

**INTERNATIONALISATION ET NOUVELLES
IMPLANTATIONS DES FIRMES MULTINATIONALES:
LE PROCESSUS SEQUENTIEL DU MODELE
D'UPPSALA EST-IL TOUJOURS D'ACTUALITE?***

Foued **CHERIET****

RESUME

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 CLES

Internationalisation, implantation, firme multinationale, modèle d'Uppsala.

JEL CLASSIFICATION: F23, M16, L22, L24

INTRODUCTION

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.) souligne des objectifs

* Une version antérieure de cet article a été publiée comme *working paper* de l'UMR MOISA, Montpellier - Supagro.

** Docteur en science de gestion, Chercheur en stratégie et prospective. UMR cheriet@supagro.inra.fr.

d'optimisation des avantages de l'internationalisation (firme, localisation et internalisation) (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 *behaviouriste*) 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» (Rezende 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*) remet en cause l'approche *étapiste* du modèle d'Uppsala (Moen, Servais 2002, Knight, Cavusgil 1996). 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 (multinationales *versus* PME pour ne prendre que cette distinction générale, alors que des distinctions plus fines peuvent exister entre les PME elles-mêmes (Khayat, 2004 et 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 modèle d'Uppsala (U Model) pour l'analyse des processus d'internationalisation.

Ainsi, malgré le «background international» d'une firme multinationale, son implantation dans un nouveau pays s'apparente 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 l'appliquer 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, développé à la base pour analyser l'internationalisation des PME, afin de l'appliquer à l'analyse de l'implantation des firmes multinationales sur un nouveau marché? Quelle serait la robustesse des explications théoriques de ce modèle séquentiel pour une telle analyse? Une telle démarche de transposition de l'objet d'analyse (internationalisation PME et nouvelle implantation de firmes multinationales FMN) est-elle pertinente?

En d'autres termes, notre contribution tente de répondre à la question suivante: *quel est le pouvoir explicatif du modèle d'Uppsala des implantations des firmes multinationales, dans un contexte de globalisation et de généralisation des organisations en réseaux?*

L'objet de notre intervention est triple: d'abord, tenter une analyse «*étapiste*» et séquentielle de l'émergence du modèle d'Uppsala à travers ses trois principales contributions; ensuite, discuter de sa pertinence lorsqu'il est appliqué au processus de nouvelle implantation des firmes multinationales en comparaison avec l'internationalisation des PME; enfin, il s'agira de présenter les principales extensions possibles du modèle, issues des recommandations mêmes des auteurs, dans leur contribution consacrée à l'intégration de l'approche «réseaux».

Notre article est organisé en trois parties: la première est consacrée à l'examen de l'ancrage théorique du modèle d'Uppsala, à l'analyse de ses concepts de base et à une tentative d'intégration des apports de ses différentes contributions. La seconde porte sur les études critiques du modèle et certaines approches alternatives. Enfin, la troisième et dernière partie aborde l'application des résultats du modèle au processus d'implantation des firmes multinationales. Les principales limites sont signalées et constituent autant d'extensions possibles. Cela nous permet entre autres, d'esquisser quelques pistes de recherche future.

1- MODELE D'UPPSALA: ANCRAGE THEORIQUE ET EMERGENCE 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».

Nous présentons le modèle d'Uppsala à travers les trois contributions «historiques» sur le processus d'internationalisation des firmes: celle de Johanson et Wiedersheim-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; celle de Johanson et Vahlne (1977) basée sur les résultats d'études empiriques et présentant les interactions 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 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 référence du modèle. Nous présentons d'abord les concepts de base d'U Model avant de tenter une analyse... «étapiste» du modèle séquentiel d'Uppsala.

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 pays 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 d'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 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* 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 publication plus récente (Johanson, Vahlne 1990), les auteurs d'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).

L'analyse des trois études de référence d'U Model montre 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 l'U Model comme une construction théorique aboutie et intégrée (cf tableau 1, *infra*). 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.

Aux trois contributions de base des auteurs d'U Model, il faudrait ajouter celle de Johanson, Matsson (1988) qui avaient 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». (Dans Khayat, 2004, p. 5 et 6).

