

Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ?

Is it relevant to analyze multinational enterprises new entries using Uppsala model?

¿Es apropiado aplicar el modelo de Uppsala de la internacionalización de las empresas al análisis de nuevas implantaciones de empresas multinacionales?

Foued Cheriet

Volume 19, Number 4, Summer 2015

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1043081ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1043081ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Cheriet, F. (2015). Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(4), 121–139.
<https://doi.org/10.7202/1043081ar>

Article abstract

Our paper aims to discuss the relevance of the Uppsala model of firms' internationalization in the current context of globalization. After analyzing the "stages" construction of the U model, we present an overview of main results of empirical studies testing U model hypothesis'. Thus, the empirical validation studies are confronted with critical analysis of its basic concepts'. Finally, we discuss further application to multinational firms' location and entry analysis and many possible extensions of the U model.

Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ?



Is it relevant to analyze multinational enterprises new entries using Uppsala model?

¿Es apropiado aplicar el modelo de Uppsala de la internacionalización de las empresas al análisis de nuevas implantaciones de empresas multinacionales?

FOUED CHERIET
UMR 1110 MOISA
Montpellier SupAgro

RÉSUMÉ

L'objet de cet article est de discuter de la pertinence du modèle d'Uppsala de l'internationalisation des firmes dans le contexte actuel de globalisation. Après avoir analysé la construction «étapiste» du modèle, nous présenterons une synthèse des résultats des principales études empiriques ayant testé ses hypothèses. Ainsi, les validations empiriques du modèle seront confrontées aux analyses critiques de ses notions de base. Enfin, nous discuterons de son application à l'analyse de l'implantation des firmes multinationales ainsi que des nombreuses extensions possibles du modèle.

Mots clés : Internationalisation, implantation, firme multinationale, modèle d'Uppsala

ABSTRACT

Our paper aims to discuss the relevance of the Uppsala model of firms' internationalization in the current context of globalization. After analyzing the "stages" construction of the U model, we present an overview of main results of empirical studies testing U model hypothesis'. Thus, the empirical validation studies are confronted with critical analysis of its basic concepts'. Finally, we discuss further application to multinational firms' location and entry analysis and many possible extensions of the U model.

Keywords: Internationalization, new entry, multinational enterprise, Uppsala Model

RESUMEN

Nuestro trabajo tiene como objetivo analizar la pertinencia del modelo de Uppsala de la internacionalización de las empresas en el contexto actual de la globalización. Después de analizar el «etapas» de la construcción del modelo de U, se presenta una visión general de los principales resultados de los estudios empíricos de ensayo modelo U hipótesis'. Por lo tanto, los estudios de validación empírica se enfrentan a un análisis crítico de sus conceptos básicos. Finalmente, se discute una mayor aplicación a la ubicación empresas multinacionales y el análisis de entrada y muchas extensiones posibles del modelo U.

Palabras Claves: internacionalización, nueva entrada, empresa multinacional, Uppsala Modelo

Un nombre important de publications théoriques et d'études empiriques a été consacré à l'analyse de l'internationalisation des firmes. Ce processus a été abordé à travers une multitude de cadres conceptuels. Ainsi, l'approche par les coûts de transaction appréhende l'internationalisation comme une tentative de minimisation des coûts (Mucchielli, 1998) et d'internalisation croissante (Buckley et Casson 1998). Le paradigme éclectique (O.L.I. «Organisation, Localisation et Internalisation») souligne des objectifs d'optimisation des avantages de l'internationalisation (Dunning 1988, 1998). Enfin, la littérature traitant des investissements directs à l'étranger (IDE) s'intéresse aux fondements du processus, à la localisation spatiale des firmes

et à la performance des divers modes d'implantation. Parmi ces différentes approches, celle dite *comportementale* (ou *behavioriste*) trouve ses sources dans le modèle séquentiel d'Uppsala.

Ce dernier a été développé par des chercheurs de l'université éponyme dans leur analyse du processus d'internationalisation de PME. Les principaux résultats ont été publiés dans trois études «historiques» (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975 et Johanson, Valhne 1977 et 1990). Depuis le milieu des années 1970, ce modèle basé sur une analyse séquentielle du processus d'internationalisation, a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques et

autant de tests de validation empirique. Certains auteurs lui reprochent son caractère déterministe et son analyse «*étapiste*» non généralisable (Andersen 1993). D'autres auteurs critiquent la «*linéarité, la non réversibilité et la contingence du modèle*» (Rezendé 2006), alors que certains signalent les limites de cette construction à travers son incapacité à expliquer le comportement des grandes firmes dans le contexte actuel de globalisation et de généralisation des interdépendances entre les firmes (Cheriet 2010).

Une littérature récente autour des «*petites*» firmes internationales (les *Born Globals et International New Ventures*) remet en cause l'approche *étapiste* du modèle d'Uppsala (Mc Knight, Cavusgil 1996; Dougall, Oviatt, 2000; Meier, Meschi, 2010). Dans ce sens, ces auteurs tentent d'expliquer les déterminants stratégiques, les ressources et les processus de l'internationalisation directe et rapide de certaines firmes, peu présentes sur leurs marchés domestiques. En effet, dans le contexte actuel de globalisation, les profils des firmes (multinationale *versus* PME, pour ne prendre que cette distinction générale, alors que d'autres plus fines peuvent exister entre les PME ou les FMN elles-mêmes (Khayat, 2004; Torres 2007)), la nature de leurs ressources, le degré d'intégration de leurs activités et leur insertion dans des réseaux internationaux, interrogent de nombreux chercheurs sur la pertinence de l'approche par le U Model pour l'analyse des processus d'internationalisation.

Plus récemment, la pertinence du modèle d'Uppsala (U Model) a été examinée au-delà du champ originel de l'internationalisation des PME, à travers l'analyse des implantations directes de firmes à internationalisation rapide, des acquisitions internationales ou des accords de coopération dans les marchés émergents (Angué, Mayrhofer, 2010; Métais et al., 2010; Meier, Meschi, 2010). On peut donc penser que malgré le «*background* international» naturel d'une firme multinationale, son implantation dans un nouveau pays s'apparente aussi à un processus d'internationalisation pour une PME (Wells, 1998).

De même, on a souvent pu lire dans les recherches portant sur le comportement des PME, que les auteurs avaient tenté d'appliquer un modèle développé *a priori* pour analyser les grandes firmes, pour le transposer ensuite aux petites entreprises afin de remédier à la faiblesse des études sur ce type d'organisation spécifique.

Peut-on faire l'inverse? Peut-on emprunter le modèle d'Uppsala, testé empiriquement *d'abord* pour analyser l'internationalisation des PME, afin de l'appliquer à l'étude de l'implantation des firmes multinationales sur un nouveau marché? Quelle serait la robustesse des explications théoriques de ce modèle séquentiel? Une telle démarche de transposition de l'objet d'analyse (internationalisation des PME et nouvelles implantations des FMN) est-elle pertinente? En d'autres termes, notre article tente de

répondre à la question suivante : **quel est le pouvoir explicatif du modèle d'Uppsala des implantations des firmes multinationales?**

L'objet de notre contribution est triple : d'abord, mener une analyse «*étapiste*» et séquentielle de l'émergence et de l'évolution du modèle d'Uppsala à travers ses trois principales contributions (séquences); et ensuite, discuter de sa pertinence lorsqu'il est appliqué au processus de nouvelles implantations des firmes multinationales. Enfin, il s'agira de présenter les principales extensions possibles du modèle, issues des recommandations mêmes des auteurs (Johanson et Vahlne, 2009), dans leur contribution consacrée à l'intégration de l'approche «*réseaux*».

Nous proposerons ainsi un *U Model élargi* aux implantations des FMN. Cette contribution est organisée en six sections : les deux premières sont consacrées à la présentation des concepts de base du modèle et sur une lecture séquentielle de sa construction et de ses différentes versions. La troisième porte section à l'examen des études critiques et des approches alternatives, alors que la quatrième s'intéresse à la comparaison des processus d'internationalisation des PME *versus* implantations des FMN. Enfin, les deux dernières sections abordent l'«*applicabilité*» des résultats au processus d'implantation des firmes, et les principales limites du modèle actuel pour constituer autant d'extensions possibles.

Modèle d'Uppsala : Ancrage théorique et émergence du cadre d'analyse

Les modèles mobilisés pour expliquer les phénomènes d'internationalisation des firmes sont de trois grands types génériques. L'approche du comportement de la firme, l'analyse des ressources et compétences et l'approche par les réseaux. Deux modèles constituent la base de la première approche : Le modèle d'Uppsala (U Model) ainsi que le modèle de l'innovation (I Model) (Bilkey et Tesar 1977). Concernant le I Model, ses auteurs assimilent le processus d'internationalisation à une série «*d'innovations organisationnelles*» entreprises par la firme dans son expansion. Pour sa part, le modèle d'Uppsala se veut une référence théorique de l'analyse du processus et non des causes de l'internationalisation. Il répond essentiellement à la question du «*comment*» s'internationalisent les firmes et non pas à celle du «*pourquoi*».

Le développement du modèle d'Uppsala¹ s'articule autour des trois contributions «*historiques*» sur le processus d'internationalisation des firmes : celle de Johanson et Wierdersheim-Paul (1975), basée sur une étude de cas de 4 firmes suédoises et articulée autour des notions d'engagement séquentiel des ressources et de distance psychique; et celle de Johanson et Vahlne (1977), basée sur les résultats d'études empiriques et présentant les interac-

1. U Model dans le reste du texte

tions entre engagement, expérience de marché et décisions de la firme. Enfin, la dernière contribution de Johanson et Vahlne (1990) tente d'intégrer les approches par les réseaux à l'analyse de l'internationalisation des firmes.

Certains auteurs font une forte distinction entre les modèles présentés dans les deux premières publications des chercheurs d'Uppsala en qualifiant le premier de modèle «étapiste» (*Stage model*) et le second de modèle du processus d'internationalisation (*International Process Model*) (Hadjikhani, 2002). Cependant, il est possible de s'interroger sur les liens entre les trois études de références du modèle. Nous présenterons d'abord les concepts de base du U Model avant d'aborder les analyses critiques et les tests de validation du modèle.

La première étude (Johanson et Wiedersheim- Paul 1975) souligne le caractère incrémental du processus d'internationalisation. Celui ci se traduit par quatre étapes essentielles : l'exportation non régulière, l'exportation *via* un agent, la représentation commerciale dans le pays d'accueil, et enfin la mise en place d'une filiale de production. Ce processus est caractérisé à la fois par un engagement graduel croissant à chaque étape et par une meilleure perception du risque par la firme (*U Model 1* dans la figure 1.).

