davantage à positionner le secteur privé, à travers des Partenariats Public-Privé, dans la construction des autoroutes pour aboutir à la loi 2021-23 du 02 mars 2021 relative aux contrats de partenariats public-privé au Sénégal (Diouf, 2021) [10]. Ainsi, aura-t-elle contribué à la livraison de la première autoroute à péage du Sénégal en Août 2013. Par la suite, d'autres projets sont envisagés notamment celui portant réalisation de l'autoroute Thiès-Touba. Cette autoroute longue de 115 Km et relie la ville de Thiès à L'aéroport de Touba. Sa réalisation dure 36 mois, suite à 12 mois d'études techniques (Xibaru, 2013) [30]. Les travaux sont confiés par entente directe à l'entreprise publique chinoise la CRBC à la suite d'un contrat commercial signé par celle-ci avec l'Ageroute [note 3], Agence représentant l'Etat du Sénégal. L'entreprise chinoise réalise pour un montant de 405 milliards de Fcfa le contrat clé en main. De l'avis du Ministre en charge des infrastructures :

« Ce type de contrat est absent dans la réglementation des marchés publics au Sénégal. Les services de l'administration sénégalaise ont donc travaillé pour concevoir un modèle de contrat type clef en main, validé par l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et garantissant dans ce projet les intérêts de l'Etat du Sénégal. » (Xibaru, 10/12/2013) [30].

Selon l'article 4 du contrat commercial, l'entrepreneur est seul responsable de la conception, de l'ensemble de l'ingénierie et de la construction de l'autoroute Thiès-Touba. Il incombe aussi à la partie chinoise de mobiliser les financements nécessaires à la réalisation de l'infrastructure (Ageroute, 2013) [2].

En confiant par un contrat commercial et par entente directe la réalisation de l'autoroute Thiès-Touba, l'Etat du Sénégal cherche à atteindre l'objectif de réalisation d'ouvrages structurants en vue d'asseoir ses objectifs d'émergence. Il cherche à bénéficier de l'expertise offerte par la CRBC. Celle-ci est une entreprise, propriété de l'Etat chinois pour l'essentiel, engagée

principalement dans la construction d'infrastructures, telles les ponts, les ports, les chemins de fer ou les ports. Elle a participé à différents projets d'ingénierie. En réponse à l'appel du gouvernement chinois pour explorer le marché international, elle a entrepris une vaste plateforme relative à la réalisation de port en Mauritanie ou en Guinée équatoriale à Bata. Elle a entrepris aussi de nombreux programmes en Angola ou au Kenya. Il apparaît ainsi que la CRBC est présente dans divers pas d'Afrique. Elle est attributaire de 135 projets en Afrique. Ce qui fait croire à l'Etat sénégalais qu'avec la CRBC, il s'est lié à une entreprise expérimentée dans la réalisation des infrastructures publiques (CRBC, 2013) [8]. Donc, l'expérience affichée par les autorités de la CRBC semble convaincre les autorités sénégalaises qui n'ont pas hésité à signer avec l'entreprise chinoise un contrat commercial par entente directe. Autrement, la multinationale chinoise ne vient pas au Sénégal pour des logiques d'apprentissages à l'opposé d'autres multinationales de pays émergents.

La signature du contrat commercial entre Ageroute et la CRBC permet de comprendre la difficulté qu'éprouvent les entreprises chinoises à percer le marché Sénégalais. Pour l'essentiel, les contrats portant concessions ou PPP sont octroyés aux entreprises venant de l'ancienne Métropole. Celles-ci, outre leur passé au Sénégal, sont présentes dans l'hydraulique urbaine, la gestion portuaire, les routes et autoroutes, etc. Ayant une expérience avérée au Sénégal, pour certaines, elles bénéficieraient de contrats du fait de réseaux bien implantés. D'ailleurs, le ministre en charge de la Promotion des investissements et du Partenariat, à propos du groupe Eiffage, entreprise française concessionnaire de l'autoroute à péage Dakar-Diamniadio, souligne de la signature du contrat avec une entreprise chinoise :

"C'est un peu délicat comme question mais le travail d'Eiffage a été bien apprécié en ce qui concerne la qualité et la structure des chaussées. Le bon sens oblige chacun à voir quel est le choix optimal. En tout cas, pour moi, je dis bien si j'avais à choisir, je choisirais Eiffage qui m'a donné satisfaction parce que le premier tronçon de l'autoroute [note 4], je l'ai vécu et le deuxième a été mieux négocié que le premier" (Leral, 05/12/2013) [19].