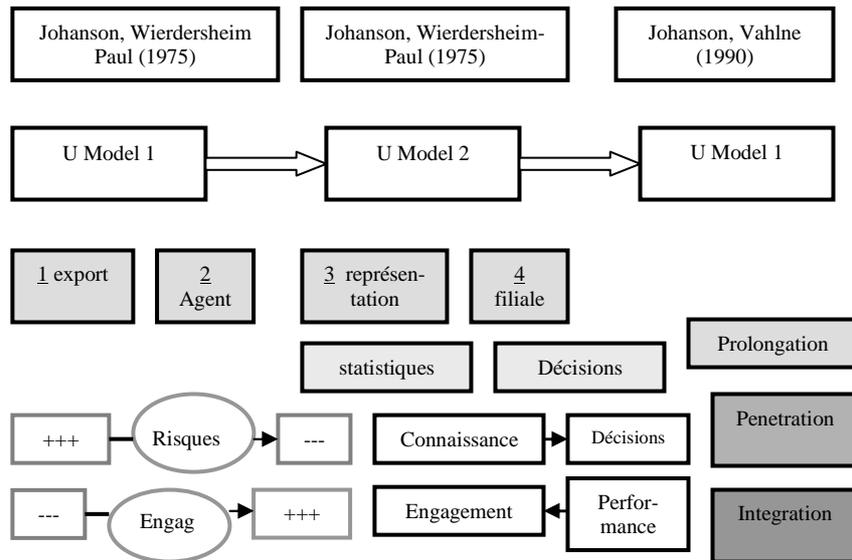
**Tableau 1: L'approche séquentielle de l'internationalisation
Une analyse «étapiste» de l'émergence du modèle d'Uppsala**

Etudes «étapes»	Concepts clés	Apports	Liens avec «Étape précédente»
Johanson, Wierdersheim-Paul (1975)(1)	Distance psychique Engagement et perception risque	Analyse du proces- sus par étape	Apprentissage et accumulation de l'expérience
Johanson, Vahlne (1977) (2)	Connaissance, 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 apprentis- sage
Johanson, Vahlne (1990) (3)	Étapes «réseau»: prolongation, pénétration, intégration	Rôle du réseau dans le processus	Compléter l'analyse par les ressources et le processus
Modèle intégré (1) + (2) + (3)	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'environ- nement, les ressources et le réseau

Pour résumer cette analyse «étapiste» d’U Model, il faudrait signaler que sur le plan des approches théoriques, il s’apparente à une véritable combinaison séquentielle de trois cadres théoriques distincts: la première référence présente une *analyse économique* du processus d’internationalisation des firmes; la seconde intègre une *approche par les ressources* de la firme alors que la troisième aborde de manière explicite *l’analyse par les réseaux*. De même, les approches 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 la dernière. Egalement, 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 en développer d’autres plus pertinents afin d’expliquer l’évolution du modèle (cas de la distance psychique par exemple).

Dans ce qui suit, nous présentons les analyses critiques et les validations empiriques d’U Model, avant d’étendre l’approche aux nouvelles implantations des firmes multinationales.

Figure 1: Evolution des apports des trois études de base du modèle d’Uppsala



Source: Elaborée par l’auteur.

2- ANALYSES CRITIQUES ET AUTRES APPROCHES THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION

Malgré de nombreuses critiques (Andersen 1993 et section *infra*), l'U Model apparaît d'une relative robustesse théorique. Cependant, la forte différence dans les profils des firmes examinées remet en cause les capacités de généralisation de ses apports théoriques, même si l'on se contente d'étudier les seules PME. Le processus d'internationalisation des PME, «*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).

Les travaux ayant analysé l'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 ses insuffisances ou l'existence de processus alternatifs; 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) signale 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) montrent aussi la présence de «mini» étapes intermédiaires et concluent à la continuité du processus. Dans une revue bibliographique des processus d'internationalisation entre 1980 et 1995, Poisson et Zhan (1996) remettent en cause l'irréversibilité et la linéarité d'U Model, notamment pour le cas des PME. Enfin, Forsgren (2002) aboutit à une validation partielle du modèle. Pour l'auteur, ce modèle est adapté uniquement pour les premières étapes du processus car l'expérience n'a qu'un effet limité lors des dernières étapes décrites par le modèle. De même, Forsgren (2002) signale que la vitesse du processus est fortement liée à l'acquisition de l'expérience: des impasses sur certaines étapes peuvent 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) souligne 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 d'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, lorsque les conditions de marchés sont stables, il existe d'autres sources d'expérience, autres que la présence directe (recours à un partenaire, acquisition- intégration) (Forsgren 2002). Enfin, si la grande firme est déjà fortement internationalisée, elle dispose 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 l'U Model est adapté aux nouveaux entrants (*early starters*) mais qu'il est moins indiqué pour les grandes multinationales. Aussi, il 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, à savoir ceux s'intéressant aux construits théoriques et empiriques, il faut signaler les contributions de Evans et Mavondo (2002), 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 décision 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) signalent que le modèle ne donne ni les motifs ni les formes d'un passage d'une étape à une autre. Khayat (2004) quant à lui, soulève 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.