Ainsi, les firmes entameraient leur processus d'internationalisation en visant des pays- marchés avec une faible «distance psychique» par rapport à leur marché d'origine. Cette distance psychique est définie comme l'ensemble des facteurs empêchant ou entravant la circulation de l'information entre la firme et son marché d'accueil. Ces facteurs peuvent relever de différences linguistiques, d'éducation- formation, de disparités culturelles ou dans les pratiques des affaires ou encore dans le niveau de développement industriel entre pays d'accueil et celui d'origine (Johanson, Vahlne, 1977, p. 24).

Le processus d'internationalisation ainsi décrit, a été testé par les auteurs sur un échantillon de quatre firmes suédoises. Deux observations ont ainsi pu être faites : d'abord que les firmes engageaient graduellement davantage de ressources à mesure que leur expérience sur le marché d'accueil s'accumulait. Ensuite, que les firmes s'internationalisaient sur des marchés proches avant de s'implanter dans des pays plus distants «psychiquement».

La seconde référence de base du U Model (Johanson et Vahlne 1977), se voulait un modèle intégrateur et plus abouti du processus d'internationalisation des firmes. Cette publication est basée sur les résultats d'un ensemble de recherches empiriques sur l'internationalisation des firmes. Les auteurs ont expliqué le processus d'internationalisation par l'interaction entre les aspects statiques et dynamiques. Ces derniers traduisent les décisions d'engagement de la firme et la performance des activités en cours alors que les aspects statiques sont composés de l'engagement et de la connaissance du marché (*U Model 2* dans la figure 1).

L'engagement des ressources sur un marché peut être mesuré, d'après les auteurs, par le montant engagé et le degré

d'engagement. Ce dernier traduit la «*transférabilité*» des ressources et la possibilité de leur emploi alternatif. Quant à la connaissance- expérience, elle peut être générique et transférable d'un pays à un autre (expérience internationale) ou spécifique au pays d'accueil, auquel cas son acquisition nécessite une présence sur le marché concerné. Ces deux aspects statiques ont une influence sur les décisions d'engagement et la performance des activités internationales (aspects dynamiques) qui à leur tour ont des effets rétroactifs sur la nouvelle connaissance- expérience internationale de la firme et *in fine* son engagement sur le marché concerné.

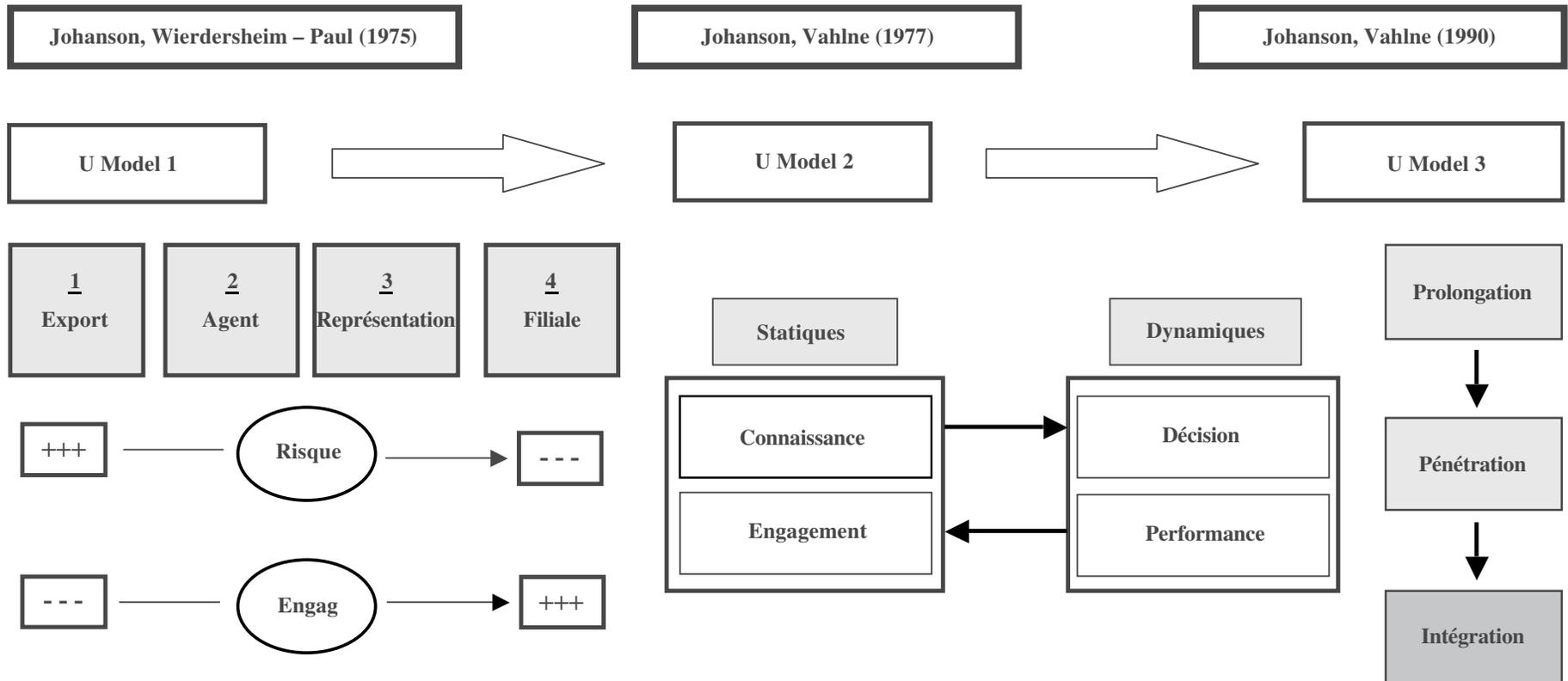
Dans ce sens, le processus d'internationalisation ainsi décrit est dynamique (avec des boucles de rétroaction). Le résultat de chaque étape aurait un effet sur le déroulement de l'étape suivante. Les auteurs ont précisé que les étapes de la première version de leur modèle n'étaient qu'indicatives mais que le processus séquentiel était validé. L'accent est moins mis dans cette seconde publication sur la notion controversée de distance psychique.

Dans une troisième publication (Johanson, Vahlne 1990), les auteurs du U Model ont souligné l'importance de l'approche réseaux et de l'intégration internationale de la firme dans l'examen du processus d'internationalisation. Ainsi, trois nouvelles étapes ont été décrites : la prolongation (des activités domestiques), la pénétration et l'intégration. Ces trois étapes confèrent à l'analyse du processus d'internationalisation de la firme un caractère «généralisable» et aboutissent *in fine* à intégrer les liens des activités d'une firme et les interdépendances entre ses différentes divisions (*U Model 3* dans la figure 1). Dans cette troisième contribution, des éléments de l'analyse des réseaux (interdépendances) et une projection dynamique du modèle permettent de concilier les évolutions des approches réticulaires théoriques et les pratiques des firmes à l'international.

Aux trois contributions de base des auteurs du U Model, il faudrait ajouter celle de Johanson, Matsson (1988) qui avait annoncé l'introduction de l'approche par le réseau. Selon ces auteurs, «*l'internationalisation est un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme*»... «*La stratégie d'internationalisation des firmes est liée au besoin de développement des connaissances, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau*». (in Khayat, 2004, p. 5 et 6). Il semble ainsi que le modèle «étapiste» d'Uppsala, répond lui-même à une forte logique incrémentale et séquentielle à la fois dans sa construction et les outils de base qui ont été introduits, en trois temps conceptuels essentiels. L'analyse des trois études de références du U Model font apparaître qu'il ne s'agit pas d'une simple juxtaposition de résultats de recherches isolées. En effet, les trois études (en plus de celle de Johanson et Matsson, 1988) font apparaître le U Model comme une construction théorique aboutie et intégrée (cf Tableau 1, *infra*).

FIGURE 1

Evolution des apports des trois études de base du modèle d'Uppsala



Source : Elaborée par l'auteur.

Trois concepts de base ont été intégrés de manière séquentielle aux apports de la première contribution. Il s'agit tout d'abord des « aspects dynamiques » qui ont été au centre de la seconde contribution. Les ressources de la firme sont ainsi mobilisées dans un processus *interactif et rétroactif* avant la prise de décision. Ensuite, à côté de l'apprentissage institutionnel de la firme dans son marché d'accueil (perception du risque et engagement), les auteurs ont intégré deux autres types d'apprentissage : la connaissance- expérience spécifique et générique de la firme en relation avec son marché mais aussi ses phases précédentes d'internationalisation, auxquelles il faudrait ajouter l'apprentissage par le réseau.

Plus récemment, et à travers la quatrième « étape » dans le développement du U Model, Johanson et Vahlne (2009) ont renforcé la lecture réticulaire du processus d'internationalisation. En s'inspirant du modèle originel, les auteurs ont décrit quatre séquences du processus d'internationalisation. Ils ont distingué entre les déterminants statiques (position dans le réseau, et résultats en termes d'apprentissage et de construction de la confiance) et des éléments dynamiques (connaissances et opportunités liées au réseau, compétences réticulaires et engagement relationnel). Comme pour le modèle initial, ces éléments statiques et dynamiques interagissent pour expliquer l'implication de la firme au sein du réseau et sa mobilisation dans son processus d'internationalisation (*cf* figure 2, *infra*).

Aussi, le nouveau modèle de 2009 remet en cause partiellement la notion de distance psychique et son rôle dans le processus d'internationalisation, concept central dans la version initiale du U Model. Par ailleurs, dans cette nou-

velle version, les séquences « réseau » sont directement liées au succès du processus d'internationalisation : « *Les niveaux spécifiques de connaissances, de confiance et d'implication peuvent être inégalement réparties entre les parties du réseau, et ainsi avoir un impact différencié sur le succès de l'internationalisation de la firme* » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1424).

Au-delà du renforcement de l'approche réticulaire dans l'analyse du processus d'internationalisation, les auteurs ont introduit dans cette contribution, la notion de *Liability of Outsidership* [ne pas appartenir à un réseau] (Johanson et Vahlne, 2009) en référence au handicap de la firme étrangère (*Liability of Foreignness*) (Meier, Meschi, 2010). Cette dernière contribution, qui renforce la lecture réticulaire du processus d'internationalisation, vient donc ouvrir une perspective théorique importante de généralisation des apports du U Model, à d'autres types d'organisations que celles, qui ont constitué de manière historique, l'unité d'analyse privilégiée des travaux empiriques de validation du modèle scandinave.