En venant aux conditions avantageuses offertes par le pays d'accueil, il convient de préciser que s'il appartient à la multinationale chinoise de mobiliser les financements, il demeure qu'il lui est offert des avantages non négligeables. Ainsi, aura-t-elle à bénéficier de la gratuité des carrières, de l'eau et des graviers par exemple. Elle va aussi bénéficier d'exonérations fiscales durant l'exécution du contrat, d'après l'article 6 du contrat commercial. Elle devra toutefois s'acquitter de la redevance liée à la régulation au profit de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (Ageroute, 2013) [2].

Le financement du projet se fait sous forme de prêts concessionnels à travers Exim Bank China (EBC) ; ce qui prouve que la CRBC bénéficie de

l'appui de l'Etat chinois en termes de facilités de financement et d'introduction dans des marchés difficiles à pénétrer.

La signature du contrat entre Ageroute et China Road and Bridge Corporation n'a pas manqué de susciter des inquiétudes. De l'avis de membres de la société civile, il ne s'agirait même pas d'entente directe puisqu'aucune formalité n'a été respectée. Pour eux, c'est une commande directe où il est noué un contrat après une négociation directe avec un ou plusieurs fournisseurs. Pour un contrat aussi important, cela soulève beaucoup d'inquiétudes (Leral, 2013) [19]. Pire, d'autres soupçonnent une surfacturation puisqu'au lieu des 405 milliards annoncés pour le projet, des études déjà faites évaluent le montant des travaux à 300 milliards de FCFA (Actusen, 2013) [1]. Des récriminations sont aussi soulevées en ce qui concerne les exonérations fiscales faites à CRBC. Pire, le passé pénal de la multinationale chinoise soulève des interrogations, d'autant plus, qu'elle a été mise sur la liste noire de la Banque Mondiale (BM) en 2009 pour ses activités aux Philippines (Banque mondiale, 2011) [3].

S'agissant de la forme organisationnelle, il ne s'agit pas de mettre en place un PPP, avec toutes les étapes prévues par la loi sur les contrats de CET (J.O.R.S. n°6155, 2004)[17]. Selon la loi sur les contrats de CET du Sénégal, le partenaire privé doit s'occuper de la conception, du financement, de la construction, de l'exploitation. Dans le cas d'espèce, il s'agit en fait d'un contrat clé en main. La CRBC doit réaliser l'autoroute Thiès-Touba uniquement ; La multinationale ne s'occupe pas de son exploitation. L'organisation autour d'une société projet obligatoire, aux termes de la loi CET n'est pas être développée. La gestion de l'autoroute n'est pas du ressort de la RCBC (Ageroute, 2013) [2].

5. Discussion des résultats

Des résultats, il ressort que contrairement aux pratiques habituelles des multinationales chinoises qui se lancent sur l'international avec des logiques d'apprentissage (Meyer, 2013) [23], celles-ci sont absentes pour le cas d'espèce. Les partenaires privés vendent une expertise ; cela constitue une condition d'acceptation du partenariat par le partenaire public. N'étant pas dans le cas d'un PPP tel que le définit la loi sur les PPP et les textes précédents (2021) entre la CRBC et l'Etat du Sénégal, mais dans le cadre d'un contrat clé en main, il est évident qu'on ne peut envisager des dynamiques d'apprentissages pour le partenaire privé. La nature du contrat fait que le partenaire privé arrive avec

une expertise avérée pour concevoir, financer et concevoir une infrastructure publique.

Du coup, la nature du contrat détermine la forme organisationnelle et il n'est nullement question d'une exploitation par le partenaire privé de l'autoroute, la société projet souvent exigée dans un partenariat, n'est pas mise en place. La mise en place d'une filiale ou d'une succursale a suffi ; elle a permis de réaliser les travaux envisagées, sans se mettre dans des logiques d'apprentissages comme c'est le cas pour les multinationales brésiliennes (Barretto et Rocha, 2001) [4].

Il ressort, ensuite, des résultats qu'il existe une compétition entre les entreprises issues de l'ancienne métropole coloniale et les multinationales chinoises nouvellement installées. Les multinationales venant de l'ancienne métropole ont certes un avantage aussi bien au niveau de la connaissance du terrain que d'entretenir des relations privilégiées avec leurs anciennes colonies (Cuervo-Cazurra, A. 2012)[6]. Mais, c'est peut être pour contourner cette présence d'entreprises françaises bien ancrées dans la construction des autoroutes et routes au Sénégal que les multinationales chinoises proposent des contrats clé en main avec un dispositif de financement et de conception-construction.

Il ressort également de l'analyse que la multinationale chinoise bénéficie de deux appuis. L'appui institutionnel de son pays d'origine et celui du pays d'accueil. S'agissant du pays d'origine, il s'agit de la mise en place d'une politique qui leur a permis de s'installer à l'international ; c'est la mise en place d'un dispositif de financement qui facilite leurs actions à l'international. Cette orientation de la recherche confirme les conclusions de Peng (2012) [24].