Les principales études de validation empirique et les références des analyses critiques d'U Model sont consignées dans le tableau ci-dessous.

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 d'U modèle mais existence réversibilité - <i>désinternationalisation</i> .	Bonascori, Dalli (1990)	Existence de «mini» étapes intermédiaires. Processus continu et non séquentiel.
Eriksson et al. (1997)	Echantillon 362 firmes suédoises: confirmation validité globale d'U Model avec distinction de l'expérience «business» et «institution».	Mc Dougall, Oviatt, (1994)	«Born Globals»: PME avec passage direct à l'international sans préalable de marché national. Remise en cause du processus séquentiel et « <i>étapiste</i> » d'U model.
Hadjkhani (2002)	Implantation 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.	Calof, Beamish, 1995	Remise en cause de la linéarité et du déterminisme d'U Model: existence de sauts d'étapes et impasses et de passages non linéaires.
Forgsen (2000)	Examen de l'internationalisation de firmes suédoises. Validité globale d'U Model avec renforcement du rôle de l'expérience.	Wolf, Pett (2000)	Sauts d'étape, Non linéarité du processus. Absence de séquences.
		Forgsen (2002)	Impasse sur certaines étapes et autres modes d'acquisition expérience internationale (partenariats, acquisition).

Source: Elaboré par l'auteur

Si dans leur ensemble, les tests empiriques donnent une certaine validation aux apports théoriques d'U Model, il est à noter que la plupart des applications concernent les processus d'internationalisation de PME. Sauf que, 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 d'Uppsala. Certains auteurs vont jusqu'à remettre en cause l'ensemble du processus séquentiel. Ainsi, selon Axiin, Matthyssens, (2002), «*les travaux actuels tendent à remettre en cause la portée générale des modèles d'Uppsala (U Model et I Model) car les exceptions apparaissent aussi nombreuses que les comportements conformes à ces modèles*» (dans Laghzaoui, 2009, p.55). Une application des apports du modèle aux nouvelles implantations des firmes multinationales permet de dégager des extensions possibles au modèle de base.

3- EXTENSIONS POSSIBLES DU U MODEL: APPLICATION A LA FIRME MULTINATIONALE

L'U Model a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment sur le fait de ne pas distinguer l'internationalisation des grandes firmes de celle des PME. 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. La taille de la firme est de moins en moins un handicap à son internationalisation. Dans ce sens, la distinction entre grande et «petite» firme perd relativement de sa pertinence: les deux types de firmes obéissent à des formes et des logiques distinctes d'internationalisation.

Plusieurs éléments permettent de distinguer les processus d'internationalisation des PME de ceux d'une implantation de firmes multinationales sur un nouveau marché. La comparaison entre ces deux processus fait apparaître une série de différences plus ou moins déterminantes sur la pertinence des apports d'U Model (cf tableau 3 *infra*). Ces différences se situent essentiellement par rapport au caractère incrémental (saut d'étapes, rythme et linéarité) et à la réversibilité du processus. 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 (structure compétitive et nature du marché- activité de la firme) peuvent distinguer les deux processus.

Tableau 3: Internationalisation PME et nouvelle implantation d'une firme multinationale

		Internationalisation PME	Nouvelle implantation FMN
Processus incrémental	+++	Suivi des phases U modèle selon nature des entreprises ((- - -) pour Start Up, Born Global, etc).	+ - - Suivi des phases avec des sauts d'étapes 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, réplication et rediffusion.
Structure compétitive	+++	Importance des débouchés et position des concurrents.	+ Ordre et timing d'entrée sur le marché, stratégie offensive ou défensive.
Nature marché	+++	Taille du marché.	+ / - Taille marché si visée, 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.

