

**Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ?**

**Eclectic paradigm, the Uppsala model... What are the new contributions and perspectives in the analysis of international investment decisions and modes?**

**Paradigma ecléctico, modelo Uppsala... ¿Qué hay de nuevo para analizar las decisiones y los modos de inversión en el plano internacional?**

Olivier Meier, Pierre-Xavier Meschi et Vincent Dessain

Volume 15, numéro 1, automne 2010

Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ?

Eclectic paradigm, the Uppsala model... What are the new contributions and perspectives in the analysis of international investment decisions and modes?

Paradigma ecléctico, modelo Uppsala... ¿Qué hay de nuevo para analizar las decisiones y los modos de inversión en el plano internacional?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/045620ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/045620ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Meier, O., Meschi, P.-X. & Dessain, V. (2010). Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ? *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 15(1), v-x. <https://doi.org/10.7202/045620ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2010

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

# Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ?

OLIVIER MEIER

Université Paris Est-IRG

PIERRE-XAVIER MESCHI

IAE Aix-en-Provence (Université Aix-Marseille)  
& SKEMA Business School

VINCENT DESSAIN

Harvard Business School Europe

Ce numéro thématique se propose d'apporter un éclairage sur le renouvellement de la réflexion théorique sur l'internationalisation des firmes. Il entend, à l'appui des différentes contributions retenues, mobiliser les principales théories en cours dans le domaine, en veillant à les inscrire dans la réalité pratique des firmes internationales. Dans le cadre de ce numéro thématique, nous avons ainsi retenu plusieurs contributions qui sur le plan théorique mais également pratique permettent d'enrichir notre connaissance sur les processus d'internationalisation. Au total, une vingtaine de manuscrits ont été soumis au comité rédactionnel invité et près de la moitié d'entre eux ont été écartés dès le premier tour en raison d'une distance trop importante avec la thématique. En définitive, une dizaine de textes ont fait l'objet d'une évaluation suivant les règles scientifiques de la revue *Management International*. Au final, six articles ont été retenus pour publication, ce qui témoigne de la rigueur du processus mais aussi de la difficulté à identifier des travaux de qualité qui puissent concilier ancrage théorique et analyse pratique.

L'article «*Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth*» coécrit par Sylvie Verdier, Christiane Prange, Tugrul Atamer et Philippe Monin s'intéresse aux théories du processus d'internationalisation des firmes qui ont été fortement influencées par le modèle Uppsala et l'approche *International New Venture*. Celles-ci apportent le cadre théorique nécessaire pour justifier la mise en œuvre d'une croissance internationale lente pour les firmes mûres et d'une croissance rapide pour les firmes jeunes. Cependant, ces approches théoriques ne tiennent pas compte d'autres combinaisons possibles de l'âge et de la vitesse en matière d'expansion internationale. Cet article esquisse une matrice 2\*2 et explore les différences de performance de quatre modèles d'internationalisation. S'appuyant sur des données empiriques issues de l'industrie du commerce de détail (1998-2004), ce travail de recherche étudie la meilleure combinaison en matière d'internationalisation en fonction de l'âge des firmes et du degré de rapidité du processus d'internationalisation.

Katia Angue et Ulrike Mayrhofer, dans leur article «*Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents*», s'interrogent sur la validité du modèle Uppsala dans le contexte des marchés émergents. Les auteurs comparent les accords de coopération associant des partenai-

res de l'Europe occidentale à ceux signés avec des acteurs d'Europe centrale et orientale. L'étude empirique est fondée sur un échantillon de 2 044 coopérations scellées dans le secteur des Sciences du Vivant. Les résultats montrent que, si la distance psychique guide le choix des partenaires, ses liens avec d'autres facteurs d'internationalisation ne sont pas clairement établis. De même, l'expérience pays ne joue pas un rôle central dans l'établissement de coopérations dans les marchés émergents.