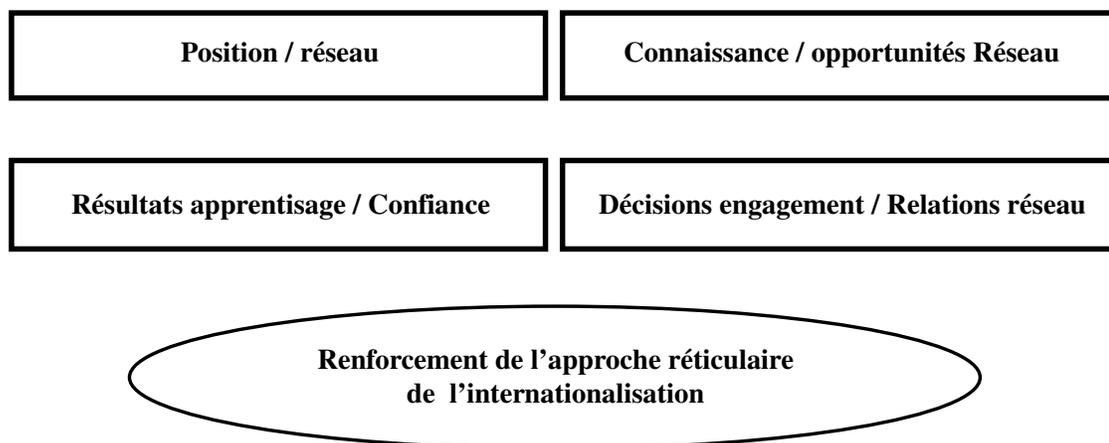
UNE LECTURE « SÉQUENTIELLE » DE LA CONSTRUCTION DU MODÈLE D'UPPSALA

Les deux dernières versions du U Model semblent avoir répondu aux exigences empiriques du contexte d'accélération des liens inter-firmes et d'accroissement du rôle des réseaux dans les processus d'internationalisation, y compris pour les PME (Ibeh, Kasem, 2011).

La construction du U Model dans ses quatre versions obéit au principe des « changements à la marge », concept

FIGURE 2

Les évolutions récentes du modèle d'Uppsala (U Model 4)



de base dans l'incrémentalisme comme mode de prise de décision (Lindholm, 1959; Pal, 2011; Schweizer, 2012). Lindholm (1959) avait alors défini l'incrémentalisme comme «une série de changement, processus réversible et socialement fragmenté». Dans un sens, le processus d'internationalisation, «véritable changement d'orientation stratégique de l'entreprise, ne peut se faire qu'à la marge à cause de la limitation des ressources et des connaissances des firmes, des exigences de faisabilité stratégique (filiales et top management) et des difficultés d'implémentation de ces changements» (Martens et al, 2012. p.722).

Selon Prange et Verdier (2011), le U model est nécessairement «*path dependant*», car les passages aux étapes suivantes dépendent des résultats obtenus aux étapes précédentes, eux-mêmes basés sur les connaissances et apprentissages antérieurs, consolidés dans le marché domestique, et renforcés ensuite dans les différentes étapes de l'internationalisation» (p. 128). Les auteurs d'Uppsala ont ainsi introduit les notions de base du modèle (engagement des ressources, accumulation et transfert des connaissances, et enfin la *Liability of outsidership*), à travers des changements graduels, en prenant le soin de garder l'architecture globale du modèle, ainsi que la «séquentialité» du processus (cf tableau 1, *infra*).

A notre connaissance, le U Model est la seule approche théorique de l'internationalisation qui présente une aussi forte cohérence entre son analyse et sa construction. Tel que construit, le U Model est la base conceptuelle de la construction des autres variantes : *Born Globals* (Knight, Cavusgil, 1996); *International New Ventures* (Oviatt, Mc Dougall, 1994); *International Entrepreneurship* (Mc Dougall, Oviatt, 2000). Depuis quelques années déjà, certaines limites signalées par Oviatt et Mc Dougall (1994) (*Born Global* et *International New Ventures*) apparaissent davantage comme des exceptions au U Model que comme des corpus distincts. Certains auteurs ont ainsi élargi l'application du U Model au cas de l'internationalisation accélérée des PME «traditionnelles» (Kalinic, Forza, 2012), alors que d'autres s'interrogent sur le caractère incrémental de l'internationalisation des *Born Global* (Moen, Servais, 2002).

Pour compléter cette analyse «*étapiste*» du U Model, il faudrait signaler que sur le plan des approches théoriques, le modèle s'apparente à une véritable combinaison séquentielle de trois cadre théoriques distincts : la première référence présente une *analyse économique* du processus d'internationalisation des firmes. La seconde contribution intègre une *approche par les ressources* de la firme, alors que la troisième et quatrième abordent de manière explicite *l'analyse par les réseaux*. De même, *les approches*

TABLEAU 1
L'approche séquentielle de l'internationalisation des firmes :
Une analyse «étapise» de la construction du modèle d'Uppsala

Études «étapes»	Concepts clés	Apports	Liens avec «Étape précédente»
Johanson, Wierdersheim-Paul (1975) (1)	Distance psychique Engagement et perception risque	Analyse du processus par étape	Apprentissage et accumulation de l'expérience
Johanson, Vahlne (1977) (2)	Connaissances marché et engagement Ressources de la firme et décision Aspects statiques et dynamiques	Interaction et rétroaction	Processus dynamique Distance psychique comme notion secondaire
[Johanson, Matsson (1988)]	Processus cumulatif et apprentissage par interaction	Approche par le réseau	Position dans le réseau et apprentissage
Johanson, Vahlne (1990) (3) et (2009) (4)	Étapes «réseau» : Prolongation, pénétration, Intégration <i>Liability of Outsidership</i>	Rôle du réseau dans le processus	Compléter l'analyse par les ressources et le processus Apprentissage Réseau
Modèle intégré (1) + (2) + (3) + (4)	Analyse intégrée de l'internationalisation/ Combinaison des trois approches (analyse externe, ressources et réseau) avec en transversal l'analyse de l'apprentissage		Engagement graduel selon l'environnement, les ressources et le réseau de la firme

Source: Elaboré par l'auteur.

par l'apprentissage sont présentes à chaque étape de la construction du modèle : institutionnel dans la première contribution, organisationnel dans la seconde et réticulaire dans les deux dernières. De même, chaque contribution peut être appréhendée comme une boucle de rétroaction avec celle qui la précède. Les concepts clés sont critiqués et souvent remis en cause, pour développer d'autres, plus pertinents afin d'expliquer l'évolution du modèle (la distance psychique par exemple).

ANALYSES CRITIQUES ET APPROCHES THÉORIQUES ALTERNATIVES DE L'INTERNATIONALISATION

Les travaux ayant analysé le U Model peuvent être classés en trois groupes. Les premiers apportent une validation partielle au modèle tout en remettant en cause son caractère linéaire et déterministe. Les seconds signalent les insuffisances du modèle ou l'existence de processus alternatifs; et enfin ceux du troisième groupe se sont intéressés aux construits empiriques (notion de distance psychique, d'expérience, d'engagement) et à leur mesure.

Parmi les travaux du premier groupe, l'étude de Calof et Beamish (1995) avait signalé le déterminisme du modèle et sa linéarité. Ces deux caractéristiques ne sont présentes que dans des cas limités de processus d'internationalisation : toutes les firmes ne passent pas forcément par toutes les étapes et au même rythme d'évolution. Bonascori et Dalli (1990) avaient aussi signalé la présence de « mini » étapes intermédiaires et ont conclu à la continuité du processus d'internationalisation.

Dans une revue bibliographique des processus d'internationalisation entre 1980 et 1995, Poisson et Zhan (1996) ont remis en cause l'irréversibilité et la linéarité du U Model, notamment pour le cas des PME. Enfin, Forsgren (2002) avait abouti à une validation partielle du modèle. Pour l'auteur, le U Model est adapté uniquement pour les premières étapes du processus car l'expérience n'avait qu'un effet limité lors des dernières étapes décrites par le modèle. De même, Forsgren (2002) avait signalé que la vitesse du processus était fortement liée à l'acquisition de l'expérience : des impasses sur certaines étapes pouvaient ainsi être faites.

Le second groupe de travaux s'est intéressé aux insuffisances du modèle et à ses alternatives théoriques pour expliquer le processus d'internationalisation des firmes. Ainsi, Turnbull (1987) (In Poisson et Zhan 1996) avait signalé la présence simultanée de plusieurs stratégies d'internationalisation pour la même firme. La problématique est ainsi orientée sur l'analyse de la performance des différents modes d'entrée et non sur la description de la dynamique du processus. Dans son analyse critique du U Model, et au-delà de l'absence du facteur temps, Andersen (1993) insiste sur la distinction entre les grandes firmes multinationales et les PME dans leurs processus d'internationalisation respectifs.

D'abord, l'engagement en ressources est relatif pour une grande firme, d'où une accélération du processus selon les objectifs stratégiques de la firme et de son environnement compétitif. Ensuite, et lorsque les conditions de marchés sont stables, il existe d'autres sources d'expérience, autre que la présence directe (recours à un partenaire, acquisition – intégration) (Forsgren 2002). Enfin, si la grande firme est déjà fortement internationalisée, elle disposera d'une grande capacité de réplication de son expérience acquise sur d'autres marchés.

Dans le même ordre d'idées, les travaux de Birkinshaw et Hood (1998) signalent que le U Model est adapté aux nouveaux entrants (*early starters*) mais qu'il est moins indiqué pour les grandes multinationales. Aussi, le U Model ignore les initiatives de la filiale locale ou les relations inter-filiales implantées à l'étranger ou encore l'historique des implantations précédentes de la firme (Erramilli 1991).

Concernant les études critiques du troisième groupe de travaux, ceux s'intéressant aux construits théoriques et empiriques, il faudrait signaler les contributions de Evans et Mavondo (2002) et de O'Grady et Lane (1996) remettant en cause la notion de distance psychique et ses effets sur le processus. Les auteurs dépassent cette seule notion et celle d'expérience sur le marché d'accueil pour donner d'autres facteurs de décisions d'internationalisation : les opportunités sur le marché visé, les ressources/ capacités de la firme, le cycle de vie du produit et le mode d'entrée. Buckley et Casson (1998) avaient signalé que le modèle ne donnait ni les motifs ni les formes d'un passage d'une étape à une autre. Khayat (2004) a quant à lui, soulevé l'absence du rôle du réseau et des coopérations dans le passage (ou non) d'une étape à l'autre tel qu'il a été décrit dans le modèle initial.

De très nombreux travaux ont porté sur les tests des apports du U Model et de la validation empirique des trois premières versions (Petersen et Pedersen, 1997). D'autres travaux empiriques ont porté sur les analyses critiques du U Model (Andersen, 1993), pour signaler notamment les insuffisances conceptuelles de la notion de distance psychique et le caractère linéaire et déterministe du modèle (*cf* tableau *infra*). Malgré cela, le U Model apparaît d'une relative robustesse théorique, notamment pour l'analyse de l'internationalisation des PME, comme processus séquentiel et une stratégie incrémentale visant un engagement des ressources inversement proportionnel au risque perçu.

Parce que le U Model a été initialement testé sur les PME, et à cause de la forte différence dans les profils stratégiques des firmes examinées, une double interrogation s'impose : la première est relative aux capacités de généralisation de ses apports théoriques à d'autres organisations, et la seconde porte sur la pertinence de l'analyse de l'internationalisation des PME sous cet angle théorique exclusif. Ce processus, « connu pour sa nature multiforme voire idiosyncrasique (Leonidou et al., 2002), ne peut être correctement expliqué à partir d'un seul angle théorique »

(Laghzaoui, 2009, p. 53). D'autres analyses critiques ont vu le jour avec le développement des travaux autour des *International New Ventures* et des *Born Global* (Meier, Meschi, 2010).