(+++) *forte* (- - -) *faible*

(+++) *forte* (- - -) *faible*

Source: *Elaboré par l'auteur.*

S'agissant des liens réticulaires, Rezendé (2006) soulève la problématique d'une analyse du processus simultané d'internationalisation d'une grande firme, en termes de réseau. Pour cet auteur, le processus est 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, l'U Model ne décrit qu'une des nombreuses formes d'internationalisation: un processus régulier dans le temps où il n'existe 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 firmes multinationales, des processus différents co-évoluent de manière asymétrique et simultanée. Dans ce sens, l'internationalisation de la multinationale, que l'U Model a peu étudiée, n'est 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 de freinage dans le rythme global du processus.

Un ensemble de modèles alternatifs peut être mobilisé pour analyser les processus d'internationalisation des firmes. Des approches comparatives de la «performance» des différents modes d'entrée ont été développées par Buckley et Casson (1998) et Zahra et al (2000). Les travaux de Birkinshaw (1996 et 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. Pan et Tse (2000) ont, quant à eux, développé un modèle hiérarchique du choix d'implantation: la firme effectue d'abord un choix de «premier niveau» entre entité capitalistique ou non; ensuite elle arbitre entre deux autres options (2^{ème} niveau): entre exportation ou contrat dans le cas de l'entité non capitalistique et entre *joint venture* versus et filiale autonome dans le cas de l'entité capitalistique.

Dans ce sens, le processus d'implantation n'est ni figé par rapport à sa direction, ni déterministe quant à ses étapes d'évolution (Oviatt et Mc Dougall 1994, Calof et Beamish 1995). Ainsi, l'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 multinationales, ces facteurs constituent des «signaux» d'accroissement de l'engagement dans un pays donné (Delapierre 1996).

De même, les options stratégiques globales obéissent à une vision régionale voire internationale des marchés, aussi bien en termes de portefeuilles d'activités, d'organisation des systèmes de production que de modes de financement. Enfin, 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).

Cette analyse permet de proposer certaines extensions possibles d'U Model afin d'intégrer les spécificités des stratégies des firmes multinationales. Son analyse originelle, 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 étudiées à travers deux axes principaux:

- le premier s'intéresse aux degrés d'accumulation de l'expérience-connaissance et de création de compétences spécifiques à travers l'absorption, la combinaison et la rediffusion de cette connaissance (*RBV* et apprentissages organisationnel et institutionnel);
- le second intègre, quant à lui, le degré de compétition sur le marché local, d'intégration des activités de la firme et leurs insertions dans des réseaux (*cf* figure 2).

Cette double lecture permet de proposer trois autres étapes qui s'ajoutent aux quatre initialement développées dans l'U Model. Ainsi, la filiale autonome ne constitue pas une étape ultime du processus d'internationalisation ou d'implantation. Elle est 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 d'un pays spécifique et celle plus générale de l'internationalisation. Cette étape se caractérise 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, 1996) sur les initiatives des filiales

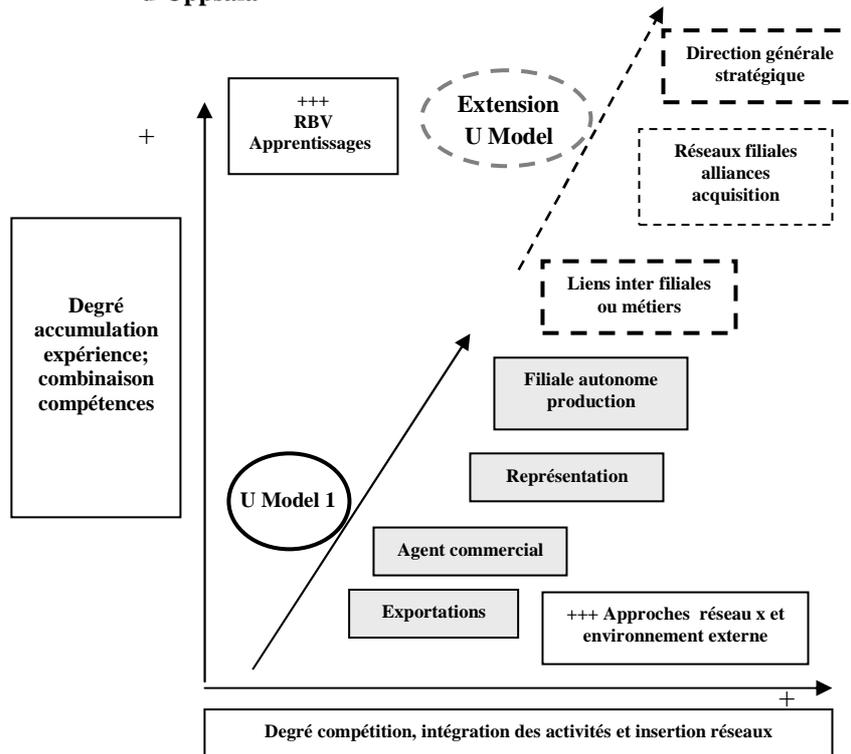
locales plus ou moins autonomes, une telle intégration peut aboutir *in fine* à la création d'une *direction régionale stratégique*. Dans une logique de stratégies multidomestiques des firmes multinationales, il apparaît qu'une telle explication conforte l'analyse de telles organisations en termes d'échelons de décisions. Ainsi, la firme peut adapter son organisation à la fois à sa capacité d'absorption- diffusion et répliation 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 ces 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 forme de constellations, avec au centre, l'organisation locale (multi-filiales, multi- métiers).