L'article intitulé «*Le paradigme d'Uppsala appliqué aux pays en développement : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009)*», coécrit par Emmanuel Métails, Philippe Véry et Pierre-Guy Hourquet vise à comparer la validité du modèle Uppsala, dans sa version de 1977 et dans celle de 2009, pour les pays développés et les pays en développement. Dans cette optique, les auteurs étudient la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales. Leur travail prend appui sur le test de leur modèle réalisé auprès de 56 963 acquisitions menées par des firmes de pays développés (1990-2009). Il ressort de cette recherche que les effets de réseau jouent un rôle prépondérant, au détriment de la distance géographique. De plus, ces effets agissent de manière différenciée, selon que la cible se situe dans un pays développé ou dans un pays en développement.

L'article intitulé «*Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international*», présenté par Marie Leborgne-Larivière et Guillaume Schier s'intéresse aux relations entre société-mère et filiale dans le cadre de l'internationalisation de la firme. Il avance l'idée du rôle possible de catalyseur de la filiale dans ce processus. L'étude qualitative d'un cas hybride d'internationalisation, par lequel une filiale, par sa créativité et son autonomie d'action, transcende son rôle et initie la maison-mère à des pratiques qui contribuent à faire passer cette dernière d'une condition d'internationalisation incrémentale à celle d'une firme «quasi-née globale», permet de poser l'hypothèse de l'existence de filiales «éducatives», capables de créer par elles-mêmes les conditions d'une internationalisation rapide et réussie pour la société-mère.

Raluca Mogos Descotes et Björn Walliser, dans leur article «*The impact of entry modes upon export knowledge*

*resources and the international performance of SMEs*», cherchent à conceptualiser les modes d'entrée comme des formes de l'expérience internationale des PME. Ils explorent notamment leurs rôles dans le développement de la performance internationale des PME. Basé sur un échantillon de 107 PME françaises de l'industrie de l'acier, un modèle de causalité suggère que la diversité des modes d'entrée a une incidence directe sur le niveau de connaissances explicites des marchés étrangers dans les PME et un impact indirect au niveau des connaissances tacites. Cette recherche permet de mieux comprendre comment le processus d'internationalisation conduit à la construction de savoirs à l'exportation et, permet ainsi d'influer sur la performance internationale des firmes.

Ernesto Tapia-Moore et Pierre-Xavier Meschi dans un article intitulé «*Vitesse et mode d'internationalisation*», s'intéresse aux effets de la vitesse et du mode de présence sur le choix d'une approche progressive dans l'expansion internationale des PME. A partir d'un échantillon de 214 PME, ils montrent qu'une cadence d'internationalisation rapide ou lente va refléter des approches distinctes d'internationalisation et correspondre à des PME qui valorisent différemment le critère de minimisation du risque lié aux futures cibles géographiques. Ces résultats sont discutés à partir d'éléments issus du modèle Uppsala et de l'approche «*born globals*».

Enfin, Olivier Meier propose une note de lecture de l'ouvrage *La Stratégie de A à Z* de Dumoulin et al. (2010) dont l'objet est principalement de rendre compte de l'évolution des raisonnements stratégiques et des exigences auxquelles le stratège doit faire face pour continuer à développer et organiser ses activités. Ce livre montre dans quelle mesure les notions clés en stratégie et ses différents schémas de pensée ont contribué à améliorer les grilles d'analyses et modes de réflexion sur les organisations, en proposant des concepts, théories et formulations qui permettent de mieux comprendre les orientations, voies et modes de développement (notamment à l'international) des entreprises.

Ce numéro thématique n'aurait pu être réalisé sans le concours d'un grand nombre d'institutions et d'enseignants-chercheurs. En premier lieu, nous ne pouvons occulter que ce thème s'est développé en parallèle avec l'organisation en 2011 du premier colloque de l'association Atlas/AFMI sur les défis du management international (ESCP Europe – Université Paris Dauphine). De même, nos échanges et discussions avec les équipes de recherche du centre Européen d'Harvard Business School ont fortement contribué à améliorer le choix des thématiques et les critères de sélection. Enfin, nos collaborations avec différents centres de recherches ou universités d'entreprises sur ce type de thématique ont permis d'inscrire le choix de la recherche dans la pratique des entreprises.