En ce qui concerne le pays d'accueil, ce sont des avantages posés par le contrat et qui constituent surtout une manière d'attirer les investisseurs dans des domaines stratégiques comme la réalisation des infrastructures vitales pour les Pays en Voie de Développement (PVD).

Enfin, sur les questions de transparence, liées à la nature du contrat qui ne peut être même qualifié d'entente directe puisque ne respectant les conditions posées par le code des marchés ou la loi sur les contrats de Construction-Exploitation-Transfert, des soucis existent pour l'Etat sénégalais. Il s'y ajoute que la CRBC a eu à être sanctionné par le passé dans le cadre de ses activités avec la banque mondiale. Tout cela contribue à créer un climat de suspicion qui n'est pas de nature à rassurer l'opinion publique sénégalaise, les différents acteurs intéressés dans la construction et la gestion des infrastructures publiques. Ce qui n'est pas sans rappeler les défis qui se posent aux multinationales chinoises, notamment ceux relatifs à la question de la transparence (Luo et Tung, 2007) [20], ou de manière générale à la corruption

dans les partenariats entre les pouvoirs et les opérateurs privés (Schomaker, 2020) [28].

6. Conclusions

La question de départ était de savoir comment les multinationales des pays émergents parviennent à s'internationaliser dans contextes marquées par des situations de monopole des entreprises issues des anciennes puissances coloniales ?

Au plan théorique, sans suivre les procédures indiquées, notamment le dispositif sur les PPP, d'autres procédures ont été empruntées. A partir d'une entente directe, ou plus précisément d'une commande directe sans appel d'offres, la multinationale du pays émergent met en place une filiale ou une succursale pour conduire les travaux et gérer ses intérêts à l'image des multinationales brésiliennes (Barretto et Rocha, 2001) [4].

Il est aussi ressorti que pour contourner les avantages compétitifs des multinationales de l'ancienne métropole en territoires anciennement colonisés, les multinationales chinoises trouvent des raccourcis avec des contrats clés en main. Cela passe par l'apport en expertise et en capitaux soutenus par leurs pays d'origine. Ce qui permet de dépasser les positions de monopole qu'ont les multinationales des anciennes puissances coloniales (Cuervo-Cazurra, A. 2012) [6]. Ce qui explique l'absence des logiques d'apprentissage des multinationales chinoises contrairement aux comportements habituels de ces dernières (Meyer, 2013) [23].

Il s'y ajoute que l'appui du pays d'origine de la multinationale, ainsi que les avantages fiscaux constituent des conditions déterminantes pour l'internationalisation par les PPP. L'appui institutionnel de la Chine aussi dans l'orientation politique et le financement rappelé par Peng [24] demeure des éléments d'internationalisation des multinationales des pays émergents. Relativement aux exonérations fiscales du pays d'accueil, elles accompagnent en général les investisseurs dans les PVD. Elles ne constituent aucunement une nouveauté. Il en est de même du défi lié au manque de transparence (Luo et Tung, 2007) [20] souvent reproché à certaines multinationales des pays émergents.

Aussi, au plan managérial, les multinationales des pays émergents, notamment chinoises doivent :

- consolider leurs positions en s'appuyant sur leur gouvernement ;

- s'organiser sous la forme de filiale, si elles sont convaincues de leur expertise ;
- développer les contrats clé en main pour éviter d'être exposées à la concurrence des multinationales d'anciennes puissances coloniales déjà présentes ;
- veiller, par contre, à ne pas s'impliquer dans contrats qui ne respectent pas les procédures prévues.

Les limites de l'analyse sont relatives à l'étude de cas qui ne permet pas toujours une généralisation. Il s'y ajoute qu'il n'a pas été possible de travailler sur plusieurs cas.

En termes de perspective, il serait intéressant de voir comment les multinationales des puissances coloniales comptent consolider leurs positions privilégiées en écartant de la compétition celles venant des pays émergents.

Références

- [1] ACTUSEN. <http://www.actusen.com/revelations-sur-lautoroute-a-peage-thies-touba-les-dessous-dun-gre-a-gre-de-400-milliards-de-fcfa/#/18/12/2013>
- [2] AGEROUTE.<http://www.enqueteplus.com/content/autoroute-p%C3%A9age-thi%C3%A8s-touba-les-%C3%A9l%C3%A9ments-essentiels-du-%C2%ABcontrat-commercial%C2%BB/10/12/2013>.
- [3] BANQUE MONDIALE.<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2011/07/29/world-bank-applies-2009-debarment-to-china-communications-construction-company-limited-for-fraud-in-philippines-roads-project/12/12/2013>.
- [4] BARRETO, A.; ROCHA, A. 2001. Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad. *In*: C.N. AXINN; P. MATTHYSSENS (org.), *Advances in International Marketing*. Amsterdam, JAI Press, p. 70-132.
- [5] BLANC, A. et GHESQUIERES C. 2006. Secteur de l'eau au Sénégal : un partenariat équilibré entre acteurs publics et privés pour servir les plus démunis ?, Agence Française de Développement, 29p.
- [6] CUERVO-CAZURRA, A. 2012. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3): 153-167.
- [7] CUERVO-CAZURRA A, GENC M. 2008. Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies* 39 (6): 957-979.
- [8] CRBC.<https://www.google.fr/#q=China+Road+%26+Bridge+Corporation+%28CRBC%29/10/12/2013>