Si dans leur ensemble, les tests empiriques donnent une certaine validation aux apports théoriques du U Model, il est à noter que la plupart des applications ont concerné les processus d'internationalisation de PME. Dans le contexte actuel de globalisation des économies, de généralisation des organisations en réseaux, et de spécificités de plus en plus prononcées dans les stratégies d'entreprises interdépendantes, il est légitime de s'interroger sur la pertinence des analyses du modèle d'Uppsala.

Certains auteurs vont jusqu'à remettre en cause l'ensemble du processus séquentiel. Ainsi, selon Axiin, Matthysens, (2002), «*les travaux actuels tendent à remettre en cause la portée générale des modèles d'Uppsala (U et I Model) car les exceptions apparaissent aussi nombreuses que les comportements conformes à ces modèles*» (in Laghzaoui, 2009, p.55). Une application des apports du modèle d'internationalisation des PME, aux nouvelles

implantations des firmes multinationales permettrait de dégager des extensions possibles au modèle de base. Avant cela, nous examinons la possibilité de comparer les deux processus à l'international (PME et FMN).

Internationalisation des PME et nouvelles implantations des FMN : Possibilité et pertinence de la comparaison des deux processus

Même si les modèles d'internationalisation des entreprises ont été développés aussi sur des bases conceptuelles liées à la taille des unités d'analyse, ce sont surtout les tests de validation empirique effectués par la suite qui ont conféré à tel modèle un « ancrage » par rapport à un type déterminé d'entreprise (firmes multinationales *versus* P.M.E.) (cf tableau 3, *infra*). Alors que les auteurs d'Uppsala avaient conféré à leur modèle un caractère intégré du processus d'internationalisation, leurs applications empiriques mais surtout les travaux ayant mobilisé le U Model par la suite, ont eu pour conséquence de cantonner l'analyse du processus aux seules PME. La question d'analyser l'applicabilité des apports du U Model aux grandes firmes, ne ferait donc

TABLEAU 2
Validation empirique du processus d'internationalisation du modèle d'Uppsala : des résultats contrastés

Validation empirique		Analyses critiques	
Etudes	Principaux résultats	Etudes	Principaux résultats
Anderson (1993)	Validité globale du modèle <i>étapiste</i> malgré la non prise en compte du facteur temps (durée étapes) et des différences entre grandes et petites firmes	Turnbull (1987)	Présence de stratégies multiples d'internationalisation. Non linéarité du processus
Dalli (1994)	Examen internationalisation de 171 firmes italiennes : validité globale du U modèle mais existence réversibilité – <i>désinternationalisation</i>	Bonascori, Dalli (1990)	Existence de « mini » étapes intermédiaire. Processus continu et non séquentiel
Eriksson et al.. (1997)	Echantillon 362 firmes suédoises : Confirmation validité globale U Model avec distinction de l'expérience « business » et « institution »	Mc Dougall, Oviatt, (1994)	« <i>Born Globals</i> » : PME avec passage direct à l'international sans préalable de marché national
Hadjkhani (2002)	Implantations firmes suédoises en Iran entre 1960-1992 Validité globale du modèle d'Uppsala avec distinction du modèle d'étape et celui du processus d'internationalisation	Knight, Cavusgil (1996)	Remise en cause du processus séquentiel et « <i>étapiste</i> » du U model
Forgsen (2000)	Examen de l'internationalisation de firmes suédoises. Validité globale avec renforcement du rôle de l'expérience	Calof, Beamish, 1995	Remise en cause de la linéarité et du déterminisme du U Model : Existence de sauts d'étape et impasses et de passages non linéaires
		Wolf, Pett (2000)	Sauts d'étape, Non linéarité du processus. Absence de séquences
		Forgsen (2002)	Impasse sur certaines étapes et autres modes acquisition expérience internationale (partenariats, acquisition)

Source : Elaboré par l'auteur

TABLEAU 3
Approches d'analyse de l'internationalisation des entreprises

Approches	Modèle des processus		Paradigme éclectique	Approche par les réseaux
	U Model	I Model		
Références	Widersheim-Paul, Johanson 1975; Johanson, Vahlne, 1977; Johanson, Mattsson, 1988	Bilkey, Tesar 1977, Czinkota, 1988	Dunning, 1988; Dunning 1993; Hill et al., 1993	Johanson, Mattsson, 1988; Welch et al., 1996; Coviello, Munro, 1997; Johanson, Vahlne, 2009
Taille des firmes	Grandes et PME (+ tests empiriques / PME)	Grandes et PME	Grandes firmes	Grandes et PME
Caractéristiques de l'internationalisation	Processus cumulatif, incrémental, engagement graduel des ressources lié aux étapes/décisions antérieures	Processus apprentissage / innovation	Décision rationnelle. importance des facteurs de l'environnement de la firme	Second degré de l'internationalisation. Contrôle par les filiales d'importantes ressources-activités

Source : adapté par l'auteur de Laine et Kock (2001).

TABLEAU 4
Internationalisation PME et nouvelle implantation d'une multinationale

	Internationalisation PME		Nouvelle implantation FMN	
Processus incrémental et rythme	+++	Suivi des phases U modèle selon nature des entreprises ((- - -) pour Start Up, Born Global, etc). Rythme modéré.	+ - -	Suivi des phases avec des sauts d'étape si liens inter-métiers ou filiales. Accélération rythme si multi-présences.
Apprentissage organisationnel	+ + -	Fort si autres opportunités internationales	+++	Systématique. Absorbé, rediffusé aux autres filiales
Apprentissage institutionnel et Risque pays	+ + -	Si faible distance psychique ou expérience internationale antérieure	+ + -	Exploitation expériences internationales, réplique et rediffusion
Structure compétitive	+++	Importance des débouchés et positions des concurrents	+++	Ordre et timing d'entrée sur le marché, stratégie offensive ou défensive
Nature Marché	+++	Taille du marché	+ / -	Taille marché si visé, disponibilité facteurs de production
Liens Réseaux	+ - -	Apport en termes d'expérience et d'accès au marché	+++	Mobilisation, coordination des réseaux distribution et approvisionnement. Consolidation des positions
Réversibilité	+ + -	Flexibilité PME mais relative aux ressources engagées et opportunités	+ + -	Stratégies de restructuration, <i>relocalisation</i> et recentrage-diversification
Alliances stratégiques	+++	Appui sur entreprises locales ou du pays d'origine	+ + -	Appui transitoire sur leaders nationaux

Source: Elaboré par l'auteur. (+++) fort (- - -) faible

que conférer à l'approche ses objectifs originels en termes d'unité d'analyse.

Parmi les critiques dont a fait objet le U Model, celles de la nature des unités d'analyse, notamment de ne pas distinguer l'internationalisation des grandes firmes de celle des PME (Andersen, 1993). Le développement des technologies de l'information, de la communication et du transport permet de diminuer la « taille critique à l'international ». En outre, il déplace l'importance stratégique des ressources tangibles (financières et techniques) vers les compétences « réseaux » (approvisionnement et distribution, gestion des alliances et coalitions, etc.) et le management des opérations complexes ainsi que la gestion de l'innovation. Alors que la taille de la firme est de moins en moins un handicap à son internationalisation, les distinctions entre grande et « petite » firme se concentrent sur l'expérience à l'international, l'appartenance et la mobilisation des réseaux, les performances sur les marchés domestiques comme support au développement international, etc.

Alors que certains déterminants et caractéristiques des processus sont communs, plusieurs éléments permettent de distinguer le processus d'internationalisation des PME de celui d'une implantation de firme multinationale sur un nouveau marché. De nombreux auteurs soutiennent cette distinction, renforcée par la nature organisationnelle des deux types d'entreprises, les différences dans leurs expériences et leurs capacités d'apprentissage et de réplique, le degré de leur recours aux réseaux, ainsi que les différences dans les ressources et les capacités de prises de risques (Anderson, 1993). Ces distinctions sont encore plus importantes de par le rôle actif que peuvent jouer les filiales des firmes multinationales dans la structuration du processus (Birkinshaw, 1997; Ghemawat, 2003; Enright, Venkat, 2007; Le Borgne-Larivière, Schier, 2010). La comparaison entre les deux processus d'internationalisation (PME *versus* FMN) fait apparaître une série de différences plus ou moins déterminantes sur la pertinence des apports du U Model (*cf* Tableau 4 *supra*). Ces différences se situent essentiellement par rapport au caractère incrémental (saut d'étapes, rythme et linéarité) et la réversibilité du processus. Ces deux éléments cristallisent une grande partie des critiques du U Model (Calof, Beamish, 1995; Wolf, Pett, 2000). Des facteurs liés à l'importance de l'apprentissage organisationnel et institutionnel, au recours aux alliances stratégiques ainsi qu'au poids de l'environnement externe peuvent aussi distinguer les deux processus (Eriksson et al., 1997; Forgsen, 2002). Ces différences dans les processus à l'international selon la nature de la firme peuvent apparaître importantes. Néanmoins, elles ne remettent pas fondamentalement en cause les possibilités d'application des apports du U Model, surtout avec l'ouverture sur le rôle de l'appartenance aux réseaux de la 4^{ème} version.

S'agissant de ces liens réticulaires, Rezendé (2006) avait soulevé la problématique d'une analyse du processus simultané d'internationalisation d'une grande firme en

termes de réseau. Pour cet auteur, le processus serait une combinaison d'actions indépendantes de filiales locales et d'interdépendances entre elles, aboutissant à différentes issues en termes d'*uniformité*, de *direction* et de *rythme* d'internationalisation. Pour l'auteur, le U Model ne décrit qu'une des nombreuses formes d'internationalisation : un processus régulier dans le temps où il n'existerait pas de « sauts » (processus uniforme); un processus allant dans le même sens et de manière irréversible (unidirectionnel), à vitesse constante sans possibilité d'accélération. Dans son analyse de l'internationalisation des grandes firmes, Rezendé (2006) signale aussi que dans un réseau de firme multinationale, des processus différents *co-évoquent* de manière asymétrique et simultanée. Dans ce sens, l'internationalisation de la multinationale, que le U Model a peu étudiée, ne serait pas la somme des processus d'internationalisation de ces filiales sur les marchés étrangers, mais plutôt une combinaison d'interdépendances et d'actions autonomes, aboutissant à des réseaux en croissance multidirectionnelle, à vitesse variable, avec des phases d'accélération et des freins dans le rythme global du processus.