Cette phase intermédiaire permet, entre autres, de gérer les acquisitions-intégrations 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, de 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 proposées ci-dessus ne sont pas en rupture avec les apports d'U Model. Au contraire, elles ne constituent qu'une lecture poussée et séquentielle du modèle scandinave de l'internationalisation des firmes, avec des adaptations au cas des nouvelles implantations de firmes multinationales. Dans ce sens, notre analyse se situe en parfaite continuité de la construction théorique initiale. L'accent est maintenu sur la combinaison des apports des différentes approches théoriques: les ressources, les réseaux, l'environnement externe et enfin l'apprentissage organisationnel et institutionnel de la firme.

Figure 2: Globalisation, stratégies des firmes et extensions du modèle d'Uppsala



Source: Elaboré par l'auteur

CONCLUSION

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 organisations en réseaux. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche en trois temps: d'abord, une analyse «étapiste» du modèle lui-même à travers les séquences de ses différentes contributions; ensuite, la présentation des travaux de validation empirique et des analyses critiques du modèle; 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 contributions historiques, a montré que ces dernières étaient interdépendantes: chacune n'étant 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 par des réseaux.

Ainsi à travers ses trois composantes (notées U Model 1, 2 et 3), 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 trois 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 concept lui-même est ainsi en évolution (Welch, Luostarinen 1988).

Les résultats du modèle sont validés par de nombreuses études empiriques des processus d'internationalisation des PME. D'autres études, cependant, signalent certaines limites du modèle: linéarité du processus, non réversibilité, présence de sauts d'étapes 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 multiforme 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, sont ensuite comparés afin de tester la pertinence des apports d'U Model. Il semble que ce dernier demeure pertinent pour analyser la présence internationale d'organisations complexes telles que les firmes multinationales. Dans ce sens, nous proposons trois étapes supplémentaires afin de mieux appréhender le phénomène dans le cas des multinationales: la filiale autonome (dernière étape d'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 faut 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.

Notre contribution identifie ainsi des extensions possibles à l'analyse d'U Model. Ce dernier peut être appliqué 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. Ainsi, la concurrence

entre les réseaux n'est pas intégrée à notre analyse. 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'étapes 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.

Enfin, une autre piste de recherche est de différencier les processus d'internationalisation selon les profils des entreprises, notamment les PME. En reprenant une typologie élaborée par Torres (1998), Khayat (2004) suggère que les différentes approches théoriques (I, U model, RBV et réseaux) correspondent à des types différents de PME, sur un *continuum* «internationalisation»-«globalisation». Dans ce sens, les stratégies d'internationalisation dépendent, 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 doivent pouvoir tester la validité d'une telle approche. Enfin, des tests empiriques doivent valider les extensions proposées, en prenant en compte notamment les caractéristiques des pays hôtes et les stratégies des entreprises locales.

Références bibliographiques

Andersen O., 1993. "On the internationalization process of firms: A critical analysis", in *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, p. 209-231.

Axinn C.N. & Mathyssens P., 2002. "Limits of internationalization theories in an unlimited world", in *International Marketing Review*, vol. 19, n° 5, p.436-449.

Bilkey W. & Tesar G., 1977. "The export behaviour of small sized Wisconsin manufacturing firms", in *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", in *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 773-795.

Birkinshaw J., 1997. "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives", in *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 3, p. 207-229.