Nous tenons également à remercier les évaluateurs de ce dossier, dont le sérieux et la rigueur ont largement contribué au choix des textes finalement retenus. Merci donc à T. Alkire,

C. Allix-Desfautaux, V. Anglès, M. Barabel, H. Beddi, F. Brulhart, P. Chereau, F. Cheriet, P. Collin, R. Dumoulin, C. Gauzente, G. Guallino, G. Guieu, J. Jaussaud, J.-P. Lemaire, S. Mayol, E. Milliot, A. Müllenbach, S. Nivoix, J.-C. Pacitto, Y. Pesqueux, J. Philippe, N. Postel, F. Prevot, N. Prime, J-Y Saulquin, J. Tixier, Ch. Torset et U. Wassmer. Enfin, un remerciement tout spécial à l'équipe de la revue *Management International* et en particulier à son rédacteur en chef Bachir Mazouz et à Sandra Lefrere, assistante à la publication et à la diffusion, qui nous ont accordé leur confiance et nous ont accompagné tout au long de la préparation de ce numéro thématique. Leur expérience et leur savoir-faire nous ont été d'un grand soutien à des moments clés du processus.

Nous espérons que ce numéro thématique suscitera un vif intérêt dans le champ de la stratégie des organisations et dans celui du management international. En effet, nous restons persuadés, à l'issue de ce processus de révision, de l'importance de renouveler les grilles de lecture et cadres théoriques associés à l'internationalisation des firmes, et plus précisément à l'analyse des décisions et modes d'investissement à l'international. Il nous a par conséquent semblé intéressant de réunir dans un numéro thématique des chercheurs d'horizons et de sensibilités différentes dont les parcours et thèmes de recherches peuvent contribuer à densifier les théories actuelles et apporter de nouveaux éclairages sur un thème complexe qui demande à la fois une forte conceptualisation et un ancrage marqué dans la pratique des organisations.

Nous vous proposons à présent de découvrir et d'apprécier les différentes contributions de ce numéro thématique.

# Eclectic paradigm, the Uppsala model... What are the new contributions and perspectives in the analysis of international investment decisions and modes?

OLIVIER MEIER

Université Paris Est-IRG

PIERRE-XAVIER MESCHI

IAE Aix-en-Provence (Université Aix-Marseille)  
& SKEMA Business School

VINCENT DESSAIN

Harvard Business School Europe

The aim of this thematic issue is to cast some light on the latest theoretical thinking concerning the internationalization of firms. Our intention, based on the various contributions selected, is to mobilize the main theories current in this domain. We shall endeavour to contextualize them within the practical realities of international firms. The contributions selected for this issue enrich our knowledge of the processes of internationalization on both the theoretical and practical levels. In all, about twenty manuscripts were submitted to the invited editorial committee and nearly half of them were disqualified straight off, as being too far off the theme. About ten texts were eventually evaluated following the scientific rules of *Management International*. In the end six articles were selected for publication, which not only shows how strict the process is but also the difficulty of identifying works of quality combining both theoretical soundness and practical analysis.

The article *Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth* co-written by Sylvie Verdier, Christiane Prange, Tugrul Atamer and Philippe Monin looks at theories on the internationalization process of firms which have been greatly influenced by the Uppsala model and the *International New Venture* approach. These theories provide the theoretical framework necessary to justify the implementation of slow international growth for mature firms and rapid growth for young ones. However, these theoretical approaches take no account of other possible combinations of age and speed in international expansion. This article sketches out a 2\*2 matrix and explores the differences in performance of four internationalization models. Based on empirical data from the retail industry (1998-2004), the research goes into the best combination for internationalization according to a firm's age and the speed of the internationalization process.