Un ensemble de modèles alternatifs peut être mobilisé pour analyser les processus d'internationalisation des grandes firmes. Des approches comparatives de la « performance » des différents modes d'entrée ont été développées par Buckley et Casson (1998) ainsi que Zahra et al., (2000). Les travaux de Birkinshaw (1997) et Birkinshaw et Hoods (1998) intègrent la perspective de la filiale/ partenaire local dans l'analyse de l'évolution de la présence d'une firme à l'étranger. Les travaux d'Enright et Venkat (2007) et de Leborgne-Larivière et Scier (2010) soutiennent aussi des rôles actifs des filiales dans la création et l'utilisation de compétences, distincts selon les stades d'internationalisation des firmes (local, régional et global). Ce processus peut également s'appuyer sur des partenaires locaux comme étapes préliminaires d'implantation (Angué, Mayrhofer, 2010). Enfin, les questions de l'impact des déterminants « âge » et vitesses de l'internationalisation sur les performances et les modes d'implantation semblent aussi remettre en cause le caractère linéaire et figé du U Model (Verdier et al., 2010; Tapia Moore, Meschi, 2010).

Ainsi, qu'il soit appliqué aux PME ou à des firmes multinationales, le processus d'implantation à l'étranger n'est ni figé par rapport à sa direction, ni déterministe quant à ses étapes d'évolution (Oviatt; Mc Dougall 1994, Calof; Beamish 1995). De ce sens, le U Model ignore (ou intègre peu) les facteurs de l'environnement externe et la stratégie de la firme par rapport aux concurrents. Or dans le contexte des firmes multinationales, ces facteurs constituent des « signaux » d'accroissement de l'engagement dans un pays donné et de la coordination des activités entre les différentes localisations. De même, les options stratégiques globales obéissent à une vision régionale voire internationale des marchés, aussi bien en termes de portefeuille d'activité, d'organisation des systèmes de production que de modes de financement. Par ailleurs, le timing et l'ordre d'entrée sont

deux éléments importants dans l'analyse de l'évolution de la présence d'une multinationale sur un marché donné (Robinson, Fornell, Sullivan, 1992). De même, les modes différenciés d'implantation (acquisitions totales, investissements *ex nihilo*, *greenfield* ou *brownfields*, *joint-ventures* ou implantations contractuelles), mobilisant parfois des liens réticulaires complexes suggèrent des possibilités d'application des constructions conceptuelles du U Model (notamment avec la dernière « séquence », Johanson, Valhne, 2009) aux FMN. Enfin, les travaux de Ricart et al., (2004) et Ghemawat (2003) autour de la notion de « *Semi Globalization* » font référence à l'existence d'un *continuum* de phases intermédiaires entre une localisation isolée d'une entreprise et une intégration totale des firmes. Une telle lecture suggère la possibilité d'élargir le modèle d'Uppsala aux séquences des nouvelles implantations des firmes multinationales.

Extensions possibles du U Model : Quelle « applicabilité » aux nouvelles implantations des firmes multinationales ?

La nouvelle version du modèle d'Uppsala (U Model 4) de Johanson, Valhne (2009) offre un véritable potentiel pour l'analyse de l'internationalisation des grandes firmes. Les nouvelles implantations présentent *aussi* un caractère incrémental, compatible avec la nature du modèle originel. Certaines étapes supplémentaires permettent de construire un *U Model élargi*. L'analyse critique et la comparaison des processus d'internationalisation PME et de nouvelles implantations des FMN, permettent de proposer les extensions possibles du U Model afin d'intégrer les spécificités des stratégies des firmes multinationales. L'approche originelle du modèle, consistant à décrire le processus d'internationalisation en intégrant les apports des approches réseaux et ressources, est ainsi maintenue.

Les étapes d'internationalisation des PME et d'implantation des firmes multinationales peuvent ainsi être analysées à travers deux axes principaux : le premier renseigne sur la **dynamique des ressources et des capacités nécessaires au processus**. Il s'intéresse aux degrés d'accumulation de l'expérience-connaissance, de capacités dynamiques d'internationalisation et de création de compétences spécifiques à travers l'absorption, la combinaison et la rediffusion de cette connaissance. Un cycle d'engagement des ressources, de transfert, d'accumulation-combinaison et de rediffusion des compétences est ainsi engagé. Le second axe se réfère **aux positions stratégiques des nouvelles entités** et intègre le degré de compétition sur le marché local, d'intégration et de coordination des activités de la firme et leurs insertions dans l'organisation d'abord, et au sein de ses réseaux ensuite. Dans ce sens, les options en termes de positionnement se généralisent aux niveaux des entités et des liens qu'elles entretiennent avec des unités internes ou externes à l'organisation (*cf* figure 3).

Cette double lecture permet de proposer trois autres étapes qui s'ajoutent aux quatre étapes initialement développées dans le U Model. Ainsi, la filiale autonome ne constitue plus une étape ultime du processus d'implantation. Elle est aussi précédée par une étape intermédiaire reprenant diverses **formes coopératives**. Elle sera ensuite suivie par une **intégration des liens inter-filiales ou inter-métiers** dans le cas d'une multi-présence. Ces liens constituent autant d'interfaces pour accumuler et transférer une expérience pays spécifique et celle plus générale de l'internationalisation. Cette étape est caractérisée à la fois par une intégration plus poussée des activités de l'entreprise et un degré plus élevé de la combinaison- rediffusion de l'expérience accumulée. En poussant le raisonnement un peu plus loin, et en se référant aux études de Birkinshaw (1997) et de La Borgne-Larivière et de Schier (2010) sur les initiatives des filiales locales plus ou moins autonomes, une telle intégration peut aboutir *in fine* à la création d'une **direction régionale stratégique**. Dans une logique de stratégies multi-domestiques des firmes multinationales, il apparaît qu'une telle explication conforte l'analyse de telles organisations en termes d'échelons de décisions. Ainsi, la firme peut adapter son organisation à la fois à sa capacité d'absorption- diffusion et réplication des compétences acquises *via* ses différentes implantations, et à la gestion de ses relations de réseaux, son environnement externe et le degré d'intégration de ses activités.

Nous pouvons aussi identifier entre ses deux étapes supplémentaires (liens inter métiers/ filiales et intégration régionale), une étape intermédiaire consistant en une *gestion « proactive » de ses relations coopératives*. En effet, l'intégration régionale complète est précédée par une organisation en formes de constellations, avec au centre, l'organisation locale (multi-filiales, multi-métiers). Certains auteurs ont d'ailleurs testé la pertinence du modèle par rapport à l'analyse des accords de coopérations (Angué, Mayrhofer, 2010). Cette phase intermédiaire permet entre autres, de gérer les acquisitions à travers l'intégration des actifs des partenaires locaux et de leurs compétences organisationnelles. De même, cette phase conforte la firme dans ses choix de filiales et de métiers à intégrer dans la phase suivante (intégration régionale) et participe à rationaliser les coûts de gestion et d'absorption des acquisitions futures. Enfin, elle maintient les options de la firme de réorganiser ses activités, se défaire de partenaires non performants ou non compatibles avec son réseau régional, et d'optimiser les liens inter-filiales/métiers en vue de leur intégration.

Les trois étapes supplémentaires proposées ci-dessus permettent d'élargir l'analyse du processus. Elles ne sont pas en rupture avec les apports du U Model. Au contraire, elles ne constituent qu'une lecture poussée et séquentielle du modèle Scandinave de l'internationalisation des firmes, avec des extensions adaptées au cas des nouvelles implantations des firmes multinationales. Dans ce sens, notre analyse se situe en parfaite continuité de la construction théorique initiale. L'accent est maintenu sur la combinai-

son des apports des différentes approches théoriques : les ressources, les réseaux, l'environnement externe et enfin l'apprentissage organisationnel et institutionnel de la firme. Dans leur construction d'une typologie des grandes firmes selon leur «multinationalité», Aggwaral et al., (2011), avaient présenté des «chemins» possibles de l'internationalisation des firmes cohérents avec les étapes du *U Model élargi*. Il apparaît même dans la construction de ces auteurs, que ce «*path*» soit le plus long itinéraire entre une configuration de firme «domestique pure» et celle d'une firme «globale» (p. 579).

Notre construction du *U Model élargi* aux nouvelles implantations des firmes multinationales est basée sur cinq principes, inspirés de constats empiriques sur l'expansion des grandes firmes (Muchhielli, 1998, Axinn, Mathysens, 2002; Rezendé, 2006) :

la filiale comme étape intermédiaire et non une finalité de l'internationalisation : elle est à son tour une phase de passage à l'étape de coordination des liens inter-filiales. L'étape «filiale» fait la jonction entre les deux versions du *U Model*, mais constitue aussi une phase clé pour l'accumulation le transfert et la rediffusion des compétences,

- i. les nouvelles implantations des firmes multinationale comme processus incrémental et séquentiel (avec engagement des ressources, adaptation aux risques et à l'environnement externe, double apprentissages institutionnel et organisationnel),
- ii. A partir de l'étape «filiale autonome», une prédominance des liens réticulaires et de la coordination des activités; des stratégies de gestion active du réseau sont mises en place par la firme pour optimiser la composition de ses liens organisationnels,
- iii. les structures formelles issues de certaines étapes, sont elles-mêmes, ancrées dans des liens réticulaires *intra* et *inter* firmes (cliques, blocs, réseaux de firmes, réseaux d'alliances et alliances de réseaux),
- iv. et enfin, le caractère incrémental des étapes et la lecture séquentielle du *U Model élargi*, ne remettent pas en cause la non linéarité, la réversibilité, la multi-direction et la variabilité du rythme (accélération, ralentissement) du processus.

Sans opposer les approches théoriques présentées dans les deux axes de la figure ci-dessous, le *U Model élargi*, rend compte du caractère intégré de cette construction, et de la combinaison des *backgrounds* théoriques du modèle d'Uppsala originel. La nature des ressources, y compris les ressources réticulaires, le rôle des apprentissages et des compétences, les capacités d'absorption, de transfert et de rediffusion consacrent le recours aux approches RBV, et aux théories de l'apprentissage. Les capacités d'intégration des activités, les positions et les stratégies de réseaux (coordination des activités, gestion des liens réticulaires), ainsi que les stratégies compétitives et d'adaptation à l'environnement externe des firmes font explicitement appel aux approches réseaux et celles du positionnement.

ronnement externe des firmes font explicitement appel aux approches réseaux et celles du positionnement.