- Birkinshaw J.**, 1996. "How multinational subsidiary are gained or lost", in *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 467-495.
- Bonaccorsi A., & Dalli D.**, 1990. "Internationalization Process and Entry Channels: Evidence from Small Italian Exporters", dans Muhlbacher H., Jochum C (eds.), in "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», in *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", in *Economic Journal*, vol 91, p. 75-87.
- Calof J.L., & Beamish P.W.**, 1995. "Adapting to foreign markets: Explaining internationalization", in *International Business Review*, vol 4, n° 2, p. 115-131.
- Cheriet F.**, 2010. «Les stratégies d'implantation des firmes multi-nationales agroalimentaires. Discussion du modèle d'Uppsala à la présence de Danone en Algérie», in *Revue Française de Gestion*, Vol 36, n° 201, p. 45-64.
- Dalli D.**, 1994. "The exporting process: The evolution of small and medium sized firms", in *Advances in International Marketing*, vol. 6, p. 85-110.
- Delapierre M.**, 1996. «Evolutions structurelles et stratégies des firmes face à la mondialisation», *Economie rurale*, n° 231, p.12.20.
- Dunning J.H.**, 1998. "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?" in *Journal of International Business Studies*, 29, 1, p. 45-66.
- Dunning J.H.**, 1988. "The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions", in *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 1, p. 1-31.
- Erramilli M. K.**, 1991. "The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms", in *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", in *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", in *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, in *International Business Review*, vol 11, p. 257-277.
- Forsgern M.**, 2000. "Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model", in *Working Paper*, Department of Business Studies. 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", in *Journal of International Business Studies*, vol 33, n° 1, p. 39-55.
- Hadjikhani A.**, 2002. "A note on the criticisms against inter-nationalization process model", in *Working paper*, n° 2. Department of Business Studies. Uppsala University.
- Johanson J. & Vahlne J.E.**, 1990. "The mechanism of internationalization", in *International Marketing Review*, vol 7, n° 4, p. 11-24.
- Johanson J. & Matsson L.G.**, 1988. "Internationalisation in industrial systems. A network approach", dans 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", in *Journal of International Business Studies*, 8, 1, p. 23-32.
- Johanson J.b. & Wiedersheim-Paul F.**, 1975. "The internationalization of the firm. Four Swedish case studies", in *Journal of Management Studies*, vol 12, n° 3, p. 305-323.
- Khayat I.**, 2004. «L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative», in *Actes du 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", in *Advances International Marketing*, vol 8, p. 11-26.
- Laghzaoui S.**, 2009. «Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences», in *Revue Management & Avenir*, vol 2, n° 22, p.52-69.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S. & Samiee S.**, 2002. 'Marketing strategy determinants of export performance: A meta analysis', in *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», in *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.

- Moen O., Servais P.,** 2002. «Born global or gradual global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises», in *Journal of International Marketing*, vol 10, p. 49-72.
- Mucchielli J. L.,** 1998. «Comment l'entreprise se multinationalise-t-elle? Coopérations et alliances multinationales: Entre marché et hiérarchie», dans Mucchielli. J.L. (Ed), *Multinationales et Mondialisation*. Ed Seuil. Paris. p. 231- 255.
- O'Grady S. & Lane H.W.,** 1996. "The psychic distance paradox", in *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", in *Journal of international Business Studies*, vol 25, n° 1, p. 45-64.
- Pan Y. & Tse D.K.,** 2000. "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, 31, 4, p. 535-554.
- Poisson R., Zhan S.,** 1996. «Recherche sur les stratégies d'internationalisation des P.M.E.: Etat de l'art et perspectives», in *13^{ème} colloque annuel de CCBE- CCPME*. Montréal. Québec. 31 octobre- 02 novembre.
- Rezende S.F.L.,** 2006. "Multinationals and interdependence in internationalisation processes", in *Brazilian Administration Review*, vol 1, n° 1, p.1-16.
- Robinson W.T., Fornell C. & Sullivan M.,** 1992. "Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?" in *Strategic Management Journal*, vol 13, N°8, p. 609-624.
- Torres O.,** 1998. "*Les PME*". Edition Flammarion, Paris, 128 pages.
- Welch L. S. & Luostarinen R.,** 1988. "Internationalization: Evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol 14, n° 2, p. 34-55.
- Wells L.T.,** 1998. "Multinationals and the developing countries", in *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», in *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", in *The Academy of Management Journal*, vol 43, n° 5, p. 925- 950.