Katia Angue and Ulrike Mayrhofer, in their article *Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents* (The Uppsala model called into question: an analysis of cooperation agreements in emerging markets), questions the validity of the Uppsala model in the context of emerging markets. The writers compare cooperation agreements between western European partners with agreements signed with players from Central and Eastern Europe. Their empirical study is based on a sample of 2,204 cooperation agreements in the natural science sector. The results show

that, while psychical distance guides the choice of partners, what is less clearly established is how this relates to other internationalization factors. Similarly, the "country" experience does not play a central role in setting up cooperation agreements in emerging markets.

The article entitled *Le paradigme d'Uppsala appliqué aux pays en développement : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009)* (The Uppsala paradigm applied to developing countries: geographical distance and the Network Effect as determiners of international acquisition decision-making (1990-2009)), co-written by Emmanuel Métais, Philippe Véry and Pierre-Guy Hourquet aims to compare the validity of the Uppsala model, in its 1977 and 2009 versions, for developed and developing countries. From this perspective, the writers study geographical distance and the network effect as determiners of international acquisition decisions. Their work is based on how their model performed when it was tried out on 56,963 acquisitions by firms in developed countries (1990-2009). What emerges from this research is that the role of network effects outweighs that of geographical distance. Moreover, the action of these effects varies according to whether the target is located in a developed or developing country.

The article entitled *Le rôle des filiales dans le processus de développement à l'international* (The role of subsidiaries in the international development process), presented by Marie Leborgne-Larivière and Guillaume Schier, looks at the relations between parent company and subsidiary in the framework of a firm's internationalization. It propounds the notion that the subsidiary may act as a catalyser in this process. The qualitative study of a hybrid case of internationalization, in which a subsidiary, via its creativity and autonomous action, transcends its role and initiates the parent company into the use of practices which help the latter to move from a situation of incremental internationalization to one of a firm "almost born global", leads to the hypothesis that there exist "educative" subsidiaries, capable on their own of creating the conditions for the parent-company's rapid and successful internationalization.

Raluca Mogos Descotes and Björn Walliser, in their article *The impact of entry modes upon export knowledge resources and the international performance of SMEs*,

seeks to conceptualize entry modes as forms of the international experience of SMEs. The writers explore in particular the roles of entry modes in the development of SMEs' international performance. Based on a sample of 107 French SMEs in the steel industry, a cause-effect model suggests that the diversity of entry modes has a direct incidence on the level of SMEs' explicit knowledge of foreign markets and an indirect impact on their tacit knowledge. This research leads to a better understanding of how the process of internationalization builds up export skills and thus influences firms' international performance.

Ernesto Tapia-Moore and Pierre-Xavier Meschi in their article entitled *Vitesse et mode d'internationalisation* (Internationalization – speed and mode), look at the effects of speed and mode of presence on the choice of a progressive approach in SMEs' international expansion. From a sample of 214 SMEs they demonstrate that rapid or slow internationalization will reflect distinct approaches to internationalization and show the variation in SMEs' evaluation of the criterion of minimizing the risks related to future geographical targets. These results are discussed from elements in the Uppsala model and the *born globals* approach.

Finally, Olivier Meier offers us a footnote to *La Stratégie de A à Z* (Strategy from A to Z) by Dumoulin *et al.* (2010) the main aim of which is to report on the evolution of strategic reasoning and the requirement that strategists continue to develop and organize their activities. This book shows the extent to which key notions in strategy and its various paradigms have contributed to improving analytical grids and modes of thought about organizations by offering concepts, theories and formulations which lead to a better understanding of the orientations, paths and modes of company development – and in particular their international development.