Précautions méthodologiques et potentiel d'application du U Model «élargi» aux nouvelles implantations des grandes firmes

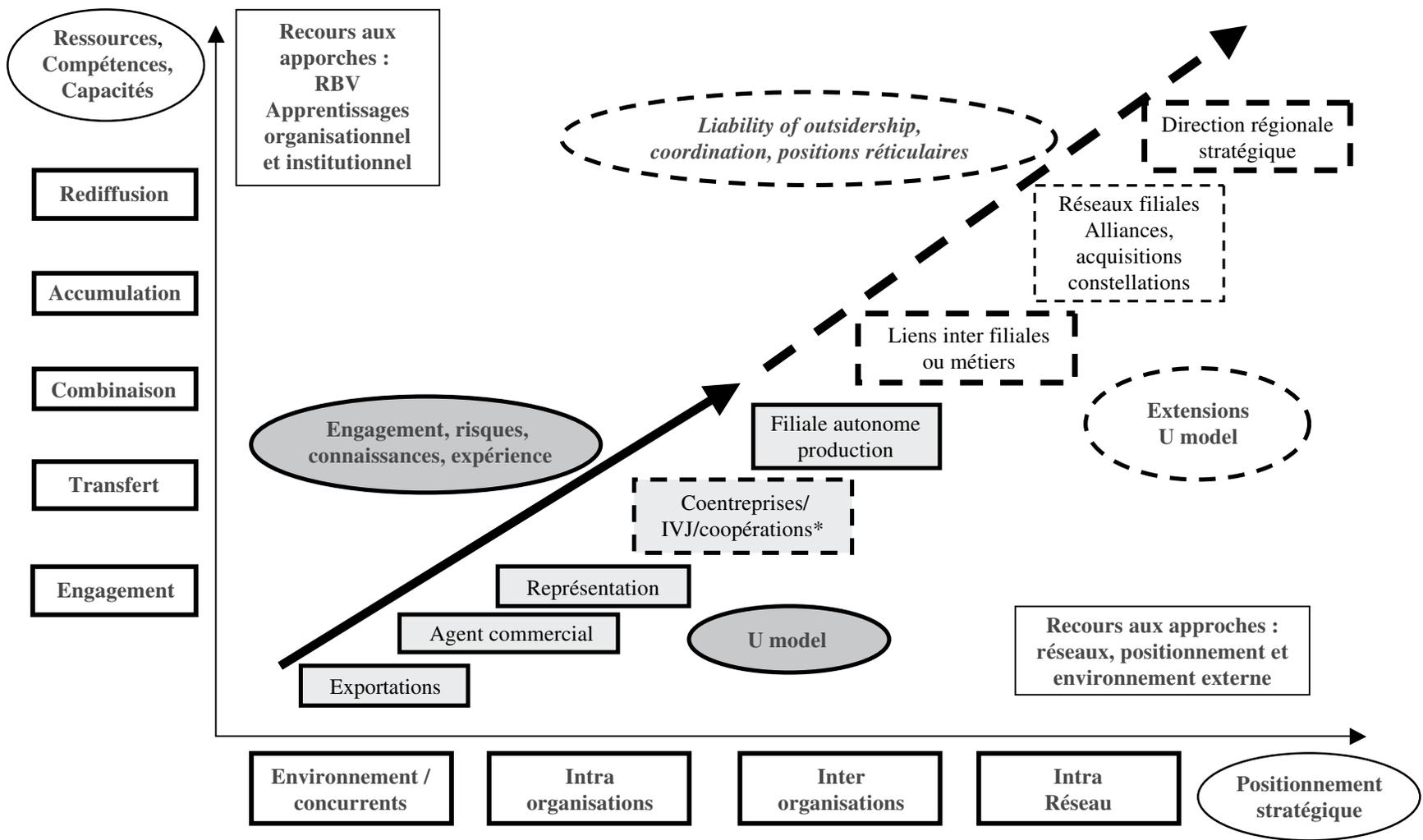
L'évolution des pratiques organisationnelles et stratégiques des grandes firmes multinationales, la généralisation du recours aux réseaux et la gestion active des localisations territoriales par les firmes, offrent de nombreux terrains d'application du *U model élargi* ainsi proposé. Ce dernier constitue une des rares constructions théoriques d'une adaptation d'un modèle d'abord destiné aux PME pour analyser les pratiques des grandes firmes.

Dans sa construction comme dans ses applications empiriques, le *U Model élargi* doit cependant répondre à certaines limites, d'ordre conceptuel d'abord et méthodologique ensuite. Même s'il constitue une tentative d'intégration des différentes approches théoriques, en respectant en cela l'esprit du modèle originel, il ne permet pas de répondre aux «exceptions» des entreprises à internationalisation rapide (Knight, Cavusgil, 1996; Oviatt, Mc Dougall, 2000). Cette limite demeure d'actualité pour le *U Model élargi*, car le rythme d'internationalisation, même s'il est considéré comme non figé, ne constitue pas un déterminant essentiel de notre construction théorique, dans sa conception incrémentale.

Par ailleurs, comme dans le *U Model* de base, celui élargi aux nouvelles implantations des firmes multinationales ne prend pas en compte le *timing*, l'ordre d'entrée et la durée des étapes (Gaba et al., 2002). Pour des raisons stratégiques, ces questions sont encore plus importantes dans le cas de l'analyse des processus d'expansion des FMN. Dans le même ordre d'idée, et pas plus que le *U Model*, notre proposition n'intègre pas les déterminants de passage d'une phase à une autre, ni les sauts d'étapes ou le retour à des phases antérieures (Barkema, Djogendijk, 2007), alors même que ces questions font référence aux thématiques de relocalisation et de dés-internationalisation, importantes pour les FMN.

Les critiques adressées aux *U Model* demeurent ainsi en partie présentes pour notre proposition d'élargissement du modèle aux nouvelles implantations des firmes multinationales (Andersen, 1993; Petersen, Pedersen, 1997; Forgsen, 2002). Cependant, les extensions proposées abordent une potentielle application du *U Model* et de son analyse incrémentale à un autre type d'entreprises, non abordées jusqu'au là : les Firmes Multinationales. Une illustration de ces possibilités à travers le cas de l'implantation de Danone en Algérie, est consignée dans l'encadré ci-dessous.

FIGURE 3
Globalisation, stratégies des firmes et extensions du modèle d'Uppsala



*Cette étape ne faisait pas partie du modèle originel. Elle suggère l'appui sur des partenaires (notamment locaux) à travers diverses formes de coopération
 Source : Elaborée par l'auteur

Encadré : Mobilisation du U Model pour l'analyse de la présence de Danone en Algérie

La firme multinationale Danone exerçait des activités d'exportation vers l'Algérie depuis 1996, et ce pour les produits laitiers et les biscuits. En 2001, l'entreprise avait signé un accord de *joint venture* avec le groupe algérien Batouche pour la détention de 51% du capital de Danone Djurdjura Algérie. Le premier yaourt Danone produit en Algérie est ainsi commercialisé en août 2002. Danone Djurdjura Algérie (DDA) a consenti dès lors d'importants efforts d'investissement de capacité. Le Chiffres d'Affaires augmenta de 87% entre 2002 et 2004.

En 2006, trois mouvements stratégiques renforcent la présence de Danone sur le marché agroalimentaire algérien : une augmentation de la prise de capital dans la *joint venture* DDA de 51 à 95% pour le métier Produit Laitier Frais (PLF) ; une nouvelle joint-venture avec son partenaire tunisien Sotubi pour implanter une usine de biscuits Lu à Alger, et une prise de participation capitalistique dans une entreprise d'eaux minérale (entreprise Tessala du groupe algérien Algad) avec une relance de marque d'eau turque (Hayet). (cf figure 4 *infra*)

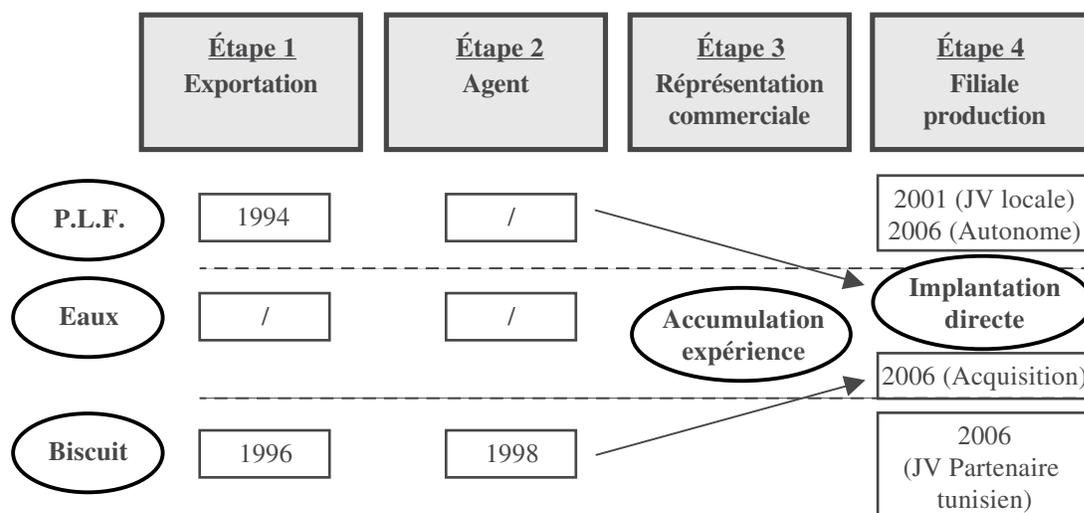
Ces trois mouvements « simultanés » confèrent à l'entreprise une présence complète et renforcée sur ses trois métiers clés de l'époque. Ils viennent en réponse à des facteurs macroéconomiques en faveur des investissements étrangers (modification du code des investissements en 2003) mais également à des changements de l'environnement concurrentiel avec l'arrivée en 2006, de Nestlé Waters sur le marché algérien de l'eau minérale. Ils coïncident également avec une nette amélioration de la situation économique et le climat institutionnel et commercial en Algérie.

Ces trois mouvements stratégiques marquent également des ruptures dans les « séquences » classiques du U Model : d'abord, des sauts d'étapes sont ainsi observés pour les métiers Biscuits et Eaux, qui passent d'une présence *via* des représentations commerciales à des prises de participations capitalistiques. Ensuite, des étapes « intermédiaires » de formes coopératives sont enregistrées comme passage transitoire avant d'éventuelles filialisations. Par ailleurs, des transferts d'apprentissages organisationnels et institutionnels inter-métiers sont notés : Danone valorise auprès de son partenaire tunisien Sotubi (Biscuits), son apprentissage institutionnel et son expérience du climat des affaires en Algérie, acquis auprès du groupe algérien Batouche, *via* sa *joint venture* DDA (produits laitiers). Enfin, une volonté d'intégration inter-implantations maghrébines a été observée, avec notamment la création de plateformes régionales : Barcelone pour le *sourcing* amont et le marketing, et Danone Algérie pour les exportations de produits laitiers vers la Libye.

Les enseignements tirés de l'analyse de l'implantation de Danone en Algérie (Cheriet, 2010) confortent l'idée de la pertinence d'une application du U Model élargi (cf tableau 5). La prise en compte des étapes intermédiaires, des liens inter-filiales et inter-métiers, de la réplification des options d'implantation et des complémentarités stratégiques régionales permettent d'adapter le modèle à l'analyse du développement international des firmes multinationales.

FIGURE 4

**Liens inter-métiers clés et processus d'implantation de Danone en Algérie :
Accumulation d'expérience et évolution du mode de présence**



Source : Repris de Cheriet (2010), p 56.