- [9] DENG P. 2009. Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business* 44: 74-84.
- [10] DIOUF, D. 2021. Partenariats Public Privé au Sénégal : Les conditions du recours au secteur privé. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 2, 6 (juin).
- [11] DUNNING, J.H., The Eclectic (OLI) Paradigm of International production: Past, Present and Future, *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 2001, pp. 173-190.
- [12] FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. 2011. *Brazilian Multinationals: Competences for Internationalization*. Cambridge, Cambridge University Press, 440p.
- [13] GAGNON, Yves-C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses universitaires du Québec, 128 p.
- [14] GIAUQUE, D. 2005. « Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique », *Télescope*, vol. 12, n°1, p.16-29.
- [15] HENNART J-F. (2011), "Don't Cry for Argentina! Emerging Market Multinationals and the Theory of the Multinational Enterprise", *Submitted to the Global Strategy Journal special issue on Emerging Markets Multinationals*.
- [16] 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.
- [17] J.O.R.S. n°6155, 2004. Loi n° 2004-13 du 1er Mars 2004 relative aux contrats de construction-exploitation-transfert d'infrastructures.
- [18] KUMRASWAMY, A., MUDAMBI, R., SARANGA, H., & TRIPATHY, A. 2012, Catch-up strategies in the Indian auto components industry: Domestic firms' responses to market liberalization. *Journal of International Business Studies*. doi:10.1057/jibs.2012.4.
- [19] LERAL.http://www.leral.net/Construction-de-l-autoroute-Thies-Touba-a-406-milliards-Pire-qu-un-gre-a-gre_a97923.html/10/12/2013.
- [20] LUO Y, TUNG RL. 2007. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies* 38: 481-498.
- [21] MARIN, P. 2009. Partenariats public-privé dans les services d'eaux urbains : Bilan des expériences dans les pays en développement, Tendances et orientations, N°8, PPIAF, Banque Mondiale, 195 p.
- [22] MEYER, K.E. & Xia, T. 2012. British entrepreneurs – Global visions, *Business Strategy Review*, 23(2): 52-57.
- [23] MEYER, E. K., 2013 Process Perspectives on the Growth of Emerging Economy Multinationals, in Book chapter for: R. Ramamurti & A. Cuervo-Cazurra, eds. draft 15. November 2012.
- [24] PENG, M. W. 2012. The global strategy of emerging multinationals from China. *Global. Strategy Journal*, 2(2), 97–107.

- [25] POLESELLO, D., HOELTGEBAUM, M. et AMAL M., (2013), Determinants of internationale entry mode choice : A case study of a bazilian multinational, *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(2):181-194.
- [26] RAMAMURTI, R.; SINGH, J.V. 2009. *Emerging Multinational in Emerging Markets*. Cambridge, Cambridge University Press, 420p.
- [27] ROCHA, A.; SILVA, J.F.; CARNEIRO, J. 2007. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: A. FLEURY; M.T.L. FLEURY (eds.), *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo, Atlas, p. 183-197.
- [28] SCHOMAKER, R. M. conceptualizing Corruption in Public Private Partnerships. *Public Organiz Rev* 20, 807-820 (2020).<https://doi.org/10.1007/s11115-020-00473-6>
- [29] VAILLANCOURT, R. 2008. « Culture et partenariat : lorsque la raison du plus fort n'est pas toujours la meilleure ». In dans *les défis du partenariat dans les administrations publiques*, PUQ, p. 43-56.
- [30] XIBARU.<http://xibaaru.com/la-chine-et-le-senegal-vont-construire-lautoroute-thies-touba/17/12/2013>
- [31] YIN, R. K., 2003. *Case study Research: Design and methods*, 3rd editions, Thousands oaks, CA: SAGE

Notes

- (1) Les investissements dans les paradis fiscaux sont plus en phase avec la spéculation financière que l'économie réelle.
- (2) D'un régime socialiste, le Sénégal a vu l'arrivée d'un régime libéral.
- (3) Ageroute est chargé, de manière générale, de la mise en œuvre de tous les programmes de construction, de réhabilitation et d'entretien des routes, de ponts et autres ouvrages d'art, ainsi que la gestion du réseau routier.
- (4) Il fait allusion à la première autoroute à péage Dakar-Diamniadio confiée au groupe français Eiffage.