This thematic issue would not have been possible without the assistance of many institutions and teacher-researchers. First of all, we must acknowledge that the theme has been developed in parallel with the organisation in 2011 of the first Atlas/AFMI Association symposium on the challenges of international management (ESCP Europe - *Université Paris Dauphine*). In the same way, our contact and discussions with research teams at the Harvard Business School's European centre helped us to greatly improve the choice of themes and the selection criteria. Lastly, our collaboration with various research centres or enterprise universities on this type of theme allowed us to set the choice of research within company practices.

We would also like to thank those who evaluated this collection. Their serious and rigorous approach greatly contributed to the final text selection. Our thanks therefore to T. Alkire, C. Allix-Desfautaux, V. Anglès, M. Barabel, H. Beddi, F. Brulhart, P. Chereau, F. Cheriet, P. Collin, R. Dumoulin, C. Gauzente, G. Guallino, G. Guieu, J. Jaussaud, J.-P. Lemaire, S. Mayol, E. Milliot, A. Müllenbach, S. Nivoix, J.-C. Pacitto, Y. Pesqueux, J. Philippe, N. Postel, F.

Prevot, N. Prime, J-Y Saulquin, J. Tixier, Ch. Torset and U. Wassmer. Finally, special thanks to the team at *Management International* and in particular to the editor, Bachir Mazouz and to publication and distribution assistant Sandra Lefrere, who supported us and were with us throughout the preparation of this thematic issue. Their experience and know-how greatly assisted us at key moments in the process.

We hope that this thematic issue will provoke lively interest within the fields of organization strategy and international management. Indeed, we remain convinced, after this revision process, of the importance of renewing the interpretations and theoretical frameworks relating to the internationalization of firms, and more precisely the analysis of decisions and international investment modes. We consequently felt it was important to bring together in one thematic issue researchers from various backgrounds and appreciations, whose career paths and research themes may help to reinforce present theories and shed fresh light on a complex theme requiring strong conceptualization but also firmly anchored in organizations' practices.

We now propose that you discover and appreciate the various contributions in this thematic issue.

# Paradigma ecléctico, modelo Uppsala... ¿Qué hay de nuevo para analizar las decisiones y los modos de inversión en el plano internacional?

OLIVIER MEIER

Université Paris Est-IRG

PIERRE-XAVIER MESCHI

IAE Aix-en-Provence (Université Aix-Marseille)  
& SKEMA Business School

VINCENT DESSAIN

Harvard Business School Europe

En este número temático nos proponemos echar luz sobre nuevas una reflexión teórica acerca de la internacionalización de las firmas. Sobre la base de las colaboraciones escogidas, intentamos movilizar las principales teorías actuales de ese campo, tratando de inscribirlas en la realidad práctica de las firmas internacionales. En el marco de este número temático, también seleccionamos numerosas contribuciones, las cuales, sobre el plano teórico y el práctico, permiten enriquecer nuestros conocimientos de los procesos de internacionalización. En total, el comité de redacción invitado recibió una veintena de artículos y casi la mitad fue descartada desde la primera vuelta de lectura porque los textos estaban muy alejados de la temática propuesta. En definitiva, una decena de textos fueron el objeto de una evaluación según las reglas científicas de la revista *Gestión Internacional*. Entre ellos, seis artículos fueron seleccionados para publicación, lo que da la pauta del rigor del proceso, pero también de la dificultad para identificar trabajos de calidad que logren conciliar anclaje teórico y análisis práctico.

El artículo «*El proceso de internacionalización revisitado: el impacto de madurez y rapidez en el crecimiento de las ventas*», de Sylvie Verdier, Christiane Prange, Tugrul Atamer y Philippe Monin se interesa en las teorías del proceso de internacionalización de firmas muy influenciadas por el modelo Uppsala y por el enfoque «*International New Venture*». Dichas teorías aportan el marco necesario para justificar un crecimiento lento para las firmas maduras y uno rápido para las firmas jóvenes. Sin embargo, estos enfoques teóricos no tienen en cuenta otras combinaciones posibles de madurez y rapidez, ni de la rapidez en materia de expansión internacional. Este artículo bosqueja una matriz 2\*2 y explora las diferencias de desempeño de cuatro modelos de internacionalización. Apoyándose en datos empíricos del sector del comercio minorista (1998-2004), los autores investigan la mejor combinación en materia de internacionalización en función de la madurez de las firmas y del grado de rapidez del proceso de internacionalización.