TABLEAU 5
Application du modèle d'Uppsala à l'implantation de Danone en Algérie

	Implantation Danone en Algérie
Processus incrémental	Suivi partiel des étapes. Sauts et étapes intermédiaires (partenariats et prises de participation capitalistique) – consolidation simultanée de la présence
Apprentissage organisationnel	Relativement faible et transfert contrôlé des normes qualité et marketing au partenaire local
Apprentissage institutionnel	Très fort avec transfert inter-filiales et valorisation auprès de Sotubi Réplication régionale des stratégies d'implantation / apprentissage stratégique
Structure compétitive	Marché à fort potentiel et leadership Danone les premières années d'implantation. Modification de la structure et de la nature de la concurrence
Nature Marché	Marché non saturé et ouvert aux innovations. Stratégie de rationalisation de la gamme et de relance des produits vieillissants en Europe (dan'up, activia, Danao ...)
Liens Réseaux	Utilisation des avantages réseaux et liens horizontaux et verticaux et inter-métiers. Gestion macro-régionale des approvisionnements en ingrédients
Réversibilité	Faible car fort investissement de capacité de Danone. Intégration verticale amont avec les contrats collecte de lait /éleveurs
Alliances stratégiques	Appui sur entreprises locales leaders (Algad, Batouche) et partenaires régionaux (Sotubi, Hayet) pour l'implantation et la gestion des portefeuilles de marques, dans une optique de macro-région.

Source : Analyse faite sur la base des informations contenues dans Cheriet (2010).

Plusieurs perspectives de recherche peuvent être esquissées à la lumière de la proposition du *U Model élargi*. Elles concernent d'abord l'analyse du processus des nouvelles implantations des firmes multinationales dans une optique géographique. En effet, les stratégies territoriales d'implantation sont en cohérence avec l'intégration de l'approche par les réseaux. La prise en compte des déterminants de localisation des firmes, permettrait de proposer une lecture complémentaire au modèle suggéré.

La seconde piste suggérée pourrait s'intéresser à l'analyse des étapes des nouvelles implantations des firmes multinationales en liens avec leurs profils en ressources internes, en capacités d'apprentissage organisationnel et institutionnel et leurs ressources « réticulaires ». Une telle application aboutirait à l'établissement d'une typologie des itinéraires d'implantation des firmes selon les types de profils dégagés (Aggarwal et al., 2011).

Pour compléter l'idée précédente, une autre piste d'application du *U Model élargi* concernerait l'analyse des liens entre le processus d'implantation et les approches de gestion des ressources humaines au sein des FMN, de gestion des relations filiales-maisons mères, et des modes d'entrée sur des marchés étrangers (Zahra et al., 2000). Cela permettrait entre autres de dégager des profils d'expansion, notamment en termes de gestion des relations entre les filiales et les métiers principaux des firmes (Cheriet, 2010).

Enfin, une dernière piste, suggérée d'ailleurs par les auteurs d'Uppsala (Eriksson et al, 1997; Forgsen, 2002), porterait sur la thématique des capacités dynamiques des

firmes, de l'apprentissage des compétences d'implantation et des transferts à l'intérieur mais aussi vers les autres partenaires des firmes. Cette dernière piste est probablement la plus délicate à tester empiriquement (rétroaction, nature des compétences, liens complexes, etc.) mais la plus prometteuse en termes de recherches futures.

L'intégration de l'approche réseau dans la dernière version du *U Model* (Johanson, Valhne, 2009) offre un potentiel important en management international pour des applications à d'autres types de firmes que les seules PME. Sa construction « *étapiste* » permet ainsi de lui apporter des « changements à la marge », sans remettre en cause la nature incrémentale du processus d'internationalisation, ni le caractère intégré des approches théoriques mobilisées.

L'élargissement du *U Model* aux firmes multinationales n'est qu'une tentative parmi les nombreuses possibilités qu'offrent les nouvelles versions du modèle d'Uppsala. Il ne s'agit donc par d'un plaidoyer pour ressusciter l'approche scandinave et cette possibilité d'élargissement ne constitue nullement une façon de donner un « second souffle » à un modèle datant des années 1970, bien au contraire.

La démonstration d'une forte pertinence d'application du *U Model* aux processus d'internationalisation quelle que soit l'organisation étudiée, et son « adaptation » à l'intégration des éléments relevant de l'environnement externe des entreprises, témoignent de son universalité et sa capacité à évoluer, dans une optique incrémentale, cohérente avec ses apports et sa construction, et dans une démarche conceptuelle non linéaire et loin d'être figée.

Conclusion, limites et perspectives de recherche

Notre contribution avait pour objet d'analyser la pertinence des apports du modèle d'Uppsala d'internationalisation des firmes dans un contexte de globalisation économique, d'interdépendances des entreprises et de généralisation des stratégies coopératives et des recours aux réseaux. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche en trois temps : d'abord, la présentation du modèle, de ses concepts clés, des travaux de validation empirique et de ses analyses critiques. Ensuite une analyse «*étapiste*» du modèle lui-même à travers les séquences de ses différentes contributions. Enfin, une application des apports du modèle, aux nouvelles implantations des firmes multinationales afin de proposer d'éventuelles extensions.

Notre analyse séquentielle de l'émergence du modèle d'Uppsala à travers ses trois «*séquences*» historiques, a montré que ces dernières étaient interdépendantes : chacune n'était qu'un maillon d'un cadre conceptuel plus intégré, combinant les trois approches théoriques principales de l'analyse des processus d'internationalisation, à savoir, l'analyse économique, l'approche par les ressources ou celle des réseaux. La quatrième contribution est venue renforcée cette approche réticulaire du processus.

Ainsi à travers ses quatre composantes (*notées U Model 1, 2, 3 et 4*), l'approche scandinave assimile l'internationalisation à un processus séquentiel et évolutif d'engagement des ressources, à travers un apprentissage interactif et une intégration progressive des activités de l'entreprise. Les quatre contributions sont ainsi plus qu'une simple succession d'apports théoriques distincts. Elles constituent plutôt une lecture globale et intégrée des processus d'internationalisation. Le U Model est ainsi lui-même en *évolution* (Welch, Luostarinen 1988).

Dans ce sens, il faut insister sur une forte cohérence entre le processus de construction du modèle et les étapes du modèle lui-même. Le U Model, à travers ses «*étapes de construction*» n'est autre qu'une *série de changement, processus réversible et socialement fragmenté* (Lindbom, 1959). L'approche incrémentale est à la fois au centre du modèle et de sa construction.

Les résultats du U Model ont été validés par de nombreuses études empiriques des processus d'internationalisation des PME. D'autres études ont cependant signalé certaines limites : linéarité du processus, non réversibilité, présence de sauts d'étape ou d'implantation directe de certaines firmes, absence d'analyse en termes de durée d'étapes, etc.

Ces études critiques sont confortées par la nature multi-forme de ce type d'entreprise et les profils organisationnels distincts des firmes multinationales et des PME. Les deux processus d'internationalisation des PME et d'implantation d'une firme multinationale sur un nouveau marché ont été ensuite comparés afin de tester la pertinence des apports du U Model. Il semblerait que ce dernier demeure pertinent

pour analyser la présence internationale d'organisations complexes telles que les firmes multinationales.

Dans ce sens, nous avons proposé trois étapes supplémentaires afin de mieux appréhender le phénomène dans le cas des multinationales : la filiale autonome (dernière étape du U Model) n'est plus une phase ultime du développement d'une firme à l'international. L'organisation des liens inter-métiers/ filiales, précède la phase d'une intégration régionale de la firme. Entre ces deux étapes supplémentaires, il faudrait ajouter celle où la firme gère de manière proactive ses relations partenariales et coopératives avec des entreprises locales, afin de développer son réseau en vue d'une intégration future de ses activités. Cette lecture *étapiste* de la coordination des activités et des liens réticulaires, répond à deux logiques principales : celles des ressources, compétences et capacités d'une part, et celle du positionnement stratégique de la firme dans son environnement. Elle permet ainsi de réconcilier deux corpus théoriques importants en management international.

Loin de répondre à l'ensemble des critiques adressées au U Model dans ses quatre séquences, notre contribution identifie néanmoins des extensions possibles, permettant d'adapter ce dernier à l'analyse des implantations des firmes multinationales. Cependant, des limites sont à signaler lors d'une telle application.

- D'abord, les nouvelles extensions possibles, ne prennent pas en compte les relations entre les grandes firmes intégrées. La concurrence entre les réseaux n'est ainsi pas intégrée à notre analyse. Une telle lecture permettrait de resituer les implantations des firmes multinationales dans une approche globale, en cohérence avec les derniers développements du modèle d'Uppsala, tels que suggérés par ses auteurs en 2009.
- De même, et comme pour le modèle originel, les extensions proposées ne prennent pas en compte certaines dimensions du comportement stratégique des entreprises : le *timing* et l'ordre d'entrée, ainsi que la durée d'étape ne font pas partie des déterminants de l'analyse (Gaba et al., 2002; Buckley, Casson, 1981). Cette dimension «*dynamique*» des processus d'internationalisation et des nouvelles implantations constitue à notre sens, une voie prometteuse pour les recherches futures. De même, les déterminants du passage d'une phase à une autre, mériteraient une analyse empirique spécifique aux firmes multinationales (Andersen, 1993).
- Enfin, une autre piste de recherche serait de différencier les processus d'internationalisation selon les profils stratégiques et organisationnels des grandes firmes. En reprenant une typologie élaborée par Torres (1998), Khayat (2004) avait appliqué la démarche à des PME. Il avait suggéré que les différentes approches théoriques (I et U Models, RBV et réseaux) correspondaient à des types différents de PME, sur un *continuum* «*internationalisation*» – «*globalisation*».

- Les extensions proposées au U Model original, permettraient aussi de lier les spécificités du processus aux différents profils des firmes multinationales. Les stratégies d'internationalisation dépendent dans ce sens, à la fois des caractéristiques des firmes (compétences et ressources internes), des stratégies de réseaux (insertion, absorption, pilotage) et des manœuvres génériques concernant le marché visé (différenciation, spécialisation, etc). Des recherches futures appuyées sur des applications empiriques devraient pouvoir tester la validité de ce modèle élargi et renforcer le caractère « prédictif » du modèle quant aux modes d'implantation des firmes multinationales.

Bibliographie

- AGGARWAL R.; BERRILL J.; HUSTON E.; KEZRNEY C., (2011), "What is a multinational corporation? Classifying the degree firm-level multinationality", *International Business Review*, vol 20, p. 557-577.
- ANDERSEN O., (1993). "On the internationalization process of firms : A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol 24, N° 2, p. 209-231.
- ANGUÉ K.; MAYRHOFER U., (2010). «Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents». *Management International*, vol 15, N° 1, p.33-46.
- AXINN C.N.; MATHYSSENS P., (2002). "Limits of internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, vol 19, N° 5, p.436-449.
- BARKEMA H.G.; DROGENDIJK R., (2007). "Internationalization in small, incremental or larger steps ? ", *Journal of International Business Studies*, vol 38, p1132-1148.
- BILKEY W.; TESAR G., (1977). "The export behaviour of small sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol 8, N° 1, p. 93-98.
- BIRKINSHAW J.; HOOD N., (1998). "Multinational subsidiary evolution : Capability and charter change in foreign owned subsidiary companies", *The Academy of Management Review*, vol 23, N° 4, p. 773-795.
- BIRKINSHAW J., (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations : The characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, vol 18, N° 3, p. 207-229.
- BONACCORSI A.; DALLI D., (1990). "Internationalization Process and Entry Channels : Evidence from Small Italian Exporters", In Muhlbacher H., Jochum C (eds.), *Advanced Research in Marketing, Proceedings of the 19th Annual Conference of the European Marketing Academy*, Innsbruck.
- BOUGHZALA Y., (2007). « Analyse de l'évolution des modes de présence des multinationales dans un pays émergent : Le cas de la Tunisie », *XVIème Conférence AIMS*. Montréal. 6-9 juin.
- BUCKLEY P.J.; CASSON M.C., (1998). "Analyzing foreign market entry strategies : Extending the internalisation approach", *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 3, p. 539-561.
- BUCKLEY P.J.; CASSON M.C., (1981). "The optimal timing of a foreign direct investment", *Economic Journal*, vol 91, p. 75 – 87.
- CALOF J.L.; BEAMISH P.W., (1995). "Adapting to foreign markets : Explaining internationalization", *International Business Review*, vol 4, N° 2, p. 115-131.
- CHERIEF F., (2010). «Les stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires. Discussion du modèle d'Uppsala à la présence de Danone en Algérie», *Revue Française de Gestion*, vol 36, N° 201, p. 45-64.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H., (1997). "Network relationships and the internationalisation process of small software firms". *International Business Review*, vol 4, p. 361-386.
- CZINKOTA, M. (1982). *Export Development Strategies : US Promotion Policies*. New York. Praeger Publishers.
- DALLI D., (1994). "The exporting process : The evolution of small and medium sized firms", *Advances in International Marketing*, vol 6, p. 85-110.
- DANCIU V., (2012). "Models for the internationalization of the business : a diversity based approach", *Management & Marketing*, vol 7, N° 1, p. 29-42.
- DUNNING J.H., (1998). "Location and the multinational enterprise : A neglected factor? ", *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 1, p. 45-66.
- DUNNING J.H., (1988). "The eclectic paradigm of international production : A restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, vol 19, p. 1-31.
- DUNNING J.H., (1993). *The Globalization of Business*. London. Routledge.
- ENRIGHT M.J.; VENKAT S., (2007). "An organizing framework for MNC subsidiary typologies", *Management International Review*, vol 47, N° 6, p. 895-924.
- ERRAMILI M.K., (1991). "The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms", *Journal of International Business Studies*, vol 22, N° 3, p. 479-501.
- ERIKSSON K.; JOHANSON J.; MAJKGARD A.; SHARMA D.D., (1997). "Experiential knowledge and cost in internationalisation process", *Journal of International Business Studies*, vol 28, N° 2, p. 337-360.
- EVANS J.; MAVONDO F.T., (2002). "Psychic distance and organizational performance : An empirical examination of international retailing operations", *Journal of International Business Studies*, vol 33, N° 3, p. 515-532.
- FORSGERN M., (2002). "The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model : A critical Review", *International Business Review*, vol 11, p. 257-277.
- FORSGERN M., (2000). "Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model". *Working Paper*. N° 2. Uppsala University.
- GABA V.; PAN Y.; UNGSON R., (2002). "Timing of entry in international market : An empirical study of U.S. fortune 500 firms in China", *Journal of International Business Studies*, vol 33, N° 1, p. 39-55.
- GHEMAWAT P., (2003). "Semi globalization and international business strategy", *Journal of International Business Studies*, vol 34, N° 1, p. 137-147.
- HADJIKHANI A., (2002). "A note on the criticisms against internationalization process model". *Working paper*, N° 2. Department of Business Studies. Uppsala University.

- HILL C.W.L., HWANG P.; CHAN K.W., (1999). "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, vol 11, n° 2, p. 117-128.
- IBEH K.; KASEM L., (2011), "The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria", *Industrial Marketing Management*, vol 40, p. 358-367.
- 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*, vol 40, N° 9, p. 1411-1431.
- JOHANSON J.; VAHLNE J.E., (1990). "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol 7, N° 4, p. 11-24.
- JOHANSON J.; MATSSON L.G., (1988). «Internationalisation in industrial systems. A network approach», In Hood N.; Vahlne J.E., (Eds), *Strategies in global competition*, Croom Helm, London, p. 287-314.
- JOHANSON J.; VAHLNE J.E., (1977). "The internationalisation process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol 8, N° 1, p. 23-32.
- JOHANSON J.; WIEDERSHEIM-PAUL F., (1975). "The internationalization of the firm. Four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, vol 12, N° 3, p. 305-323.
- KALINIC I.; FORZA C., (2012), "Rapid internationalization of traditional SMEs : Between gradualist models and born globals", *International Business Review*. Forthcoming.
- KHAYAT I.; (2004). «L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative», *7ème colloque CIFEPME*, Montpellier, France, 27-29 Octobre.
- KNIGHT G.G.; CAVUSGIL S.T., (1996). "The born global firm : A challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, vol 8, p. 11-26.
- LAINÉ A.; KOCK S., (2001). A process model of internationalization : new time demands new patterns", *Working paper*, Swedish school of economics and business administration.
- LAGHZAOU S., (2009). «Internationalisation des PME : Apports d'une analyse en termes de ressources et compétences», *Management & Avenir*, vol 2, N° 22, p.52-69.
- LE BORGNE-LARIVIÈRE M.; SCHIER G., (2010). «Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international», *Management International*, vol 15, N° 1, p.59-72.
- LEONIDOU L.C.; KATSIKEAS C.S.; SAMIEE S., (2002). 'Marketing strategy determinants of export performance : A meta analysis', *Journal of Business Research*, N° 55, p.51-67.
- LEONIDOU L. C.; KATSIKEAS C. S., (1996). «The export development process : an integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.
- LINDBLOM C.E., (1959). "The science of "muddling through". *Public Administration Review*, vol 19, N° 2, p79-88.
- MARTENS R.; MATTHYSSENS P.; VANDENBEMPT K., (2012), «Marketing strategy renewal as a dynamic incremental process», *Journal of International Research*, vol 65, p. 720-728.
- MC DOUGALL P.P.; OVIATT B.M., (2000). "International Entrepreneurship : the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, vol 43, p. 902-908.
- MEIER O.; MESCHI P.X., (2010). «Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche International New Ventures et aux théories de la firme», *Management International*, vol 15, N° 1, p.11-18.
- MOEN O.; SERVAIS P., (2002). «Born global or gradual global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises», *Journal of International Marketing*, vol 10, p. 49-72.
- METAIS E.; VÉRY P.; HOURQUET P-G., (2010). «Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009)», *Management International*, vol 15, N° 1, p.47-58.
- MUCCHIELLI J. L., (1998). «Comment l'entreprise se multinationalise-t-elle ? Coopérations et alliances multinationales : Entre marché et hiérarchie», In Mucchielli. J.L, (Ed), *Multinationales et Mondialisation*. Ed Seuil. Paris. p. 231- 255.
- O'GRADY S.; LANE H.W., (1996). "The psychic distance paradox", *Journal of International Business Studies*, vol 27, N° 2, p.309-333.
- OVIATT B.M.; MC DOUGALL P.P., (1994). "Toward a theory of international new ventures", *Journal of international Business Studies*, vol 25, N° 1, p. 45-64.
- PAL L.A., (2011). "Assessing incrementalism : formative assumptions, contemporary realities", *Policy and Society*, vol 30, p. 29-39.
- PANDIAN, R.; SIM, A. (2002). "Internationalisation Process : Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context" In T. Chan & G. Lui (Eds.), *WTO and Global Competition : A new Era for International Business*, Hong Kong. Lingnan University
- PAN Y.; TSE D.K., (2000). "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, vol 31, N° 4, p. 535-554.
- PETERSEN B.; PEDERSEN T., (1997). "Twenty years after : Support and critique of the Uppsala internationalization Model", In Björkman I., Forsgren M. (Eds), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, P 197-224.
- POISSON R.; ZHAN S., (1996). «Recherche sur les stratégies d'internationalisation des P.M.E. : Etat de l'art et perspectives», *13ème colloque annuel de CCBE-CCPME*. Montréal. Québec. 31 octobre- 2 novembre.
- PRANGE C.; VERDIER S., (2011). "Dynamic capabilities internationalization processes and performance", *Journal of World Business*, vol 46, p. 126-133.
- REZENDE S.F.L., (2006). "Multinationals and interdependence in internationalization processes", *Brazilian Administration Review*, vol 1, N° 1, p.1-16.
- RICART J.E.; ENRIGHT M.J.; GHEMAWAT P.; HART S.L.; KHANNA T.; (2004). "New frontiers in International Strategy", *Journal of International Business Studies*, vol 35, p. 175-200.
- ROBINSON W.T.; FORNELL C.; SULLIVAN M., (1992). "Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?", *Strategic Management Journal*, vol 13, N°8, p. 609-624.

- SCHWEIZER R., (2012), "The internationalization process of SMSs : A muddling-through process", *Journal of International Research*, vol 65, p. 745-751.
- TAPIA MOORE E.; MESCHI P.X., (2010). « Vitesse et mode d'internationalisation des PME », *Management International*, vol 15, N° 1, p.87-98.
- TORRES O., (1998). *Les PME*. Editions Flammarion, Paris, 128 pages.
- VERDIER S.; PRANGE C.; ATAMER T.; MONIN P., (2010). « International performance revisited : the impact of age and speed on sales growth », *Management International*, vol 15, N° 1, p.19-32.
- WELCH L.S.; LUOSTARINEN R., (1988). "Internationalization : Evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol 14, N° 2, p. 34-55.
- WELCH D.; WELCH L.S.; WILKINSON I.; YOUNG L.C., (1996). "Network analysis of new export grouping scheme : the role of economic and non-economic relations", *International Journal of Research in Marketing*, vol 13, N°5, p. 463-477.
- WELLS L.T., (1998). "Multinationals and the developing countries", *Journal of International Business Studies*, vol 29, N° 1, p. 101-114.
- WOLFF J. A.; PETT T. L. (2000). « Internationalization of small Firms : An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 2, p. 34-47.
- ZAHRA S.A.; IRELAND R.D.; HITT M.A., (2000). "International expansion by new venture firms : International diversity, mode of market entry, technological learning and performance", *The Academy of Management Journal*, vol 43, N° 5, p. 925-950.