Katia Angue y Ulrike Mayrhofer, en su artículo «*Cuestionamiento del modelo Uppsala: un análisis de acuerdos de cooperación en mercados emergentes*», se interrogan acerca de la validez del modelo Uppsala en el contexto de los mercados emergentes. Los autores comparan los acuerdos de cooperación que unen a asociados de Europa occidental a los acuerdos firmados con actores de

Europa central y oriental. El estudio empírico se funda en un muestreo de 2 204 acuerdos de cooperación correspondientes al sector de las ciencias de la vida. Los resultados demuestran que si bien la distancia física guía la elección de asociados, los nexos con otros factores de internacionalización no están claramente establecidos. De igual modo, la experiencia país no tiene un papel preponderante en el establecimiento de la cooperación en los mercados emergentes.

El artículo titulado «*El paradigma de Uppsala aplicado a los países en desarrollo: la distancia geográfica y el efecto de red como determinantes de las decisiones de adquisiciones internacionales (1990-2009)*», de Emmanuel Métais, Philippe Véry y Pierre-Guy Hourquet apunta a comparar la validez del modelo Uppsala, en sus versiones de 1977 y de 2009, para los países desarrollados y los países en vías de desarrollo. En esa óptica, los autores estudian la distancia geográfica y el efecto de red como determinantes de las decisiones de adquisiciones internacionales. Este trabajo se apoya en el test de su modelo sobre una muestra de 56 963 adquisiciones realizadas por firmas de países desarrollados (1990-2009). En esta investigación se pone en evidencia que los efectos de red juegan un papel preponderante, en detrimento de la distancia geográfica. Además, esos efectos actúan de manera diferenciada, dependiendo de si el objetivo se sitúa en un país desarrollado o en uno en vías de desarrollo.

El artículo «*El rol de las filiales en el proceso de desarrollo a nivel internacional*», presentado por Marie Leborgne-Larivière y Guillaume Schier trata las relaciones entre sociedad madre y filial en el marco de la internacionalización de la firma. En el mismo se presenta la idea del posible rol de la filial como catalizador de ese proceso. El estudio cualitativo de un caso híbrido de internacionalización en el cual una filial, por su creatividad y autonomía de acción, trasciende su rol e inicia a la casa madre a prácticas que contribuyen a hacerla pasar de una condición de internacionalización incremental a una de «casi nacida global», permite plantear la hipótesis de la existencia de filiales «educativas», capaces de crear por sí mismas las condiciones de una internacionalización rápida y bien lograda para la sociedad madre.

Raluca Mogos Descotes y Björn Walliser, en su artículo «*El impacto de los modos de introducción en recursos de información de exportación y el desempeño internacional*

de PyMES», intentan conceptualizar los modos de introducción o de entrada como formas de la experiencia internacional de las PyMES. Los autores investigan especialmente el rol de esas formas en el desarrollo del desempeño internacional de las PyMES. Basándose en un muestreo de 107 PyMES francesas del sector del acero, los autores presentan un modelo de causalidad que sugiere que la diversidad de los modos de entrada tiene, en las PYMES, una incidencia directa sobre el nivel de conocimientos explícitos de los mercados extranjeros y un impacto indirecto sobre el nivel de los conocimientos implícitos. Esta investigación permite comprender cómo el proceso de internacionalización conduce a la construcción de un saber de la exportación, y ejerce así una influencia en el desempeño internacional de las firmas.

Ernesto Tapia-Moore y Pierre-Xavier Meschi, en su artículo titulado «*Rapidez y modos de internacionalización*», se interesan en los efectos de la rapidez y del modo de presencia sobre la elección de un enfoque progresivo en la expansión internacional de las PYMES. Sobre un muestreo de 214 PyMES, los autores demuestran que una cadencia de internacionalización rápida o lenta va a reflejar enfoques distintos de internacionalización y corresponder a las PyMES que valorizan de manera diferente el criterio de minimización del riesgo relacionado con los futuros objetivos geográficos. Se discuten estos resultados a partir de elementos del modelo Uppsala y del enfoque «*nacidas globales*».

Finalmente, Olivier Meier propone una reseña de lectura de la obra *La Stratégie de A à Z (La estrategia de A a Z)*, de Dumoulin et al. (2010), cuyo objeto principal es dar cuenta de la evolución de los razonamientos estratégicos y de las exigencias a las cuales el estratega debe enfrentarse para seguir desarrollando y organizando sus actividades. Este libro muestra en qué medida las nociones claves en estrategia y sus diferentes esquemas de pensamiento contribuyeron a mejorar las tablas de análisis y los modos de reflexión aplicados a las organizaciones, proponiendo conceptos, teorías y formulaciones que permiten comprender mejor las orientaciones, vías y modos de desarrollo (especialmente a nivel internacional) de las empresas.

Este número temático no hubiera podido ser realizado sin el concurso de un gran número de instituciones y de profesores investigadores. En primer lugar, deseamos señalar que este tema se ha desarrollado paralelamente a la organización, para 2011, del primer coloquio de la asociación Atlas/AFMI sobre los retos de la gestión internacional (ESCP Europa - *Université Paris Dauphine*). Igualmente, nuestros intercambios y diálogos con los equipos de investigación del Centro Europeo de la *Harvard Business School* contribuyeron a mejorar la elección de las temáticas y los criterios de selección. Por último, nuestras colaboraciones con diferentes centros de investigación o universidades de empresas sobre este tipo de temática permitieron inscribir la elección de la investigación en la práctica de la empresa.

Queremos agradecer a quienes evaluaron los trabajos y contribuyeron, con seriedad y rigor, a seleccionar los artículos que se publican. Gracias entonces a T. Alkire, C. Allix-Desfautaux, V. Anglès, M. Barabel, H. Beddi, F. Brulhart, P. Chereau, F. Cheriet, P. Collin, R. Dumoulin, C. Gauzente, G. Guallino, G. Guieu, J. Jaussaud, J.-P. Lemaire, S. Mayol, E. Milliot, A. Müllenbach, S. Nivoix, J.-C. Pacitto, Y. Pesqueux, J. Philippe, N. Postel, F. Prevot, N. Prime, J.-Y. Saulquin, J. Tixier, Ch. Torset y U. Wassmer. Un agradecimiento especial al equipo de la revista *Gestión Internacional*, y en particular a su director de redacción, Bachir Mazouz, y a la asistente de publicación y de difusión, Sandra Lefrère, porque nos brindaron su confianza y nos acompañaron a lo largo de la preparación de este número. Su experiencia y conocimientos fueron un apoyo importante en momentos claves del proceso.

Esperamos que este número temático suscite un interés especial en el campo de la estrategia de las organizaciones y en el de la gestión internacional. En efecto, después de este proceso de revisión, estamos persuadidos de la importancia de renovar las coordenadas de lectura y los marcos teóricos relacionados con la internacionalización de las firmas, y más precisamente con el análisis de las decisiones y los modos de inversiones en lo internacional. En consecuencia, nos ha parecido interesante reunir en un número temático a investigadores de horizontes y de sensibilidades diferentes, cuyas trayectorias y temas de investigación pueden complementar las teorías actuales y echar luz sobre un tema complejo que solicita, al mismo tiempo, una conceptualización fuerte y un anclaje en la práctica de las organizaciones.

Para terminar, les proponemos descubrir y apreciar los artículos de este número temático.